

**KARARLARA KATILMA İLE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİYİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Özhan TOZLU

Kütahya - 2014

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**KARARLARA KATILMA İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
UYGULAMA**

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Nezire Derya ERGUN ÖZLER

Hazırlayan:
Özhan TOZLU

Kütahya – 2014

Kabul ve Onay

Özhan TOZLU'nun hazırladığı “Kararlara Katılma ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulaması” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2014

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd.Doç. Dr. Derya ERGUN ÖZLER (Danışman)		
Yrd.Doç Dr. Hakan KİRACI		
Yrd.Doç Dr. Ceren GİDERLER ATALAY		

Doç. Dr. Fatih ÇELEBİOĞLU

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kararlara Katılma İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2014

Özhan TOZLU

Özgeçmiş

Özhan TOZLU, 1983 Eskişehir doğumludur. İlk, orta ve lise öğrenimini Eskişehir’de tamamladı. 2010 yılında Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi İşletme Öğretmenliği bölümünden bölüm birinciliği ile mezun olduktan sonra aynı yıl Muğla’nın Fethiye ilçesine bağlı Eşen Ortaokuluna Teknoloji Tasarım Öğretmeni olarak atandı ve halen aynı okulda görev yapmaktadır. 2010 Eylül ayında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bölümü (2.Grup)’unda yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Evli ve bir çocuk babasıdır.

ÖZET

KARARLARA KATILMA İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

TOZLU, Özhan

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Derya ERGUN ÖZLER

Aralık, 2014, 188 sayfa

Bu çalışmada, geçmişte yönetime katılma kavramı içerisinde kendine hak ettiği yeri bulamamış olan ancak günümüz modern örgüt yapıları içerisinde önem kazanmaya başlayan kararlara katılma kavramı ile örgüt yönetimlerinde her zaman popülerliğini korumuş olan örgütsel bağlılık konusu araştırılmıştır. Kararlara katılma kavramının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla bir uygulama yapılmıştır. Çalışmada, kararlara katılmanın alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkisi de incelenmiştir. Ayrıca bu boyutların demografik değişkenlerle arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini Fethiye merkezde eğitim öğretim yapan 14 ilköğretim okulunun 353 öğretmeni oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS istatistik paket programında analiz edilmiştir. Veriler frekans analizleri, güvenilirlik testi, T-testi, ANOVA testi, korelasyon ve regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucuna göre kararlara katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kararlara Katılma, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık.

ABSTRACT**RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT
AND PARTICIPATION TO DECISION MAKING PROCESS: A CASE STUDY****TOZLU, Özhan****Post Graduate Thesis, Department of Management****Thesis Advisor: Asst. Prof. N. Derya ERGUN ÖZLER****December, 2014, 188 pages**

At that study, participating to decision making process, which is widely used at organization structures nowadays despite it was not so popular previously, and organization commitment, which has been an important topic for organizations for a long time, are examined. An application is held in order to understand effects of participation in decision making process on organization commitment. Moreover, relationships between sub-dimensions of participation and organization commitment are also studied. Adding to that, it is also examined whether demographic properties show different results or not. Participations of the study are 353 teachers from 14 primary schools in Fethiye Center.

As an experimental tool surveys are used for data collection. The data obtained through research are analyzed via SPSS tool and the data is evaluated by frequency analysis, reliability test, T-test, ANOVA test, correlation and regression analysis. According to results of the study, it is seen that participants taking part in decision making process have higher degrees of organizational commitment.

Keywords: Participating In Decision Making Process, Organizational Commitment, Emotional Commitment, Commitment to Continue, Normative Commitment,

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARARLARA KATILMANIN KAVRAMSAL ANALİZİ

1.1.KARARLARA KATILMA KAVRAMI	5
1.1.1.Karar ve Karar Alma Kavramı	5
1.1.2.Katılma Kavramı	11
1.1.3.Kararlara Katılma Kavramı	14
1.2.KURAMLAR AÇISINDAN KARARLARA KATILMA	20
1.2.1.Düşünce Kuramlarında Kararlara Katılma	20
1.2.1.1.Demokratik Kuramda Kararlara Katılma	20
1.2.1.2.Sosyalist Kuramda Kararlara Katılma	22
1.2.1.3.Verimlilik ve Etkililik Kuramında Kararlara Katılma.....	22
1.2.1.4.İnsan Gelişimi ve Büyümesi Kuramında Kararlara Katılma	23
1.2.2.Yönetim Kuramlarında Kararlara Katılma	24
1.2.2.1.Klasik Kuram ve Kararlara Katılma	25
1.2.2.2.Davranışçı (Neoklasik) Kuram ve Kararlara Katılma	26
1.2.2.3.Sistem Kuramı ve Kararlara Katılma	28

1.3.KARARLARA KATILMA KONULARI.....	29
1.4.KARARLARA KATILMAYI SINIRLAYAN ETMENLER	31
1.5.KARARLARA KATILMA DÜZEYLERİ	33
1.6.KARARLARA KATILMANIN YARARLARI	34
1.7.KARARLARA KATILMANIN SAKINCALARI.....	39

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE KARARLARA KATILMA İLİŞKİSİ

2.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	43
2.1.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı	43
2.1.2.Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar	48
2.1.2.1.Mesleğe Bağlılık.....	48
2.1.2.2.İşe Bağlılık.....	50
2.1.2.3.Çalışma (İş) Arkadaşlarına Bağlılık	51
2.1.2.4.İtaat	52
2.1.2.5.Sadakat.....	53
2.1.3.Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	54
2.1.3.1.Mowday ve Diğerlerinin Sınıflandırması	54
2.1.3.2.O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	55
2.1.3.3.Weiner'in Sınıflandırması	55
2.1.3.4.Salancik'in Sınıflandırması	56
2.1.3.5.Etzioni'nin Sınıflandırması.....	57
2.1.3.6.Kanter'in Sınıflandırması	58
2.1.3.7.Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	59
2.1.3.7.1.Duygusal Bağlılık	61

2.1.3.7.2.Devam Bağlılığı.....	63
2.1.3.7.3.Normatif Bağlılık.....	64
2.1.4.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	65
2.1.4.1.Kişisel Faktörler	67
2.1.4.1.1.İş Beklentileri	68
2.1.4.1.2.Psikolojik Sözleşme.....	69
2.1.4.1.3.Kişisel Özellikler:	70
2.1.4.2.Örgütsel Faktörler.....	73
2.1.4.3.Örgüt Dışı Faktörler.....	77
2.1.5.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	79
2.1.5.1. İşgören Devir Oranı-İşten Ayrılma Niyetinin Azalması	79
2.1.5.2. Performansın Artması.....	80
2.1.5.3. Devamsızlığın Azalması.....	81
2.1.5.4. İşe Geç Kalmanın Azalması	82
2.1.5.5. İş Tatmininin Artması.....	83
2.1.5.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Artması.....	84
2.2. KARARLARA KATILMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FETHİYE MERKEZ İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMA DURUMLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN YAPISI.....	99
3.1.1.Araştırmanın Amacı	99
3.1.2.Araştırmanın Önemi	99

3.1.3.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	99
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	100
3.2.1.Araştırmanın Evreni	100
3.2.2.Araştırmanın Yöntemi	100
3.2.3.Araştırmanın Modeli.....	102
3.2.4.Veri Toplama Araçları.....	103
3.2.5.Araştırmanın Ana Problemi ve Hipotezleri	104
3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI, ANALİZ VE YORUM.....	105
3.3.1.Güvenilirlik.....	105
3.3.2.Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	107
3.3.3.Kararlara Katılma ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular	109
3.3.4.Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	111
3.3.5.Hipotezlere İlişkin Bulgular	113
3.3.5.1. Korelasyon Analizi.....	113
3.3.5.2. Regresyon Analizi	118
3.3.5.3. Grup Farklılıkları Analizi.....	127
SONUÇ VE ÖNERİLER	131
EKLER	139
KAYNAKÇA.....	157
DİZİN.....	173

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Dış Katılım ve İç Katılım Arasındaki Farklar	14
Tablo 1.2: Kararlara Katılmayı Sınırlayan ve Engelleyen Etmenler	31
Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlar	45
Tablo 2.2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	67
Tablo 3.1: Okul Bazında Dağıtılan Anket Sayısı ile Geri Dönüşü Olan Anket Sayısına İlişkin Bilgiler	101
Tablo 3.2: Kararlara Katılma ve Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	106
Tablo 3.3: Kararlara Katılma Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	106
Tablo 3.4: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	107
Tablo 3.5: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Frekans Dağılımları.....	107
Tablo 3.6: Katılımcıların Kararlara Katılma ve Alt Boyutlarına Verdiği Cevaplara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar	109
Tablo 3.7: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına Verdiği Cevaplara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar	111
Tablo 3.8: Kararlara Katılma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları.....	114
Tablo 3.9: Değişkenlerler Arası İlişki	119
Tablo 3.10: Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı (ANOVA).....	119
Tablo 3.11: Regresyon Modeline İlişkin Parametreler	120
Tablo 3.12: Kararlara Katılma Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Duygusal Bağlılık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	121

Tablo 3.13: Kararlara Katılma Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Devam Bağlılık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	122
Tablo 3.14: Kararlara Katılma Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Normatif Bağlılık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	124
Tablo 3.15: Katılımcıların Demografik Değişkenleri ile Kararlara Katılma ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Karar Alma Sürecinin Aşamaları.....	9
Şekil 1.2: Kararlara Katılan İşgörenlerin Özellikleri	38
Şekil 2.1: İş Arkadaşlarına Bağlılık - Örgütsel Bağlılık İlişkisi	51
Şekil 2.2: Kanter'in Sınıflandırması	58
Şekil 2.3: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	60
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.....	102
Şekil 3.2: Araştırma Modelinin Sonucu.....	126

TEZ METNİ

GİRİŞ

Ekonomik, sosyal ve siyasal alanda meydana gelen gelişmeler, bilimsel araştırma ve bulguları etkilemektedir. Yöneticilerin ve işgörenlerin kararlara katılmanın önemine inanmaları, yöneticilerin işgörenleri karar sürecine katmaya imkan vermeleri ve takım çalışmasına yönlendirmeleri işletmenin başarısı için gerekli olan unsurlardandır.

Günümüz örgüt yönetimlerinde demokratik yaşamın bir gereği olarak kararlara katılmanın örgütün verimliliği ve devamlılığı açısından önemli olduğu söylenebilir. Genel olarak tüm örgütlerde, örgüt yönetimiyle ilgili alınan kararlarda yöneticinin tek başına karar alması ile örgütte çalışan tüm işgörenlerin kararlara katılması arasında önemli bir farkın olacağı açıktır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirme faaliyetleri sırasında birtakım sorunlar yaşayabilir. Bu sorunların çözümünde yönetimin tek başına yeterli olmadığı, işgörenlerin de sorunun çözümüne yönelik karar alma sürecine katılmasının sağlanması gerektiği söylenebilir.

Kararlara katılma, basit bir ifade ile işgörenin örgütle ilgili meselelerin çözümüne katılmasıdır. Örgütlerde yöneticiler ve işgörenler sorunları birlikte ele alıp tanımlamalı, analiz etmeli, uygun çözüm yolları üretmeli, olası seçenekleri belirlemeli ve oy birliği ile verilen kararların uygulanması için çaba göstermelidirler.

Günümüz iş dünyasının içinde bulunduğu koşullar çok büyük bir hızla değişmektedir. Bu değişim, örgütlerde belki de en çok işgörenleri etkilemektedir. Özellikle örgüt ve işgören ilişkisi gündeme geldiğinde bu ilişkinin niteliğinde yaşanan değişim gerçekten üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık, örgüt ve işgören ilişkisinin en kilit noktası olma özelliğini taşımaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık kısaca, çalışanın örgütüne duyduğu bağın bir ifadesidir. Bu bağ ve örgütle işgören arasındaki ilişki karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir.

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin ve örgütlerin amaçları arasında karşılıklı uyum sağlanması sonucu işgörenlerin örgütlerine karşı psikolojik olarak bağlanması ve emek vermeye devam etmek istemesi olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan örgüte bir aile görünümü kazandırabilen, işgörenine değer veren örgütler; rekabette avantaj sağlamaktadır. Çünkü bir örgütün başarısı, işgörenlerin işlerini benimsemelerine ve kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak görebilmelerine bağlanmaktadır.

Kararlara katılma ve örgütsel bağlılık, bir örgütün etkinliği ve geliştirilmesi açısından çok önemli bir yere sahiptir. İşgörenlerin kararlara katılımları arttıkça örgütlerine olan bağlılıkları da artmaktadır. İşgörenlerin karar süreçlerine katılmaları demokratik yönetim biçiminin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda işgörenlerin örgütlerini daha fazla sahiplenmelerine ve örgütlerine karşı daha fazla bağlılık duymalarına neden olmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde kararlara katılmanın kavramsal analizi yapılmıştır. İlk olarak karar ve katılma kavramları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Devamında ise kararlara katılmanın demokratik kuram, sosyalist kuram, verimlilik ve etkililik kuramı ile insan gelişimi ve büyümesi kuramı gibi düşünce kuramları ile ilişkisi ortaya konulmuştur. Sonrasında da kararlara katılma ile yönetim kuramlarından klasik kuram, davranışçı kuram ve sistem kuramı arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Birinci bölümün son kısmında; kararlara katılma konularından, kararlara katılmayı sınırlayan etmenlerden ve kararlara katılmanın yarar ve sakıncalarından söz edilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılığın tanımına ve önemine yer verilmiştir. Bundan sonra ise örgütsel bağlılığın mesleki bağlılık, işe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, itaat ve sadakat kavramları ile olan benzerlik ve farklılıkları ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan sınıflandırmalar incelenmiştir. Bu sınıflandırmalar içinde bulunan Allen ve Meyer'in geliştirdiği ölçek araştırmanın ölçeğini oluşturmaktadır. Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerdir. Örgütsel bağlılık ile işgörenlerin; işten ayrılma

niyetleri, devamsızlıkları ve işe geç kalmaları arasında negatif yönlü, performansları ile ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalıştıkları örgütlerde alınan kararlara katılan işgörenler örgütlerine karşı bağlılık hissetmekte ve örgütlerini benimsemektedirler. İkinci bölümün son kısmında işgörenlerin kararlara katılma durumları ile çalıştıkları örgütlerine duydukları bağlılıkları arasındaki ilişkisinden söz edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü olan uygulama bölümünde ise Fethiye’de eğitim-öğretim faaliyetleri gerçekleştiren 14 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere yönelik yapılan anket çalışmasına yer verilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler doğrultusunda kararlara katılma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki demografik değişkenler de analize dahil edilerek incelenmiştir. Sonuç ve öneriler kısmıyla araştırma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
KARARLARA KATILMANIN KAVRAMSAL ANALİZİ

1.1. KARARLARA KATILMA KAVRAMI

Günümüz yönetim uygulamalarında çalışanların örgütte alınan kararlara katılmalarının önemi giderek artmaktadır. Bu bölümde kararlara katılma kavramını oluşturan karar ve katılma kavramları ayrıntılı bir şekilde ele alınıp incelemeye çalışılacaktır.

1.1.1. Karar ve Karar Alma Kavramı

Örgütler, hangi sektörde faaliyet gösterirlerse gösterecekleri varlıklarını sürdürüp gelişmeleri her şeyden önce doğru ve yerinde kararlar almalarına bağlıdır. Bu nedenle alınan kararlar örgütler için hayati öneme sahiptirler.

“Karar”, kelime anlamı itibarıyla “bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı” anlamına gelmektedir (Cihangiroğlu, 2010: 114). Zihinsel bir süreç olan karar alma; örgütte herhangi bir işi ve bir eylemi yapmadan önce gelmektedir. Hiçbir örgütsel eylem karar almadan yapılamaz. Örgütsel eylemlere ilişkin kararlar yönetim tarafından verilir (Kaya, 1991: 94).

Karar, eylemi etkileyen her türlü yargıdır (Bursalıoğlu, 2002: 82). Diğer bir deyişle karar; “örgütlerdeki kişilerin iki ya da daha fazla seçenek içinden seçim yapması” (Can, 2006: 377) olarak değerlendirilirken, diğer bir tanıma göre “bir eyleme yol açan çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir” şeklinde ifade edilmektedir (Kaya, 1991: 94). Aynı zamanda karar alma “bir soruna ilişkin olası çözüm yollarından en uygun olanın seçilmesidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Aydın, 1998: 126).

Günümüzde yoğun rekabetçi piyasa ortamında faaliyet gösteren bir işletmenin başarısı, geniş ölçüde yöneticilerin verecekleri kararların isabet derecesine bağlıdır (Mucuk, 2005: 377). Diğer bir deyişle örgütün yaşaması ve gelişmesi, alınan kararların doğruluğuna bağlıdır (Bursalıoğlu, 2002: 82).

Kararların kapsamı alındığı hiyerarşik düzeye göre değişmektedir. Üst düzeylerde alınan kararlar örgütün politikaları ve ilkeleri olarak yorumlanırken, orta kademelerde alınan kararlar genelde uygulama açıklamaları ve stratejileri içermektedir (Açıkalın, 1998: 60).

Örgütlerde yönetim uygulamalarında verilen kararları, değişik kriterlere göre gruplamak ve tiplere ayırmak mümkündür. Karar tipleri ile ilgili olarak en çok kullanılan sınıflamalar aşağıda sıralanmıştır (Koçel, 2007: 60):

- Programlanabilen ve programlanamayan kararlar,
- Stratejik ve operasyonel kararlar,
- Kişi ve grup kararları,
- Alt ve üst kademe kararları,
- Belirlilik ve belirsizlik şartları altında verilen kararlar.

Örgüt içinde alınan kararların doğru ve etkili olabilmesi için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir (Çetin, 2008: 54-55):

- Kararların tartışma sonucunda alınmalıdır.
- Yönetici bu tartışmada bireysel düşüncesini belirtmelidir.
- Tartışma probleme yönelik yapılmalıdır.
- Tartışmaya kararın etkilediği kişiler tam olarak katılmalıdır.
- Alınan kararların benimsenebilirliği yüksek olmalıdır.
- Problemlerin çözümünde seçenekler için yeterli bilgi bulunmalıdır.
- Büyük bir karar alma durumu ile karşılaşıldığında karar küçük kararlara bölünerek alınmalıdır.
- Seçeneklerin uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek yarar ve zararlar iyi bilinmeli ve uygulayıcılara gösterilmelidir.
- Çözüme yönelik karar seçenekleri arasında uygulamanın kolaylığı ve zorluğu bakımından belirgin ayrımlıklar bulunmalıdır.
- Alınan kararlar zaman geçirmeden uygulamaya konmalıdır.

Karar alma belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu bir süreçtir (Koçel, 2007: 61).

Tüm örgütlerde, örgütsel eylemin öncesinde bir karar vardır. Örgütteki işgörenler alınan kararlar doğrultusunda örgütsel eylemlerde bulunurken, kendisinin örgütteki bulunuş biçimine göre sorumluluklar da alır. Bu durum, örgütteki her işgörenin örgütsel eylemi gerçekleştirmesindeki sorumluluklarının anlamlı olabilmesi ve kendisine bir şeyler ifade edebilmesi için öncelikle eylemin kökeninde bulunan karar sürecindeki rolünü önemli kılar. Örgütsel eylemin kökeninde olan kararlar ilgili bir etkisi ya da gücü söz konusu olduğunda, işgörenin örgütsel sorumluluğu daha etkin biçimde taşıyacağı düşünülmelidir (Yavuz, 2004: 49).

Karar almanın en zor adımı çerçeve koşullarının ne olduğu üzerinde düşünmek, en zaman alıcı adımı ise alınan kararı eylem haline getirmektir. Bununla birlikte alınan karara eylem taahhütleri daha baştan dâhil edilmemişse, o karar etkin olmayacaktır demektir. Nitekim alınan kararın her bir aşamasının yürütülmesinden kimin sorumlu olduğu belirlenmemişse, ortalıkta karar diye bir şey de yok demektir. Bu yapılmadıkça ortada olan sadece bir niyettir (Drucker, 2006: 49).

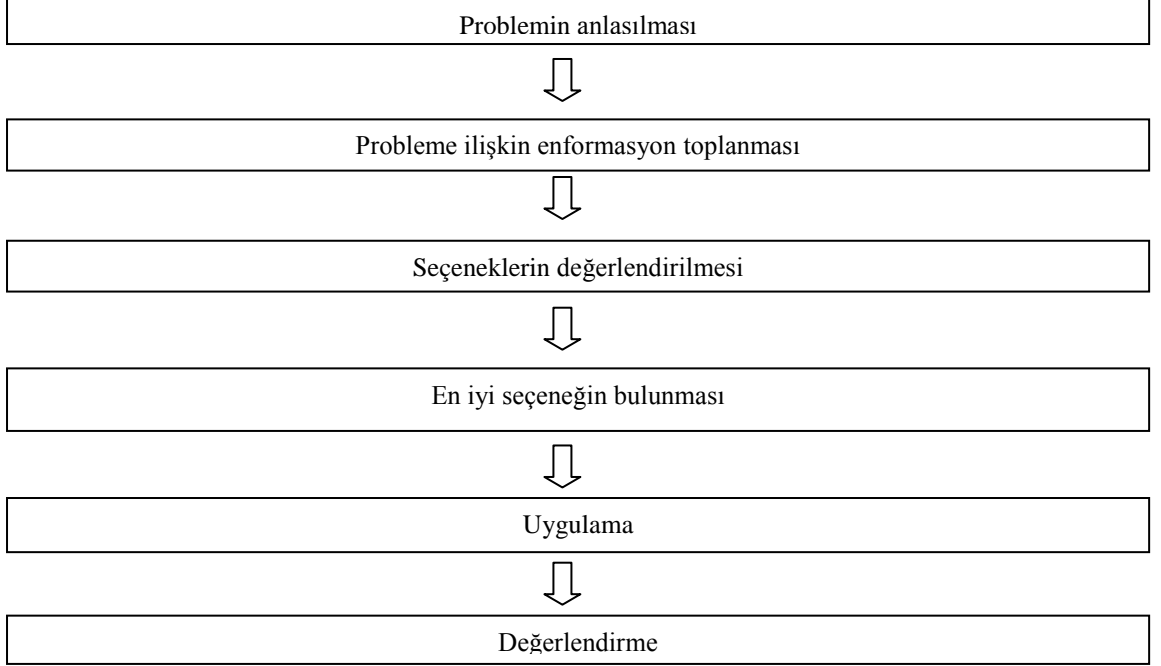
Karar alma sürecinin aşamalarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Bursalıoğlu, 2005: 85-90):

- **Problemin Anlaşılması:** Karar sürecini gerektiren etkenler; bir problemin varlığı, bu probleme birden fazla çözüm yolunun bulunması ve yöneticinin yapacağı seçimi düşünmesidir.
- **Probleme İlişkin Enformasyon Toplanması:** Bir örgütü kusursuz duruma getirmenin iki koşulu, haber alma ve değerlendirmedir.

- **Enformasyonun Çözümlemesi ve Yorumu:** Karar, toplanan bilginin gruplanması ve dökümü sürecinin ürünü olacaktır. Çözümün kestirilebilirliğini arttırmak için çözümlene süreci güvenilir bir yöntemle bağlanmalıdır.
- **Seçeneklerin Değerlendirilmesi:** Bu aşamada genel ölçüt; rasyonellik, amaçlılık ve kabule değer oluştur. Rasyonellik, hedef ile amaç arasındaki bağları, amaçlılık kararların hiyerarşisini, kabule değer oluş da problemle ilgili değerlerin dikkate alınmasını gerektirir.
- **En İyi Seçeneğin Bulunması:** En iyi seçenek, ya tüm seçenekler ayrıntılı biçimde incelenerek ya da seçenekler içinden en iyi görüne yoğunlaşarak belirlenir. Birinci yöntem çok zaman ve emeğe mal olduğu için genellikle ikinci yöntem tercih edilir. Bu yöntem karar alıcıya stratejik davranma olanağı da verir.
- **Uygulama:** Uygulamanın iki ana taktiği maliyeti düşürme ve uyumu sağlamaktır. Madde ve insan kaynakları ile değerler arasında uyum, kararın uygulanmasını mümkün kılar.
- **Değerlendirme:** Uygulama başlamadan önce saptanacak bir ölçüt ile uygulama sonunda amaca ulaşılma derecesinin ölçülmesi; kararın etki ve veriminin belirlenmesi gereklidir. Böylelikle en iyi bulunan seçeneğin en iyi sonucu verip vermediği anlaşılır ve yeni karar süreçlerine enformasyon elde edilmiş olur.

Aşağıda Şekil 1.1.'de karar alma sürecinin aşamaları sıralanmaktadır.

Şekil 1.1: Karar Alma Sürecinin Aşamaları



Kaynak: Bursalıoğlu, 2005: 90.

Örgütler için hayati öneme sahip karar alma süreci, problemin ortaya konulmasından başlayan ve kararın uygulanıp değerlendirilmesiyle biten uzun bir süreci ifade etmektedir.

Bu süreç sonucunda karar alınmış olmaktadır. Karar sürecinin ardından kararın takipçisi de olmak gerekir. Alınan kararın sonuçlarının takip edilmesi ve değerlendirilmesi alınacak yeni kararlarda yol gösterici olacaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 31).

Karar alma süreci üzerinde çeşitli etmenler etkilidir. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Can, 1991: 212-217):

- **İyi Kararlar Verebilme Kaygısı:** Yöneticiler olanaklar elverdiği ölçüde doğru ve tutarlı kararlar almak isterler. Bu durum yöneticiler üzerinde büyük

baskılar ve iyi kararlar alamama gibi kaygılar yaratmaktadır. Bu tip baskı ve kaygılar alınacak kararın niteliğini etkilemektedir.

- **Kararların Çevresi:** Örgütsel ve fiziksel çevre, kararın verilme biçimini ve niteliğini etkilemektedir. Etkili bir karar verilmesini sağlayacak çevrenin yaratılması yöneticinin temel görevleri arasındadır.
- **Kararlarda Zaman Etmeni:** Yöneticinin karar alma sürecine ayıracağı zaman ve kararın öğrenilme zamanı kararı etkiler.
- **Kararların İletilmesi:** Kararın ilgililere iletme zamanı ve biçimi önemlidir.
- **Karar Almada Psikolojik Sorunlar:** Karar veren kişinin kişilik özellikleri, değer yargıları, inançları, içinde bulunduğu psikolojik durum kararı etkilemektedir.
- **Karar Alma ve Hüristik:** Sorun çözme ve karar alma eylemi çok zaman aldığı ve aşırı dikkat gerektirdiği için, bireyler çoğu kez zihinsel birtakım kestirme yollara başvurarak karmaşık sorun çözme yöntemlerini basit yargılara dönüştürürler. Karar almada kişiye yardımcı olan bu tür kestirme yollara hüristik denilmektedir.
- **Katılma:** Katılma kararları ilgili örgüt üyelerinin karar sürecine katılmaları hatta bazen kararı başlatmaları durumudur.

Karar sürecinin özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Aşkun ve Tokat, 2010: 88):

- Karar süreci pahalıdır.
- Karar süreci etkinlik dayanır.
- Karar sürecinin ruhsal ve maddesel güçlükleri vardır.
- Karar sürecinde belli bir özgürlük ve yetki gereklidir.

- Karar süreci geleceğe yöneliktir.
- Karar bir plandır.
- Karar alternatif giderler doğurur.
- Karar süreci bir sorun çözme işlemidir.

Karar alma süreci; etkinliğe dayanan pahalı, ruhsal ve maddesel güçlükleri olan geleceğe yönelik bir sorun çözme işlemidir.

1.1.2. Katılma Kavramı

Geçmişten günümüze çeşitli tartışmalara konu olan ve özellikle de yönetime katılma kavramıyla birlikte dikkate alınmaya başlanan katılma kavramıyla ilgili literatürde genel bir tanımlama yer almamaktadır. Yönetim bilimciler bu kavramla ilgili çeşitli tanımlamalar yapmışlardır.

Katılmanın akla gelen ilk anlamı, bir kişinin aktif olarak bir ortaklığa girmesidir. İkinci anlamı ise, sosyal bütünleşmenin sağlanmasıdır. Burada birey ya da grup, işletmenin amaçlarına toplumsal süreç içinde katılır ve yönetimin önerdiği amaçları kabullenir ki, bu pasif bir katılımdır. Katılmanın üçüncü anlamı ise, ideolojiktir. Burada birey veya grup gönüllü olarak yönetimin önerdiği amaçlara aktif olarak katılır. Katılmanın diğer bir anlamı ise, ortak kararlardan etkilenen tüm grupların kendi içinde olanakları ve yetkileri bölüşmesidir. Katılım sözcüğü bu anlamıyla katılmalı yönetim kavramına daha yakındır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 237).

Katılmayı, “birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapması” şeklinde tanımlamak mümkündür (Bursalıoğlu, 2002: 160). Diğer bir deyişle katılma, bir grubun başlangıçta daha az güç sahibi olan üyelerinin o grubun yönetiminde daha çok güç sahibi olmalarını sağlayan bir süreçtir (Dinçer ve Fidan, 1996: 390).

Türkçeye katılma olarak tercüme edilen ve batı dillerinde “participation” olarak

kullanılan bu ifadenin başlıca iki anlamını aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Eren, 2007: 400):

- Ekonomik anlamıyla katılma, bir patronun istihdam ettiği bir veya daha fazla kimseye örgütün kârları üzerinden bir pay vermeyi taahhüt etmesidir.
- Politik anlamda katılma, kamu işlerinin yönetimine bütün vatandaşların doğrudan doğruya ve demokrasi gereği katılmasıdır.

Katılma, temelde insanların kendilerini etkileyen kararlar üzerinde etkili olmalarını sağlayacak fırsatların uygun koşullarda yaratılmasıyla oluşmaktadır. Katılma, astların sorumluluklarını daha çok kontrol ve daha çok seçme şansı kullandıkları özel bir temsilcilik durumudur (Açıkgöz, 1984b: 18).

Psikolojik bir görüş noktası olarak katılma, zamanla etkileme ve ilgi gibi kavramlarla tanımlanmaya çalışılmıştır. Katılma, kişilerin karşılıklı ilişkilerinden oluşur. Bu ilişkiler, örgütün karar verme yönteminde yöntemin farklı boyutlarında açıklanmış olabilir. Katılmanın üç temel ögesi etki, birbirini etkileme ve bilgi payıdır. Katılmada bu üç ögenin gözönüne alınması gerekir (Aksay, 2005: 14).

Katılmanın etkili olabilmesi için demokratikleşmenin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bazı yazarlara göre de katılma, yalnızca karar verme yöntemi değil aynı zamanda bir ikna yöntemidir. Sözde katılma durumunda astların kararı etkilemeleri değil katılma duygusu edinmeleri söz konusudur (Aksay ve Ural, 2008: 435).

Katılma kavramı genellikle üstün sorumlulukları içine giren sorunlar üzerinde astın daha büyük etkisi olması anlamını taşımaktadır. Katılmanın etkin bir şekilde kullanılması, astların yeteneklerine güvenini, yöneticilerin astlara olan bağımlılığını ve kişisel yetkeye önem vermenin olumsuz sonuçlarından bazılarını saf dışı etme isteğini kapsayan yönetsel bir yaklaşımın sonucudur. Katılma, astın kendi benliğinin doyumu için önemli olanaklar yaratır ve böylece örgütsel amaçlara doğru yönelmeye teşviki etkiler; örgütle kaynaşmanın sağlanmasına yardımcı olur. Ast sorunlarının ele alınması

ve bu sorunlara başarılı çözümler bulunması nedeniyle motive olur. Bunun ötesinde, daha büyük bir bağımsızlık duygusu ve insanın kendi geleceği üzerinde bir dereceye kadar denetim kazanması duygusu vardır (Aksay ve Ural, 2008: 435).

Katılma kavramı tanımlanırken “etki” ve “güç” kavramlarına dayanır. Katılmanın niteliği de gerçekleşen sürecin bu iki kavramdan hangisine daha yakın olduğuna bakılarak saptanır. Katılmanın kararları “etkileme” süreci olduğu belirtildiğinde katılanların sonucu belirlemeksizin, verilen karara katkıda buldukları vurgulanmaktadır. “Güç” ise, kararı bizzat veren ya da belirleyen odak için kullanılmaktadır (Açıkgöz, 1984a).

Katılmayı, dış katılma ve iç katılma olarak ikiye ayırmak mümkündür (Uyar, 2007: 15-16):

- **Dış Katılma:** Çalışanların alacakları kararlarda daha az kontrole sahip olduklarında ortaya çıkar. Bu insan doğasının ve psikolojisinin bir gereğidir. Daha az güce sahip olan kişilerin kendi yaşantısını paylaşmak zorunda olduğu duygusuna dayanır. Böylece bu kişilerin sahip oldukları yetkilendirme daha az olacaktır.
- **İç Katılma:** Yöneticiler, çalışanlarına daha fazla sorumluluk vermek istiyorsa, iç katılmanın gelişimini cesaretlendirmeleri gerekmektedir. İç katılmada işgörenler özel bir projeye veya kendi motivasyonlarına dayalı programlara katılırlar. Tanımından da anlaşılacağı gibi iç katılma yetkilendirme ile doğrudan bağlantılıdır. Tepe yönetim iç katılmayı işgörenlerden ister. Bu nedenle tepe yönetim işgörenleri amaçların tanımlanmasına katmalıdır.

Aşağıdaki Tablo 1.1’de dış katılma ile iç katılma arasındaki farklar yer almaktadır.

Tablo 1.1: Dış Katılma ve İç Katılma Arasındaki Farklar

Dış Katılma	İç Katılma
<ul style="list-style-type: none"> Görevler üstler tarafından tanımlanır. 	<ul style="list-style-type: none"> Görevi bireyler tanımlar.
<ul style="list-style-type: none"> Performans için gerekli davranışlar diğerleri tarafından tanımlanır. 	<ul style="list-style-type: none"> Birey, görevini yerine getirirken gerekli davranışı kendi tanımlar.
<ul style="list-style-type: none"> Performans hedefleri yönetim tarafından tanımlanır. 	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim ve liderler performans hedeflerine birlikte iştirak eder.
<ul style="list-style-type: none"> Hedeflerin önemi diğerleri tarafından tanımlanır. 	<ul style="list-style-type: none"> Hedeflerin önemi bireyler tarafından tanımlanır.

Kaynak: Uyar, 2007: 15-16.

Tablo 1.1.'de katılmanın kurallarının kim tarafından belirlendiğini ifade eden dış ve iç katılma unsurlarına ve aralarındaki farklılıklara yer verilmiştir.

Katılma kavramındaki hakim unsurlar; birlikte karar alma, işbirliği yapma, ortak sorunlar için birlikte çalışma ve karşılıklı etkileşimdir (Akdemir, 1992: 18).

1.1.3. Kararlara Katılma Kavramı

Geçmişte pek üzerinde durulmayan ve önemi çok fark edilmeyen ancak değişen ve gelişen günümüz örgüt yapılarında daha popüler hale gelen kararlara katılma ile ilgili literatürde farklı tanımlamalar görmek mümkündür.

Kararlara katılma, kişilerin çalıştıkları örgütleri ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü amacıyla fikirlerini ifade etme süreci olarak tanımlanmıştır (Dinçer ve Fidan, 1996: 391).

Kararlara katılma, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yüreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan katılmalarıdır (Davis, 1982: 184).

Bu tanımda, üç önemli unsur göze çarpmaktadır. Bu unsurlardan birincisi zihinsel ve duygusal katılmadır. Katılma yalnızca bedensel bir faaliyet olmaktan çok, zihinsel ve duygusal bir eylemdir. Bu katılma eylemi fiziksel olmaktan çok psikolojiktir. İkinci unsur katkıda bulunma güdüsüdür. Yani kişileri duruma katkıda bulunmaya güdülemesidir. Böylece, kişilere örgütün hedefine doğru kendi girişim güçlerini ve yaratıcılık kaynaklarını kullanma fırsatı verilir. Bu açıdan katılma “razı gelmek” ten ayrılır. Katılma razı etme uygulamasıdır. Razı etme uygulaması, yalnızca gruba onaylanması için fikirler getiren yöneticinin yaratıcılığını kullanır. Oysa razı gelenler katkıda bulunmaz, yalnızca onaylarlar. Üçüncü unsur, sorumluluk kabulüdür. Katılma insanları grupların faaliyetlerinde sorumluluk kabul etmeye yöreklendirir (Davis, 1982: 184-186).

Cotton (1988)’ın belirttiği gibi çalışanın kararlara katılması direkt-dolaylı, resmi-gayriresmi, uzun süreli-kısa süreli ve çalışanın kararlara etkisi ve bilgi edinim seviyeleri gibi farklı pek çok açıdan tanımlanabilir. Cotton (1988) kararlara katılmayı aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Elele ve Fields, 2010: 370) :

- İş ile ilgili kararlara almada işgörenin direkt katılımı.
- Kararlara alınırken işgörenlerin fikirlerinin yöneticiler tarafından düşünüldüğü istişari katılım.
- Kurumda çalışanın kısmi mülkiyeti.
- Bir topluluk ya da işgören birliği sayesinde yapılan temsilci katılım.

Bu sınıflandırmalar kararlara katılmanın tatmin ve üretim üzerindeki etkileri açısından önceki deneysel desteği ayrı tutmaya yardımcı olurken, kararlara katılma seviyelerini tanımlayan işgörenler resmi ve gayri resmi katılım arasında önemli bir ayrım bulamayabilirler (Elele ve Fields, 2010: 370).

Katılma şekli, işgörenlerin karar almaya katılma sistemleri ve yöntemlerini

kapsar. Direkt ve endirekt olmak üzere iki temel katılma şekli vardır (Akdemir, 1992: 36):

- **Direkt Katılma:** Direkt katılma, işgörenlerin kişisel olarak karar alma sürecine katılmalarına yönelik tüm durumları ya da herhangi bir durumu kapsar. Bu şekilde işgörenler kararlara bireysel olarak katılabilecekleri gibi, bir grup içerisinde de bunu gerçekleştirebilirler. Bu tanımın temel karakteristikleri, işgörenlerin düşüncelerini ve kendileriyle ilgili olarak konuşmalarını ortaya koymalarıdır.
- **Endirekt Katılma:** Endirekt katılmada ise doğal bir temsil söz konusudur. Bu sistem çalışanların karar alma sürecine temsilcileri yoluyla katılmalarını içeren tüm ya da herhangi bir yolu içerir. İşyeri temsilcileri, iş temsilcileri endirekt katılmaya yönelik iki örnek katılımı oluşturmaktadır.

Açıklamalardan da anlaşıldığı gibi kararlara katılma iki şekilde gerçekleşmektedir. Direkt katılmada, işgörenler kendisi ya da çalışma arkadaşlarıyla birlikte bizzat alınacak kararlarda söz hakkına sahip olurken; endirekt katılmada işgörenler bağlı oldukları işyeri temsilcilikleri ve sendikalar gibi oluşumlar aracılığıyla dolaylı yoldan kararlara katılabilmekte ve söz sahibi olabilmektedirler.

Örgütlerin, faaliyetlerini gerçekleştirmeden önce bunları uygulamakla yükümlü işgörenleri karar alma sürecine dahil etmesi, bunun da ötesinde işgörenin bu sürece inanarak ve isteyerek katılımının sağlanması hayati öneme sahiptir.

Kararlara katılma demokratik yönetimin bir gereği olsa da örgütü her zaman amaçlarına taşımayabilirler. İşgörenlerin çıkarları ile örgütün çıkarları ters düştüğünde işgören yeterli bilgiye sahip değilse ve örgütü yeterli benimseme duygusuna sahip değilse örgütün amaçları dışında kararlar alınabilir. Bunu sağlamak da yöneticinin görevidir. Kararlara katılmanın faydasını ve zararlarının anlaşılabilmesi bakımından “kabul alanı” kavramını tartışmak gerekmektedir (Arslanköylü, 2012: 51).

Kabul alanı, bir örgütteki işgörenlerin yöneticiden gelen emirleri veya yöneticilerin aldıkları kararları isteyerek uygulamaya aktardıkları alanı ifade etmektedir (Celep, 2000: 121).

Kararlara katılmanın örgütsel yaşama bu olumlu katkılarının literatürde sıkça vurgulanması, “işgörenin her zaman ve her durumda, her türlü karara katılması doğru mudur ve beklenen yararı sağlar mı” sorusunu akla getirmektedir. Bu konu üzerinde duran Edwin M. Bridges, “kararı paylaşma modeli” olarak adlandırdığı bir yaklaşımla karara katılmanın koşullarını tartışmaktadır Bridges'in modeline göre, eğer yönetici, işgörenlerin kabul alanlarına giren kararlara katılmalarını sağlarsa, katılımın daha az etkili olması beklenmektedir. Öte yandan, eğer işgörenlerin kabul alanlarının açıkça dışında bulunan kararlara katılmaları sağlanırsa, katılımın daha fazla etkili olması beklenmektedir (Aydın, 1998: 131).

Bridges, astların kabul alanı içine giren konuları belirlemek için iki test önermektedir; ilgi ve yeterlik testi. İlgi testi şu soru ile ifade edilmektedir: "Astlar, kararda yüksek bir kişisel çıkarı sahip midir?" Kişisel bir çıkarı sahip olmaları halinde, katılıma ilginin genellikle yüksek olması, kişisel çıkarın bulunmadığı durumlarda, astların, üstün emirlerini kabul edici olmaları beklenmektedir. Yeterlik testi, çalışanların, sorunun çözümü veya tanımlanmasına yardımcı olmada yeterlik kazanmış olma derecesi ile ilgilidir. Astları, yeterlik ve deneyim alanları dışındaki alanlarda kararlara katılmanın, büyük olasılıkla düş kırıklığına neden olacağı düşünülmektedir (Uras, 1995b: 4). Yöneticinin, işgöreni kararlara katma konusunda bu noktaları bilmesi ve dikkate alması, katılmadan beklenen yararı sağlaması açısından önemlidir.

Kararlara katılma, çeşitli kademelerdeki çalışanların örgüt kaynaklarının dağıtımını ve örgüt politikalarının belirlenmesi gibi örgütün bütününe ilgilendiren konulardaki kararlara katılma derecesidir (Altıntaş, 2007: 156).

Kararlara katılma, kararlara evet ya da hayır demek değildir. Katılma geniş bir alandan, sınırlı bir alana kadar uzanan bir süreçte farklılık gösterebilir. Karar almaya geniş katılma, bireyin karar alma sürecine işlemin başından itibaren ve uzun bir süre

katılmayı ifade etmektedir (Cihangiroğlu vd., 2010: 114).

İşgörenleri kararlara ve yönetime katmanın önemi son yıllarda daha iyi anlaşılmaktadır. İnsana verilen değerin artmasıyla kalite ve verimlilikte artış yaşandığı, iyi bir ürün veya hizmet sunabilmek için kurumdaki tüm işgörenlerin bir bütün halinde çalışması gerektiği, bunu sağlamanın da tek yolunun işgörenleri kararlara ve yönetime katmaktan geçtiği ifade edilmektedir (Özdoğru ve Aydın, 2012: 358).

İşgörenin çalışma yaşamında kendisine, başkalarına ve çalışma koşullarına ilişkin kararlara etkin bir biçimde katılmasının sağlanması ile yapılan işin işgörenin bir uzantısı, kararları ile yarattığı ve düzenleyebileceği bir alan haline gelmesi amaçlanmaktadır (Eroğlu, 2006: 197).

Kararlara katılma, çalışanlara işverenleri tarafından değeri oldukları sinyali veren bir insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır. Kararlara katılma çalışanlara direkt ya da dolaylı olarak sesini duyurmasını ve kurumda farklı seviyelerde yer alan diğer kişileri etkileme şansı sunar. Miller ve Monge'nin (1986) çalışanların katılımıyla ilgili gözlemleri çalışanların işle ilgili konularda yöneticilerden çok daha fazla ve tam anlamıyla bilgi sahibi oldukları konusunu işaret etmektedir. Sonuç olarak, çalışanlarla işbirliği içerisinde alınan kararlar daha iyi bir bilgi havuzu sağlayacaktır. Aynı zamanda bu tip kararlara katılan çalışanlar daha sonrasında takip edilecek kararları iş prosedürlerine uygulamada daha donanımlı olacaklardır (Elele ve Fields, 2010: 370).

Kararlara katılma, bir yetki devrinden çok bir etkileme ve etkileşim süreci olarak görülmekte ve belli seçenekler arasından en iyisini müşterek olarak seçme işi olarak algılanmaktadır (Demirtaş, 1992: 71).

Kararlara katılma üç önemli özelliğe sahiptir. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Eren, 2007: 401):

- Örgütün alt yönetim kademelerinin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,

- Kararlara katılanların böyle bir yönetim tarzı ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici (veya işveren) ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi karar verme olanaklarına, diğer bir ifadeyle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma atmosferi yaratmaktadır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan ‘‘biz’’ fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur (Samadov, 2006: 31).

Demokratik bir örgütte alınan bir karardan (herkesin etkileneceği düşünülürse) etkilenen işgörenlerin bu kararda söz sahibi olması gereklidir. Bazı örgütlerde karar alma merkezidir. Yani sorunlar üst yönetim tarafından belirlenen yollarla çözümlenir. Bazı örgütlerde ise karar alma yetkisi alt kademelere dağıtılmıştır. Alınacak kararlarda diğer işgörenlerin kararlara katılması sağlanırsa uygulama daha verimli sonuçlanacaktır (İlgar, 1996: 79).

İşgörelere kararlara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu hissi vererek bunun içtenlikle ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir. Çoğu zaman, yöneticinin karara varmış olduğu halde, karara katılma hissini verebilmek için, işgörelerin fikir ve görüşlerine başvurdukları görülür. Böyle durumları işgörelere kolaylıkla sezerler. Bu yüzden onların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekir. Yönetici bunu yapamayacaksa, bu yola gitmemesi tavsiye edilmektedir (Baykal, 1978: 30).

Raymond Miles; çalışanların kararlara katılmasıyla alınan kararların kalitesinde genel bir artış olacağını, çünkü astların karar alınmasına yardım ettiklerinde, alınan kararların başarılı olmasında kendilerini sorumlu hissedeceklerini ve bunun sonucunda

da çalışanların memnun olacağı, performanslarının yükseleceği ve yaratıcı karar almanın desteklenmiş olacağını ileri sürmektedir (Sumrall vd., 2008: 40).

Örgüt içinde tek kişi tarafından alınan kararlara oranla, katılımlı olarak alınan kararların doğruluk şansı daha fazladır. İşgörenlerin kararlara katılımı, kararların doğruluk derecesini arttıracak; böylece, katılma ile alınan kararların kalitesi yükselecektir. Ayrıca, yönetimde alınan kararlara işgörenin katılması, kararları uygulayan işgörenin sorunu tanımlamasına ve çözüme ilişkin çeşitli fikirlerin ortaya çıkarılmasına hizmet edecektir.

1.2. KURAMLAR AÇISINDAN KARARLARA KATILMA

Bu bölümde düşünce kuramlarından demokratik kuram, sosyalist kuram, verimlilik-etkililik kuramı ile insan gelişimi-büyümesi kuramıyla yönetim kuramlarından klasik kuram, davranışçı kuram ve sistem kuramının kararlara katılmayla ilişkisi açıklanmıştır.

1.2.1. Düşünce Kuramlarında Kararlara Katılma

Katılmayı değişik gerekçelerle birbirinden farklı olarak savunan görüşleri bazı yazarlar farklı gruplarken, bazıları da; Demokratik Kuram, Sosyalist Kuram, Verimlilik ve Etkililik Kuramı ile İnsan Gelişimi ve Büyümesi Kuramı şeklinde dört grupta toplamaktadır.

1.2.1.1. Demokratik Kuramda Kararlara Katılma

Kararlara katılmanın temelini demokrasi kavramı oluşturmaktadır. Demokratik uygulamaların olmadığı bir örgütte işgörenlerin alınacak kararlara katılmasından söz etmek mümkün değildir.

Demokratik kuram, bireylerin üyesi buldukları tüm örgütlerin yönetiminde

etkin şekilde rol almalarını, kararların oluşmasına doğrudan katılmalarını savunmakta ve ancak böylesine bir uygulamanın toplumsal düzeyde demokrasi için gerekli insan yeteneklerinin gelişmesine olanak sağlayarak, bireylerin sağlıklı, üretken ve tutarlı bir kişiliğe kavuşacağını önermektedir (Arıkan, 1979: 26).

Bu kuramın ana varsayımı insanların akıllıca ve etkili toplumsal kararlar almak için gerekli gizilgüce sahip oldukları, bu gizilgücün bulunmadığı durumlarda da bunu demokrasinin geliştirebileceğidir. Demokratik sistemin yaşaması için yalnızca siyasal düzeyde değil tüm toplumsal, ekonomik ve siyasal örgütlerde, aile, okul ve işyerlerinde de katılım gerekmektedir (Açıkgöz, 1984a: 23).

Katılımcı Demokrasi Kuramında; halkın, toplumsal ve ekonomik alanda, katılımının mümkün olduğunca yüksek bir orana ulaşmasına önem verilir. Katılımcı Demokrasi Kuramı, oy kullanma hakkına sahip olan kişilerin oranını genişletmek ve oy verenlerin kendilerini ilgilendiren konularda söz hakkı, irade oluşturma ve karar almaya katılmayı yaygınlaştırmak ve yoğunlaştırmak eğilimindedir. Bu anlayışa göre, özel alan, kamusal alan, eğitimin içinde yer alan kesimi de içine alan toplumsal alanların katılma olanaklarının en üst düzeye çıkması gerekmektedir (Demir, 2010: 606).

Çünkü katılmanın belli bireylerin ya da grupların elinde olduğu toplumsal ve yönetsel sistemlerde, kamusal ilişkilerin gelişmesi ve yaygınlaşması pek mümkün olamamaktadır. İşte bu nedenle özellikle yönetsel örgütler açısından bu konunun önemi kavranmalı ve ona göre hareket edilmelidir. Aksi durumda, bireyler arasında uyumsuz durumlar veya anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu da, kurumların geleceği açısından hiç de iç açıcı sonuçlar doğurmamaktadır. Bir örgüt içerisinde ilişkilerde istenen ve hedeflenen başarıya ulaşılması kurum açısından önemli kazanımları da beraberinde getirmektedir. Katılma olgusuna gereken önemin verildiği yerlerde demokrasi olgusunun yerleşmesi daha kolay olmaktadır (Karaçor, 2009: 127).

Açıkgöz (1984)'e göre katılma demokrasinin gereği olup, insanlar toplumsal yaşamın her alanına katılmalıdırlar. Geniş bir toplumsal katılımı savunan geleneksel demokratik görüşlere, geniş boyutlu katılmaların toplumsal kararlılığı ve etkililiği

zayıflatabileceği gerekçesiyle, karşı çıkan yazarlar da vardır. Bunlara göre, genel katılmanın yerine temsili ve dolaylı katılma sağlanmalıdır (Açıkgöz, 1984b: 10).

1.2.1.2. Sosyalist Kuramda Kararlara Katılma

Kararlara katılmanın ilk kez sosyalist düşünce savunucuları tarafından ele alındığı söylenebilir.

Sosyalist düşünce savunucuları daha çok sını demokrasisi ile ilgilenmişler ve bu yolla, yani örgütlerde çalışanların da oylarını kullanarak yönetimde rol ve söz sahibi olmalarını istemişlerdir (Talas, 1976: 652).

Bu kurama göre katılma, işgörenin ürününü kontrol etmesinin ve yabancılaşmadan kurtulmasının ana aracıdır (Açıkgöz, 1984a: 23).

Sosyalist kuramda katılmaya ilişkin görüşlerin temelinde yabancılaşma kavramı yatmaktadır. Kapitalist üretim biçiminde iş ve üretim alanında var olan koşullar, uzmanlaşma ve emek ile sermaye arasındaki ilişki sonunda, işgörenler özgür ve yaratıcı olan özüne ve ürettiklerine yabancılaşmaktadırlar. Ürettiği ürüne sahip olamayan işgören, ürün olarak somutlaşmış emeğine de yabancılaşmış olur. Bu yabancılaşmayı önlemenin yolu, işçinin, ürün olarak somutlaşan emeğini yönetmesi, bunun için de üretim araçlarına sahip olmasıdır. Kendi ürettiğini kontrol eden üretici, böylece ekonomik özgürlüğüne de ulaşacaktır (Açıkgöz, 1984b: 9).

1.2.1.3. Verimlilik ve Etkililik Kuramında Kararlara Katılma

Sosyalist, demokratik ve insan büyümesi ve gelişimi kuramlarında katılmanın üstü kapalı ve dolaylı sonucu olarak verimliliğin ve etkililiğin sağlanacağı düşüncesi vardır.

Kararlara katılmayı verimlilik ve etkililiği sağlama aracı olarak gören

kurumlarda ise katılmanın asıl amacı, bu iki kavramla sınırlandırılmıştır (Açıkgöz, 1984b: 11-12).

Verimlilik, bir işgörenin, bir grup işgörenin, bir makinenin, bir sürecin, bölümün veya tüm işletmenin ya da bir ülke ekonomisinin başarısının ölçümünde kullanılabilecek bir ölçüdür. Verimlilik kavramı, üretimde kullanılan girdilerle, üretim faaliyetlerinin sonunda elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade eder. Daha az girdi kullanmak suretiyle aynı çıktının sağlanması, aynı girdilerle daha çok çıktı elde edilmesi ya da kullanılan girdi miktarındaki artıştan daha fazla çıktı artışı sağlanması halinde verimlilik artacaktır (Üreten, 2006: 44). Etkililik ise, örgütlerin, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur (Yükçü ve Atağan, 2009: 2).

Arıkan (1979: 40-41)'a göre, katılma ile verimlilik ve etkililik arasındaki ilişkiye eğilen ve katılmayı yalnız verim artışının aracı olarak gören yaklaşımların, değişik kuramsal açılardan konuya eğilen araştırmacıların bulgularıyla bu sonuca vardıkları söylenebilir.

1.2.1.4. İnsan Gelişimi ve Büyümesi Kuramında Kararlara Katılma

İnsancıl yaklaşımın önemli isimlerinden Maslow “Kendini Gerçekleştirme” kavramını öne sürerek, ortam uygun olduğunda her insanın gizil güçlerinin farkına varacağını ve kendini gerçekleştireceğini savunmaktadır.

Maslow, sağlıklı bir kişiliğin gelişebilmesi için gerekli olan gereksinimlerin oluşturduğu piramit biçiminde bir hiyerarşiden söz etmektedir (Yeşilyaprak, 2006: 266). Maslow’a göre insanlar daha iyi durumda olmayı arzularlar ve henüz sahip olmadıkları şeyleri isterler. Giderilen bir gereksinim davranışı güdülemez. Yüksek düzeyli gereksinimin ortaya çıkarılabilmesi için alt düzeydeki gereksinimlerin giderilmesi gerekmektedir. Maslow'un kuramında en yüksek gereksinim kendini gerçekleştirme gereksinimidir. Temel gereksinimler olan fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri kısmen

karşılanmadan kendini gerçekleştirme güdüsü kendini gösteremez (Çetinkanat, 2000: 11).

Maslow'un gereksinim hiyerarşisi kuramı, örgütlere, kararların paylaşılmasının bir güdüleme taktiği olduğunu önermektedir. Örgütlerde kararların paylaşılması, kendini gerçekleştirme güdüsünü harekete geçirecek, hem çalışanlar hem de yöneticiler kendilerini daha güven içinde hissedecektir (Köklü, 1994: 8).

Günümüzde örgüt yapıları ile insan kişiliğinin gelişme yönü çelişki içindedir. İnsan gereksinimleri ile örgüt gereksinimlerinin çelişki içinde olduğu bu durum ancak, örgütsel yapının yeniden düzenlenmesiyle ortadan kaldırılabılır. Bunun için de, iş çözümlemesi/iş genişletilmesi yoluyla bireylerin yeterlilik alanları içinde yer alan işler üzerindeki kontrolleri ve işlere ilişkin kararlardaki söz hakları (katılmaları) arttırılmalıdır (Köklü, 1994: 9).

Bu kuram, çağımız insanının davranışlarını araştıran, insan kişiliğinin gelişmesine en uygun koşulları saptamayı amaçlayan çalışmalardan kaynaklanmaktadır. Bu grupta odak noktası toplumsal, siyasal ve ekonomik yapılar değil bireylerin psikolojik gelişimleridir. İnsan doğasına iyimser bir açıdan bakarak, doğuştan beraberinde belirli davranış kalıpları getirmediği temel varsayımına dayanarak geliştirilen ve insanı konu edinen çalışmalara hemen hepsinde katılmayı destekleyici bir yan bulmak mümkündür (Arıkan, 1979: 27).

1.2.2. Yönetim Kuramlarında Kararlara Katılma

Bu bölümde, örgütsel hedeflere ulaşma çabasında yöneticilerin karşılaştığı sorunları çözmeye kullanılan yönetim kuramlarından Klasik Kuram, Neoklasik Kuram ve Sistem Kuramının kararlara katılmayla ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

1.2.2.1. Klasik Kuram ve Kararlara Katılma

Klasik kuram temelde biçimsel örgüt yapısının belirlenmesi üzerine odaklanmıştır. Kuram, belirlenen ilkelere uyulması durumunda, her yerde, her zaman ve her örgütte etkinlik ve verimlilik sağlayabilecek “en iyi örgüt yapısı”na ve “en iyi yönetim tarzı”na ulaşılacağını iddia etmektedir. Mekanik bir örgüt yapısı öngörerek insan faktörünü ikinci plana iten kuram, insanın rasyonel hareket eden ve verilen emirlere uyan pasif bir üretim faktörü olduğunu iddaa etmiş ve kapalı sistem anlayışını benimsemiştir (Demirci, 2009: 169).

Bu görüşe göre, hiyerarşik yetki yapısı belirleyici olup, işgörenlerin kararlara katılması söz konusu değildir. Kararlar yönetimce alınır ve uygulamaya konulur (Aydın, 1998: 87).

Klasik görüş, karar ve karar alma sürecine gereken önemi vermiştir. Oysa karar sürecinin nasıl oluştuğunu bilmeden yönetimi anlamak güçtür. Bu yönetim yaklaşımında örgütte işgörenler arka plana atılmış, tek adam yönetim anlayışı savunulmuş, katılma gereksiz ve önemsiz görülmüştür (Arslanköylü, 2012: 44).

Özetlersek klasik kuramcılarının önemsemediği ve üstünde durdukları tek şey, “insandan bağımsız bir mekanizma” olarak düşündükleri “örgüt” ve “verimlilik”tir. Bu mekanizma içerisinde klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamıştır. İnsanın doğasına kötümser bir açıdan bakmış ve onu sürekli kontrol edilmesi, denetlenmesi ve cezalandırılması gereken bir varlık olarak görmüştür (Torun, 2010).

İnsanın doğasına ilişkin bu varsayımlar çerçevesinde bakıldığında klasik kuramın katılmalı yönetim uygulamasında işgörenlerin kararlara katılmasına yer vermediği görülmektedir. İnsanı makine gibi gören ve ikinci plana atan bu kuramda işgörenlerin kararlara katılmasının beklenmesi de pek mümkün değildir.

1.2.2.2. Davranışçı (Neoklasik) Kuram ve Kararlara Katılma

Temelinde insan ilişkileri yaklaşımı yatan davranışçı kuram, klasik kurama bir tepki olarak doğmuş ve klasik kuramın üzerinde durmadığı konulara eğilmiştir.

Kuramın ağırlıklı olarak üzerinde durduğu konular arasında; insan davranışları, kişilerarası (beşeri) ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, informal örgüt, algı ve tutumlar, güdüleme, önderlik, örgütlerde değişim ve gelişim yer almaktadır (Demirci, 2009: 172).

İşgörenlerin görüşlerinin alınmasından ve tartışmalardan sonra önerilerin değiştirilmesi, grupta katılma duygusunun doğmasına neden olmuştur. Verimde gözlenen artış, katılma ile açıklanmıştır (Aydın, 1998: 112).

Çalışanların karar alma süreçlerine ve bir bütün olarak yönetime katılmalarının her geçen gün daha çok güncel hale geldiği endüstrileşmiş Batı toplumlarının iş örgütlerinde, doğal grupların daha da önem kazanmakta oldukları açıktır. Çünkü katılma ancak bir grup olayı olarak gerçekleştiği ölçüde etkili ve başarılı sonuçlar ortaya koyar (Şimşek, 2005: 84).

Kararlara katılmaya ilişkin ilk uygulamalar neoklasik kuramla birlikte görülmeye başlamıştır (Aksay ve Ural, 2008: 437). Chicago yakınlarındaki Western Elektrik kuruluşunda gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarının bulguları, neoklasik yönetim kuramının temelini oluşturmaktadır (Torun, 2010).

Bu çalışmada araştırmacılar; işgörenleri üç gruba ayırmış, birinci grup, işyerinde yapılacak değişimlerden sadece haberdar edilmiş, ikinci grup, değişimin nedenleri, zorunluluğu ve özellikleri hakkında ayrıntılı bilgilendirilmiş, değişimleri düzenlemeye temsilcileri aracılığı ile katılmaları sağlanmış, üçüncü gruba ise değişimin ayrıntılı olarak açıklanmasının yanı sıra, yeni işlerin planlanmasına grup olarak katılmaları sağlanmıştır (Uras, 1995b: 1).

Örgütlerdeki insan ilişkilerini incelemek üzere yapılan Harwood araştırmalarında çalışanların kararlara katılması açısından önemli sonuçlar elde edilmiştir. Üç farklı deney grubu üzerinde yapılan araştırma sonucunda, kararlara katılmanın olmadığı deney grubundan işe devamsızlık, işten ayrılma gibi sonuçlar elde edilmiş; kararlara kısmi katılmanın olduğu deney grubunda üretimin azalması nispeten daha kısa süre sürmüş, işten ayrılan olmamış ve devamsızlıklar da azalmıştır; kararlara katılmanın tam olduğu deney grubunda ise üretim azalması çok kısa sürmüş, akabinde üretim hızla yükselmiş, devamsızlık, işten ayrılma ve alışan Őikayetleri ortadan kalkmıştır (Baransel, 1993: 276-277).

Örgütteki insan ilişkilerini test etmek amacıyla yapılan Harwood araştırmalarında, işgörenlerin kararlara katılması açısından aşağıda sıralanan önemli sonuçlar elde edilmiştir (Dereli, 1981: 65):

- İşgörenler, değişmenin planlanmasına katıldıkları oranda değişmeye kendilerini tehdit eden bir olay olarak değil, daha çok yeni bir imkan gözüyle bakabilirler. Planlama, grup tarafından müşterek karar verme usulüne dayandığı taktirde, çalışma grubunun bizatihi kendisi, alışanların Őevkini artırıp üretimin yükselmesi imkanını doğurabilmektedir.
- İşgörenlerin kararlara katılmasının, çalışma isteğini artırıcı yöndeki sosyal ve psikolojik etkisi yanında, yine önemli bir başka sonuç daha doğmaktadır. Bu sayede, gerçek üretim tecrübesine sahip işgörenlerin makul tavsiye ve tekliflerinden yararlanarak daha mükemmel çalışma metotları bulmak mümkün olmaktadır. Dolayısıyla, kararlara katılma sonucunda, yeni metotlar teknik bakımdan daha mükemmel bir nitelik kazanmaktadır.

İşgörenlerin kendilerini ilgilendiren konulara ve yetenekli oldukları alanlara ilişkin kararlara katılmaları en sağlıklı yol olarak görölmektedir.

Neoklasik kuramda kararlara katılma esas itibariyle yöneticinin babacan davranışları ile sınırlanmaktadır. Burada, yöneticiler astlarına danışmış olmakla birlikte

son kararı yine kendileri vermektedir.

1.2.2.3. Sistem Kuramı ve Kararlara Katılma

Sistem kuramı tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir metot ve bir yaklaşımdır.

Böyle bir kuram, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemeyi, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu kuram, klasik kuramın katılığı ve kapalılığından kurtulmak için gerekli olmuştur. Bu kuram sonucunda örgütleri, daha kapsamlı bir şekilde incelemek mümkün olmuştur. Ayrıca sistem kuramı, neoklasik kuramın bulgularını daha etkin bir şekilde uygulamaya olanak sağlamıştır (Koçel, 2007: 181-183).

Sistem kuramı örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak inceler. Bu yaklaşım olaylara “bu sistemin önemli parçaları nelerdir?” “bu parçaları birbirine bağlayan ve birbirine uyumunu sağlayan başlıca süreçler nelerdir?” “sistemin gerçekleştirmek istediği amaçlar nelerdir?” şeklinde bakmakta ve açık bir sistem olarak işletmenin kendi alt sistemleri arasındaki ilişkilere ve işletmenin üst sistemi olan çevresiyle arasındaki ilişkilere ve etkileşimlere yoğunlaşmaktadır (Demirci, 2009: 173).

Sistem kuramının getirdiği yenilikler arasında örgütü çevresi ile ilişkili açık bir sistem olarak ele alması ve sistemin parçaları arasındaki karşılıklı ilişki ile karşılıklı bağlılığın vurgulanması şeklinde sıralamak mümkündür. Sistem kuramının getirdiği bir diğer yenilik ise, örgütü etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamış olmasıdır. Bu sayede de daha sağlıklı bir genelleme yapma imkânı doğar (Koçel, 2007: 195-196).

Örgütte alınmakta olan kararları rutin ve yaratıcı kararlar olarak ayıran Simon ve March (1975), yaratıcı karar vermeye hiyerarşik yapıda yer alan çeşitli düzeylerdeki birimlerin olabildiğince çok katılmaları gerektiğini belirtmektedirler. Yetki devrinden söz eden yazarlar, karar verme sürecinin özünde yerinden yönetim fikrinin her zaman var olduğunu savunmaktadırlar. Bu yazarlara göre, insanın anlama yeteneği sınırlı olduğundan, bir kişinin problemin bütün yönlerini görmesi güçtür. Bu nedenle, karar vermeye geniş ölçüde katılım sağlanmalıdır. Çeşitli yönleri olan bir sorun parçalara bölünmeli ve sistemi oluşturan alt birimler arasında uzmanlık alanlarına göre bölüştürülmelidir (Aksay ve Ural, 2008: 438).

Sistem kuramında kararlara katılma alt grupların gücünü örgütün normlarını destekleyecek biçimde harekete geçirmenin bir yolu olarak görülmektedir. Sistem kuramında katılma, sistemin öğelerinin işlevsel bir biçimde bir arada bulunmaları gereğini gerçekleştirme aracı olarak görülmekte ve kuramları ayırıcı yanını oluşturmaktadır (Açıkgöz, 1984a: 23).

Klasik yönetim kuramlarına denk düşen yönetici, kararları kimseye danışmadan kendisi alan otokrat yöneticidir. Davranışçı yönetim kuramlarında astların kararlara katılımı, yöneticinin babacan, tutumu veya astlarına danışsa bile kararları yöneticinin vermesi ile sınırlanmıştır. Sistem kuramlarında kararlara katılma, sistemin bütün öğelerinin işlevsel bir biçimde bir arada bulunmaları gerektiğine dayanmaktadır. Karar alma yetkisi astlara dağıtılmıştır. Bu şekilde astlar karar almaya etkin bir biçimde katılırlar ve yöneticiye yardımcı olurlar (Köklü, 1994: 16).

1.3. KARARLARA KATILMA KONULARI

Kararlara katılma konularını sosyal, teknik ve ekonomik konular oluşturmaktadır. İşgörenlerin hangi kararlara katılabilecekleri üzerinde değişik görüşler ileri sürülmektedir. Kimi örgütlerde işverenler çalışanlarına tüm konularla ilgili alınacak kararlarda söz hakkı verirken, kimi örgütler de bu konuların hiçbirinde işgörenine söz hakkı vermemeyi tercih etmektedir.

Bu konuda oldukça yaygın olan bir görüşe göre, yönetimde söz sahibi olmak için alınan kararların sonuçlarından etkilenmek gereklidir. Bu ana ilke genel olarak benimsenmekle beraber, kimi bilim adamları bunu dar anlamda yorumlamakta ve işgörenlerin ancak kendilerini doğrudan etkileyen belirli birtakım kararlara katılabileceklerini savunmaktadır. Bu ilkeye daha geniş bir anlam kazandıran kimi düşünürlere göre ise, örgütte alınan her karar işletmenin verimliliğini ve sonuç olarak işçileri etkileyeceğinden, işçilerin örgütte alınan bütün kararlara katılmaları gereklidir. Bu sonuncu görüş özellikle işçi kesiminde giderek yayılmakta ve kabul görmektedir. Bu sorunla ilgili olarak geliştirilmiş bulunan ikinci bir görüşe göre, bir örgütte alınan kararları konuları bakımından toplumsal, ekonomik ve teknik olmak üzere üçe ayırmak olanaklıdır (Dicle, 1980: 16).

- **Sosyal Konular:** Ekonomik ve diğer konulara göre fazla uzmanlık istemeyen ve çoğu kez doğrudan doğruya işgörenin kendi sorunlarını oluşturan sosyal konulara ilişkin kararlara işgörenler daha kolaylıkla katılabilmektedirler. Örneğin günlük çalışma saatleri, senelik izinler, eğitim programları, kültürel uğraşlar, özel günler ve eğlenceler, işgörenlerin işe alımı, çıkarılması, disiplin, iletişim gibi sosyal içerikli kararların alınmasına işgörenler geniş ölçüde katılabilmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 254).
- **Ekonomik Konular:** İşyerine emeğini satarak gelen işgören, işletmenin iyi ya da kötü talihine ortak olmaktadır. İşletme ekonomik açıdan iyi yoldaysa işgörenin bu gelişmeden daha çok pay alacağı bilinir. Bu bakımdan işgören işletmenin ekonomik yapısından doğrudan doğruya etkilenir. O halde işgörenin ekonomik konulara ilişkin kararlara katılması gerektiği savunulur. Örneğin, işletmenin yeni bir yatırıma yönelmesi, üretim programlarının düzenlenmesi, sermaye artırımı, finansman ve pazarlama stratejilerinin saptanması gibi ekonomik içerikli kararların alınmasına işgören katılabilir. Bu durumda çalışma sorumluluğu artacağı, en azından kendi çıkarları için işletmenin geleceğine daha çok ilgi göstereceği söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 254).

- **Teknik Konular:** Teknik konular, üretimin gerçekleşmesi ile ilgili örgüt ve yapılanma, üretim araçlarının, çalışma yöntemlerinin ve performansın artırılması konularında işgörelere danışılması, görüş ve önerilerinin alınması ve deneyimlerinden yararlanılmasını kapsar (Özcüre ve Eryiğit, 2006: 156).

Çalışanların en çok kararlara katıldıkları konu; genellikle doğrudan kendilerini ilgilendiren sosyal konulardır. Örgütte üretimin devamı ve sürekliliğiyle ilgili konuları kapsayan teknik konularda ve işletmenin varlığının devamı için büyük önem arz eden ekonomik konularda çalışanların kararlara katılma uygulamasına daha az başvurulmaktadır.

1.4. KARARLARA KATILMAYI SINIRLAYAN ETMENLER

Örgütlerde kararlara katılmanın özellikle örgüt verimliliğini artırması yönetim bilimciler tarafından vurgulanmakta; buna rağmen yine de örgütlerde çalışanların kararlara katılmalarını sınırlayan ya da engelleyen bazı etkenler ortaya çıkabilmektedir.

Aşağıdaki Tablo 1.2.'de kararlara katılmayı sınırlayan ve engelleyen etmenler yer almaktadır.

Tablo 1.2: Kararlara Katılmayı Sınırlayan ve Engelleyen Etmenler

Örgütsel Engeller	Yöneltsel Engeller
<ul style="list-style-type: none"> • Gelenekler • Örgütsel felsefeler ve değerler • Politika ve kuralların niteliği • Destekleyici iklim yokluğu • Personelin niteliği • Katılmalı yönetim için bir ödül sisteminin yokluğu 	<ul style="list-style-type: none"> • Yöneticinin alışkanlıkları • Katılmalı yönetimin önemini anlamamak • Güven eksikliği • Gölgede bırakılma korkusu • Disiplin boşluğu korkusu • İşlerin yapılamayacağı korkusu • Kişisel göze çarpıcılığı yitirme korkusu • Güçten vazgeçme korkusu • X kuramının sayıtlıları

Tablo 1.2 (Devam): Kararlara Katılmayı Sınırlayan ve Engelleyen Etmenler

Durumsal Engeller	Astlardan Kaynaklanan Engeller
<ul style="list-style-type: none"> • Zamansal sınırlayıcılar • Görevsel sınırlayıcılar • Çevresel etkiler 	<ul style="list-style-type: none"> • Katılnalı yönetim beklentisinin farkında olmayışı • İsteksizlik • İçeriğın bilinmemesi • Katılnalı yönetimde uzman olmamak • Başarısızlık korkusu

Kaynak: Açıkgöz, 1984a: 24-25; Kılıçkaya, 1988: 21-22.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere kararlara katılmayı sınırlayan ve engelleyen etmenlerin bazıları örgütsel, bazıları yönetsel, bazıları durumsal, bazıları ise astlarla ilgilidir.

Yukarıdaki etmenlerden örgüt yapısı, örgütün amaca yönelik çalışmalarıyla ilgilidir. Örgütün geçmişten getirdiği yapısı, değerleri, politikası kararları sınırlayabilmektedir. Ayrıca çalışanların iş yapabilme yeterliliğine sahip olmayışı ve çalışanları karara dahil edecek ödül mekanizmasının olmaması olumsuz olarak etkilemektedir. Yönetsel engeller, yönetimin çalışmasıyla alakalıdır. Her yöneticide farklı olan alışkanlıklar çalışanları ve örgütü etkilemektedir. Lider tarafından katılnalı yönetim anlayışına değer vermeme; çalışanların yöneticiye, yöneticinin çalışanlara güvenin olmaması; liderin örgütte gücünü kaybetme endişesi ve yetki dağılımıyla yöneticinin eski gücünü kaybetme korkusu örgüt içerisinde sorun olarak görülmektedir (Akdemir, 2009: 18).

Kararlara katılmayı sınırlayan bir diğer etmen de astların kişisel özellikleridir. Astların kendilerini ilgilendiren konulardaki kararlara katılmalarının, genellikle onlarda çalışma isteği ve bu işe karşı olumlu tutumlar uyandırmakta etkili olduğu anlaşılmaktadır (Kılıçkaya, 1988: 25).

Durumsal engeller, örgütün işini yeterli zaman diliminde yetiştirememesi ve örgütü çevreleyen diğer paydaşlarla ve örgütlerle yaşanan sorunlardan kaynaklanmaktadır (Akdemir, 2009: 18).

Vroom, kişilik yapılarıyla katılma arasında ilişkileri incelediği araştırmasında, otoriter ve eşitçi kişilerle, zayıf ve kuvvetli bağımsızlık gereksinmesi olan kişilik yapılarını ele almıştır. Araştırmacı, işgörenlerin işlerine, üstlerine vb. karşı tutumlarını ve güdülerini ölçmüş, kararlara katılma ile işe karşı olumlu tutumlar edinme ve iyi bir iş çıkarma isteği arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Vroom'a göre, karar vermeye katılma, bağımsızlık gereksinmesi kuvvetli kişilerin işe karşı tutumları ve başarıları üzerinde olumlu bir etki yapmaktadır. Otoriter eğilimli kişiler ise kararlara katılmayı pek istememektedirler. Demek ki, astları örgütün kararlarına katılmaya teşvik ederken, onların kişilik özelliklerini de göz önünde bulundurmak gerekir. Ancak, bu özellikleri ayrı olarak değil de, üyelerin içinde bulunduğu durumla, karşılaştıkları iş ve çalışma sorunlarıyla ve kişiler arası ilişkilerle birlikte değerlendirmek, bir bütün olarak ele almak gereği unutulmamalıdır (Kılıçkaya, 1988: 25).

1.5. KARARLARA KATILMA DÜZEYLERİ

İşgörenlerin kararlara katılma düzeyleri, alt kademelerdeki rutin işlerle ilgili kararlara katılmadan başlayıp örgütle ilgili stratejik ve üst düzey kararlara katılmaya kadar uzanır.

Kararlar; örgütün yapısına ve kararın kapsamına göre üst, orta ve alt düzey kararlar olmak üzere üçe ayrılır. Üst düzey kararlar, örgütün politika ve ilkeleriyle ilgilidir. Orta düzey kararlar, açıklama ve stratejileri içerir. Alt düzey kararlar da eylemlere dönük işlevsel kararlardır (Arslanköylü, 2012: 39).

Kararlara katılma düzeyleri; en alt düzeyde katılma, orta düzeyde katılma ve en üst düzeyde katılma olmak üzere üç gruba ayrılır (Akdemir, 1992: 34-35):

- **En Alt Düzeyde Katılma:** İşgörenlerin alt kademedeki kararların alınmasında etkili olması veya bizzat bu kararlara katılması demektir. Bu katılma, işgörenlerin kendilerinin, yöneticileri ya da ilk hat yöneticileri ya da birlikte yaptıkları işlerinin mevcut uygunluğuna ilişkin konularla ilgilidir. Bu kararlar işin nasıl yürütüleceği, görevlerin nasıl programlanacağı, sorumlulukların işgörelere nasıl dağıtılacağı ile ilgilidir.
- **Orta Düzeyde Katılma:** Bölüm yöneticileri düzeyinde alınan kararlara katılmadır. Yeni işgören alımı, teşvikler, promosyon, eğitim ve yeni donanım ve yeni materyallerin alımı bu aşamayı oluşturan karar gruplarıdır. İşgörenler bu aşamadaki kararlara birey ya da işletme komiteleri düzeyinde katılabilmektedirler.
- **En Üst Düzeyde Katılma:** Bu katılma düzeyi bir örgütün en üst basamağındaki kararlara katılma ile ilgilidir. Bu tür kararlar, bir işletmenin büyümesi, genişlemesine ilişkin politikaların tespit edilişi, finansal etkinlikler için belirlendiğı karar türleridir. İşgörenler bu tür kararlara genellikle yönetim kurullarında temsilci bulundurmak suretiyle katılırlar.

Alt düzeyde kararlara katılma, işgörenlerin örgütteki günlük işleriyle ilgili kararlara katılmasını kapsarken; orta düzeyde kararlara katılma, işgörenlerin çalıştıkları bölümleriyle ilgili sorunların çözümüne katılmasını kapsar. En üst düzeyde katılma ise örgüt için hayati düzeyde öneme sahip konularda çalışanların kararlara katılmasını kapsamaktadır.

1.6. KARARLARA KATILMANIN YARARLARI

İşgörenlerin örgütle ilgili kararlara katılmalarının yararlarını iki boyutlu değerlendirmek gerekir. Bunlardan birincisi kararlara katılmanın örgüte yararının ne olduğu, ikincisi ise işgörene yararının ne olduğudur. Hangi açıdan değerlendirilirse değerlendirilsin kararlara katılmanın çok sayıda yararı bulunmaktadır.

Uras, katılmanın yararını işgören ve örgüt açılarından ele almaktadır. Katılmanın işgörenler açısından yararları aşağıda sıralanmaktadır (Uras, 1995a: 121-122):

- Bilgi ve deneyimine saygı duyulduğunu, bilgi ve deneyiminden yararlandığını gören işgörenin morali yükselmekte, işine ve iş çevresine karşı olumlu duygu ve tutumlar geliştirmektedir.
- Kararlara katılma, bir görüşme ve tartışma ortamında gerçekleşeceğinden, böyle bir ortamın işgörene yeni bilgi, beceri ve düşünceler kazandırması, işgörenin kendini geliştirmesine ve bazı ön yargılardan kurtulmasına yardımcı olabilmektedir.
- Görüşlerinin saygı ve kabul gördüğünü algılayan işgörenlerin, bu saygı ve güveni koruyabilmeleri için kendilerini yenilemek ve geliştirmek doğrultusunda daha çok çaba harcadıkları görülmektedir.

Katılmanın örgüt açısından yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Uras, 1995a: 121-122):

- Kararlara katılma ile morali yükselen, kendini yenileme ve geliştirme için güdülenen bir işgören daha yüksek bir verim sergileyebilir.
- Katılımcı kararlarda sorunun çok farklı yönlerden ele alınması, daha çok bilgi toplanması, daha fazla seçeneğin gözden geçirilmesi, seçeneklerin olası sonuçları hakkında daha ussal kestirimler yapılması ve daha isabetli kararlar alınması olasılığını artırır.
- İşgören, kendisinin de katkıda bulunduğu bir karara direnmeyeceğinden, örgütün işgörene kararı benimsetmek ve içtenlikle uygulamayı kabul ettirebilmek için sarf etmek zorunda kalacağı zaman, madde ve enerjiden tasarruf etmesi mümkün olabilir.

Bir başka kaynakta örgüt ve işgörenler açısından kararlara katılmanın başlıca yararları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Genç, 2005: 136-137):

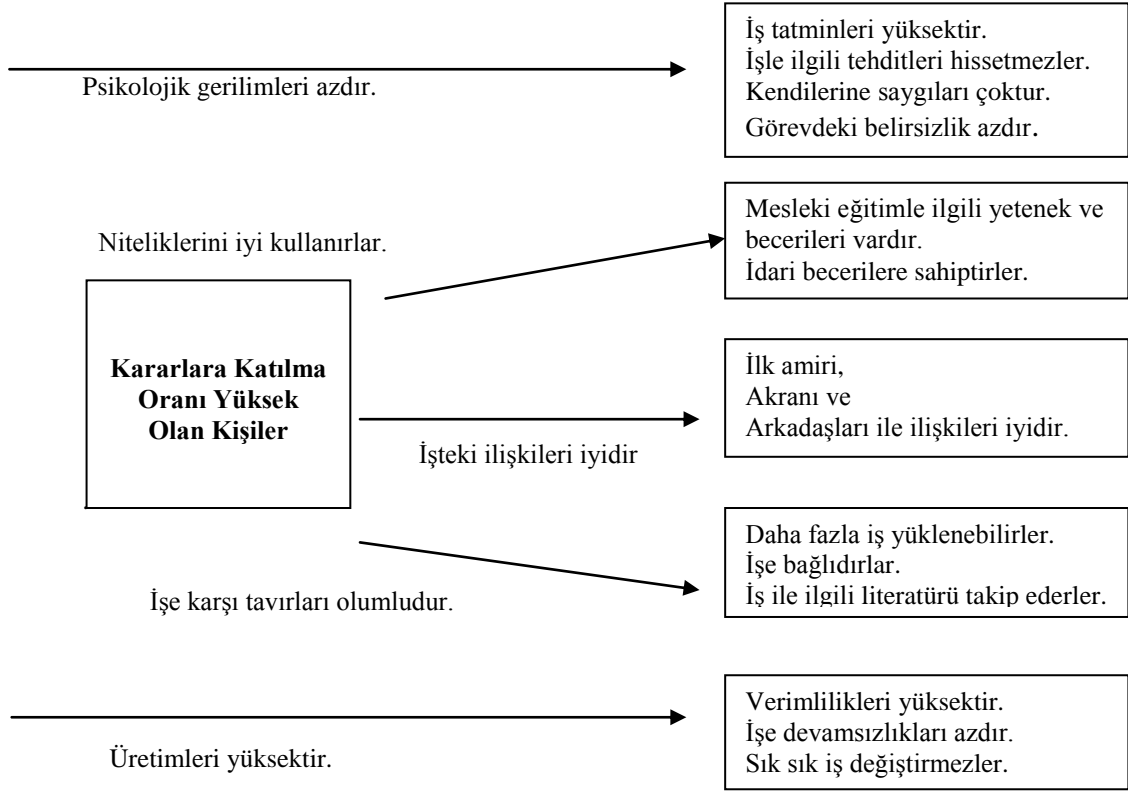
- Kararlara katılma, çalışanların güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Eğer, yönetsel kararları icra eden işgören, sorunun çözümlenmesine, çeşitli çözüm alternatiflerinin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına katılırsa bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen işgörenin güdülenmesine hem de kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet etmektedir.
- Kararlara katılma, çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektedir. Bir arada çalışan, yüz yüze ilişkiler kurarak yönetilen küçük bir grubun ideolojisini, eski alışkanlıklarını ve sosyal tutumunu değiştirmek, tek bir bireyinkini değiştirmekten daha kolaydır.
- Kararlara katılma, bazen eğitsel amaçlar için başvurulmuş bir yol olmaktadır. Kararlara katılmada, yüz yüze sorunların tartışılması söz konusudur. Bu tartışma, tecrübeli yöneticiler ile yetişmekte olan uygulamacı astlar arasında olmaktadır. Böylelikle, tecrübesiz astlar, tecrübeli yöneticilerinin öneri ve yöntemlerinden de yararlanabilirler.
- Kararlara katılma, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların birleştirilmesini sağlar. Kararlara katılma, astın örgütle kaynaşmasını sağlar, onu örgütsel amaçlara doğru teşvik eder.
- Kararlara katılma sayesinde, astlar düşüncelerini açıkça ifade etme yetkisine sahip olarak, klasik yönetim sisteminin katı ve kapalı yapısından kurtularak, verimliliği artırıcı bir yarar sağlar.
- Kararlara katılma ile çalışana sağlanan üstün moral seviyesi sonucunda, işten ayrılma, devamsızlık gibi olumsuz durumların azalması söz konusudur.

Örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olan çalışanların kararlara katılması; iş tatmini, motivasyon, örgüte bağlılık, takım anlayışı, koordinasyon ve işbirliğini arttırmada, çalışanların daha büyük bir özveriyle çalışmalarını sağlamada önemli yararlar sağlamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 29).

Kararlara katılmanın yararları dört başlıkta sıralanabilir. Bunlardan ilki kalitenin artmasıdır. Bilgi akışının ve kullanımının artması, bir yandan görev ve amaçların belirginleşmesini sağlarken diğer yandan da daha nitelikli kararlar alınmasına, problem çözümüne ya da değişim planlarına olanak tanır. İkincisi ise işgörenlerin; amaçlara, kararlara, problem çözümlerine ya da değişime bağlılık ve kabul oranının artmasıdır. Bu sonuç hedeflerin, kararların, problem çözümlerinin ve değişimin etkili bir şekilde uygulanma şansını artırır. Üçüncüsü, katılmacı yaklaşımın ve etkisinin daha sonraları da devam edebilmesi için desteklenmesidir. Dördüncüsü ise, örgütün uyum yeteneğinin artmasıdır. Paylaşılan norm ve değerlerin gelişmesi; kazan-kaybet çatışmasına karşın, işbirliğine dayalı örgütsel süreç aracılığıyla, örgüt üyelerinin birbirlerine karşılıklı bağlanmasına yol açar (Babaoğlu ve Yılmaz, 2012: 2).

İşleri ile ilgili kararlara katılan işgörenlerin sahip olduğu özellikler aşağıdaki Şekil 1.2.'de yer almaktadır.

Şekil 1.2: Kararlara Katılan İşgörenlerin Özellikleri



Kaynak: İlgar, 1996: 40

Şekil 1.2’de görüldüğü gibi, işgörenlerin kararlara katılımı arttıkça, gösterdikleri özellikler örgütsel ve kişisel olmak üzere birtakım faydalar sağlamaktadır. İşgörenlerin kararlara katılması onun moralini yükseltir. Çünkü örgüt içinde alınacak kararlara işgörenlerin katılması, fikirlerinin değerli olduğu ve sahip olduğu yeteneklere saygı duyulduğu izlenimini yaratmaktadır. Böyle bir izlenim işgörenlerin motivasyonunu yükseltir, dolayısıyla verimini artırır, personeli geçmişte edindiği yaşantılardan dolayı örgütsel problemleri çözme konusunda değerli bir güç olarak görür. Sorunların çözümü için, ilgili kararlara işgörenlerin katılması, bu güçten faydalanmanın en akılcı yolu olacaktır.

1.7. KARARLARA KATILMANIN SAKINCALARI

Kararlara katılma konusundaki literatür araştırmalarında, katılımıla ilgili olumlu yaklaşımlar ağır basmakla birlikte, katılımın bazı sakıncaları olduğundan da söz edilmektedir.

Büyük örgütlerde karmaşık sorunların çözümü için yöneticiler soruna birlikte yaklaşmak amacıyla toplantılar düzenlerler. Bu toplantıların sakıncalarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Can, 1991: 216):

- Grup toplantılarına katılanların zamanlarının değerli olduğu düşünülürse bu durumun maliyetli olduğu görülür.
- Acil durumlarda gecikmelere neden olur.
- En iyi karar verme yerine uzlaşma ya da karar vermeden dağılma olasılığı vardır.
- Üstlerin buldukları toplantılarda astlar yalnızca amirlerin hoşuna gidebilecek sorunlara değinebilirler.
- Bireysel sorumluluktan kaçma fırsatı sağlanabilir.

Bunun yanında kararlara katılmanın sakıncalarını aşağıdaki şekilde de ele almak mümkündür (Genç, 2005: 137):

- Kararlara katılma, yöneticilerin örgütteki karar verme mevkie dolayısıyla, elde ettikleri üst makamın ayrıcalıklarını zayıflatmakta ve hatta ortadan kaldırmaktadır. Böylece hiyerarşik bakımdan ast ile eşit veya çok az farklı yetkiyi taşıyan üstlerin, doğal olarak denetimi de elden çıkacak veya zayıflayacaktır.
- Kararlara katılma olgusunun kabulü veya reddi, politik ve ekonomik koşullara göre de değişebilir. Kararlara katılma olağanüstü ya da istisnai durumlarda örneğin ekonomik kriz, işsizlik vb., refah yıllarına kıyasla daha az inandırıcı olmaktadır.

- Kararlara katılma, aynı zamanda bir komite yönetimi niteliği arz eder ve bu yönetim biçiminin sakıncalarını da beraberinde getirmektedir. Örneğin, fikirleri grup içinde kabul edilmeyenler, alınan kararlara ve gruba karşı gelebilirler ve bu da böylece birçok yararı ortadan kaldırabilir.
- Kararlara katılmanın bir başka sakıncası da, çalışanlara kendileri ile ilgili kararları etkileme olanağının tanınması, kısa zamanda onların ilgili olmadıkları sorunlara da katılmak istemeleri sonucunu doğurması tehlikesini taşımaktadır. Bu da bilmedikleri sorunlarla ilgilenen kimselerin isabetsiz karar vermeleri ve örgütü zarara uğratmalarına sebep olabilir.
- Kararlara katılma düşüncesini, özellikle sendikal hareketi zayıflattığı gerekçesiyle sendika yöneticileri karşı gelmektedirler. Onlara göre, çalışanların tek savunucusu sendikalardır ve bu yolla çalışanlar her türlü isteklerini üst yönetime duyurabilmektedirler. Kararlara katılma olsa olsa, sendikal hareketi zayıflatmak ve çalışanı işveren tarafına çekmek için hazırlanmış bir tuzaktır.
- Kararlara katılmayı işverenler, verimlilik ve mülkiyet hakkı bakımından sakıncalı bulmaktadırlar. Onlara göre mülkiyet hakkını elinde bulunduranlar, doğal olarak yönetim otoritesinin de sahibidir ve ancak verimlilik mutlak otorite sayesinde elde edilebilir. Otorite bölünmesi sonucunu doğuran kararlara katılma hem mülkiyet hakkını zedelemekte ve verimliliği azaltmaktadır. Verimliliği azaltan bir etki olmasının en açık ispatı, özel yetenek ve bilgi gerektiren yöneticilik işinin bundan yoksun, kararı uygulamakla yükümlü olan kimselere tanınmasıdır.

İşgörenlerin örgütle ilgili kararlara katılması örgüt açısından birçok yararının yanı sıra birtakım olumsuzluklara da neden olabilmektedir. Kendisine karar hakkı verilen işgörelere karşı yöneticilerde otorite zafiyeti gelişebilmektedir. Ayrıca işgörenlerin alınacak kararlarda örgüt yararını değil kendi çıkarlarını gözeterek karar almaya katılması örgüt açısından sakıncalar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle örgütle

ilgili karar almaya işgörenleri katarken tüm olumlu ve olumsuz durumları göz önünde bulundurmak örgütlerin başarısı ve devamlılığı açısından hayati öneme sahip olmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE KARARLARA KATILMA İLİŞKİSİ

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütler açısından önemli sonuçları olduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramı, pek çok araştırmaya konu olmuştur. Ancak bu kavramı açıklayabilecek nitelikte ve tüm disiplinleri kapsayacak net bir tanımlama yapılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık yazını incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür.

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgüt ve yönetim açısından önemi anlaşılan insan ögesi bugün bu önemini daha da artırarak sürdürmektedir. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt amaçlarını benimsemesinde, örgütte çalışma isteğini sürdürmesinde, örgütsel faaliyetlere katılmalarında, örgüt için yenilikçi tavır sergilemelerinde önemli bir kavram olma özelliği taşımaktadır.

Örgütler, ortak amaç ya da amaçların gerçekleştirilebilmesi için iki ya da daha fazla bireyin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Ancak örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için sadece örgütsel yapılarını oluşturmaları yeterli olmamaktadır. Amaçlarına ulaşabilmeleri için örgütü oluşturan bireylerin istekli olarak amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda bir istekliliğin olması için örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir (Demirtaş, 2010: 182).

Türk Dil Kurumu bağlılığı “bağlı olma durumu”, “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” olarak tanımlamaktadır. Bağlılık, bireysel ihtiyaçlar ile örgütsel amaç ve değerleri ilişkilendiren bir araçtır (Kurşunoğlu vd., 2010: 102).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her

verde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleyiş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Balay, 2000: 14).

Örgütlerin değişim, uyum ve varolma çabalarında önemli bir yeri olan insanların, örgüte olan katkılarının en üst düzeye çıkarılmaya çalışılması, günümüz yönetim anlayışının temel çalışma konularından biri olan ‘örgütsel bağlılık’ kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır (Kök ve Özcan, 2012: 116).

1956 yılından beri süregelen araştırmalarda ve örgütsel bağlılık yazınında çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın kullanıldığını göstermektedir. Bunlardan en çok kullanılanları; mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, örgütsel bağlılık, sadakat ve işe sarılmadır. Bu kavramlar birbiri ile aynı kavramlar olmayıp, aralarında önemli ölçüde farklılıklar bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 2).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramının başlıca iki anlamda kullanıldığı görülmektedir. Buna göre Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı (2000) ve Celep (1996) örgütsel adanmışlık şeklinde adlandırmışlardır (Balay, 2000: 14). Bu çalışmada, bu kavramın karşılığı olarak “örgütsel bağlılık” kullanılmıştır.

1960’lardan başlayıp günümüze kadar devam eden süreçte farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılıkla ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır.

Aşağıda Tablo 2.1.’de bu tanımlamalardan bazıları yer almaktadır.

Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlar

YIL	YAZAR	TANIMI
1960	Becker	Kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır.
1968	Kanter	Bireyin bir gruba duygusal bağlılığıdır. Örgütte sürekli devam etmeye ilişkin avantaj ve örgütten ayrılmaya ilişkin dezavantajların bileşimidir.
1970	Hall vd.	Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir.
1972	Hrebiniak ve Alutto	Birey-örgüt etkileşiminin zaman içerisindeki yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur.
1975	Dubin vd.	Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür.
1977	Wiener ve Gechman	Bağlılık davranışı, örgüte bağlılık konusuna uygun biçimsel ve zorunlu beklentileri aşan, kabul görmüş sosyal davranışlardır.
1977	Salancik	Eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, kişinin inançlarından sorumlu olma durumudur.
1982	Mowday vd.	Bireyin belirli bir örgüt içinde kendini tanımlama ve bu örgüte katılım gücüdür.
1983	Rusbult ve Farrel	Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir.
1986	O'Reilly ve Chatman	Bireyin örgüte karşı psikolojik olarak bağlanmasıdır.
1989	Davis ve Newstrom	Çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır.

Tablo 2.1 (Devam): Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlar

YIL	YAZAR	TANIMI
1991	Meyer ve Allen	İşgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranıştır.
1993	Morris vd.	En geniş ifadeyle bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir.
1996	Leong vd.	Kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür.
2000	McDonald ve Makin	Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir.
2002	Herscovitch ve Meyer	Bir örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve amaçlarına ulaşmasında üstün bir çaba göstermedir.
2004	Çöl	Bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı gösterdiği bağlılık ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüktür.
2006	O. Özkaya vd.	Örgüt için çok çalışma isteği ve örgüt içinde kalmak için karşı konulmaz bir istektir.
2009	Yazıcıoğlu ve Topaloğlu	Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir.
2012	Karcıoğlu ve Çelik	Örgütün sürekliliği ve etkinliği için bireylerin ilgilerini ifade eder.

Kaynak: Balay, 2000: 15-16; Çakar ve Ceylan, 2005: 54; Onay Özkaya vd., 2006: 78; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu: 2009: 6; Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 63.

Tablo 2.1.'de de görüldüğü gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar kendi disiplin alanlarına uygun şekilde birbirinden farklı örgütsel bağlılık tanımları yapmışlardır.

Örgütsel bağlılığın unsurları aşağıda sıralanmıştır (Demirel, 2009: 117):

- Örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı kalmayı,
- Çalışanların örgütte karşılıklı etkileşim yoluyla kendilerini ifade etmelerini,

- Örgütsel amaç ve uygulamaları kabullenmeyi,
- Örgütsel amaç ve hedeflere gönüllü bağlı olmayı,
- Örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi,
- Örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir.

Örgütsel bağlılık araştırmacılar tarafından bireyin belirli bir örgüte ilgisi ve o örgütle özdeşleşme derecesi olarak tanımlanmıştır. Yapılan bu tanım çerçevesinde örgütsel bağlılık kavramı aşağıdaki üç unsuru içermektedir (Uygun, 2009: 13-14):

- Örgütsel amaçların kabulü ve bu amaçlara güçlü bir inanç gösterme,
- Örgüt lehine olacak şekilde önemli bir çaba harcama istekliliği,
- Örgütsel üyeliğini sürdürmek için kesin bir arzu duymadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak noktaları; örgüte bağlanan bireylerin örgüt başarısı için ellerinden gelen katkıları sağlama doğrultusunda davranış gösterecekleri beklentisidir. Aynı zamanda bağlılıkları güçlü olan işgörenlerin performans düzeylerinin bağlılık duymayan çalışanlara nazaran daha yüksek olacağı düşüncesi örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında temel alınan en önemli unsur olmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 3).

Örgütsel davranışçılar bile örgütsel bağlılığı farklı şekillerde tanımlamışlardır. Dolayısıyla bağlılığın çeşitli yönlerini inceleyen sosyologların konuya biraz daha farklı bir açıdan yaklaşmaları doğaldır. Buna rağmen sosyologların örgütsel bağlılığa bakış açıları ile psikologların bakış açıları arasında büyük bir benzerlik bulunmaktadır. Sosyologlar, örgütlerdeki çalışanların birbirleriyle çelişen bağlılıkları ile çoklu rol yönelişlerini incelerken, bir örgütle yakın ilişkide bulunmanın diğer örgütlerle yakınlaşma düzeylerinin bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedirler. Psikologlar, bağlılığın çalışanın örgütte kalmak arzusu veya örgütü terk etmesiyle veya örgüt tarafından sunulan çeşitli ödüllerle ilgili olduğunu savunmaktadırlar (İnce ve Gül, 2005: 8-9).

2.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Bu bölümde örgütsel bağlılık ile benzer özellikler gösteren kavramlardan mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve itaat incelenecektir. Bu kavramlar ile örgütsel bağlılık çoğu zaman birbiriyle karıştırılmakta, hatta biri diğerinin yerine kullanılmaktadır.

2.1.2.1. Mesleğe Bağlılık

Örgütlerde sıklıkla karşılaşılan bağlılık türlerinden birisi mesleki bağlılıktır. Çalışanlar mesleklerine farklı derecelerde bağlılık duyabilirler.

Mesleğe bağlılık aynı zamanda profesyonel bağlılık olarak da adlandırılmakta, belirgin ya da özel bir alana yönelik bireysel sadakat olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımla mesleki bağlılık, bireyin mesleği ile ilgili duygusal tepkileridir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4).

Bir kimse için meslek giderek daha değerli olduğunda o kişi, mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlar ve onu daha ileriye götürmek için önemli güdüler kazanır. Böylece mesleğe bağlılığı üç alt düzeyde ele almak mümkündür. Bunlar (Balay, 2000: 36-37):

- **İşe Dönük Genel Tutum:** İşe dönük değer ve yargıları içerir. İşten hoşnut olmadan yaşamdan hoşnut olunamayacağını söyleme gibi.
- **Mesleki Planlama Düşüncesi:** Geleceğe dair mesleği ile ilgili planlar yapmaktan hoşlanmak gibi.
- **İşin Göreceli Önemi:** İş ve iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin açıklanmasıdır. Arkadaşlarını hoşnut etmese de bir kimsenin tercihi olan çalışmaya devam etmesi gibi.

Örgütsel bağlılık yazınında izlenen gelişime paralel olarak mesleki bağlılık yazının da zenginleştiği ve mesleki bağlılığın tek boyutlu (Morrow, 1983; Blau, 1985; Aranya/Ferris, 1984; Lachman/Aranya, 1986) ve çok boyutlu (Meyer vd., 1993; Blau, 2003) olarak kavramsallaştırıldığı gözlenmektedir. Bu konudaki çalışmaların yetersizliğine dikkat çeken Meyer ve arkadaşları duygusal, normatif ve devamlılık boyutlarından oluşan üç boyutlu bir kavramsallaştırma önermişlerdir. Bu üç boyutlu kavramsallaştırmadan hareketle Carson ve arkadaşları, Becker'in (1960) birikim maliyeti önermesini göz önünde bulundurarak devamlılık bağlılığı boyutunu; mesleğe yapılan yatırım, meslekten ayrılmanın duygusal maliyeti ve seçenek kısıtlılığı olmak üzere üç alt boyutta tanımlamışlardır (Tak ve Çiftçioğlu, 2008:157).

Örgüte ve mesleğe bağlılık ayrımını ele alan araştırmacıların bu bağlılık türleri arasındaki ilişkiler açısından görüşlerini ikiye ayırmak mümkündür. Birinci görüşe göre, örgüte ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkiler birbirinin tersi yöndedir (Bakan, 2011: 14). Bireylerin mesleğine yönelik tutumları örgüte yönelik tutumlarını doğrudan etkileyebilir. Birey mesleğine bağlı olabilir, fakat örgüte bağlı olmayabilir (Ceylan ve Bayram, 2006: 107). Çünkü mesleğe ve örgüte bağlılık norm ve değerleri temelde uyumsuz bir nitelik arz etmektedir. Genellikle faydacı örgütle bağlılığın, özellikle önceden bir mesleğe bağlı olan çalışanlar için fevkalade zor olduğu, bu tür çalışanların mesleklerine bağlılıklarının örgütlerine bağlılıklarından daha kalıcı olduğu belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 18).

İkinci görüşe göre ise bu iki tür bağlılığın her zaman birbiriyle mutlak bir zıtlık içinde olmaları gerekmediği bazı çalışmalarla saptanmıştır. Thornton (1970) çalışanın örgütsel ve mesleki bağlılıktan birisini diğerine tercih etmesinin zorunlu bir davranış olmadığını, bir çalışanın aynı anda hem örgütüne hem de mesleğine bağlılık gösterebileceğini savunmaktadır. Ona göre örgüt içindeki işgörenler, örgütsel durumu mesleğin belli ilkeleri olarak kabul edip, bunu örnekleriyle göstermesi durumunda hem örgütüne hem de mesleğine bağlılık duyabilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 18).

2.1.2.2. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla benzerlik gösteren ve çoğu zaman örgütsel bağlılıkla birbirine karıştırılan bağlılık türlerinden birisi de işe bağlılıktır.

Kanungo (1981)'ya göre işe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi veya benliğinde işine verdiği önem olarak tanımlanmaktadır (Ergenç, 1983: 111).

İşe psikolojik özdeşleşme bakış açısıyla yaklaşan Louiselle (1989), kişinin işine bağlılığını tanımlamada üç önemli noktanın bulunduğunu savunmaktadır. Birincisi, işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi kişinin özel bir örgütte özel bir işe bağlanmasını sağlar. İkincisi, psikolojik özdeşleşme tatmin, içsel motivasyon gibi yapılardan bağımsız bir katkı yapar. Üçüncüsü, psikolojik özdeşleşme bağlılık teorisinde sağlam temeller üzerine oturmaktadır (Kuruüzüm vd., 2010: 184).

İşe bağlılık, bireylerin işlerini yaparken kendilerini dinç hissetmeleri, kendilerini işlerine adanmaları ya da işlerinden doyum almaları ve işlerine yoğunlaşmaları anlamına gelmektedir. İşe bağlılık, geçici değil sürekli olan, belli bir nesneye, olaya ya da kişiye bağlı olmayan olumlu duygusal ve bilişsel bir durumdur (Eryılmaz ve Doğan, 2012: 50).

Bu konuda yapılan araştırma sonuçlarına göre, işe bağlılık kavramı ve bununla ilgili olan özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özkan, 2008: 24):

- İşin, bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla ilişkisi.
- Bireyin işine etkin bir şekilde sarılma derecesi.
- Bireyin öz saygısının veya kendine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi.
- Bireyin psikolojik olarak kendini işiyle açıklaması (özdeşleşme) derecesidir.

Blau ve Boal (1987) ve Liou ve Bazemore (1994) işe bağlılık ve örgütsel bağlılığın birbiriyle ilişkili olduğunu ancak farklı anlamlar içerdiğini ifade etmişlerdir.

İşe bağlılık, kişinin işiyle özdeşleşmesi, işini önemsemesi ve duygusal bir bağ ile bağlanmasıdır. Örgütsel bağlılık ise, kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, örgütün yararına çaba göstermesi ve örgütteki üyeliğini sürdürmek istemesidir (Uygur, 2009: 38).

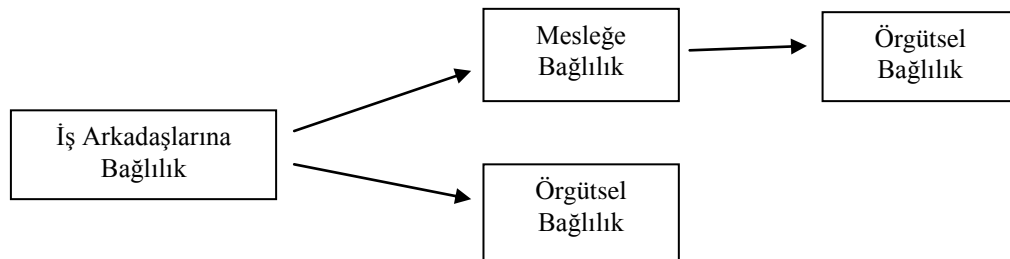
2.1.2.3. Çalışma (İş) Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bir işgörenin örgütte çalışan diğer işgörenele karşı bağlılık duygusu hissetmesidir. İnsanlar birtakım çıkarlar sağlamak istedikleri ya da hoşlandıkları için başkalarıyla arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık ihtiyacı ve güdüsü yüksek olan çalışanlar birbirleriyle daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler.

İş arkadaşlarına bağlı çalışanların bağlılık duygularının güçlü olması, örgütteki performanslarını olumlu yönde etkilerken, meslek ve örgütsel bağlılık duygularını da oluşturmaktadır. Bu nedenle güçlü arkadaş bağlılığı bulunan çalışanların, arkadaş bağlılığından yoksun çalışanlara kıyasla, daha güçlü mesleksel ve örgütsel bağlılık duyacağı öne sürülmektedir (Somuncu, 2008: 20).

Aşağıdaki Şekil 2.1.'de iş arkadaşlarına bağlılık ile örgütsel bağlılık ilişkisi yer almaktadır.

Şekil 2.1: İş Arkadaşlarına Bağlılık - Örgütsel Bağlılık İlişkisi



Kaynak: Somuncu, 2008: 21

Şekil 2.1.'de de görüldüğü gibi iş arkadaşlarına bağlılık ya öncelikle mesleki bağlılığı sağlayıp mesleki bağlılığın sonucu olarak örgütsel bağlılığa yol açmakta ya da doğrudan örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır.

2.1.2.4. İtaat

Örgütsel bağlılıkla karıştırılan itaat kavramı, işgörenlerin yöneticiler tarafından cezaya çarptırılacağı düşüncesiyle örgütsel emir ve yasaklara uymasını ifade eder. Örgütsel bağlılık ise itaat gibi dış çevre kaynaklı değil içsel bir görev duygusudur.

İtaat, işgörenlerin örgütteki kurallara uyması, bu kuralları benimsemesi ve yaygınlaştırmaya çaba göstermesine yönelik davranışlardır. Örgütsel uyum veya örgütsel kabullenme olarak da adlandırılan bu boyut, ilk defa Smith, Organ ve Near (1983) tarafından genel uyumluluk davranışları başlığı altında ele alınmıştır. Graham (1991) ve Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994)'ın çalışmalarında örgütsel itaat başlığı altında incelediği bu boyutu, Borman ve Motowidlo (1993) örgütsel kurallara ve talimatlara uyum davranışları, Van Scotter ve Motowidlo (1996) ise kendini işe adama şeklinde nitelendirmektedir (Karaaslan vd., 2009: 141).

İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat etmektedirler (Çöl, 2004).

Genellikle itaat kavramı bağlılık kavramının kapsamı içinde değerlendirilmektedir. Ancak, tersini düşünmek diğer bir ifadeyle bağlılığı itaat kavramının içinde değerlendirmek her zaman mümkündür. İtaat olmaksızın bağlılık anarşi getirir. Bağlılık olmaksızın itaat ise, kişinin örgüt yararına yönelik katkı ve çabalarını içermeyeceğinden, örgütün ilerlemesini sağlayacak adımlar atılmasını engelleyecektir (İnce ve Gül, 2005: 23).

Örgütsel bağlılık ve itaat birbirinin zıttı veya birbirinin yerine kullanılabilir kavramlar değil, aksine birbirini tamamlayıcı nitelikteki kavramlardır.

2.1.2.5. Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramı ile benzerlik gösteren bir diğer kavram örgütsel sadakat kavramıdır. Bu kavram da işgörenlerin örgütlerine duydukları bağlılığı ifade etmektedir.

Örgütsel sadakat, yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı örgütü savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma anlamına gelmektedir (Köse vd., 2003: 4). Dışarıdakilere karşı gösterilen bu tip davranışların çalışanlar tarafından benimsenerek yerleşmesi örgüt içinde de birliği ve takım ruhunu artırıcı faydalar sağlayacaktır (Acar, 2006: 8). Örgütsel sadakat tıpkı örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgüte karşı psikolojik bir aidiyet duygusudur (Koç, 2009: 204).

Normatif bağlılıkları güçlü olan işgörenler, örgütün kendilerine sunmuş olduğu fırsatlar ve yaptığı iyiliklerden dolayı sadakat hissi ile hareket ederler. Bu bağlılık çalışanların işleri ile ilgili sorumluluklarını nasıl tanımladıklarını da etkilemektedir. Kişi, örgüte olan sorumluluğuna inanır ve bu nedenle kendini örgütte kalmaya zorunlu hisseder. Burada zorunluluk, devam bağlılığında olduğu gibi örgüt ile ilgili çıkarılara dayanmamaktadır. Kişi, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve ahlaksal bir zorunluluk hissetmektedir. Yani doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgüte bağlanmaktadır (Keleş, 2006: 250).

Örgütsel bağlılık akılcı gerekçeler ile davranışa dönüşürken, sadakat duygusu çoğu zaman mantıksal bir çıkarım sonucu gerçekleşmez. Başka bir ifade ile, örgütsel bağlılık bireyin örgüte karşı olan aidiyet duygusunun mantıksal boyutu iken, örgütsel sadakat duygusunda bu mantıksal ilişkinin çoğu zaman olmadığı söylenebilir. Bireyin sadakat duygusu içinde bulunduğu örgütün değer ve ilkelerine koşulsuz inanması ve bu inancın gereği olarak sorgulama yapmaksızın aidiyet duymasını sağlar (Uygur ve Koç,

2010: 81).

Örgütsel bağlılık, sadakate oranla daha kapsamlı ve daha güçlü bir duygudur. Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılığın bir boyutunu oluşturur. Örgütün üyesi olmaktan duyulan gururu ve örgütü çevreye karşı savunmayı ve korumayı içermektedir. Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık kavramlarının her ikisi de örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi ile ilgilidir. Ancak, örgütsel bağlılık iş başarısından, örgütsel sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır (Somuncu, 2008: 21-22).

2.1.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında ortaya çıkan farklı yaklaşımlar doğrultusunda örgütsel bağlılık sınıflandırmaları da değişkenlik göstermektedir. Literatürde yer alan başlıca örgütsel bağlılık sınıflandırmaları aşağıda ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.

2.1.3.1. Mowday ve Diğerlerinin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın iki yaklaşım olduğuna işaret etmişlerdir. Bunlardan biri davranışlar üzerine diğeri tutumlar üzerinedir. Davranışsal yaklaşım; bireyin bağlılık ile ilgili davranışlarına odaklanır. Örgütte işbirliği durumunda elde edilecek kazanç ve örgütü terk etme durumunda karşı karşıya kalınacak bedel gözönünde tutularak, bireyler ya belirli davranışlarda bulunmayı ya diğerk davranışlarda bulunmayı ya da diğerk davranışlarda bulunmamayı seçerler (Ölçüm Çetin, 2004: 61).

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, işgörenin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; işgören bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Diğer bir yönden, tutumsal bağlılığın bireyin kendi amaçlarının örgüt amaçları ile uyumlu olduğu algılandığında ve kişinin kimliği bir şekilde örgüt kimliği ile bağlantılı olduğunda meydana çıktığı söylenebilir (Ölçüm Çetin, 2004: 61).

Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

2.1.3.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Bağlılığın örgüte karşı bir tutum olduğunu ve bu tutumların çeşitli şekillerde geliştirilebileceğini belirten O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere, üç boyutu olduğunu ifade etmektedirler (Demiral, 2009: 92).

- **Uyum Bağlılığı:** Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
- **Özdeşleşme Bağlılığı:** Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.
- **İçselleştirme Bağlılığı:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir (Bayram, 2006: 130).

2.1.3.3. Weiner'in Sınıflandırması

Weiner (1982), araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur (Sabuncuoğlu, 2009:

30):

- **Araçsal Gdleme (Araçsal Bağlılık):** Hesapçı, yararçı, kendi istek ve çıkarlarına dönük olmayı ifade etmektedir. Bu rgtsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütün amaç ve çıkarlarını karşılayacak şekilde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır.
- **Örgütsel Bağlılık (Normatif-Moral Bağlılık):** Değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Örgütün amaç ve değerlerine bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığıdır. Çalışanlar, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve bunları içselleştirir. Bağlılığın normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü bu sınıflandırmada, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir.

2.1.3.4. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik'in yaklaşımında bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması, tutumları ile davranışları arasında bir uyum sağlaması olarak ele alınmaktadır. Birey daha önce sergilediği davranışlara bağlanarak bunlarla uyumlu davranışlar göstermektedir. Dolayısıyla, bireyin örgüte bağlılığını belirleyen en önemli unsurlardan biri daha önce sergilediği davranışlarına olan bağlılığının gücüdür (Bakan, 2011: 96).

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girmektedir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirmektedir (İnce ve Gl, 2005: 53).

Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2002: 49).

2.1.3.5. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır. Bu üç bağlılık türü aşağıda özetlenmiştir (Balay, 2000: 19-20; Bayram, 2006: 129-130):

- **Ahlâki Bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. İşgörenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.
- **Hesapçı Bağlılık:** Örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** İşgören davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade eden bağlılıktır. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgüte daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Bayram, 2006: 130).

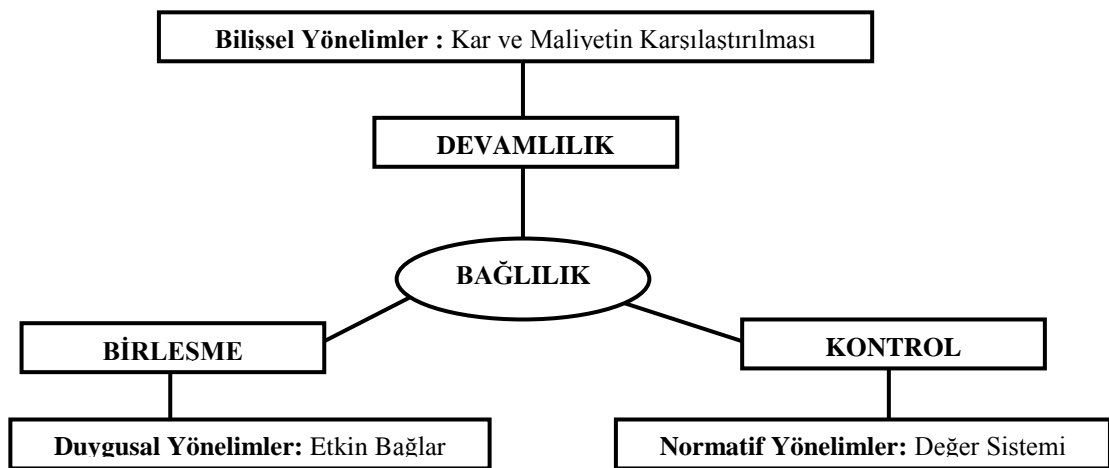
2.1.3.6. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilmektedirler (İnce ve Gül, 2005: 29-30).

Kanter, bağlılığın sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içerisinde gerçekleştiğini belirtmektedir. Sosyal sistemlerde çalışanların bağlılıkları sosyal kontrol, grup kaynaşması ve sistemin devamlılığı gibi üç alanda ortaya çıkmaktadır. Kişilik sistemini ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimler oluşturmaktadır ve bu yönelimler de sosyal sistem alanlarını desteklemektedir. Yani olumlu bilişsel yönelim devamlılığı, olumlu duygusal yönelim grup kaynaşmasını ve olumlu normatif yönelim de sosyal kontrolü desteklemektedir. Bu durumda da üç farklı bağlılık türü ortaya çıkmaktadır (Demiral, 2009: 89).

Aşağıdaki Şekil 2.2.'de Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasını oluşturan unsurlar ve bunların yönelimlerine yer verilmiştir.

Şekil 2.2: Kanter'in Sınıflandırması



Kaynak: Demiral, 2009: 90

Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasını devama yönelik bağlılık ile birleşme ve kontrol bağlılığı oluşturmaktadır.

Kanter'in örgütsel bağlılığını oluşturan unsurlar aşağıda sıralanmıştır (İnce ve Gül, 2005: 30-31):

- **Devama Yönelik Bağlılık:** Kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Diğer bir ifadeyle bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanmaktadır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu bağlılık üyenin örgütsel rolüne bağlılığı olup, bilişsel yönelimleri içermektedir.
- **Kenetlenme (Birleşme) Bağlılığı:** Önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanmaktadır. Kenetlenme bağlılığına birleşme de denilmektedir. Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır.
- **Kontrol Bağlılığı:** Kontrol bağlılığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesi olarak ifade edilmektedir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılığı adını vermektedir. Kontrol bağlılığı kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır.

2.1.3.7. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

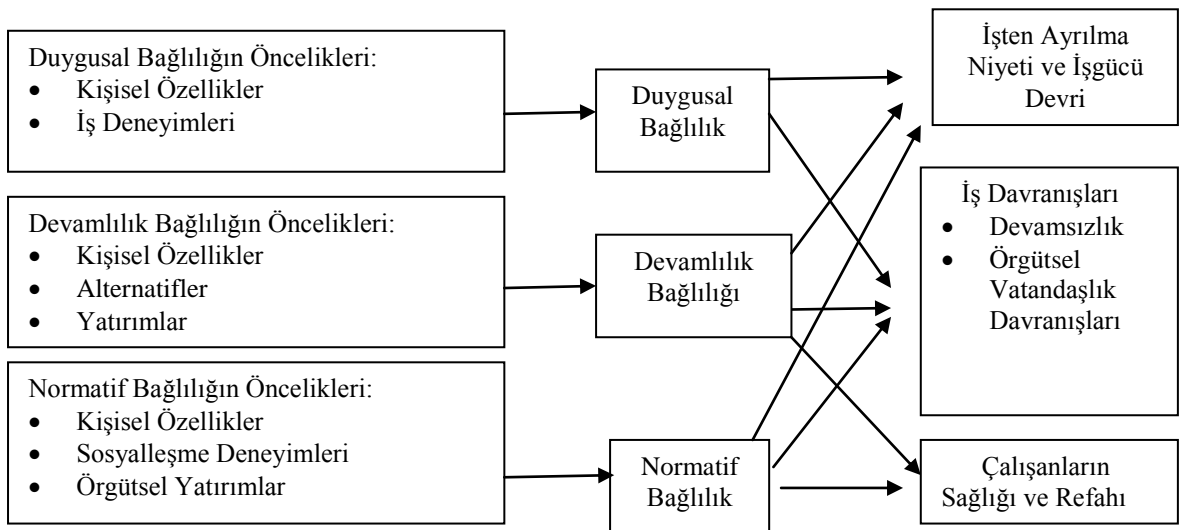
1984 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağlılıkla ilgili bir model geliştirmişlerdir.

Bu model duygusal ve devamlılık bağlılığını içermektedir. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık modellerine 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir unsur ilave etmişlerdir.

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık bireylerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün devamlı üyesi olma kararını almasını sağlayan bir davranıştır (Sabuncuoğlu, 2009: 35).

Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşan Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modelinin ayrıntıları aşağıdaki Şekil 2.3.'te ifade edilmektedir.

Şekil 2.3: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Ada vd., 2008: 500

Örgütsel bağlılık konusunda Allen ve Meyer'in önemli katkıları vardır. Şekil 2.3.'te de görüldüğü gibi Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırmıştır.

Buna göre duygusal bağlılık bireyin çalıştığı örgüte karşı duygusal tutumunu; devam bağlılığı, bireyin ihtiyaçlarını karşılama yönünü; normatif bağlılık ise

sorumluluk bilinciyle oluşan zorunlu bağlılığı ifade etmektedir (Karataş ve Güleş, 2010: 77).

Bu modele göre “**duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık**” olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkan örgüte bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği vardır (Uygut ve Çımrın, 2004: 91):

- Psikolojik durumu yansıtırlar.
- Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler.
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.
- İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır.

Allen ve Meyer (1997); duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın, birer bağlılık çeşidinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çünkü bir çalışanın örgütle ilişkisi, bu üçünün farklı düzeylerini içerebilir. Örneğin bir çalışan örgüte yüksek düzeyde bağlılık hissederken, örgütte kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilir. Başka bir çalışan, örgüt için çalışmaktan zevk duyarken, örgütten ayrılmanın ekonomik açıdan getireceklerini göze almayabilir. Başka bir çalışan ise, işvereniyle çalışmayı sürdürmek için büyük arzu, ihtiyaç ve zorunluluk hislerini aynı anda taşıyabilir. Sonuç olarak araştırmacılar, çalışanların örgütle ilişkisini belirli bir bağlılık kategorisine dahil etmek yerine, bu kategorilerin bir kombinasyonu olarak anlamaya çalışmaktadır. Yine de deneysel çalışmalar, bu üç bileşeni incelemede eksik kalmıştır (Çakar ve Ceylan, 2005: 55).

2.1.3.7.1. Duygusal Bağlılık

İşgörenin örgütle duygusal bir bağ kurmasını ve ihtiyaç duyduğu için değil, çalışmayı istediği için örgütte kalmaya devam etmesini sağlayan bağlılık türüdür.

İşgörenin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bu bağlılığı taşıyan birey, kendini örgütün bir parçası olarak

görmekte ve örgüt bir anlam ifade etmektedir (Uygur, 2009: 18).

İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının sağlanması, örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Bağlılık konusundaki çalışmaların birçoğunda temel alınan, Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 45-46):

- **İşin Cazibesi:** Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması.
- **Rol Açıklığı:** Örgütün işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi.
- **Amaç Açıklığı:** İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
- **Amaç Güçlüğü:** İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi.
- **Önerilere Açıklık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması.
- **İşgörenler Arasında Uyum:** Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması.
- **Örgütsel Güvenirlik:** İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması.
- **Eşitlik:** Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması.
- **Bireye Önem:** İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek.
- **Geri Besleme:** İşgörelere performansları konusunda sürekli bilgi vermek.
- **Katılım:** İşgörenlerin kendi işyükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler “istedikleri için” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde

gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür (Uygut ve Çımrın, 2004: 92).

2.1.3.7.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, işgörenlerin örgütten ayrılmalarının ortaya çıkaracağı maliyetleri gözönünde bulundurmalarıyla ilgilidir. Bu bağlılığa sahip olan işgörenler, işten ayrıldıklarında ortaya çıkacak maliyetlere katlanamayacaklarını düşündükleri için devam bağlılığı gösterirler.

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmasının kendisine nelere mal olacağını bilincinde olmasını ifade eder. Örgüte olan bağlılığı devama dayalı olan bireyler, ihtiyaç duydukları için örgütte kalmayı sürdürürler (Çakar ve Ceylan, 2005: 52).

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü ve ücret gibi kazanımlarını, örgütten ayrılması sonucunda kaybedeceği düşüncesiyle oluşmaktadır (Karahana, 2008: 235). Diğer bir deyişle; işgören örgütten ayrılmanın maliyetini hesaplayıp verdiği emeğin (yatırımlarının) karşılığında ödüllendirildiğini düşündüğü sürece örgüte olan bağlılığını devam ettirmektedir. Bu yatırımlar; iş arkadaşlarıyla kurulan yakın ilişkiler, emeklilik hakları, kariyerde ilerleme ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen artıları kapsamaktadır (Aykaç, 2010: 69).

İşgörenlerde devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen bu faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Doğan ve Kılıç, 2007: 46):

- **Yetenekler:** İşgörenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi.

- **Eğitim:** İşgörenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi.
- **Yer Değiştirmek:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi.
- **Bireysel Yatırım:** İşgörenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi.
- **Emeklilik Primi:** İşgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi.
- **Toplum:** İşgörenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı.
- **Seçenekler:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

2.1.3.7.3. Normatif Bağlılık

İşgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Normatif bağlılık, işgörenin hem örgüte girişi öncesindeki hem de örgütte geçirdiği süre içerisindeki yaşantılarının bir sonucu olarak örgütte kalma konusunda hissettiği baskılardan etkilenmektedir.

Çalışanların ahlaki bir yükümlülük duygusu ile örgütsel amaçlara bağlanmayı zorunluluk olarak gördükleri için gösterdikleri bağlılık türüdür. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar bireysel değerlere veya kurumda kalma yükümlülüğünün oluşmasını sağlayan inanca dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir “görev” olarak görürler. Çalışanlar normatif bağlılıkta örgütte kalmanın veya bağlılık göstermenin

“doğru” olduğunu inanmışlardır (Yılmaz, 2010: 238).

Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğunu düşünmektedirler (Bayram, 2006: 133).

Normatif bağlılık üzerinde bireylerin hem örgüte girişinden önceki hem de örgüte dahil olmalarından sonraki yaşantılarının etkili olduğu düşünölmektedir. Normatif bağlılığa etki eden faktörler; personelin karakteri, sosyal sınıf, statü, görev algısı, yükümlölük duygusu ve kabullenme olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 36).

Yukarıda örgütsel bağlılığa ilişkin açıklanan üç yaklaşımda da bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsur olduğu göze çarpmaktadır. Fakat, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde ihtiyaca, üçüncüsünde ise yükümlölüğe dayanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Literatürde örgütsel bağlılığın, değişik unsurlarla pozitif ya da negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmış ve sonuçta, örgütsel bağlılık boyutlarının çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının olması gerektiği tespit edilmiştir (Boylu vd., 2007: 59).

2.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, bireysel iş verimlerini arttırmak için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle örgütlerin, işgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyebilecek faktörlerin farkında olması önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılık dinamik bir yapıya sahiptir. Çalışanların örgüte karşı

duydıkları bağıllık düzeyi değişik faktörlerden farklı düzeylerde etkilenmekte ve bireyler sürekli bu faktörlerin etkilerini değerlendirerek bağıllık düzeylerini belirlemektedirler. Örgütsel bağıllığı etkileyen bu faktörlerin ortak noktası, bireylerin örgütte kalma kararlarını vermelerinde belirleyici bir rol üstlenmeleridir. Bağıllık düzeyini etkileyen faktörler bireylerin özelliklerinden, çalıştıkları örgütten veya daha genel olarak örgüt dışı nedenlerden kaynaklanır. Örgütsel bağıllığı belirleyen bu faktörlerin bağıllığı nasıl ve ne yönde etkilediği soruları birçok araştırmaya konu olmuş ve olmaya devam etmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 7-8).

Mowday, Porter ve Steers'ın sınıflandırmasına göre örgüte bağıllığı belirleyen, kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört faktör bulunmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007: 487).

Schwenk (1986) bu faktörleri, geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde ayırırken hangi faktörlerin bağıllığı daha iyi kestirdiği konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu konuda Koch ve Steers (1978), demografik faktörlerin, Morris ve Sherman (1981) ise örgütsel faktörlerin bağıllığı daha güçlü şekilde kestirdiğini ortaya koymuşlardır. Buchanan II (1974) ise, her iki faktör grubunun örgütsel bağıllığı kestirmede eşit derecede etkili olduğunu saptamıştır (Balay, 2000: 51).

Diğer bir araştırmada Oliver (1990), demografik faktörlerin örgütsel bağıllık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağıllıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağıllık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Özkan, 2008: 27).

Bu çalışmada, örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 ana grupta ve Northcraft ve Neale'in (1990) çalışmasındaki ayrıma benzer bir şekilde incelenmiştir (Gündoğan, 2009: 35).

Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler aşağıda Tablo 2.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 2.2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
İş beklentileri Psikolojik sözleşme Kişisel özellikler	İşin niteliği ve önemi Yönetim Ücret Örgütsel kültür Örgütsel adalet	Yeni iş olanakları Profesyonellik İşsizlik oranı Ülkenin sosyo-ekonomik durumu Sektörün durumu

Kaynak: Gündoğan, 2009: 35.

İşgörenlerin çalıştıkları örgütlerine duydukları bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler söz konusudur. Bunlar; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

2.1.4.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu bölümde örgütsel bağlılıkla ilişkisi olabileceği düşünülen kişisel faktörlerden iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikleri oluşturan yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem, medeni durum unsurları yer almaktadır.

Morris ve arkadaşlarının 1993 yılında yaptıkları araştırmanın dışında (Morris, 1993, 42), genellikle kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Kişisel faktörlerin kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir (Samadov, 2006: 91).

2.1.4.1.1. İş Beklentileri

Yapılan işte başarı, gurur ve tatmin duygularının varlığı örgütsel bağlılığı etkileyen özellikler arasında yer almaktadır.

Bir işgören yaptığı işe katkısını somut biçimde gözlemlediği takdirde işle kendini bütünleştirmekte; iş işgörende ilgi uyandırmakta ve anlamlı hale gelmekte, bu durumda işgören işi elinden gelen en iyi şekilde yapmaya çalışmaktadır. İşgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunlarından biri monotonluktur. İşin monotonluğunu azaltmak için çeşitli metotlar kullanılmaktadır. Bu metotlar aşağıda açıklanmaktadır (Hatiboğlu, 2003: 329-330):

- İşin genişletilmesi,
- İşin zenginleştirilmesi,
- Programlanmış dinlenme zamanları,
- Daha kısa çalışma zamanları,
- Müzikle çalışma,
- Başarı hissi yaratma,
- Ücret vb. ödemelerdir.

Yukarıda sayılan metotlar, işi çeşitlendirip; işin çekiciliğini arttırmakta ve işgöreni örgüte bağlamaktadır.

Örgütlerin varlık nedenleri, insanların giderek çeşitlenen ihtiyaç ve isteklerini karşılamaktır. İnsanlar örgütlere birtakım ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için katılmaktadırlar. İşgörenlerin bu istek ve ihtiyaçları, onların kişisel amaçlarını, beklentilerini oluşturur. Çoğu zaman örgütler bireyler açısından bu kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç konumundadırlar. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların işyerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel

beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir (İnce ve Gül, 2005: 60).

Sıkıcı ve basit bir iş yapan bir işgören gönülsüz çalışmaktadır. Yapılan işle işgören arasındaki uyumsuzluğun varlığı, işgöreni işinden soğutmaktadır. İş doyumsuzluğu karşısında işgörenler ya işe ilgisiz ve kayıtsız kalmakta ya da işten ayrılmaktadırlar. Oysa işin niteliği, işgörenin değerleri ile uyduğunda, görev alanlarını arttırdığında ve sorumluluk almasını mümkün kıldığında, işgörenin örgütsel bağlılığı artmaktadır (Hatiboğlu, 2003: 330).

2.1.4.1.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, örgüt ve işgören arasında tarafların birbirlerinden beklentilerini ve birbirlerine karşı sorumluluklarını ifade eden ve yazılı ifadeye dönüştürülmemiş bir anlaşmadır.

Kotter (1973) psikolojik sözleşme kavramını, “kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşma” olarak tanımlamıştır. Rousseau (1989) ise, “personel ve işveren arasındaki yazılı olmayan şart ve durumlara dair kişinin inançları” olarak tanımlamıştır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 3). Yazılı olmadığı ve gayri resmi olduğu halde psikolojik sözleşme örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 60).

Yabancı yönetim ve örgüt yazınında yoğun olarak çalışılan bu kavram örgüt araştırmaları içinde önemli bir yere sahip olmuş olup artık örgütsel tutum ve davranışların önemli bir öncülü olarak kabul edilmektedir (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 207).

Psikolojik sözleşmeler kişiden kişiye değişebilen, dolayısıyla subjektif ve

dinamik özellikler sergilemektedir. Ancak bu özellikleri nedeniyle kontrol dışı olarak değerlendirilip gözardı edilmemeleri gerekmektedir. Çünkü biçimsel olmayan ilişkilerin biçimsel ilişkilere kıyasla örgütlerin işleyişini yoğun bir şekilde etkilemesine benzer şekilde, yasal sözleşmelere nazaran psikolojik sözleşmeler de iş ilişkilerini yakından etkilemektedir. Eğer işgörenlerin beklentileri örgüt veya işveren tarafından karşılanabilirse, taraflar arasında güvene dayalı ilişki kurulabilecek ve işgörenler örgüte daha fazla katkı sağlayabilecektir (Dil Şahin, 2010: 97).

Bir işgören psikolojik sözleşmesinin gereklerini iyi bir şekilde yerine getirilmesiyle örgütün kendini desteklediği düşünülüp örgüt için önemli olduğu yargılarını geliştirecek ve bu yargılar da işgörenin örgüte sadakat, güven ve duygusal bağlılığını artıracaktır. İşgören psikolojik sözleşme ihlaline uğradığında ise, işgörenin örgüte bağlılık hisleri azalacaktır (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 129).

2.1.4.1.3. Kişisel Özellikler

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan pek çok araştırmada yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütte çalışma süresi vb. gibi kişisel özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu bölümde kişisel özelliklerle örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmektedir.

-Yaş: Birçok araştırmacı (Lok ve Crawford, 2004; Kwon ve Baks, 2004; Rowden, 2000; Mowday vd., 1982; Meyer ve Allen, 1997; Kalbers v Cenker, 2007) yaş ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Hatta örgütte çalışma süresi ve pozisyon süresi gibi yaş ile yakından ilişkili olan faktörler kontrol altına alındıktan sonra dahi yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişki tutarlılığını korumaya devam etmiştir (Bakan, 2011: 122). Angle ve Perry (1981) işgörenlerin yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığını, dolayısıyla işgörenlerin üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığını belirtmektedirler (Samadov, 2006: 91). Hrebiniak ve Alutto (1972), genç işgörenlerin örgütlerine fazla yatırımlarının olmaması sebebiyle yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık duyduklarını

belirtmektedirler (Kardeş, 2009: 58). Bir başka araştırmada ise, Allen ve Meyer (1993) yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre duygusal bağlılık, işgörenin yaşıyla birlikte artış gösterirken, rasyonel bağlılık ise işgörenin yaşından etkilenmemektedir (İnce ve Gül, 2005: 65).

-Cinsiyet: Cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi çok sayıda araştırma ile ortaya konulmuştur. Önceleri bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla birlikte çalışan kadın sayısının artmasına paralel olarak kadınlarla ilgili araştırmaların sayısı da hızla artmıştır (İnce ve Gül, 2005: 61). Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler (Gündoğan, 2009: 22). Hrebiniak ve Alutto (1972)'a göre, kadınların örgütlerine bağlılıkları erkeklere göre daha fazladır. Dolayısıyla kadınlar örgütlerini daha az değiştirme eğilimindedirler. Çünkü kadınların örgütlerini değiştirmekten çok fazla hoşlanmadıkları görülmüştür. Gökmen (1996), erkeklerin kadınlardan daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiklerini ifade etmiştir. Erkeklerin kadınlardan daha yüksek pozisyonlarda çalışması ve kadınların aileye ve eve verdikleri önemin kariyer ve örgüt amaçlarından daha fazla olması bu sonucun çıkmasına neden olmaktadır (Uygur, 2009: 24-25).

- Eğitim Düzeyi: İşgörenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikisi arasında ters bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Buna göre işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 400). Yapılan bir araştırmada eğitim düzeyi açısından en yüksek bağlılık düzeyi ilköğretim mezunu işgörenlerde çıkmıştır. İyi eğitim almamış işgörenlerin örgütsel bağlılıkları alternatif iş imkanlarının azlığı nedeniyle, eğitilmiş işgörene göre daha fazla olmaktadır (Aykaç, 2010: 88-89). Söylenenlerin aksine Gallie ve White (1993) ise eğitim düzeyinin yüksek olması bireye daha fazla alternatif iş olanakları

sunarak sevilen işin yapılması imkanını yarattığı için, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında sevilen işi yapıyor olmaktan kaynaklanan pozitif bir ilişkinin olacağını savunmuşlardır (Bakan, 2011: 124).

- **Çalışma Süresi (Kıdem):** Örgütsel bağlılık ile çalışılan süre arasında doğrusal bir ilişki bulunmakta olup, çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 66). Cohen (1993) çalışma süresi arttıkça işgörenin örgütten elde ettiği kazançlar da arttığından, çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişkinin olacağını ileri sürmüştür. Örgütte uzun süre çalışmış olan bireylerin örgüte harcamış oldukları emek ve zamanları yüksek olduğundan bu bireyler belirli bir statü elde etmiş ve çeşitli terfi imkanları yakalamışlardır. Bu tür yatırımlar bireyin vazgeçemeyeceği türden yatırımlar olduğu için birey kendisini örgüte bağlı hissedecektir (Bakan, 2011: 124). Kendine özgü tutum ve davranışlar geliştiren ve belirli bir iş değerine sahip olan işgörenlerin yeni bir örgütte uyum sorunu yaşayabileceği düşünülmelidir. Zeffane (1994), işe yeni başlayan bir işgörenin çalıştığı örgütte yabancılık çektiğini ve hizmet süresi on üç yıldan fazla olan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğunu ifade etmiştir (Uygur, 2009: 24-25). Glisson ve Durick' in (1988) araştırmalarında ise, işgörenin örgütte toplam çalışma süresi bağlılıkla olumlu ilişkili olduğu halde, işgörenin aynı pozisyonda geçirdiği yıl sayısının bağlılıkla olumsuz ilişkili olduğu saptanmıştır (Balay, 2000: 58).

- **Medeni Durum:** Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de medeni durumdur. Araştırmalarda medeni durumun, çoğunlukla örgütsel bağlılık çalışmalarında bir kontrol değişkeni olarak ele alındığı gözlenmiştir (Aykaç, 2010: 87). Evli ya da ayrılmış olan bireylerin örgütlerinden ayrılmayı daha maliyetli bulacakları ve bu nedenle örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olacağı ileri sürülmektedir. Evli olup aynı zamanda bakmakla yükümlü olunan yaşlı ya da çocuk bağımlılara sahip olmanın bireysel bağlılığın geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Buna karşın, bekar olan bireylerin örgütlerine daha az bağlanma gereksinimi duyacakları ve daha iyi bir iş alternatifi elde ettiklerinde çok rahatlıkla örgütten ayrılacakları görüşü savunulmaktadır (Bakan, 2011: 126-127).

2.1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler olarak; ücret düzeyi, işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, örgütsel adalet, örgüt kültürü, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışma ile örgütsel ödüllerden söz edilebilir.

-Ücret Düzeyi: Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür (Samadov, 2006: 100). Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıladılarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır. Özellikle üst seviyede çalışanlar için gelir, örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür. Ayrıca rutin ve sıradan ödüllendirmeler kadar dışsal ödüllendirmeler de önemlidir (İnce ve Gül, 2005: 73). Örgütsel bağlılığı etkileyen en belirgin faktörlerden birisinin ücret düzeyi olduğu görülmektedir. Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır.

-İşin Niteliği ve Önemi: Kendine uymayan ve anlamsız bulduğu işi yapan işgörenin örgütsel bağlılığı düşük olacaktır (Kardeş, 2009: 63). İşin önemi de örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer etmendir. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 71). Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar işin niteliğinin örgütsel bağlılığa etkisi her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. İşin niteliğinin işgören için anlamlı olması oldukça önemlidir.

-Yönetim ve Liderlik: Tepe yönetimi ile uyum içerisinde çalışan ve fikirlerine değer verildiğini düşünen işgören, işini daha severek yapacak ve bağlılığı artacaktır.

Liderlerin çalışanlara adil davranması da çalışanların örgüte bağlılığını arttırmaktadır. İşgörenler beklentilerini konuşabildiği ve onlara karşı arkadaşça yaklaşan yöneticileri olduğu zaman örgütsel bağlılıkları artmaktadır. İşgörenler kendilerini daha değerli hissetmekte ve bu da örgütüne karşı daha yoğun bağlılık duymasına neden olmaktadır (Kardeş, 2009: 64). Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bliau, yapısal liderlik tarzının bağlılık üzerinde büyük etkileri olduğunu belirlemiştir. Aynı şekilde Williams ve Hazer de örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişkiler bulmuştur (İnce ve Gül, 2005: 72). Conger ve Kanungo tarafından teşhis edilen altı liderlik tavrıyla, Porter ve Smith tarafından teşhis edilen iki örgütsel bağlılık unsuru arasındaki ilişki incelenmiştir. Güneydoğu Amerika'da bulunan altı örgütten denekler çalışmaya katılmıştır. İki temanın unsurları tartışılmış ve liderlik tavrının 5/6' sının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular liderlerin, elemanların ihtiyaçlarına olan duyarlılıklarının örgütsel bağlılıkla alakadar olduğu kadar, örgütle ilgili daha net bir vizyona sahip olmalarıyla ve yöneticilerin örgütle ilgili hedef ve değerleri daha net biçimde ortaya koymaları ile bağıntılı olduğunu göstermektedir. Bu çalışma yöneticilerin örgütlerde değişmekte olan stratejik rolünü anlatmaktadır (Samadov, 2006: 102-103). Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı artırmaktadır. Tepe yönetimine duyulan memnuniyet de bağlılığın belirleyicilerindedir.

-Örgütsel Adalet: Örgüt çalışanlarının iş tutumlarını etkileyen örgütsel adalet, bireyin örgüt içerisinde işbölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayacak uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak ifade edilmektedir (Ceylan ve Dinç, 2008: 126). Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlar, dağıtım adaleti ve prosedürel adalettir. Dağıtım adaleti, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır. Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler (Özdevecioğlu, 2003: 78). Prosedürel adalet ise ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve

politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2002: 72). Dağıtımsal adaletin iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, prosedürel adalet, örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır (Kardeş, 2009: 70). Dolayısıyla örgütsel bağlılık açısından prosedürel adalet kavramı daha fazla önem arz etmektedir. Zira çalışanların örgütsel bağlılık duymalarına neden olmaktadır. Her ne kadar ücret ve iş tatmininin örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili oldukları bilinmiyorsa da, bu etki dağıtımsal adalet türünde dolaylı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık açısından önemli olan kişisel çıktılardan çok örgütsel çıktılardır. Bu nedenle prosedürel adalet önem kazanmaktadır. Çalışanlar tarafından örgütün prosedürel adaleti adil olarak algılanıyorsa, düşük ücret alınsa bile örgütsel bağlılık sağlanabilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 77). Dailey ve Kirk (1992) ile Sweeney ve Mcfarlin (1993)'in yapmış olduğu araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Bakan, 2011: 193). Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olan örgütsel adalet, örgüt yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir.

-Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin karar ve uygulamalarını biçimlendiren normlar, değerler, inançlar ve varsayımlardır. Bir başka tanıma göre örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve görelî olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir (Erdem, 2007: 64). Günümüzde örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak isteyen örgütlerin, bağlılığın devamlılığı ve gelişimini sağlayacak, çalışanları bağlılık duymaları için teşvik edecek bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir (Demiral, 2008: 111). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt kültürü, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur (İnce ve Gül, 2005: 76).

-Takım Çalışması: Takımda ortaklaşa alınan kararlar üyelerin örgütsel bağlılığını güçlendirmektedir. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının desteklenmesi, yönetimin

kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu durum da örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Samadov, 2006: 108). Takım çalışması, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin daha samimi ve dostane bir ortam içinde sürdürülmesine olanak sağlamaktadır. Bu samimi ortam da dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Zira yapılan araştırmalar, iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkiler olumlu ise örgütsel bağlılığa da olumlu bir şekilde yansiyacaktır (İnce ve Gül, 2005: 80-81). Yapılan araştırmalar; gerek işveren gerekse işgörenlerin her ikisinin de takım çalışmasından faydalandıklarını göstermektedir. Takım çalışması işgörenlerde, özellikle de daha çok beceri ve vasıf gerektiren iş yapanlarda, karar verme yetkilerinin artmasından dolayı, büyük bir iş tatmini sağlamaktadır.

-Rol Belirsizliği ve Çatışması: Rol belirsizliği, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur (Kardeş, 2009: 74). Rol çatışması, çalışanın örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Gündoğan, 2009: 39). Yapılan araştırmalar rol belirsizliği (Dubinsky ve Mattson, 1979; Zaccaro ve Dobbins, 1989; Johnston vd., 1990) ve rol çatışması (Dubinsky ve Mattson, 1979; Dubinsky ve Harrtley, 1986; Zaccaro ve Dubbins, 1989) ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Rol çatışması bireyde sorumluluk azalması, kendi içine çekilme, gerginlik ve strese neden olur ki, bu durumda olan birey bir boşluk içerisine girerek örgütten yavaş yavaş uzaklaşmaya başlar. Rol belirsizliği durumunda da birey örgütsel amaçlara ulaşabilmek için kendisinden hangi davranışların beklendiğini net bir şekilde bilmediğinden dolayı üstlendiği rol ile örgütsel amaçlar arasındaki bağlantının azaldığını düşünerek örgüte olan bağlılığı azalacaktır. Bununla birlikte, rol çatışması içerisinde bulunan bireyin örgütte sorumluluk duygusu ve örgüte katılımı azaltacağından, rol çatışması örgütsel bağlılığı zayıflatıcı bir etki yaratacaktır (Bakan, 2011: 154). Rol çatışması, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Bu olumsuz etki bireyin içine kapanması, gerginlik ve stres olarak görülebilir. Bu durumlarda rol çatışması yoğun ve iş tatmini de aynı derecede düşük olmaktadır. Bu deneyimi yaşayan işgören duygusal olarak bir

boşluk içine girmekte ve örgütünden uzaklaşma eğilimi göstermektedir. Ayrıca rol çatışması sorumluluk azalmasına yol açmaktadır. Sorumluluğun azalmasıyla birlikte örgüte katılım azalarak, örgütsel bağlılık da olumsuz yönde etkilenmektedir (Uygur, 2009: 26).

- **Örgütsel Ödüller:** İşgörenlere maddi ve manevi olmak üzere iki çeşit ödül verilebilir. Maddi ödüller ücret artışı, prim, ikramiye; seyahat, konaklama, sağlık ve emeklilik ödemeleri gibi değeri parayla ölçülen; manevi ödüller ise takdir, teşekkür, terfi, yönetsel kararlara katılma gibi işgörenleri manevi olarak tatmin eden ödüllerden oluşmaktadır (Usta ve Küçükaltan, 2012: 81). Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen faktörlerden birisi de işin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel ödüller bu nedenle örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir faktör olduğu belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 79). Etkili ve adil bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması ve bunun sağlıklı bir şekilde uygulanması hem işgörenlerin iş performanslarının artmasına ve örgüte daha fazla katkı sağlamasına yol açacaktır hem de örgütlerine duydukları bağlılığı artıracaktır.

2.1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

İşgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen birtakım örgüt dışı faktörler vardır. Bu bölümde alternatif iş imkanları ve profesyonellikten oluşan örgüt dışı faktörlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisine yer verilmiştir.

-**Alternatif İş İmkânı:** Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, alternatif iş imkanlarıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği, bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz istihdam meselesi veya alternatif iş imkânları sadece çalışanların

kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyoekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85). Bireyin pek çok iş alternatifinin olması iş rolünü genişletmekte ve daha kolay iş bulmasını sağlamaktadır. Bu durum bireyin kendisine olan özgüvenini arttırmaktadır ve birey daha seçici davranmaktadır. Alternatif kariyer ve iş bulma olanağı arttıkça, örgütsel bağlılık azalmaktadır. Birey maddi ve manevi olarak işi kaybetme korkusu yaşamayacağı için örgütsel bağlılığı daha kırılgan hale gelecektir. İş pazarındaki daha sınırlı iş fırsatları algısı ise işgörenin örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık göstermesine neden olmaktadır. İşgören iş kaybı, maddi kayıp, iş bulamamanın yaratacağı özgüven eksikliği ve bunalım gibi korkularından kaynaklı örgütüne karşı daha bağımlı hale gelmektedir (Kardeş, 2009: 77).

-Profesyonellik: Profesyonellik, gücünü mesleğe bağlılıktan almaktadır. Profesyoneller; “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli örgütlerin çatısı altında birleşen bireylerdir” şeklinde tanımlanabilmektedir (Aykaç, 2010: 112). Profesyonellikte örgütsel bağlılık kavramı biraz çelişkili olarak karşımıza çıkmaktadır. Şöyle ki; hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine ya da örgütüne bağlılık önemlidir. Her ikisinin bir arada bulunması ise bir ikilem yaratmaktadır. Eğer örgüt mesleki gelişim sağlamada katkıda bulunuyorsa veya kariyer beklentileri örgüte bağlı ise bireyin mesleki bağlılığı azalırken, örgütsel bağlılığı artacaktır. Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece, bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının profesyoneller tarafından gösterilmesinin önüne geçmek mümkün olabilmektedir. Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık istenilen seviyelere yükseltilebilmektedir (Gündoğan, 2009: 40).

2.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bağlılıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işgören devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği belirtilmiştir.

2.1.5.1. İşgören Devir Oranı - İşten Ayrılma Niyetinin Azalması

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi işgören devir oranı veya diğer bir ifadeyle işgörenin işten ayrılma eğilimidir.

Örgütsel bağlılığın işgören devrini etkilediğine yönelik geliştirilen modeller (Williams ve Hazer, 1986; Farkas ve Tetrick, 1989; Arnold ve Feldman, 1982) ve literatür bilgilerinden yola çıkan Mowday ve arkadaşları (1982), örgütsel bağlılığın en güçlü ve en çok çalışılan davranışsal çıktısının işgören devrindeki azalma olduğunu belirtmişlerdir. Hatta, işgören devir oranını belirleme açısından örgütsel bağlılığın, iş tatmininden daha güçlü bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. Kavramsal açıdan yola çıkıldığında, güçlü bağlılık duygusuna sahip bir birey örgütte kalmaya ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli olacağından dolayı, bu bireyin örgütten ayrılma isteğinde bulunmayacağı görüşü çok rahatlıkla ileri sürülebilir (Bakan, 2011: 230).

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri konu alan geçmiş çalışmaların sonuçları bu iki kavram arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin Blau ve Boal (1989), Mowday, Porter ve Steers'in örgütsel bağlılık anketinden aldıkları 9 soru ve işten ayrılma niyetini ölçmek üzere Mobley'den (1977) uyarladıkları 3 soruyu kullanarak yaptıkları araştırmada, bu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki bildirmişlerdir. Vodenberg (1994) ve arkadaşları da; örgütsel bağlılık anketinden aldıkları 9 soruyu ve ayrılma niyetini ölçen ankette aldıkları 1 soruyu kullanarak benzer bir ilişki bulmuşlardır. Balfour ve Wechler

(1996) da işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ilişki elde etmişlerdir (Çakar ve Ceylan, 2005: 57).

Uyguç ve Çımrın (2004)'in yapmış olduğu araştırmada çalışanların işten ayrılma niyetlerinin duygusal ve normatif bağlılık ile negatif yönde ilişki gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ancak, beklenenin aksine, devamlılık bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri yükseldikçe işten ayrılma niyetlerinin azalacağı; devamlılık bağlılığı düzeyleri yükseldikçe işten ayrılma niyetlerinin de yükseleceği söylenebilir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 97).

2.1.5.2. Performansın Artması

Çalışanların performansı, her örgütün etkililiğini ve başarısını geliştirmek için önemlidir. Literatüre bakıldığında araştırmacılar, örgütsel bağlılık ile işgörenlerin performansı arasındaki ilişkiyle ilgili birbirinden farklı sonuçlar bulmuşlardır. Bu nedenle de konu hakkında bir fikir birliğine varılamamıştır.

Performans, bireylerin çalışmaları ile örgüt verimliliğine yapmış oldukları katkının düzeyini göstermektedir. Beklenen performansla gerçekleşen performansın birbirine denk düştüğü durumda çalışan kendine konulan hedefi yerine getirmiş olmaktadır. Performansta beklenen ve gerçekleşen denkleğın sağlanmasında ve özellikle beklenen düzeyden daha yüksek performans gösterme çabasının ortaya konmasında bağlılık güçlü bir faktör olmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel açıdan bağlılığın önemli olması işgören performansı üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Benkoff'a göre; bağlılığın 30 yıldır en popüler araştırma konusu olmasının asıl nedeni performans üzerinde etkisi olduğu varsayımdır. Çünkü halen performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığı kesin değildir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 11).

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki açısından literatürde farklı görüş ve bulgulara rastlanmaktadır. Bazı araştırmacılara göre örgütsel bağlılık ile

performans arasında pozitif bir ilişkinin ortaya çıkması beklenir. White'a (1987) göre işgören bağlılığı ile performans arasındaki ilişki "işe bir bütün olarak bağlılık", "spesifik bir işe bağlılık" ve "örgüte bağlılık" olmak üzere üç tarzda gerçekleşir (Bakan, 2011: 216).

Birçok araştırmacının (Porter vd., 1974; Mottaz, 1989; O'Reilly ve Chatman, 1986; Penley ve Gould, 1988; Allen ve Meyer, 1990) yapmış oldukları araştırmalara göre, örgüte gerek özdeşleşme gerekse ahlaki veya duygusal anlamda bağlılık duyan bireylerin diğer işgören oranla daha yüksek performans gösterecekleri görüşü savunulmaktadır (Bakan, 2011: 217).

Diğer taraftan Aryee ve Heng, (1990) ise, yaptıkları araştırmalarda bağlılık ile performans arasında yeterince güçlü bir ilişki olmadığını bulmuşlardır. Benzer olarak Zajac (1990) bu ilişkinin zayıf olduğunu belirttikten sonra, bu zayıf ilişkinin en önemli nedenlerinin ekonomik şartlar ve beklentiler ile aile mecburiyetleri olduğunu ifade etmiştir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 48).

Gouldner'in (1957) yaptığı bir araştırmada elde edilen bulgular, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin işgörenlerin şehir ya da kırsal bölgelerde yaşama durumuna göre değişiklik göstereceğini ortaya koymuştur. Buna göre, şehirlerde yaşayan işgörenler örgütlerine daha az bağlılık gösterirler (Uygur, 2007: 74).

2.1.5.3. Devamsızlığın Azalması

İşgören devamsızlığı teorisyenlerin ve profesyonellerin aynı derecede dikkatini çeken pahalı bir işgören problemidir. İşe gelmeyen bir çalışan, bilinçli ya da bilinçsiz olarak örgütle olumsuz bir ilişki ifade eder.

İşgörenler kendilerini çalıştıkları kuruma daha güçlü bir şekilde bağlı hissettiği zaman işlerinde daha az devamsızlık yapmaktadırlar. Mowday ve arkadaşları örgüte bağlılığın devamlılık ile ilişkili olduğunu belirtmişler ve bu sonucun; bağlılığı güçlü

olanların örgütün değerleriyle uyumlu davranışlar içinde olacakları teorisini desteklediğini savunmuşlardır (Duygulu ve Abaan, 2007: 65).

Örgütsel bağlılık ile işgörenlerin devamsızlıkları arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Wooden (1995), örgütsel bağlılığı devamsızlığı etkileyen en önemli faktörlerden birisi olarak belirlemiştir. Wooden, örgütsel bağlılık kuvvetlendikçe, devamsızlık ve işgücü devir oranının azalacağını ifade etmiştir. Araştırmaların büyük çoğunluğunda (Blau, 1986; Mayer ve Schoorman, 1992; Pierce ve Dunham, 1987; Savery vd., 1987) örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif ilişki bulunurken, bazı araştırmalarda (Angle ve Perry, 1981; Ivancevich, 1985) böyle bir ilişki bulunamamıştır. Örneğin Blau (1986), örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha az devamsızlık yaptıklarını ortaya çıkarmıştır. Buna karşın Angle ve Perry (1981), örgütsel bağlılığın işgören devir oranı ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu, ancak devamsızlık ile ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ivancevich (1985) yaptığı araştırmada, devamsızlığı belirleyen temel faktörün örgütsel bağlılık değil önceki devamsızlık alışkanlıkları olduğunu ileri sürmüştür (Bakan, 2011: 233-234).

2.1.5.4. İşe Geç Kalmanın Azalması

Örgüte bağlılık ile işe geç kalma arasında önemli derecede olumsuz bir ilişki vardır. İşgörenlerin örgüte karşı olan olumlu tutumları, onların bu tutumlarla tutarlı davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. İşe zamanında gelme de bu davranışlar arasında yer almaktadır.

Örgüte bağlılıkları olmayan veya düşük olan bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için, işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

İşe geç kalma da devamsızlık gibi üretimin aksamasına neden olabilecek ve neticesinde de örgüt verimliliğini azaltacak bir davranıştır. Bağlılığı güçlü olan

işgörenlerin inisiyatifleri doğrultusunda işe geç kalma davranışını daha az sergilemeleri beklenmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 13).

Yapılan çalışmalar, bağlılıkla işe geç kalma arasında ilişki olduğunu tespit etmektedir. Angle ve Perry çalışmalarında, bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bağlılığı yüksek olan işgörenlerin işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır (İnce ve Gül, 2005: 96).

2.1.5.5. İş Tatmininin Artması

Literatürde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbiri üzerindeki etkisi, pek çok araştırmayla ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçları göstermektedir ki, işgörenin iş tatminindeki artış, motivasyonu sağlayıp verimlilik ve başarı ile sonuçlanırken; iş tatminsizliği ise işgörende bir takım psikolojik sorunlar oluşturarak, işgörenin kendisine ve bulunduğu örgüte yabancılaşmasına kadar birtakım olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu olumsuz sonuçlar, işgörenin örgütsel bağlılığını azaltırken; verimliliğini düşürmektedir. Bu nedenle işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olması, örgütler açısından istenilen bir durumdur.

İş tatmininin konusu hem örgütlerde çalışan işgörenlerle, hem de onların yaptıkları örgüt içi çalışmalarla yakından ilgilidir. İşin tatmin ediciliği veya tatminsizliği, sadece işin doğasına bağlı olmamakta, ayrıca işgörenlerin çalıştıkları işlerinden ne bekledikleriyle de yakından ilgili olmaktadır (Ergun Özler ve Ünver, 2012: 330).

Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir. Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin görevleri yerine getirmede daha çok çaba harcadığını göstermektedir. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerin örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Yürütülen araştırmalar örgütsel bağlılığın öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynadığı üzerinde durulmaktadır (Bayrak Kök, 2006:

299).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde etkileşim olduğu çeşitli bilimsel araştırmalarla ulaşılmış bir sonuçtur. Buna göre, gerek iş tatmini ve gerekse örgütsel bağlılık birbirlerini artırıcı ve destekleyici yönde etki etmektedir. Bilim adamları, örgütsel bağlılıkta artış olması durumunda, bunun iş tatminini de artırıcı yönde etki edeceğini; örgütteki işgörenlerin duyduğu iş tatmininin artması durumunda örgütsel bağlılığın da artacağını belirtmektedir. Bununla birlikte şimdiye kadar yapılan araştırmaların çoğu, iş tatminini örgütsel bağlılığın öncülü olarak görmektedir (Örücü vd., 2010: 4).

Yapılan birçok araştırma da işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının en önemli belirleyicisinin iş tatmini olduğu ortaya çıkmaktadır. Kuzey Amerika'nın içinde ve dışında yapılan araştırmalarda iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında çok güçlü bir ilişkiye rastlandığı görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 156).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Örgütsel bağlılık iş tatminini olumlu yönde etkilerken, iş tatmini de örgütsel bağlılığı aynı yönde etkiler. Başka bir ifade ile; işlerinde tatmin olan işgörenler örgütlerine daha çok bağlı olma, tatminsiz işgörenler ise, örgüte zarar verebilecek davranış gösterme eğilimindedirler (Poyraz ve Kama, 2008: 148).

İş tatmini hem örgütsel bağlılığın belirleyicisi hem de sonucu olarak belirlenmekle birlikte, çalışmaların çoğunda iş tatminini örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınmıştır. Yüksek iş tatmini, işe devamsızlığı ve işgören devir hızını azaltmakla performans üzerine dolaylı etkide bulunmaktadır. İş tatmini bireyin verimliliğini arttırarak işletmelerin rekabet gücüne de katkı sağlamaktadır (Yıldırım vd., 2011: 167).

2.1.5.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Artması

Örgüt başarısını artırmak ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlamaya yönelik

işgörenlerin kendi istekleriyle sergiledikleri bireysel davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yapılmış birçok araştırma mevcuttur. Örgütsel vatandaşlık, “görev icra etmek” ile benzer potansiyel taşıyan ama beklenenin üstünde örgütsel işlev yerine getirmek anlamına gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, rol dışı veya rol üstü davranış olarak kabul edilmektedir (Özyer vd., 2012: 182).

Örgütsel bağlılık; üzerinde çalışma yapılan ilk yıllarda, işgörenler ile örgütleri arasında psikolojik bir bağ olarak ifade edilmiştir. Tutumların davranışlara neden olabileceğini göz önüne alınırsa örgüt hakkında olumlu tutumların, olumlu davranışlara sebep olacağı ve böylece duygusal bağlılığı yüksek çalışanların bu tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açabileceği kestirilebilir (Gürbüz, 2006: 61).

Araştırmalar, örgüte bağlılıkları yüksek işgörenlerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğunu göstermektedir. Organ ve Ryan (1995), örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcılarını araştırdıkları çalışmalarında iş doyumunu, lider desteği, algısal adalet ve örgütsel bağlılık faktörlerinin vatandaşlık davranışları ile doğrusal bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. İşgörenin örgütsel bağlılığı arttıkça, işgören örgütü için daha çok fedakârlıkta bulunma isteği içine girer ve bu özveri çabası kendini daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma olarak gösterir (Karaman ve Aylan, 2012: 41).

Yapılan bir diğer araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışında anlamlı ve pozitif yönde etki gösteren bağlılık boyutunun, duygusal bağlılık olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Meyer, Allen ve Smith (1993), duygusal bağlılığın gönüllü davranışlarla pozitif ilişkisini tespit etmişlerdir. Araştırmaya göre, mesleklerini severek yapan, örgütlerine karşı duygusal olarak bağlılık hissedilen işgörenlerin, daha yüksek örgütsel vatandaşlık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Aslan, 2008: 172).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ele alınırken dikkate

alınan temel bakış açısı, örgütsel vatandaşlık davranışının, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının bir yansıması olduğu şeklindedir. Sosyal değişim boyutuyla işgörenler, örgütlerinin kendilerine sunduğu olanaklar ölçüsünde, örgütlerine duygusal, normatif ve/veya devam bağlılığı duymakta ve bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştürmektedirler. Örgütsel bağlılık konusundaki tanımlar bu bakış açısını desteklemektedir. Nguni, Slegers ve Denesen (2006) örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duyma ve kabullenme; örgüt için yüksek düzeyde çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu, olarak tanımlamaktadırlar. Benzer şekilde, örgütüne bağlı olan işgörenler, örgüt için yoğun duygular besleyen, görev ve sorumluluklarını düzenli şekilde yapan, kimi zaman bunların ötesinde çaba gösteren, örgüt kurallarına gönüllü olarak uyan, örgütün varlıklarını korumaya çalışan ve örgütün amaçlarını ve vizyonunu paylaşan kişiler olarak ele alınmaktadır. Bu kişiler, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından dolayı içsel olarak güdülenirler. Bu yönleriyle örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilir (Bolat ve Bolat, 2008: 79-80).

İşgörenlerin güçlü örgütsel bağlılığa sahip olmasının, işgörenlerin örgüte aidiyet duygusunu artırdığı, örgüt içerisinde güvenlik duygusunu geliştirdiği, örgüte faydalı olabileceği duygusunu vererek örgüt içinde ve dışında amaç birliği oluşturmasını sağladığı, bu ortamın da işgörenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini teşvik ettiği görülmektedir (Güçel, 2013: 182-183).

2.2. KARARLARA KATILMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Kararlara katılma ilk olarak yönetime katılma kavramı içerisinde kendine yer bulmaya başlamıştır. Ancak tarihsel sürece bakıldığında kararlara katılmanın önemli bir kavram olmasına rağmen araştırmalara pek konu olmadığı görülmektedir. Çoğunlukla kararlara katılma, yönetime katılmayla ilgili pek çok araştırmada satır aralarında bahsedilen bir konu olmaktan öteye gidememiştir.

Örgüt yönetiminde önemli bir kavram olan örgütsel bağlılık kavramı ise yıllardır birçok araştırmaya konu olmuş ve bu kavramla ilgili pek çok bilimsel yayın hazırlanmıştır. Örgütsel bağlılığın örgüt yönetiminde ve başarısındaki yeri ve önemiyle ilgili yapılan araştırmaların yanı sıra bir değişken olarak örgütsel bağlılığın birçok farklı değişkenle (stres, iş tatmini, işe geç gelme vb) ilişkisiyle ilgili de çok sayıda araştırma yapılmıştır.

Kararlara katılma ve örgütsel bağlılık kavramlarının tek başlarına veya farklı değişkenlerle ilişkilerini belirlemeye yönelik araştırmalar literatürde yer almasına rağmen kararlara katılmanın örgütsel bağlılıkla ilişkisini belirlemeye yönelik ülkemizde ve dünyada az sayıda çalışmaya yer verildiği görülmektedir.

Örgütsel kararlara katılan işgörenler çalıştıkları örgüte karşı bağlılık hissetmekte ve örgütlerini benimsemektedirler. Kararlara katılma sadece fikir sormak anlamında değil, değer verilen fikirlerin uygulamasının yapıldığının işgören tarafından görülmesinin sağlanmasıyla etkili olmakta ve bu durum işgörenin performansına ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerine olumlu yönde yansımaktadır. Alınan fikirler sonucunda işgörenin görüşleri beğenilir ve ödüllendirilirse işgörenle örgüt arasında bir birliktelik oluşmakta ve bu durum işgöreni örgüte bağlamaktadır.

Kararlara katılmanın ana amaçlarından birisi, astların gelişmesini ve sorumluluk almalarını teşvik etmek olduğundan, üst yöneticinin tartışma ve karar için uygun olan sorunları seçme konusuna ilgi göstermesi gerekmektedir.

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

Her ne düzeyde olursa olsun, daha az ya da daha çok, daha dar ya da geniş biçimde, işletmelerde bir katılım ya da paylaşım platformu oluşturmak, işletmelerde kararların hem daha sağlıklı alınmasını sağlayacak hem de alınan kararların uygulanmasını ve kararlara uyulmasını kolaylaştıracaktır. Uygulama konusu karara ilişkin fikri sorulan ya da doğrudan kendi önerisi karara dönüşen işgören, bu kararları daha içten ve samimi bir biçimde benimseyecek ve uymaya özen gösterecektir. Örgüt, çalışanına güven verdikçe, değer verdikçe, işgören işyeri ile arasında duygusal bağlar geliştirecek ve örgütüne daha üst düzeyde bağlılık duymaya başlayacaktır (Ulutaş, 2003: 595).

Geçmişteki bazı çalışmalar yalnızca katılım deneyimini yaşayan işgörenlerin gerçek seviyelerine odaklanırken, işgörenlerin hepsi kararlara katılmak konusunda eşit isteğe sahip değildirler. Kısacası bazı işgörenlerin kararlara katılmak konusuna hiçbir ilgisi olmayabilir. Örneğin Kahnweiler ve Thompson (2000) üniversite eğitimi almış işgörenlerin üniversite eğitimi almayan işgörelere göre ve 25-48 yaşları arasındaki işgörenlerin daha genç işgörelere göre kararlara katılma konusuna ilgili olduklarını ortaya çıkarmışlardır. Alutto ve Belasco (1972) istenilen seviyede kararlara katılma ve gerçekte deneyim edinilmiş seviyeler arasındaki farklılıkların etkilerini araştırmışlardır. Çalışmaları üç koşulu tanımlamıştır: Gerçekteki katılımın istenilenden az olduğu “karar almada yoksunluk”, gerçekteki katılımın istenilen katılımı hemen hemen eşit olduğu “karar almada denge” ve gerçekteki katılımın istenilenden çok olduğu “karar almada doyum/doygunluk”. Çalışmada yer alan Amerikalı çalışanlar karar almada yoksunluk ve doygunluğu örgütsel bağlılık ile olumsuz olarak ilişkilendirmişler ancak karar almada denge onlar tarafından örgütsel bağlılıkla ilişkilendirildiğinde olumlu olarak değerlendirilmiştir (Elele ve Fields, 2010: 371).

Sumrall ve arkadaşları (2008)'nin Mississippi Devlet Üniversiteleri'nde yapmış oldukları araştırmada fakülte üyeleri, pozisyonlarının kurumsal konular ve değerli profesyoneller üzerindeki gücünün kötüleşmeye başladığının farkına varmışlardır. Öncelerde sorgulanmadan kabul edilen ayrıcalıklı haklar artık fakültedeki pozisyonlarla birlikte gelen garanti durumlar olmamaya başlamıştır. İş kalitesi ve güvenliği fakültenin alakadar olduğu önemli alanlar haline gelmiştir. Bu duruma rağmen, insan kaynakları teorisi alanındaki literatür işgörenin kararlara katılmada yer almasının ve bunun örgütsel bağlılıkla sonuçlanmasının kurumsal amaçların gerçekleştirilmesini pekiştiren önemli değişkenler olduğunu ileri sürmektedir (Sumrall vd., 2008: 39).

Bir diğer çalışmada Alutto ve Acito (1974), karar almada denge ile nitelendirilen işgörenlerin işveren kuruma karşı daha olumlu davranışlar sergilediklerini ve hem işlerine hem de kuruma daha bağlı olduklarını ortaya çıkarmıştır. Karar almada yoksunluk artarken kurumsal ve mesleki bağlılık azalır ve iş gerginliği artar. Kamu sektörü işgörenlerinin katıldığı bir araştırmada, daha fazla katılımın kurumun değişmedeki becerisi konusundaki sinisizmi azalttığı ve katılımın etkilerinin aktif mesleki iştirak için istek seviyesi fazla olan işgören açısından önemli ölçüde daha geniş olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalar gerçekteki ve istenilen kararlara katılma seviyeleri arasındaki ilişkinin kurumsal çerçevede işgören sonuçlarını etkileyebileceğini işaret etmektedir (Elele ve Fields, 2010: 371).

Literatürde örgütsel bağlılık, örgütlerde işgörenin davranışlarını anlamada önemli bir işgören-örgüt bağı olarak hayli ilgi toplamıştır. Örgütsel bağlılık, bireyin kendini kurumla özdeşleştiren ve örgüte katılımını sağlayan bir güçtür (Sumrall vd., 2008: 40).

Arkansas Üniversitesi araştırmacılarından William Rapert (2003), işgörenlerin stratejik kararlara katıldıklarında daha yüksek seviyede iş tatminine sahip olduklarını ve stratejik kararların gelişimine aktif olarak katıldıklarında daha fazla örgütsel bağlılık hissedeceklerini belirtmektedir. İşletmelerde kritik örgütsel kararlar sıklıkla hiyerarşik örgüt yapısının üst kademesinde yer alan kişilerce alınmaktadır. İşgörenlerin bağlılığı ve katılımı dikkate alınmaksızın, alınan kararlara koşulsuz katılımları beklenmektedir.

Oysa bu durum örgütsel başarı için bir engel teşkil edebilmektedir. Çünkü, örgüt stratejilerinin yerine getirilmesinde işgören katılımı ve bağlılığı esastır. Rapert, araştırmasında, işgörenleri “katılımcı” ve “kısıtlanan” olarak ifade edilen iki grupta toplamıştır. Katılımcı grup; stratejik vizyona sahip, stratejik karar aşamasına yüksek oranda katılanlardır. Kısıtlanan grup ise; stratejik vizyona sahip olmayan, stratejik karar aşamasına katılımı düşük ve stratejik kararlara sadece kendi hiyerarşik konumu itibariyle katılabilenlerdir. Rapert’ın araştırması sonucunda; iş tatmini ve örgütsel bağlılığın katılımcı grup ile çok güçlü ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu grup için, stratejik kararlara katılmak, iş tatminini ve bu kararlara ilgili olmak ise örgütsel bağlılığın en önemli unsuru olmaktadır (Keleş, 2006: 66).

Ulutaş (2003), yılında imalat sektöründe faaliyet gösteren 6 örgütün 134 işgöreni üzerinde yaptığı araştırmada, “katılımcı yönetim” anlayışı ile “örgütsel bağlılık” arasında pozitif yönde güçlü ve anlamlı ilişki bulmuştur. Yöneticinin, kendi aldığı kararları işgörenlerine empoze etmesi biçimindeki otokratik bir yönetim tarzı yerine, örgüt içinde alınacak kararlarda işgörelere söz hakkı verilmesi biçimindeki demokratik-katılımcı bir yönetim anlayışı, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır. Wallace, Kanada Calgary’de 136 farklı hukuk firmasında 1155 hukuk çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, kararlara katılma ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, doğrudan ve güçlü bir ilişki tespit ederek, araştırmanın bulgularına benzer sonuçlara ulaşmıştır. Wuestevald vd., tarafından yapılan çalışmada, güçlendirme (empowerment) tekniği kullanılarak işgörenin yönetime katılmasının, örgütsel bağlılığı artırdığı ortaya konmuştur (Ulutaş, 2003: 612).

İnsan kaynakları teorisinin öncelikli temel varsayımı kararlara katılan işgörenlerin daha yüksek düzeyde psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacakları ve bu yüzden daha yüksek oranlarda doyum, moral sergileyecekleri ve bu sonuçların da performansı artıracakları inancıdır. Eğitimsel uygulamalarda sınırlı olsa da, yüksek eğitim literatüründe bireylerin profesyonel çalışma alanlarıyla ilgili konularda daha yüksek seviyelerde kararlara katıldıklarında örgütlerine daha çok bağlı olduklarını gösteren ve gün geçtikçe artan bir tanınma vardır (Sumrall vd., 2008: 41).

İşgörenlerin kararlara katılma ile ilgili tercihlerini araştıran bir çalışmada Kahnweiler ve Thompson (2000) işgörenlerin işin nasıl yapıldığının doğasını, performansın gözlenmesi ve değeriendirilmesi şeklini, iş temposunu, işin nasıl verildiğini, iş arkadaşlarının işe alımını ve disiplinlerini, eğitim ihtiyaçlarını, örgütsel amaç ve politikaları ve önemli satın alma kararlarını içeren kararlara katılma sıklığı olarak tanımlarlar. Bu şema altında kararlara katılma ile ilgili yüksek istek sahibi olan işgörenler kararlara daha sık ve geniş ölçülerde katılmaktadırlar (Elele ve Fields, 2010: 370).

İşgörenlerin kararlara katılmaları, örgütün kendilerine ihtiyacı olduğunu düşünmelerini sağlayarak örgütsel bağıllıklarının artmasına neden olmaktadır. Her ilişkinin temelinde karşılıklı paylaşım yer almaktadır. İşgörenlerin kendisine bağlanmalarını bekleyen örgütlerin de işgörenlerine bağı olmaları gerekmektedir. Rekabet ortamının hareketli olduğu günümüz koşullarında, işgörenin örgüte, örgütün de işgörenine bağlanması gerekmektedir.

Bu karşılıklı bağıllığın iki taraf açısından algılanması önemlidir. Yöneticiler, işgörenlerine bağıllıklarını hissettirecek kararlar aldıklarında işgörenlerin örgüte bağıllıkları olumlu yönde etkilenmektedir. Yöneticilerin işgörenleri kararlara dahil etmesi onlara bağıllıklarını gösterecek araçlardan biri olmaktadır. İşgörenlerin karar alma süreçlerine katılıp katılmamaları, örgütsel bağıllıklarının düzeyini etkilemektedir.

Amerika'lı ve Avrupa'lı çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen çalışmalar örgütsel bağıllığın; işgörenlerin görev süresi, eğitimi, kişisel yeterliği gibi çalışan karakteristiklerinden; bürokratik yapı, katılımcı liderlik ve karar almada merkezilik gibi kurumsal karakteristiklerden ve denetçiye güven, iş iştirakı ve liderlik türü gibi işgörenin iş koşullarını algılayışından tahmin edilebileceğini göstermiştir. Son zamanlarda yapılan bir çalışma iki örnek arasında insan kaynakları uygulamalarının bir grubunda karar vermeye işgörenlerin katılımının ve işgörelere genişletilmiş sorumluluklar vermenin onların örgütsel bağıllığına önemli ölçülerde etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır (Elele ve Fields, 2010: 371).

İşgörenlerin karar alma süreçlerine katılıp katılmamaları, örgütsel bağıllık

düzeylerini etkilemektedir. İşgörenlerin kararlara katılımları sınırlı oluyorsa ya da katılım gerçekleşmiyorsa, örgüte bağılılıkları düşük olmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, işgörenin kararlara katılımıyla örgütsel bağılılık arasında olumlu bir bağlantı olduğu ortaya çıkmıştır. Bazı çalışmalar, örgütsel bağılılıkla ilgili farklı iş algılarının karar almaya katılım için işverenleri tarafından davet edilen işgörenler arasında daha güçlü olabileceğini öne sürmüşlerdir. Örneğin kararlara katılmayı kaldırabilmek kendini ifade etme, saygı, bağımsızlık ve eşitlik gibi yüksek ölçüde ihtiyaçlara ulaşmada yardımcı olabilir, böylelikle de moral ve bağılılıklarını yükseltir. Kararlara katılmayla ilgili fırsatlar tanınması, işgörenler için şefleriyle olan ilişkilerinde kişilerarası adalet algısını da etkileyebilir ki bu da sonucunda etkili ve örnek oluşturan bağılılıkla sonuçlanabilir. Aynı şekilde, sahip olduğu mevcut kurumsal bilgi miktarı ile çalışan memnuniyeti örgütsel bağılılığı artırır. Nijerya'daki kar amacı gütmeyen kurumlar için arzulanan yönetim uygulamaları tartışıldığında, Waiguchu (1999) bilginin işgörenlerle paylaşımı ve katılımcı çevrenin başarı için gerekli etkenler olduğunu ileri sürmüştür (Elele ve Fields, 2010: 373).

Yukarıda bahsedildiği gibi, gerçekçi ve istenilen seviyelerde kararlara katılma konusu üzerinde yapılan çalışmalar; kararlara katılmada yoksunluk (istenilenden daha az katılım) ya da kararlara katılmada yoğunluk (istenilenden daha fazla katılım) deneyimini yaşayan işgörelere göre, kararlara katılmada eşitlik deneyimini yaşayan işgörelerin çalıştıkları kurumlara daha bağılı olduklarını göstermektedir (Elele ve Fields, 2010: 373).

Örgütsel kararlara katılım gösteren bireyler, örgüte yüksek düzeyde bağılırlar. Ancak bu tür kararlara katılım göstermeyen ve gerekli sorumluluğu üzerine almayan bireylerin örgüte bağılılıkları düşük düzeyde olacaktır (Uygur, 2009: 27).

İşgörelerin örgütün amaçlarına bağılılığı ve örgütün başarısında sorumluluk hissetmesi onların örgütü sahiplenmeleri ile ilişkilidir. Bu sahiplenme işgörelerin kendi görüşlerinin örgütsel açıdan önemsendiği, fark yarattığı ve değer gördüğü inancından kaynaklanmaktadır. Örgüt ve yöneticilerin, işgörelerin inisiyatif kullanmalarına imkan

vermemesi, onların örgüte bağlılıklarını azaltacaktır (Demiral, 2008: 119).

Önceden de bahsedildiği üzere, kararlara katılma öncelikli olarak Kuzey Amerika, Avrupa ve Avustralya gibi ülkelerdeki kurumlarda araştırılmıştır. Elele ve Fields (2010) tarafından yapılan çalışmada Nijerya ve Amerika'daki işgören örneklerindeki örgütsel bağlılık ve kararlara katılma arasındaki ilişki araştırılmıştır (Elele ve Fields, 2010: 374).

Bu çalışma kararlara katılmanın etkili, örnek teşkil edici ve süregelen örgütsel bağlılığın Nijeryalılar ve Amerikalılar için benzer olup olmadığını araştırmak için yapılmış ve sonuçları aşağıdaki şekilde olmuştur (Elele ve Fields, 2010: 376-377):

- Nijeryalılara kıyasla Amerikalılar kararlara katılma konusunda daha fazla isteklidirler. Kararlara katılmada daha büyük istek sahibi olduklarından ve onları ilgilendiren kararlarda söz sahibi olmaya daha eğilimli olduklarından katılımı reddetmeyi bir işgören olarak haklarına el uzatılmış gibi gözlemleyebilirler. Sonuç olarak Amerikalı çalışanların örgütü sevmeye (etkili bağlılık) ya da örgütü profesyonel sorumluluklarını yerine getirmek için cazip bir yer olarak gözlemlemeye dayalı (örnek oluşturan bağlılık) davranışları isteğe göre kararlara katılma düzeyine bağlı olarak artabilir ya da azalabilir.
- Nijeryalılara kıyasla, Amerikalıların etkili ve örnek teşkil eden örgütsel bağlılıkları istenilen kararlara katılma seviyeleri ile kıyaslandığında gerçekteki kararlara katılma ilişkisi daha duyarlı olmuştur. Yani, örgütsel bağlılık seviyelerini tahmin edecek bir modelde, gerçekteki ve istenilen kararlara katılma katsayı yönü Nijeryalılara kıyaslı Amerikalılarda daha yüksek olmuştur. Örgütsel bağlılığın etkili ve örnek teşkil edici türlerinin her ikisi de çalışanın örgütsel değerler, görev, ortam ve kültürünün çalışanın idealleriyle örtüşmesinin değerlendirmesine dayalıdır. Bu tür örgütsel bağlılıkların hem Amerikalı hem de Nijeryalı çalışanlar tarafından gerçekleştirilecek kararlara katılma seviyeleri ile belirlenmektedir.

- Ancak süregelen bağlılık öncelikli olarak işgörenin iş sahibi olma ihtiyacına bağlı olabilir. Aslında önceki çalışmalar süregelen bağlılığın mevcut alternatif işler ile ilişkilendirilebileceğini öne sürmüştür. Bu yüzden süregelen bağlılığın kararlara katılma seviyelerinden önemli ölçüde etkilenmeyeceği görülmektedir. Kararlara katılmadaki gerçek seviyeler istenilen ile karşılaştırıldığında gerçekteki kararlara katılma seviyelerini Amerikalı ya da Nijeryalı çalışanlar için süregelen bağlılık ile ilişkilendirmek mümkün değildir.

Nykodym, Simonetti, Nielsen ve Welling (1994) yaptıkları çalışmada, örgüt içinde işgörenlerin kararlara katılma türleri üzerinde durmuşlardır. Araştırmalarının sonucunda, katılma ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermişlerdir (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007).

Diğer yandan Wall ve Lischeron'un (1977) araştırma bulguları, katılıma ilişkin iki önemli boyutu öne çıkarmıştır. Bunlardan birincisi, işgörenleri doğrudan ilgilendiren kararlara katılımı iken; ikincisi, işgörenleri ikinci derecede ilgilendiren kararlara (politika saptaması, kaynak dağıtımı gibi) katılımıdır. Söz konusu bu boyutlar içinde iş tatminini ve bizzat kendisini doğrudan etkilemesi nedeniyle birinci olanın, işgörenin örgütsel bağlılığı üzerinde daha yüksek düzeyde belirleyici olduğu ileri sürülmüştür (Balay, 2000: 141-142).

İşgörenlerin kararlara katılımının örgüte bağlılığı güçlendirme yönünde de etkisi olmaktadır. İşgörenlerin kararlara katılımına izin verme faktörünün örgütsel bağlılığı artırdığı ifade edilmektedir (Durna ve Eren, 2005: 213).

Yönetici bir konuda karar almadan önce karardan etkilenecek astların görüşlerini alarak, kararı onlarla birlikte şekillendirir. Kararların alınmasında söz sahibi olan işgörenler, bu kararları sahiplenecek ve kararların başarıyla uygulanması yönünde kendisini daha sorumlu hissedecektir. Kararlar alınırken görüşlerine başvurulmuş işgören bir yandan kendisine önem verildiğinden, diğer yandan alınan kararların amaçlarını daha iyi kavradığından, örgütün hedef ve değerlerini daha iyi benimseyecek, bunlarla

kimlik bütünleşmesine girecek ve daha fazla çaba harcamaya istekli olacaktır. Ayrıca kararlara katılma, işgörenlerin bireysel amaçları ile örgütsel amaçların dengelenmesi ve bütünleşmesi açısından önemli bir olanaktır. Bu nedenle katılımcı karar almanın örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden birisi olduğu kabul edilir. Bu konuda Wallace (1995) kararlara katılmanın işgörenin örgütle bütünleşmesi ve örgütsel kararlara bağımlılığını artıracığından örgütsel bağlılığı güçlendirici bir etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir (Bakan, 2011: 157).

Ayrıca katılımcı yönetimin, örgütsel desteğin ve lider-izleyen ilişkilerinin iyi olduğu çalışma ortamlarında örgüte bağlılığın daha fazla olduğu savunulmaktadır (Duygulu ve Abaan, 2007: 65).

Yönetimde alınan kararlara katılma, psikolojik yönden işgören için daha tatmin edici bir iş çevresi oluşturmaya yardımcı olmakta ve neticesinde çalışmada daha çok performans görülmektedir. Kişinin benliğinde sorunları bulma ve sorunlara çözüm yolları bulma konusunda bir arzu vardır. Bu arzunun giderilmesi işgörene tatmin sağlayacaktır. Bu şekilde örgüte olan bağlılığı artacaktır (Eren, 2006: 406).

Kişileri duruma katkıda bulunmaya güdüleme, kişileri örgütün hedeflerine doğru kendi girişim güçlerini ve yaratıcılık kaynaklarını kullanma fırsatı yaratır. Yönetime katılma, işgörenlerin güdülenmesini ve davranışlarında değişiklik oluşmasını, eğitsel amaçlara ulaşmayı, sosyal ilişkilerin daha sağlıklı ortamda yürütülmesini ve astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama imkanı sağlar. Astlara bu olanak verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine itibar edildiğini bilerek, gerçek bir doyum elde ederler. Astların inisiyatif alanı genişledikçe iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artar (Genç, 2007: 165).

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı, iş deneyimleri, kişisel ve örgütsel değişkenlerin etkilediğini göstermiştir. Örgüt içinde oluşturulan yapı ve kültür işgörenlerin örgüte bağlılıklarında önem arz etmektedir. Örgütlerde, karar almada katılımın cesaretlendirilmesi, işgörenlerin görüşlerine saygı duyulması, kişilerin örgüte bağlılığını artıran etmenlerden olmaktadır (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007).

Örgütsel bağlılıkla ilgili davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş tatmini, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkilidir (Balay, 2000: 83). Bir diğer araştırmada elde edilen bulgulara göre yöneticilerin karar almaya katılımı normatif bağlılığı etkilemektedir (Kitapçı, 2006: 73).

Aşağıdaki koşulların sağlanması halinde katılımın örgütsel bağlılık uyandırdığı ileri sürülmüştür (Balay, 2000: 142):

- Katılma çağrısı samimi ve içtenlikle olmalıdır.
- Sorun herkesin gözünde önemli görülmelidir. Aksi halde katılım anlamsızlaşır.
- Anlaşma açık olmalı, grubun aldığı karar kabul edilmeli, sadece öneri bekleniyorsa bu belirtilmelidir.
- Etkili katılımın sağlanması için bireylerin bilgi ve yetenekleri izlenmeli ve dikkate alınmalıdır.
- Son olarak yönetici, katılımı istemelidir.

İşgörenlerin kararlara katılımının sağlanmasının önemi son yıllarda daha iyi anlaşılmaktadır. İnsana verilen değer artmasıyla kalite ve verimlilikte artış yaşandığı, iyi bir ürün veya hizmet sunabilmek için örgütteki tüm işgörenlerin bir bütün halinde çalışması gerektiği, bunu sağlamanın da tek yolunun işgörenleri kararlara ve yönetime katmaktan geçtiği ifade edilmektedir. Kararlara katılmanın işgörenin örgütsel bağlılığı üzerinde birçok olumlu etkisinin olduğu söylenebilir. Kararlara katılarak örgütsel bağlılığı artan işgörenler örgütü sahiplenir ve örgüte olan aidiyet duyguları artar. Alınan kararlarda kendisinin de bir katkısının olduğunu düşünen işgörenler; kararlara karşı koyma yoluna girmeyerek, daha verimli çalışırlar. Bu şekilde örgüt içerisindeki konumundan ayrılmak istemezler. Ekonomik ve sosyal sinerjiyi birlikte hedefleyen güçlü bir örgüt yaratmak örgütlerin temel iç sorumluluğudur. Bunun için, işgörelere

saygı göstermek, alınan kararlara katılımlarını sağlamak, onlara örgütün önemli bir parçası olduklarını hissettirip enerjilerini ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek, örgütlerin en önemli görevleridir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**FETHİYE MERKEZ İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMA DURUMLARI İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

3.1. ARAŞTIRMANIN YAPISI

Araştırmanın bu bölümünde kararlara katılma ve örgütsel bağlılık kavramlarının arasındaki ilişkiyi test etmek üzere Fethiye'deki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan araştırma ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın yapısı incelenirken araştırmanın amacı, önemi ve sınırları anlatılacaktır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, kararlara katılmanın alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada ayrıca, kararlara katılmanın alt boyutları ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının katılımcıların demografik özellikleri ile ilişkisinin incelenmektedir. Çalışma sürecinde yapılan araştırmalar ve uygulamanın, mevcut araştırmalara ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Araştırma bulguları katılımcıların kararlara katılma kavramını doğru bir biçimde algılamasına ve örgütsel bağlılıklarını arttırmalarına yardımcı olacak niteliktedir. Ayrıca literatürde kararlara katılmanın örgütsel bağlılık üzerinde meydana getireceği etki konusunda yapılan araştırma sayısı sınırlıdır. Bu anlamda araştırmanın, ilgili yazına bilimsel anlamda zenginlik katacağı düşünülmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma, ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin araştırma aracına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin, hazırlanan anket sorularına doğru ve içten cevap verdikleri kabul edilmiştir.
- Araştırma, 2014-2015 eğitim öğretim yılında Muğla ili Fethiye ilçesindeki ilköğretim okullarında çalışan öğretmenleri kapsamaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, yöntemi, modeli, veri toplama araçları ve hipotezler anlatılacaktır.

3.2.1. Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim öğretim yılında Muğla ili Fethiye ilçe merkezini oluşturan 5 mahalledeki ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Evreni oluşturan toplam öğretmen sayısı 409 olarak tespit edilmiştir. Evrenin küçük ve tamamına ulaşmanın mümkün olması nedeniyle tam sayım yoluna gidilmiş ve tam sayım yönetimi kullanılmıştır. Fethiye ilçe merkezinde eğitim öğretim veren 14 ilköğretim okulunda görev yapan 409 öğretmene ulaşılmış, geri dönüş sağlanan 353 öğretmen araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

3.2.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, araştırma evrenini/örneklemini oluşturan kişi, grup veya örgütlerden elde edilecek verilere tek tipleştirilmiş ifadelerle (soru, yargı, önerme vb.) ulaşabilme amacıyla oluşturulan veri toplama aracıdır (Ural ve Kılıç, 2011: 55). Katılımcılara anket uygulaması öncesinde araştırmanın amacı ile ilgili anket formu üzerinde bilgi verilmiştir. Anketlere verilecek cevapların sadece bilimsel amaç için kullanılacağı belirtilmiş, katılımcıların kaygıları giderilmeye çalışılmıştır. Böylelikle katılımcıların anket sorularını daha gerçekçi şekilde yanıtlamaları sağlanmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerini, kararlara katılma ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik olarak oluşturulan anket, toplamda 51 sorudan oluşmaktadır.

Anket formları bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Dağıtılan miktarlar okul idarecileri ile yapılan görüşmelere göre tespit edilmiştir. Anketler dağıtımdan bir

hafta sonra tekrar araştırmacı tarafından toplanmıştır. Okul bazında dağıtılan anket sayısı ile geri dönüşü olan anket sayısına ilişkin bilgilerin yer aldığı tablo aşağıda sunulmuştur.

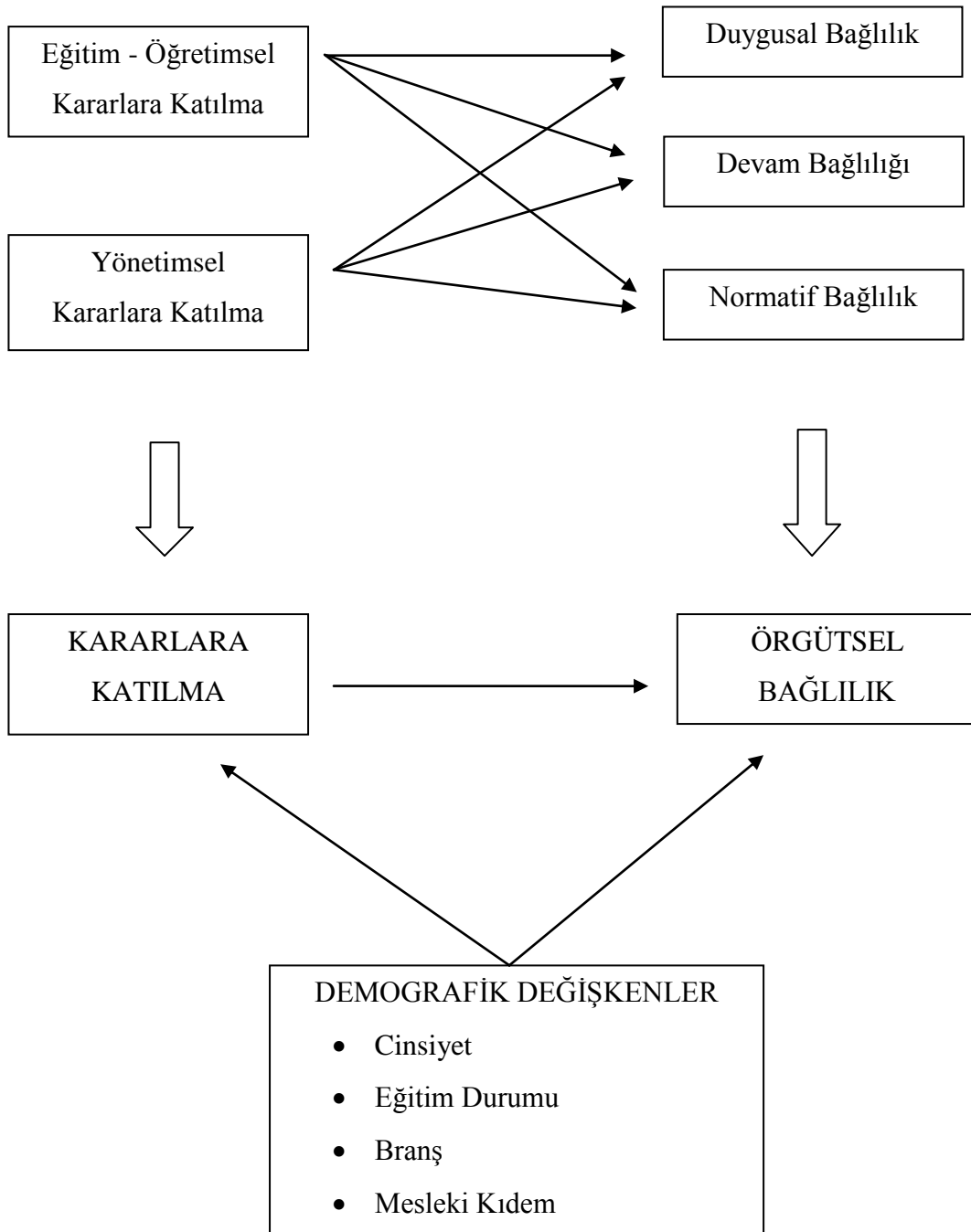
Tablo 3.1. Okul Bazında Dağıtılan Anket Sayısı ile Geri Dönüşü Olan Anket Sayısına İlişkin Bilgiler

S/N	Okul Adı	ğretmen Sayısı	Dağıtılan Anket	Geri Dönen Anket	Hatalı Anket	Geçerli Anket
1	Fethiye Gazi İlkokulu	49	49	42	-	42
2	Fethiye Gazi Ortaokulu	82	82	72	1	71
3	Fethiye Atatürk İlkokulu	31	30	26	-	26
4	Fethiye Atatürk Ortaokulu	56	56	47	1	46
5	Yunus Nadi İlkokulu	16	16	14	-	14
6	Yusuf İzzet Gökçe İlkokulu	15	15	13	-	13
7	Yusuf İzzet Gökçe Ortaokulu	20	20	18	-	18
8	Mustafa Karşlıoğlu İlkokulu	24	24	21	-	21
9	Mustafa Karşlıoğlu Ortaokulu	27	27	23	-	23
10	Silkar Gnlkbaşı İlkokulu	25	25	22	-	22
11	Silkar Gnlkbaşı Ortaokulu	18	18	16	-	16
12	Cumhuriyet İlkokulu	11	11	10	-	10
13	Vali Recai Greli İlkokulu	17	17	16	1	15
14	Vali Recai Greli Ortaokulu	18	18	16	-	16
TOPLAM		409	409	356	3	353

3.2.3. Araştırmanın Modeli

Aşağıdaki Şekil 3.1’de kararlara katılma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın modeline yer verilmiştir.

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın modeli literatür çalışmalarından elde edilen bilgiler doğrultusunda hazırlanmıştır. Araştırmada bağımsız değişken (kararlara katılma) ve bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) unsurları regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir.

3.2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Katılımcıların kararlara katılma düzeylerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, katılımcıların bazı demografik özelliklerinin araştırıldığı dört sorudan oluşmaktadır. Demografik özellikler bölümünde; cinsiyet, eğitim durumu, branş ve mesleki kıdem soruları yer almaktadır.

İkinci bölümdeki anket soruları, katılımcılardaki kararlara katılma düzeylerini belirlemek üzere Muharrem Köklü tarafından geliştirilmiş “Orta Öğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılımı” adlı doktora tezinden alınmıştır. Anket formu öncelikle 40 katılımcıya uygulanarak geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Anket formu 27 sorudan oluşmaktadır. Formdaki ilk 10 soru eğitim-öğretimsel (1.-10. maddeler) kararlara katılmayla ilgiliyken sonraki 17 soru ise yönetsel (11.-27.sorular) kararlara katılmayla ilgilidir. Her bir önerme için “Hiç”, “Çok Az”, “Biraz”, “Çok” ifadelerini içeren 4’lü Likert tipinde bir tercih listesi vardır. Puanlamada önermelere verilen yanıtlar “Hiç” ifadesinden “Çok” ifadesine doğru 1-2-3-4 şeklinde puanlanır.

Üçüncü bölümde ise katılımcıların örgütsel bağlılıklarını tespit etmek için “Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Ölçeği (1997)” kullanılmıştır. Ölçek; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Duygusal bağlılık boyutu altı (1,2,3,4,5,6), devam bağlılığı sekiz (7,8,9,10,11,12,13,14), normatif bağlılık boyutu altı (15,16,17,18,19,20) sorudan oluşmaktadır. Her bir önerme için “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerini içeren 5’li Likert tipinde bir tercih listesi vardır. Puanlamada önermelere verilen yanıtlar “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesinden “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesine doğru 1-2-3-4-5 şeklinde puanlanır.

3.2.5. Araştırmanın Ana Problemi ve Hipotezler

Araştırmanın Ana Problemi: Öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın ana problemini yanıtlamak amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Öğretmenlerin kararlara katılma alt boyutlarından eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Öğretmenlerin kararlara katılma alt boyutlarından eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Öğretmenlerin kararlara katılma alt boyutlarından eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Öğretmenlerin kararlara katılma alt boyutlarından yönetimsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Öğretmenlerin kararlara katılma alt boyutlarından yönetimsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1f: Öğretmenlerin kararlara katılma alt boyutlarından yönetimsel kararlara

katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri örgütsel bağlılık düzeylerinin bir yordayıcısıdır.

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI, ANALİZ VE YORUM

Verilerin istatistiksel analizinde “SPSS (Statistical Package For Social Sciences for Windows, Release (ver 15.0)” istatistik paket programından yararlanılmıştır. SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılarak Frekans dağılımları, T-Testi, ANOVA, Korelasyon, Regresyon ve Güvenilirlik Analizi testleri yapılmıştır.

3.3.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analiz (Reliability Analysis), ölçmek istenen bir değişkenin, sürekli olarak aynı ölçeklerin kullanılması halinde, ölçme sonuçlarının birbirine yakınlık derecesini ifade eder. Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartıdır. Bu, veri toplama aracının güvenilirliğini gösterir. Güvenilirlik analizi sonucu elde edilen güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Güvenilirlik analizi için Cronbach-Alpha, SplitHalf, Guttman, Paralel, Strict Paralel vb. gibi bir çok yöntem kullanılmaktadır. Bu araştırmada, güvenilirlik analizi en yaygın olarak kullanılan yöntem olan Cronbach Alpha yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen Cronbach Alpha katsayısı (α) şöyle yorumlanmaktadır (Özdamar, 2004: 615):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Kararlara katılma ve örgütsel bağlılığa yönelik soruların tutarlılık ve güvenilirlik tespitine yönelik 353 öğretmen üzerinde uygulama yapılmıştır. 27 soruluk likert tipi

kararlara katılma ölçeği verilerinin Cronbach Alpha katsayısı 0,950, 20 soruluk likert tipi örgütsel bağlılık ölçeği verilerinin Cronbach Alpha katsayısı 0,944 olarak belirlenmiştir. Bu değerler 1,00'e yakın olduğu için ölçekler güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Kararlara katılma ve örgütsel bağlılık sorularına ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 3.2'de yer almaktadır.

Tablo 3.2: Kararlara Katılma ve Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach Alpha	N
Kararlara Katılma	0,950	27
Örgütsel Bağlılık	0,944	20

Kararlara katılma alt boyutlarına ait soruların iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Her bir boyut için tespit edilen alpha katsayısı Tablo 3.3'da gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Kararlara Katılma Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

		Cronbach Alpha	N
Kararlara Katılma	Eğitimsel-Öğretimsel Kararlara Katılma	0,896	10
	Yönetimsel Kararlara Katılma	0,937	17

Kararlara katılma alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayılarının 1,00'e yakın olması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarına ait soruların iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Her bir boyut için tespit edilen alpha katsayısı Tablo 3.4'da gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

		Cronbach Alpha	N
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	0,921	6
	Devam Bağlılığı	0,878	8
	Normatif Bağlılık	0,877	6

Örgütsel bağlılık alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayılarının 1,00'e yakın olması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anketin birinci bölümünü oluşturan kişisel bilgiler sorularına verilen cevaplar frekans analizine tabi tutulmuştur. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak yapılan frekans dağılımı Tablo 3.5'de görülmektedir.

Tablo 3.5: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Frekans Dağılımları

Demografik Özellikler		Sayı (N)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Bayan	181	51,3
	Bay	172	48,7
Eğitim Durumu	Lisans	325	92,1
	Lisansüstü	28	7,9
Branş	Sınıf Öğretmeni	148	41,9
	Branş Öğretmeni	205	58,1
Toplam		353	100

Tablo 3.5 (Devam): Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Frekans Dağılımları

Demografik Özellikler		Sayı (N)	Yüzde(%)
Kıdem	1 Yıl ve Daha Az	10	2,8
	2-4 Yıl	83	23,5
	5-15 Yıl	143	40,5
	16 Yıl ve Üstü	117	33,1
Toplam		353	100

Katılımcıların cinsiyetlerinin belirlenmesi için anket envanterinden elde edilen verilerin frekans analizi sonuçlarına göre araştırmaya katılanların % 51,3'ünü (181 kişi) bayan ve % 48,7'sini (172 kişi) erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Buna göre araştırmaya katılanlar bayan ve erkek öğretmen gruplarının dengeli bir dağılım gösterdiği gözlemlenmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarının belirlenmesi için anket envanterinden elde edilen verilerin frekans analizi sonuçlarına göre araştırmaya katılanların % 92,1'ini (325 kişi) lisans, % 7,8'ini (28 kişi) lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Buna göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun (% 92,1) lisans mezunu öğretmenlerden oluştuğu gözlemlenmektedir.

Katılımcıların buldukları okuldaki görev durumlarının belirlenmesi için anket envanterinden elde edilen verilerin frekans analizi sonuçlarına göre araştırmaya katılanların % 41,9'unu (148 kişi) sınıf öğretmeni ve % 58,1'ini (205 kişi) branş öğretmeni oluşturmaktadır. Buna göre araştırmaya katılanların çoğunluğunun (% 58,1) branş öğretmenlerinden oluştuğu gözlemlenmektedir.

Katılımcıların kıdemlerinin belirlenmesi için anket envanterinden elde edilen verilerin frekans analizi sonuçlarına göre araştırmaya katılanların % 2,8'ini (10 kişi) 1

yıl ve daha az süre, % 23,5'ünü (83 kişi) 2-4 yıl, % 40,5'ini (143 kişi) 5-15 yıl, % 33,1'ini (117 kişi) 16 yıl ve üzeri süredir mesleklerini yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Buna göre araştırmaya katılanların çoğunluğunu mesleklerinde 5-15 yıldır (% 40,5) ve 16 yıl ve üstü yıldır (% 33,1) görev yapan öğretmenlerin oluşturduğu gözlemlenmektedir.

3.3.3. Kararlara Katılma ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların kararlara katılma ve alt boyutlarına yönelik algılarını belirten aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 3.6'da gösterilmiştir. Ayrıca boyutlara göre soru bazında aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri EK-3 gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Katılımcıların Kararlara Katılma ve Alt Boyutlarına Verdiği Cevaplara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

Alt Boyutlar	Kararlara Katılma	Eğitim-Öğretimsel Kararlar	Yönetimsel Kararlar
Katılımcı Sayısı (N)	353	353	353
Ağırlıklı Ortalama (AO)	2,84	3,03	2,71
Standart Sapma (ss)	0,62	0,66	0,68

Örnekleme grubundaki katılımcıların kararlara katılma alt boyutlarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde; yüksekten düşüğe doğru sırasıyla eğitim-öğretimsel kararlar alt boyutu (AO=3,03; ss=0,66) ve yönetimsel kararlar alt boyutu (AO=2,71; ss=0,68) olduğu görülmektedir. Genel olarak kararlara katılma düzeyinin 2,84 olduğu görülmektedir. Bu oran 4'lü likert ölçeğinde "3-Biraz" derecesine yakındır. Dolayısıyla katılımcıların kararlara katılma düzeylerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Alt boyutlar açısından bakıldığında ise katılımcıların eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin 3,03 ortalamasına göre 'orta düzeyde' olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yönetimsel kararlara katılım düzeyleri de 2,71 ortalama ile ‘orta düzeyde’ bulunmuştur.

Eğitim-öğretimsel kararlar alt boyutunda 10 soru bulunmaktadır. Bu boyutta algı düzeyinin 4’lü likert ölçeğinde “3 biraz” derecesinin çok az üstünde çıkması, genel olarak öğretmenlerin okullarındaki eğitim-öğretimle ilgili kararlara orta düzeyde katıldıklarını ortaya koymaktadır. Bulgulara göre öğretmenler diğer alt boyutla karşılaştırıldığında yönetimsel kararlara katılmaktan daha çok eğitim-öğretimle ilgili kararlara (AO: 3,03) katılmaktadırlar. Yani öğretmenler doğrudan kendilerini ilgilendiren teknik konulardaki kararlara katılmaktadırlar.

Yönetimsel kararlar alt boyutunda 17 soru yer almaktadır. Bu boyutta algı düzeyinin 4’lü likert ölçeğinde “3 Biraz” derecesine yakın çıkması, genelde öğretmenlerin buldukları okulun işleyişiyle ilgili yönetimsel kararlara ‘orta düzeyde’ katıldıklarını ortaya koymaktadır. Ancak, bu alt boyutun kararlara katılma genel ortalamasının altında kalması, genel ortalamaya göre bu boyutun algılama düzeyinin düşük olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle, yönetimsel kararlar boyutu altında yer alan hangi soruların boyut ortalamasını düşürdüğü incelenmiştir. Buna göre;

- Okullarında kendileri için hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmediğini düşünen,
- Okullarında görev yapan stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmalar için fikrinin alınmadığını düşünen,
- Okul gelirlerinin ve harcamalarının planlanmasında görüşü alınmadığını düşünen,
- Okulun işleyişinin değerlendirilmesine katkı sağlayamadığını düşünen öğretmen grubunun varlığı kabul edilebilir.

Standart sapmalara göre grupların dağılımı incelendiğinde ise en homojen

dağılımın ($ss=0,66$) eğitim-öğretimsel kararlar, en heterojen dağılımın ise ($ss=0,68$) yönetimsel kararlar boyutunda gerçekleştiği görülmektedir.

3.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına yönelik algılarını belirten aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 3.7’de gösterilmiştir. Ayrıca boyutlara göre soru bazında aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri EK-4’te gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına Verdiği Cevaplara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

Alt Boyutlar	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Katılımcı Sayısı (N)	353	353	353	353
Ağırlıklı Ortalama (AO)	3,23	3,51	3,13	3,08
Standart Sapma (ss)	0,74	0,88	0,80	0,84

Örneklem grubundaki katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde; yüksekten düşüğe doğru sırasıyla duygusal bağlılık alt boyutu ($AO=3,51$; $ss=0,88$), devam bağlılığı alt boyutu ($AO=3,13$; $ss=0,80$) ve normatif bağlılık alt boyutu ($AO=3,08$; $ss=0,84$) olduğu görülmektedir. Genel olarak örgütsel bağlılık düzeyinin 3,23 olduğu görülmektedir. Bu oran 5’li likert ölçeğinde “3 kararsızım” derecesine yakındır. Dolayısıyla katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Alt boyutlar açısından bakıldığında ise katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin 3,51 ortalamasına göre ‘orta düzeyde’ olduğu görülmektedir. Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri 3,13 ortalama ile ‘orta düzeyde’ bulunurken normatif bağlılık düzeyleri ise 3,08 ortalama ile ‘orta düzeyde’ bulunmuştur.

Duygusal bağıllık alt boyutunda 6 soru bulunmaktadır. Bu boyutta algı düzeyinin 5’li likert ölçeğinde “3,51 Katılıyorum” derecesine yakın çıkması, genel olarak öğretmenlerin okullarına karşı orta düzeyde duygusal bağıllık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bulgulara göre öğretmenlerin diğer alt boyutlarla karşılaştırıldığında okullarına karşı duydukları en yüksek bağıllık boyutu duygusal bağıllıktır (AO: 3,51). Yani öğretmenler okullarına karşı bağıllık gösterirken daha çok duygularını temel alarak hareket etmektedirler.

Devam bağıllığı alt boyutunda 8 soru yer almaktadır. Bu boyutta algı düzeyinin 5’li likert ölçeğinde “3 Kararsızım” derecesine yakın çıkması, genelde öğretmenlerin buldukları okula karşı ‘orta düzeyde’ devam bağıllığına sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Ancak, bu alt boyutun örgütsel bağıllık genel ortalamasının altında kalması, genel ortalamaya göre bu boyutun algılama düzeyinin düşük olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle, devam bağıllığı boyutu altında yer alan hangi soruların boyut ortalamasını düşürdüğü incelenmiştir. Buna göre;

- Yakın gelecekte okuldan ayrılmanın kendisi için çok maliyetli olmayacağını düşünen,
- Okulda çalışmaya devam etmenin sebeplerinden birisi olarak okuldan ayrılmanın çok büyük kişisel fedakârlık gerektirdiği düşüncesine sahip olmayan,
- Okula kendinden çok fazla şey katmış olmasına rağmen başka bir yerde çalışabileceğini düşünen bir öğretmen grubunun varlığı kabul edilebilir.

Normatif bağıllık alt boyutunda 6 soru yer almaktadır. Bu boyutta algı düzeyinin 5’li likert ölçeğinde “3 Kararsızım” derecesine yakın çıkması, genelde öğretmenlerin buldukları okula karşı ‘orta düzeyde’ normatif bağıllığına sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Ancak, bu alt boyutun örgütsel bağıllık genel ortalamasının altında kalması, genel ortalamaya göre bu boyutun algılama düzeyinin düşük olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle, normatif bağıllık boyutu altında yer alan hangi soruların boyut ortalamasını düşürdüğü incelenmiştir. Buna göre;

- Şu anda çalıştığı okuldan ayrılırsa, suçluluk hissetmeyeceğini düşünen,
- Çalıştığı okula çok şey borçlu olduğunu düşünmeyen,
- Okulda çalışmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak hissetmeyen bir öğretmen grubunun varlığı kabul edilebilir.

Standart sapmalara göre grupların dağılımı incelendiğinde ise en homojen dağılımın ($ss=0,80$) devam bağlılığı, en heterojen dağılımın ise ($ss=0,88$) duygusal bağlılık boyutunda gerçekleştiği görülmektedir.

3.3.5. Hipotezlere İlişkin Analizler

Öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

3.3.5.1. Korelasyon Analizi

İki değişken arasında ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili bir araştırma yapılmak istendiğinde, "Korelasyon Analizi"nden yararlanılır. Korelasyon katsayısı "r" harfiyle ifade edilir ve -1 ile +1 arasında ($-1 \leq r \leq +1$) bir değer alır. Burada, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif ya da negatif olması) belirler (Ural ve Kılıç, 2011: 247).

Örnekleme grubundaki öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3.8'de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Kararlara Katılma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Alt Boyutlar	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Kararlara Katılma	0,766**	0,657**	0,705**	0,679**
Eğitim-Öğretimsel Kararlar	0,664**	0,585**	0,617**	0,565**
Yönetimsel Kararlar	0,737**	0,623**	0,675**	0,667**
n: 353 **p<0,01 Sig.(2-tailed)=,000				

Analiz sonuçlarına göre Tablo 3.8’de ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlılık derecesi (Sig (2-tailed)), analize dahil edilen katılımcı sayısı (n) ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri verilmiştir. Korelasyon katsayısının pozitif ($r>0$) olması, bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin de artacağı veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin de azalacağı anlamına gelir. Diğer taraftan, korelasyon katsayısının negatif ($r<0$) olması durumunda değişkenler arasında ters yönlü ilişkinin olduğu anlaşılır. Korelasyon katsayısı -1 ve +1 arasında değişen değerler alır. Bu değer +1’e yaklaşması iki değişken arasında güçlü bir doğrusal ilişkinin olduğunu, buna karşılık 0’a yaklaşması ise iki değişken arasında zayıf bir doğrusal ilişkinin olduğunu gösterir. İki değişken arasında korelasyon katsayısının yorumu aşağıdaki gibidir (Özdamar, 2004: 623):

- $0,00 \leq r \leq 0,25$ ise çok zayıf ilişki,
- $0,26 \leq r \leq 0,49$ ise zayıf ilişki,
- $0,50 \leq r \leq 0,69$ ise orta düzeyde ilişki,
- $0,70 \leq r \leq 0,89$ ise yüksek düzeyde ilişki

- $0,90 \leq r \leq 1,00$ ise çok yüksek düzeyde ilişki.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre sırasıyla **H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f** hipotezleri incelenmiştir. Hipotezlerin kabul veya red durumları aşağıda belirtilmiştir:

H1: Öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.8'deki analiz sonuçları incelendiğinde ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,766$; $p<0,01$). Bu sonuca göre **H1** hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonucunda yapılan değerlendirmeye göre öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri yükseldikçe, örgütsel bağlılık düzeyleri de olumlu yönde artmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre kararlara katılımı olumlu etkileyen davranışlar arttıkça örgütsel bağlılığın da artacağı söylenebilir.

H1a: Öğretmenlerin kararlara katılma alt boyutlarından eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonuçlarına göre Tablo 3.8 incelendiğinde ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,585$; $p<0,01$). Bu sonuca göre **H1a** hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonucunda yapılan değerlendirmeye göre öğretmenlerin eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeyleri yükseldikçe, duygusal bağlılık düzeyleri de olumlu yönde artmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin meslekleriyle doğrudan ilgili eğitim-öğretimsel kararlara katılımı arttıkça örgütlerine duygusal açıdan daha çok bağlılık gösterdikleri söylenebilir.

H1b: Öğretmenlerin kararlara katılma alt boyutların eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı

düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.8'deki analiz sonuçları incelendiğinde ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılıkları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,617$; $p<0,01$). Bu sonuca göre **H1b** hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonucunda yapılan değerlendirmeye göre öğretmenlerin eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeyleri yükseldikçe, devam bağlılığı düzeyleri de olumlu yönde artmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin meslekleriyle doğrudan ilgili eğitim-öğretimsel kararlara katılımı arttıkça örgütlerine duydukları devam bağlılıklarının da arttığı söylenebilir.

H1c: Öğretmenlerin kararlara katılma alt boyutların eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.8'deki analiz sonuçları incelendiğinde ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılıkları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,565$; $p<0,01$). Bu sonuca göre **H1c** hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonucunda yapılan değerlendirmeye göre öğretmenlerin eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeyleri yükseldikçe, normatif bağlılık düzeyleri de olumlu yönde artmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin meslekleriyle doğrudan ilgili eğitim-öğretimsel kararlara katılımı arttıkça örgütlerine duydukları normatif bağlılıklarının da arttığı söylenebilir.

H1d: Öğretmenlerin kararlara katılma alt boyutların yönetimsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.8'deki analiz sonuçları incelendiğinde ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık alt

boyutlarından duygusal bağılıkları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,623$; $p<0,01$). Bu sonuca göre **H1d** hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonucunda yapılan değerlendirmeye göre öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma düzeyleri yükseldikçe, duygusal bağılık düzeyleri de olumlu yönde artmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin okulun işleyişiyle ilgili yönetsel kararlara katılımı arttıkça örgütlerine duydukları duygusal bağılıklarının da arttığı söylenebilir.

H1e: Öğretmenlerin kararlara katılma alt boyutların yönetsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağılık alt boyutlarından devam bağılılığı düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.8'deki analiz sonuçları incelendiğinde ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağılık alt boyutlarından devam bağılıkları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,675$; $p<0,01$). Bu sonuca göre **H1e** hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonucunda yapılan değerlendirmeye göre öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma düzeyleri yükseldikçe, devam bağılılığı düzeyleri de olumlu yönde artmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin okulun işleyişiyle ilgili yönetsel kararlara katılımı arttıkça örgütlerine duydukları devam bağılıklarının da arttığı söylenebilir.

H1f: Öğretmenlerin kararlara katılma alt boyutların yönetsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağılık alt boyutlarından normatif bağılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.8'deki analiz sonuçları incelendiğinde ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağılık alt boyutlarından normatif bağılıkları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,667$; $p<0,01$). Bu sonuca göre **H1f** hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonucunda yapılan değerlendirmeye göre öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma düzeyleri yükseldikçe, normatif bağılık düzeyleri de olumlu yönde

artmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin okulun işleyişiyle ilgili yönetsel kararlara katılımı arttıkça örgütlerine duydukları normatif bağılıklarının da arttığı söylenebilir.

3.3.5.2. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, birçok alanda veri analizi için başvuru olan önemli bir istatistiksel teknik olup değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılır. Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır. Basit doğrusal regresyon analizinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken söz konusu iken, çoklu doğrusal regresyon analizinde ise bir bağımlı değişken varken iki ya da daha fazla bağımsız değişken vardır ve her iki analizde de değişkenler arasında doğrusal bir ilişki vardır (Ural ve Kılıç, 2011: 253).

Bağımsız değişken olarak belirlenen kararlara katılmanın bağımlı değişken olarak belirlenen örgütsel bağıllık üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Bu sayede, aşağıda yer alan **H2** hipotezi ve aynı zamanda araştırmanın modeli hem kararlara katılma ve örgütsel bağıllık arasında ikili regresyon analizi yapılarak hem de kararlara katılma alt boyutları ile örgütsel bağıllık alt boyutları arasında çoklu regresyon analizi yapılarak test edilmiştir

H₂: Öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri örgütsel bağıllık düzeylerinin bir yordayıcısıdır.

İlk olarak örgütsel bağıllığın yordanması amacıyla öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağıllık düzeyleri arasında ikili regresyon analizi yapılarak sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.9. Değişkenlerler Arası İlişki

Model	Korelasyon Katsayısı (r)	Belirlilik Katsayısı (R ²)	Düzeltilmiş Belirlilik Katsayısı	Kestirimin Standart Hatası
1	,766(a)	,587	,586	,47947
a.Kestirici (bağımsız) Değişken: Kararlara katılma				
b.Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık				

Tablo 3.9’ de bağımsız değişken olarak kabul edilen kararlara katılma ile bağımlı değişken olarak kabul edilen örgütsel bağlılık arasındaki ikili korelasyon incelendiğinde iki değişken arasında yüksek korelasyon ($r=0,766$) olduğu, bu bağlamda kararlara katılma değişkeninin örgütsel bağlılık değişkenine ait varyansın % 58,7’sini ($R^2=0,587$) açıkladığı, bir başka ifade ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığının % 58,7’sinin kararlara katılmalarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.10. Regresyon Modelinin İstatistiksel Anlamlılığı (ANOVA_b)

ANOVA(b)					
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	114,664	1	114,664	498,771	,000*
Hata	80,693	351	,230		
Toplam	195,357	352			

* $p<0.05$

Tablo 3.10’de F istatistik değerinin 498,771 olduğu ve buna karşı gözlenen anlamlılık düzeyinin de 0,000 ($p<0,05$) olduğu görülmektedir. Bu durum kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen kararlara katılma bağımsız değişkeni ile

kurulacak olan matematiksel denklemin katsayıları aşağıdaki Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Regresyon Modeline İlişkin Parametreler

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	,625	,119		5,230	,000*
Kararlara Katılma	,919	,041	,766	22,333	,000*

*p<0.05

Katsayı (**B**) değerleri regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını, p değerleri ise bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Bu değerleri $Y=a+bX$ denkleminde yerleştirildiğinde;

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 0,625 + 0,919 \text{ Kararlara Katılma Düzeyi}$$

eşitliği elde edilmektedir. Bu eşitlik kararlara katılmanın örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini göstermektedir. Tablo 3.11’deki bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen değişken, kararlara katılma düzeyidir (p<0.05). İkili regresyon analizi sonucuna göre kararlara katılmanın, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre **H2** hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci olarak, kararlara katılma alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarını nasıl etkilediğini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 3.12, 3.13 ve 3.14’de, detaylı analiz sonuçları ise EK-5-6-7’de verilmiştir.

Tablo 3.12. Kararlara Katılma Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Duygusal Bağlılık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	R^2	Düzeltilmiş R^2	F	P	β	T	Anlamlılık düzeyi
Sabit	0,389(a)	0,387	223,229	0,000	1,308	8,614	0,000
Yönetimsel Kararlar					0,810	14,941	0,000
Sabit	0,432(b)	0,429	133,352	0,000	0,836	4,851	0,000
Yönetimsel Kararlar					0,546	7,480	0,000
Eğitim-Öğretimsel Kararlar					0,392	5,193	0,000
a.Belirleyici: Sabit, Yönetimsel Kararlar; % 38,9							
b.Belirleyici: Sabit, Yönetimsel Kararlar, Eğitim-Öğretimsel Kararlar; % 43,2							
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık							

Tablo 3.12’de F istatistik değerinin 133,352 olduğu ve buna karşı gözlenen anlamlılık düzeyinin de 0,000 ($p < 0,05$) olduğu görülmektedir. Bu durum kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişken olarak kabul edilen duygusal bağlılık ile bağımsız değişken olarak kabul edilen kararlara katılma alt boyutlarından eğitim-öğretimsel kararlar ve yönetimsel kararların duygusal bağlılık değişkenine ait varyansın % 43,2’sini ($r^2=0,432$) açıkladığı, bir başka ifade ile duygusal bağlılığın % 43,2’sinin kararlara katılma alt boyutlarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca tablo incelendiğinde duygusal bağlılık üzerinde en fazla etkiye sırasıyla yönetimsel kararlar (% 38,9) ve eğitim-öğretimsel kararlar (% 4,3) alt boyutlarının sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Analiz sonucuna göre, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerini en fazla etkileyen, bu bağlamda en büyük belirleyicisi yönetimsel kararlar boyutudur. Bu boyut, daha çok okul yönetimi ile ilgili hususları içermektedir. Bu kapsamda, okul müdürleri okulun işleyişiyle ilgili kararlara öğretmenlerin katılmasını sağladıkça öğretmenlerin

duygusal bağıllık düzeyleri de artacak, aksi durumda ise düşecektir.

Katsayı (β) değerleri regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını, p değerleri ise bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Bu değerleri denkleme yerleştirildiğinde;

$$\text{Duygusal Bağıllık} = 0,836 + 0,546 \text{ Yönetimsel Kararlar} + 0,392 \text{ Eğitim-Öğretimsel Kararlar}$$

eşitliği elde edilmektedir. Bu eşitlik kararlara katılma alt boyutlarının duygusal bağıllığı nasıl etkilediğini göstermektedir.

Tablo 3.13. Kararlara Katılma Alt Boyutları İle Örgütsel Bağıllık Alt Boyutlarından Devam Bağıllık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	R^2	Düzeltilmiş R^2	F	P	β	t	Anlamlılık düzeyi
Sabit	0,455(a)	0,454	293,413	0,000	0,963	7,386	0,000
Yönetimsel Kararlar					0,797	17,129	0,000
Sabit	0,497(b)	0,494	172,832	0,000	0,545	3,688	0,000
Yönetimsel Kararlar					0,563	9,010	0,000
Eğitim-Öğretimsel Kararlar					0,348	5,377	0,000
a.Belirleyici: Sabit, Yönetimsel Kararlar; % 45,5							
b.Belirleyici: Sabit, Yönetimsel Kararlar, Eğitim-Öğretimsel Kararlar; % 49,7							
Bağımlı Değişken: Devam Bağıllığı							

Tablo 3.13’de F istatistik değerinin 172,832 olduğu ve buna karşı gözlenen anlamlılık düzeyinin de 0,000 ($p < 0,05$) olduğu görölmektedir. Bu durum kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişken olarak kabul edilen devam bağlılığı ile bağımsız değişken olarak kabul edilen kararlara katılma alt boyutlarından eğitim-öğretimsel kararlar ve yönetimsel kararların duygusal bağlılık değişkenine ait varyansın % 49,7’sini ($r^2=0,497$) açıkladığı, bir başka ifade ile devam bağlılığının % 49,7’sinin kararlara katılma alt boyutlarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca tablo incelendiğinde devam bağlılığı üzerinde en fazla etkiye sırasıyla yönetimsel kararlar (% 45,5) ve eğitim-öğretimsel kararlar (% 4,2) alt boyutlarının sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Analiz sonucuna göre, öğretmenlerin devam bağlılığı düzeylerini en fazla etkileyen, bu bağlamda en büyük belirleyicisi yönetimsel kararlar boyutudur. Bu boyut, daha çok okul yönetimi ile ilgili hususları içermektedir. Bu kapsamda, okul müdürleri okulun işleyişiyle ilgili kararlara öğretmenlerin katılmasını saęladıķça öğretmenlerin devam bağlılığı düzeyleri de artacak, aksi durumda ise düşecektir.

Katsayı (**B**) değerleri regresyon denklemini için kullanılan regresyon katsayılarını, p değerleri ise bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Bu değerleri denkleme yerleştirildiğinde;

$$\text{Devam Bağlılığı} = 0,545 + 0,563 \text{ Yönetimsel Kararlar} + 0,348 \text{ Eğitim-Öğretimsel Kararlar}$$

eşitliği elde edilmektedir. Bu eşitlik kararlara katılma alt boyutlarının devam bağlılığını nasıl etkilediğini göstermektedir.

Tablo 3.14. Kararlara Katılma Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Normatif Bağlılık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	R^2	Düzeltilmiş R^2	F	P	β	t	Anlamlılık düzeyi
Sabit	0,445(a)	0,444	281,629	0,000	0,838	6,075	0,000
Yönetimsel Kararlar					0,826	16,782	0,000
Sabit	0,464(b)	0,461	151,724	0,000	0,540	3,381	0,001
Yönetimsel Kararlar					0,659	9,757	0,000
Eğitim-Öğretimsel Kararlar					0,248	3,543	0,000
a.Belirleyici: Sabit, Yönetimsel Kararlar; % 44,5							
b.Belirleyici: Sabit, Yönetimsel Kararlar, Eğitim-Öğretimsel Kararlar; % 46,4							
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık							

Tablo 3.14’de F istatistik değerinin 151,724 olduğu ve buna karşı gözlenen anlamlılık düzeyinin de 0,000 ($p < 0,05$) olduğu görülmektedir. Bu durum kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişken olarak kabul edilen normatif bağlılık ile bağımsız değişken olarak kabul edilen kararlara katılma alt boyutlarından eğitim-öğretimsel kararlar ve yönetimsel kararların duygusal bağlılık değişkenine ait varyansın % 46,4’sini ($r^2=0,464$) açıkladığı, bir başka ifade ile normatif bağlılığın % 46,4’ünün kararlara katılma alt boyutlarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca tablo incelendiğinde normatif bağlılık üzerinde en fazla etkiye sırasıyla yönetimsel kararlar (% 44,5) ve eğitim-öğretimsel kararlar (% 1,9) alt boyutlarının sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Analiz sonucuna göre, öğretmenlerin normatif bağlılık düzeylerini en fazla etkileyen, bu bağlamda en büyük belirleyicisi yönetimsel kararlar boyutudur. Bu boyut, daha çok okul yönetimi ile ilgili hususları içermektedir. Bu kapsamda, okul müdürleri okulun işleyişiyle ilgili kararlara öğretmenlerin katılmasını sağladıkça öğretmenlerin

normatif bağıllık düzeyleri de artacak, aksi durumda ise düşecektir.

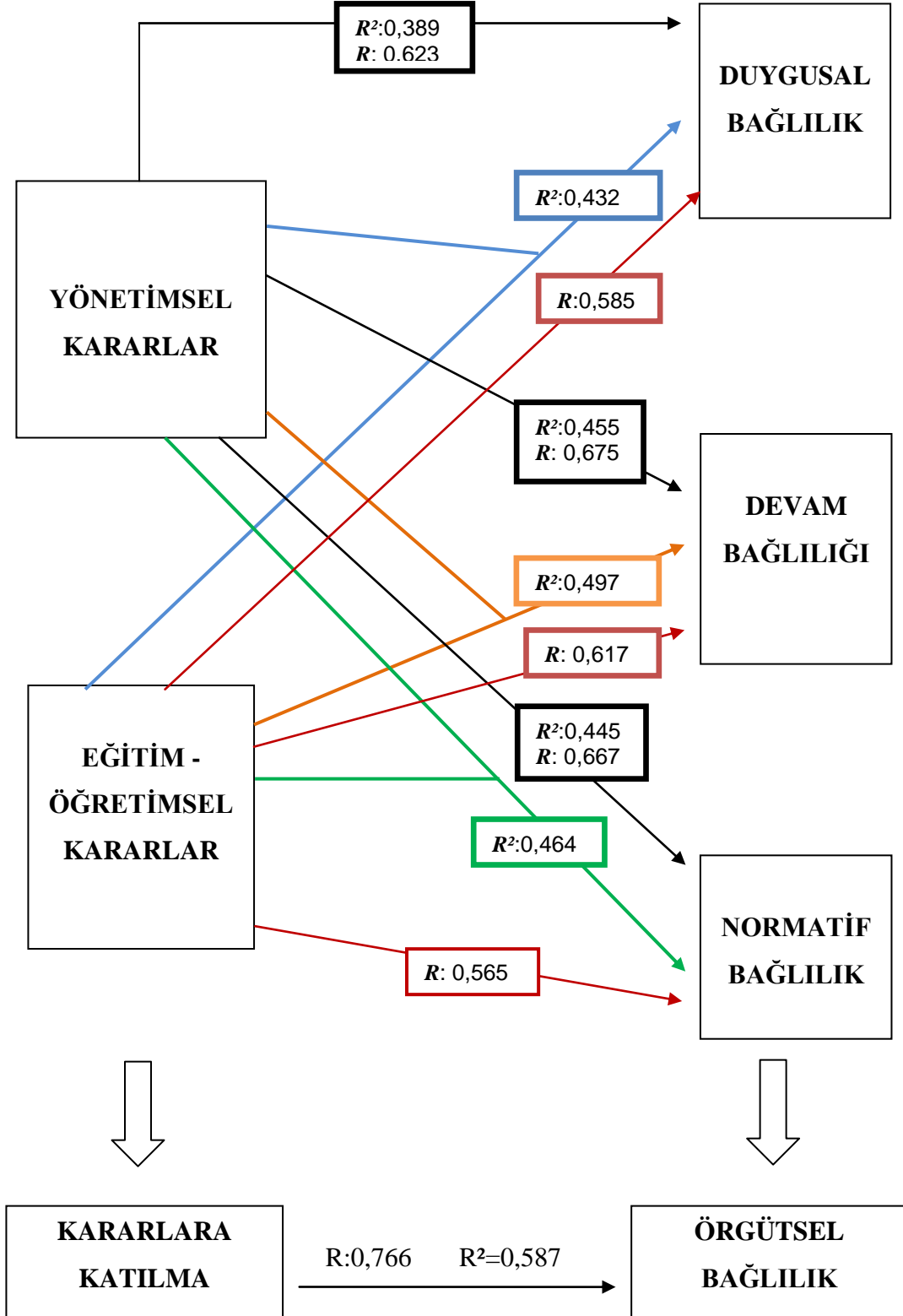
Katsayı (**B**) değerleri regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını, p değerleri ise bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Bu değerleri denkleme yerleştirildiğinde;

$$\text{Normatif Bağıllık} = 0,540 + 0,659 \text{ Yönetimsel Kararlar} + 0,248 \text{ Eğitim-Öğretimsel Kararlar}$$

eşitliği elde edilmektedir. Bu eşitlik kararlara katılma alt boyutlarının normatif bağıllığı nasıl etkilediğini göstermektedir.

İkili regresyon analizi sonuçlarına göre kararlara katılmanın örgütsel bağıllık üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çoklu regresyon sonuçlarına göre de kararlara katılma alt boyutlarından yönetimsel kararlar ve eğitim-öğretimsel kararların örgütsel bağıllık alt boyutları olan duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın modeli kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki Şekil 3.2’de gösterilmiştir.

Şekil 3.2. Araştırma Modelinin Sonucu



3.3.5.3. Grup Farklılıkları Analizi

Katılımcıların kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, eğitim durumu, branş ve kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümlenmeler yapılarak sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Katılımcıların demografik değişkenleri olan cinsiyet, eğitim durumu ve branşa göre kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığı “bağımsız örneklem için t-testi” ile, kıdemlerine göre kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığı “tek yönlü varyans analizi” ile analiz edilerek sonuçları Tablo 3.15’te verilmiştir. Ayrıntılı analiz sonuçları ise EK-8-9-10-11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.15: Katılımcıların Demografik Değişkenleri ile Kararlara Katılma ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Boyutlar ve Demografik Değişkenler	Test Türü	F / t	P	Sonuç
Katılımcıların cinsiyetine göre kararlara katılma düzeylerinde farklılık vardır.	t-testi	2,63	0,009	Anlamlı fark var p<0,05
Katılımcıların cinsiyetine göre eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeylerinde farklılık vardır.	t-testi	2,26	0,024	Anlamlı fark var p<0,05
Katılımcıların cinsiyetine göre yönetimsel kararlara katılma düzeylerinde farklılık vardır.	t-testi	2,53	0,012	Anlamlı fark var p<0,05
Katılımcıların cinsiyetine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık vardır.	t-testi	2,70	0,007	Anlamlı fark var p<0,05
Katılımcıların cinsiyetine göre duygusal bağlılık düzeylerinde farklılık vardır.	t-testi	3,01	0,003	Anlamlı fark var p<0,05
Katılımcıların cinsiyetine göre normatif bağlılık düzeylerinde farklılık vardır.	t-testi	2,94	0,003	Anlamlı fark var p<0,05
Katılımcıların branşlarına göre örgütsel bağlılıklarında farklılık vardır.	t-testi	2,09	0,037	Anlamlı fark var p<0,05
Katılımcıların branşlarına göre duygusal bağlılıklarında farklılık vardır.	t-testi	2,22	0,027	Anlamlı fark var p<0,05

Tablo 3.15 (Devam) : Katılımcıların Demografik Değişkenleri ile Kararlara Katılma ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Boyutlar ve Demografik Değişkenler	Test Türü	F / t	P	Sonuç
Katılımcıların branşlarına göre devam bağlılıklarında farklılık vardır.	t-testi	2,28	0,023	Anlamli fark var p<0,05
Katılımcıların kıdemine göre kararlara katılma düzeylerinde farklılık vardır.	Anova	6,392	0,000	Anlamli fark var p<0,05
Katılımcıların kıdemine göre eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeylerinde farklılık vardır.	Anova	3,155	0,025	Anlamli fark var p<0,05
Katılımcıların kıdemine göre yönetimsel kararlara katılma düzeylerinde farklılık vardır.	Anova	7,338	0,000	Anlamli fark var p<0,05
Katılımcıların kıdemine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık vardır.	Anova	7,949	0,000	Anlamli fark var p<0,05
Katılımcıların kıdemine göre duygusal bağlılık düzeylerinde farklılık vardır.	Anova	12,350	0,000	Anlamli fark var p<0,05
Katılımcıların kıdemine göre devam bağlılığı düzeylerinde farklılık vardır.	Anova	5,504	0,001	Anlamli fark var p<0,05
Katılımcıların kıdemine göre normatif bağlılık düzeylerinde farklılık vardır.	Anova	2,887	0,036	Anlamli fark var p<0,05

Tablo 3.15'e göre katılımcıların cinsiyetine göre kararlara katılma düzeyi açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır (p<0,05). Analiz sonucuna göre erkek öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri (erkek: 2,92) bayan öğretmenlerden (bayan: 2,75) biraz daha yüksektir (ayrıntılı bilgi Ek-8'de sunulmuştur).

Tablo 3.15'e göre katılımcıların cinsiyetine göre eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeyi açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır (p<0,05). Analiz sonucuna göre erkek öğretmenlerin eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeyleri (erkek: 3,11) bayan öğretmenlerden (bayan: 2,95) biraz daha yüksektir (ayrıntılı bilgi Ek-8'de sunulmuştur).

Tablo 3.15'e göre katılımcıların cinsiyetine göre yönetimsel kararlara katılma düzeyi açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır (p<0,05).

Analiz sonucuna göre erkek öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma düzeyleri (erkek: 2,81) bayan öğretmenlerden (bayan: 2,62) biraz daha yüksektir (ayrıntılı bilgi Ek-8’de sunulmuştur).

Tablo 3.15’e göre katılımcıların cinsiyetine göre örgütsel bağıllık düzeyi açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Analiz sonucuna göre erkek öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeyleri (erkek: 3,33) bayan öğretmenlerden (bayan: 3,12) biraz daha yüksektir (ayrıntılı bilgi Ek-8’de sunulmuştur).

Tablo 3.15’e göre katılımcıların cinsiyetine göre duygusal bağıllık düzeyi açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Analiz sonucuna göre erkek öğretmenlerin duygusal bağıllık düzeyleri (erkek: 3,65) bayan öğretmenlerden (bayan: 3,37) biraz daha yüksektir (ayrıntılı bilgi Ek-8’de sunulmuştur).

Tablo 3.15’e göre katılımcıların cinsiyetine göre normatif bağıllık düzeyi açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Analiz sonucuna göre erkek öğretmenlerin normatif bağıllık düzeyleri (erkek: 3,21) bayan öğretmenlerden (bayan: 2,95) biraz daha yüksektir (ayrıntılı bilgi Ek-8’de sunulmuştur).

Tablo 3.15’e göre branş açısından sınıf öğretmenliği ve branş öğretmenliği grubunda yer alanlar için örgütsel bağıllık, duygusal bağıllık ve devam bağıllığı açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Analiz sonucuna göre sınıf öğretmenliği grubundakilerin örgütsel bağıllık düzeyleri (sınıf öğretmeni: 3,32) branş öğretmeni grubunda olanlardan (branş öğretmeni: 3,15) daha yüksektir. Sınıf öğretmenlerinin duygusal bağıllık düzeyleri (sınıf öğretmeni: 3,63) branş öğretmeni olanlardan (Branş öğretmeni: 3,42) daha yüksektir. Sınıf öğretmenlerinin devam bağıllığı düzeyleri (sınıf öğretmeni:3,24) branş öğretmenlerinden (branş öğretmeni: 3,04) daha yüksektir (ayrıntılı bilgi Ek-10’da sunulmuştur).

Tablo 3.15’e göre kıdemi 1 yıl ve daha az, 2-4, 5-15, 16 yıl ve daha fazla grubunda yer alanlar için kararlara katılma, eğitim-öğretimsel kararlara katılma,

yönetimsel kararlara katılma, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Analiz sonucuna göre 16 yıl ve üstü yıl toplam kıdeme sahip öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri (16 ve üstü yıl: 3,03) 1 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerden (1 yıl ve daha az: 2,63) daha yüksektir. 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin eğitim-öğretimsel kararlara katılma düzeyleri (16 ve üstü yıl: 3,17) 1 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerden (1 yıl ve daha az yıl: 2,83) daha yüksektir. 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılma düzeyleri (16 ve üstü yıl: 2,95) 1 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerden (1 yıl ve daha az yıl: 2,52) daha yüksektir. 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri (16 ve üstü yıl: 3,47) 2-4 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden (2-4 yıl: 2,98) daha yüksektir. 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri (16 ve üstü yıl: 3,87) 2-4 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden (2-4 yıl: 3,18) daha yüksektir. 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin devam bağlılığı düzeyleri (16 ve üstü yıl: 3,34) 2-4 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden (2-4 yıl: 2,89) daha yüksektir. 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin normatif bağlılık düzeyleri (16 ve üstü yıl: 3,24) 1 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerden (1 yıl ve daha az yıl: 2,88) daha yüksektir. (ayrıntılı bilgi Ek-11'de sunulmuştur).

Analiz sonuçları incelendiğinde 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip öğretmenlerin örgütle ilgili kararlara ve alt boyutlarına mesleki tecrübesi az olan öğretmenlerden daha çok katıldıkları ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda mesleki tecrübesi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütlerine karşı duydukları bağlılıklarının, daha az tecrübeye sahip öğretmenlerden daha fazla olduğu anlaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin en önemli amacı, varlıklarını sürdürmeleri ve gelişip büyümeleridir. Örgütler bu amacına ulaşmak için örgütsel faaliyetleri gerçekleştirirken ben anlayışı yerine biz anlayışını benimseyip işgörenleri de alınacak kararlara katmaları hayati öneme sahiptir. İşgörenlerin örgütün gelişimi ve büyümesi için alınacak kararlara katkı sağlayıp kararlara iştirak etmesi durumuna kararlara katılma denilmektedir. Kararlara katılan işgörenlerinden maksimum verim alınması örgütlerin amaçlarına ulaşması açısından çok önemlidir.

İşgörenlerin üyesi oldukları örgütlerine duydukları bağı ifade eden örgütsel bağlılık kavramı; işgörenlerin örgüt amaçlarına inanıp kabul etmelerine, bunların gerçekleşmesi için çaba göstermelerine, örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü arzu duymalarına bağlıdır.

Kararlara katılma; örgüt içindeki çatışma ve sürtüşmeleri önlemede, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde ve işgörenin güdülenmesinde önem arz etmektedir. Çünkü işgörenler; nihai kararlarda katkısını hissettiğinde kendisine saygı gösterildiğini düşünerek; kişisel aşağılanmışlığından kurtularak kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır. Bu durum alınan kararların etkinliğini arttırmakta ve işgörenin değişiklikleri benimsemesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca işgören işveren arasındaki sosyal ilişkileri güçlendirmekte, işgörenin verimliliğini arttırmakta en nihayetinde de işgören devir oranını azaltmaktadır. İşgören kararlara katılmakla kendini psikolojik yönden doyurmakta, kişisel mutsuzluk ve huzursuzluk duygularının giderek kaybolduğunu görmekte ve sonuç olarak da örgütüne karşı yüksek bağlılık duymaktadır.

İşgörenlerin, amaçların belirlenme sürecine daha fazla katılması, onların bu amaçlara daha çok bağlılık duymalarına yol açmaktadır. Belirgin, mevcut durumu aşmaya yönelik, fakat ulaşılabilir olan amaçlar, özel içeriklerine bakılmaksızın (insanlar, bazen bu nedenden dolayı, moral olarak kabul edilemez olan görevlere de bağlılık duyabilirler) bağlılık üretirler. Eğer işgörenler, katılmanın değerli ve meşru olduğunu düşünürlerse katılma, bağlılığı artırır. Örgütlerde karar almaya katılmanın,

örgütsel bağlılık ile sonuçlanacağı beklentisi vardır. Çünkü katılma, işgörenleri örgütle bütünleştirmekte ve onları örgütsel kararlara bağlı kılmaktadır. Karar almaya katılma, bir kimsenin örgütü içindeki otoritesiyle yakından ilişkilidir. Bu yüzden karar almaya daha yüksek katılmanın, yönetici ve işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgüte bağlılığı ile sonuçlanacağı söylenebilir (Balay, 2000: 140).

Yapılan araştırmalarda (Tosi ve Tosi, 1970; Long, 1978; DeCotiis ve Summers, 1977) kararlara katılan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, kararlara katılım göstermeyen veya böyle bir imkan kendisine sunulmayan işgörenlerin örgüte bağlılıkları düşük düzeyde olacaktır (Bakan, 2011: 158).

Bu bölümde araştırma bulgularına dayanılarak elde edilen sonuçlar ve sonuçlara bağlı olarak ortaya konulan önerilere yer verilmiştir. Yapılan bu araştırmada devlete bağlı ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelenmiş ve bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada 2 alt boyuttan oluşan 27 maddelik kararlara katılma ölçeği ile 3 alt boyuttan oluşan 20 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak ölçme işlemi yapılmıştır. Ankete katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, eğitim durumu, branş ve kıdem) göre kararlara katılma ile örgütsel bağlılık düzeylerinin ve alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. İnceleme sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kararlara katılma düzeylerine ilişkin ortalama değer (AO=2,84; ss=0,62) 4'li likert ölçeğinde "3 biraz" derecesine yakın olması nedeniyle örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin genel olarak kararlara katılma düzeylerinin orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Katılma düzeyleri yüksekten düşüğe doğru eğitim-öğretimsel kararlar alt boyutu (AO=3,03; ss=0,66) ve yönetsel kararlar alt boyutu (AO=2,71; ss=0,68) olarak sıralanmıştır. Bu iki faktörün de ortalama değerleri 3'e yakın olduğu için öğretmenlerin bu faktörler altında yer alan olguları benimsedikleri ve kabullendikleri, buna bağlı olarak kararlara katılma düzeylerinin orta düzeyde olduğu anlamına gelmektedir. Ancak, genel ortalamaya göre değerlendirme

yapılırsa; eğitim-öğretimsel kararlara katılmanın diğler alt boyuta göre daha yeterli, yönetimsel kararlara katılmanın daha yetersiz gördükleri anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlara göre ankete katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda yürütülen eğitim-öğretimsel ve yönetimsel faaliyetlerle ilgili kararlara orta düzeyde katıldıkları ancak bu iki alt boyut değerlendirildiğinde öğretmenlerin meslekleriyle ilgili teknik konuları içeren eğitim-öğretimsel faaliyetlerle ilgili kararlara daha çok katıldıkları sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin ortalama değerin (AO=3,23; ss=0,74) 5’li likert ölçeğinde “3 kararsızım” derecesine yakın olması nedeniyle örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin genel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Bağlılık düzeyleri en yüksekten en düşüğe doğru duygusal bağlılık alt boyutu (AO=3,51; ss=0,88), devam bağlılığı alt boyutu (AO=3,13; ss=0,80) ve normatif bağlılık alt boyutu (AO=3,08; ss=0,84) olarak sıralanmıştır. Bu üç faktöründe ortalama değeri 3’e yakın olduğu için bu faktörler altında yer alan olgulara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğu anlamına gelmektedir. Ancak, genel ortalamaya göre değerlendirme yapılırsa; duygusal bağlılık diğler alt boyutlara göre daha yeterli, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı daha yetersiz gördükleri anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlara göre ankete katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okullarına orta düzeyde bağlı oldukları ancak alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde ise okullarına en çok duygusal açıdan bağlı oldukları sonucuna varılabilir.

Öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığının tespiti için yapılan korelasyon analizi sonucunda; kararlara katılmayı etkileyen faktörler (eğitim-öğretimsel kararlara ve yönetimsel kararlara) ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasında doğrusal, pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0,76$; $p<0,01$) ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık düzeylerinin de olumlu yönde artış gösterdiği sonucuna varılmıştır. Her iki değişkenin (kararlara katılma ve örgütsel bağlılık) faktörler bazında

ilişkileri incelendiğinde, en yüksek ilişkinin yönetsel kararlar ve devam bağlılığı arasında ($r=0,67$; $p<0,01$) bulunduğu, en düşük ilişkinin ise eğitim-öğretimsel kararlar ve normatif bağlılık ($r=0,56$; $p<0,01$) bulunduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin kararlara katılma düzeyinin örgütsel bağlılık düzeylerinin yordayıcısı olup olmadığının tespiti için yapılan regresyon analizi sonucunda; kararlara katılma değişkeninin örgütsel bağlılık değişkenine ait varyansın % 58,7'sini ($R^2=0,587$) açıkladığı, bir başka ifade ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığının % 58,7'sinin kararlara katılmalarına bağlı olduğu anlaşılmıştır. Yapılan anova analizine göre söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda katsayı tablosundan elde edilen verilere göre ortaya çıkan formül şöyledir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 0,625 + 0,919 \text{ Kararlara Katılma Düzeyi}$$

Öğretmenlerin kararlara katılma alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarının yordayıcısı olup olmadığının tespiti için yapılan regresyon analizi sonucunda; kararlara katılma alt boyutlarından eğitim-öğretimsel kararlar ve yönetsel kararların duygusal bağlılık değişkenine ait varyansın % 43,2'sini ($r^2=0,432$) açıkladığı, bir başka ifade ile duygusal bağlılığın % 43,2'sinin kararlara katılma alt boyutlarına bağlı olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca tablo incelendiğinde duygusal bağlılık üzerinde en fazla etkiye sırasıyla yönetsel kararlar (%38,9) ve eğitim-öğretimsel kararlar (%4,3) alt boyutlarının sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Analiz sonucuna göre, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerini en fazla etkileyen, bu bağlamda en büyük belirleyicisi yönetsel kararlar boyutudur. Bu boyut, daha çok okul yönetimi ile ilgili hususları içermektedir. Bu kapsamda, okul müdürleri okulun işleyişiyle ilgili kararlara öğretmenlerin katılmasını sağladıkça öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri de artacak, aksi durumda ise düşecektir. Yapılan anova analizine göre söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Bağımlı değişken olarak kabul edilen devam bağlılığı ile bağımsız değişken olarak kabul edilen kararlara katılma alt boyutlarından eğitim-öğretimsel kararlar ve yönetimsel kararların duygusal bağlılık değişkenine ait varyansın % 49,7'sini ($r^2=0,497$) açıkladığı, bir başka ifade ile devam bağlılığının % 49,7'sinin kararlara katılma alt boyutlarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca tablo incelendiğinde devam bağlılığı üzerinde en fazla etkiye sırasıyla yönetimsel kararlar (% 45,5) ve eğitim-öğretimsel kararlar (% 4,2) alt boyutlarının sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Analiz sonucuna göre, öğretmenlerin devam bağlılığı düzeylerini en fazla etkileyen, bu bağlamda en büyük belirleyicisi yönetimsel kararlar boyutudur. Bu boyut, daha çok okul yönetimi ile ilgili hususları içermektedir. Bu kapsamda, okul müdürleri okulun işleyişiyle ilgili kararlara öğretmenlerin katılmasını sağladıkça öğretmenlerin devam bağlılığı düzeyleri de artacak, aksi durumda ise düşecektir. Yapılan anova analizine göre söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Bağımlı değişken olarak kabul edilen normatif bağlılık ile bağımsız değişken olarak kabul edilen kararlara katılma alt boyutlarından eğitim-öğretimsel kararlar ve yönetimsel kararların duygusal bağlılık değişkenine ait varyansın % 46,4'sini ($r^2=0,461$) açıkladığı, bir başka ifade ile normatif bağlılığın % 46,4'ünün kararlara katılma alt boyutlarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca tablo incelendiğinde normatif bağlılık üzerinde en fazla etkiye sırasıyla yönetimsel kararlar (% 44,5) ve eğitim-öğretimsel kararlar (% 1,9) alt boyutlarının sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Analiz sonucuna göre, öğretmenlerin normatif bağlılık düzeylerini en fazla etkileyen, bu bağlamda en büyük belirleyicisi yönetimsel kararlar boyutudur. Bu boyut, daha çok okul yönetimi ile ilgili hususları içermektedir. Bu kapsamda, okul müdürleri okulun işleyişiyle ilgili kararlara öğretmenlerin katılmasını sağladıkça öğretmenlerin normatif bağlılık düzeyleri de artacak, aksi durumda ise düşecektir. Yapılan anova analizine göre söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların demografik değişkenleri olan cinsiyet, eğitim durumu ve branşa göre kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri “t-testi”, kıdemlerine göre kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri “tek yönlü varyans analizi” ile sınanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni ile kararlara katılma ve tüm alt boyutları, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Branş değişkeniyle örgütsel bağlılık ile alt boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Kıdem değişkeni ile kararlara katılma, örgütsel bağlılık ve kararlara katılmayla örgütsel bağlılık alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Elde edilen sonuçlara göre özetle, öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermekte iken eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Ayrıca kararlara katılma düzeyi arttıkça öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı gözlenmiştir. Bu durumda katılma değişkeni, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir. Okulda kararlara daha fazla katılan öğretmenler, okullarına daha bağlı olmaktadır. Ortaya çıkan bu sonuç hem araştırmanın çıkış noktasını doğrulamakta, hem de literatürdeki bilgilerle uyum sağlamaktadır.

İlköğretim okullarında (ilkokul ve ortaokul) öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmaya ilişkin bulgular ve sonuçlar neticesinde aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

- Öğretmenlerin okullarda alınan kararlara daha çok katılmaları için gereken koşullar sağlanmalıdır. Okul müdürleri tarafından katılma teşvik edilmeli, öğretmenlerin fikirleri alınmalıdır. Öğretmenlerin okullarda kararlara katılmalarını engelleyen nedenler tespit edilerek çözüm önerileri geliştirilmelidir.
- Öğretmenlerin kararlara daha çok katılmasını sağlayabilmek ve teşvik edebilmek

için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

- Okullarda kararlara katılma hususunda katılımcı ve demokratik yönetim anlayışını benimseyen yönetici ve öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle yöneticiler ve öğretmenler çeşitli hizmet içi programlara ve seminerlere alınmalıdır.
- Kararlara katılma ve örgütsel bağlılık ilişkisini etkileyebileceği düşünülen örgüt iklimi, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenler de araştırmaya dahil edilip araştırma tekrar yapılabilir.
- Bu araştırmada sadece ilköğretim okulları esas alınmıştır. Araştırmacıların diğer kademe ve türdeki okulları da kapsayan bir araştırma yapmaları katılımcı bir okul kültürünün tüm okul türlerinde geliştirilmesi açısından büyük katkı sağlayacaktır.
- Aynı araştırma özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere de uygulanmalı ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden elde edilen verilerle karşılaştırılmalıdır.
- Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak için daha ayrıntı araştırmalar yapılabilir. Örgütsel bağlılığı artıran ve azaltan etmenler tespit edilmeye çalışılmalıdır.
- Araştırma sadece Muğla ili Fethiye ilçesinde görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini genişletilerek Muğla'nın tüm ilçeleri araştırmaya dahil edilip, ilçeler arası değerlendirme yapılabilmesi için araştırma daha kapsamlı hale getirilebilir.
- Araştırma farklı coğrafi bölgelerde de yapıлып bölgeler arası farklar incelenebilir.
- Araştırma, aynı ilde veya ilçede merkez okullar ve kırsal kesim okulları olarak ayrı ayrı yapıлып merkez ve kırsal okul farklılıkları incelenebilir.

- Kararlara katılmanın örgütsel bağlılık faktörünü artırmasının yanında başka hangi faktörler (iş tatmini, sadakat, işe bağlılık, mesleğe bağlılık vb.) üzerinde etkisi olduğu araştırılabilir.
- Araştırmamızda kararlara katılmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Örgütsel bağlılık üzerinde başka hangi faktörlerin etkili olduğu araştırılabilir.

EKLER

EK 1: Anket Uygulama Müsaadesi

T.C.
MUĞLA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 70004082/20/5097401
Konu:Anket Çalışması.

06/11/2014

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 28/10/2014 tarihli ve 8652 sayılı yazısı.

Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (Yönetim Organizasyon) tezli yüksek lisans program öğrencisi Özhan TOZLU'nun "Kararlara Katılma İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama" konulu anket çalışmasının, ekli listede adı geçen okullarda yapılması isteği ile ilgili ilgi yazı ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

Bu nedenle, "Kararlara Katılma İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama" konulu anketin, ilimiz Fethiye İlçesinde ekli listede adı geçen okullarda 2012/13 Sayılı Genel Doğrultusunda, 2014-2015 Eğitim Öğretim yılı içinde, eğitimi aksatmayacak şekilde ve kurum müdürünün uygun gördüğü bir zamanda yapılması, müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Tamer KIRBAÇ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
06/11/2014

Fethi ÖZDEMİR
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER:

- 1-İlgi yazı.(2 sayfa)
- 2-Dilekçe.(1 sayfa)
- 3-Anketin Uygulanacağı Okul Listesi.(1 sayfa)
- 4-Anket Formları.(3 sayfa)
- 5-Araştırma Değerlendirme Formu. (1 sayfa)

Emirboyazıt Mah. 48000 Merkez/MUĞLA
Elektronik Ağ: muqla.meb.gov.tr
e-posta: arge48@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Aysel BOZKURT (Şef)
Tel: (0 252) 214 01 36
Faks: (0 252) 214 70 19

EK 2: Araştırmada Kullanılan Anket

Değerli Meslektaşım

Bu anket formu, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programında “Kararlara Katılma ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama” konulu akademik tez çalışmasına yönelik olarak gerekli verilerin toplanabilmesi amacıyla düzenlenmiştir. Cevaplarınız tamamen bilimsel amaçlı kullanılacağı için isim belirtmenize gerek yoktur. Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederim.

Dumlupınar Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Özhan TOZLU

I. BÖLÜM

1) Cinsiyetiniz ?

Bayan () Erkek ()

2)Eğitim Durumunuz?

Lisans () Lisansüstü ()

3) Branşınız ?

Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni ()

4) Meslekteki kıdeminiz?

1 yıl ve daha az () 2–4 yıl () 5–15 yıl () 16 yıl ve daha fazla ()

II.BÖLÜM: Okuldaki kararlara katılma ile ilgili aşığıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

AŞAĞIDAKİ KARARLARIN ALINMASINA NE KADAR <u>KATILMAKTASINIZ?</u>	HİÇ	ÇOK AZ	BİRAZ	ÇOK
1-Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi				
2-Ana-babalara öğrencilerin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi				
3-Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi				
4-Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması				
5-Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi				
6-Öğrenciye ilişkin bilgilerin (ruhsal dosya vb) elde edilmesi, korunması ve kullanılmasının planlanması				
7-Ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi				
8-Not verme kurallarının belirlenmesi				
9-Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yöntemlerinin belirlenmesi				
10-Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi				
11-Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması				
12-Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi				
13-Okulunuzdaki öğretmenler için hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesi				
14-Danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi				
15-Ders dağıtımının yapılması				
16-Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi				
17-Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi				
18-Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi				
19-Haftalık ders çizelgelerinin(programlarının) hazırlanması				
20-Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması				
21-Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağını belirlenmesi				
22-Öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi				
23-Öğrenci kulüplerinin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi				
24-Kültür,yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi				
25-Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi				
26-Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması				
27-Okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi				

III.BÖLÜM: Örgütsel Bağlılık ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Örgütsel Bağlılıkla İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyerimin geriye kalanını bu okulda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2. Çalıştığım okulun problemlerini kendi problemimmiş gibi hissediyorum.					
3. Çalıştığım okulda iken kendimi “ailenin bir parçasıymış” gibi hissediyorum.					
4. Bu okula duygusal açıdan bağlandığımı hissediyorum.					
5. Bu okul benim için kişisel olarak büyük anlam taşır.					
6. Çalıştığım okula karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
7. İstesem de hemen şimdi bu okuldan ayrılmak çok zor olacak.					
8. Şu anda bu okuldan ayrılmaya karar verirsem, yaşamım altüst olacaktır.					
9. Yakın gelecekte bu okuldan ayrılmak benim için çok maliyetli olacaktır.					
10. Şu anda bu okulda çalışmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.					
11. Bu okuldan ayrılmak için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum.					
12. Bu okulda kalmamın nedenlerinden biri de, elverişli alternatiflerin az olmasıdır.					
13. Bu okulda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri de, ayrılmamın çok büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir.					
14. Bu okula kendimden çok fazla şey katmamış olsaydım (yıllar, fikirler, kariyer vb.), başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
15. Bu okulda çalışmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak hissediyorum.					
16. Bana avantaj sağlıyor olsa bile, şu anda çalıştığım okuldan ayrılmanın doğru olmayacağını hissediyorum.					
17. Şu anda çalıştığım okuldan ayrılırsam, suçluluk hissederim.					
18. Çalıştığım okul sadakatimi hak ediyor.					
19. Okulda çalışan insanlara karşı bir yükümlülüğüm olduğundan dolayı, okulumdan ayrılmayı düşünmüyorum.					
20. Çalıştığım okula çok şey borçluyum.					

EK 3: Kararlara Katılma Ölçeği Soruları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kararlara Katılma Soruları	Ağırlıklı Ortalama	Standart Sapma
Kararlara Katılma Genel	2,84	0,62
Eğitim-Öğretimsel Kararlar	3,03	0,66
Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi	2,80	1,01
Ana-babalara öğrencilerin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi	3,16	0,78
Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi	3,20	0,87
Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması	3,10	0,78
Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi	3,25	0,85
Öğrenciye ilişkin bilgilerin (ruhsal dosya vb) elde edilmesi, korunması ve kullanılmasının planlanması	3,00	0,93
Ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi	2,75	1,03
Not verme kurallarının belirlenmesi	2,91	1,04
Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yöntemlerinin belirlenmesi	3,11	0,89
Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi	3,07	0,90
Yönetimsel Kararlar	2,71	0,68
Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması	2,83	0,91
Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi	2,75	1,01
Okulunuzdaki öğretmenler için hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesi	2,55	0,97
Danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi	2,57	1,02
Ders dağıtımının yapılması	2,82	0,97
Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi	2,81	0,88
Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi	2,83	0,90
Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi	2,56	1,00
Haftalık ders çizelgelerinin(programlarının) hazırlanması	2,91	0,98
Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması	2,80	0,95
Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağına belirlenmesi	2,94	0,93
Öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi	2,79	0,94
Öğrenci kulüplerinin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi	2,84	0,92
Kültür,yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi	2,70	0,94
Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi	2,38	1,01
Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması	2,50	1,00
Okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi	2,65	0,97

EK 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Soruları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Bağlılık Soruları	Ağırlıklı Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık Genel	3,23	0,74
Duygusal Bağlılık	3,51	0,88
Kariyerimin geriye kalanını bu okulda geçirmekten mutluluk duyarım.	3,34	1,12
Çalıştığım okulun problemlerini kendi problemimmiş gibi hissediyorum.	3,65	1,04
Çalıştığım okulda iken kendimi “ailenin bir parçasıymış” gibi hissediyorum.	3,56	1,00
Bu okula duygusal açıdan bağlandığımı hissediyorum.	3,52	1,02
Bu okul benim için kişisel olarak büyük anlam taşır.	3,50	1,05
Çalıştığım okula karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,50	1,02
Devam Bağlılığı	3,13	0,80
İstesem de hemen şimdi bu okuldan ayrılmak çok zor olacak.	3,44	1,14
Şu anda bu okuldan ayrılmaya karar verirsem, yaşamım altüst olacaktır.	3,04	1,16
Yakın gelecekte bu okuldan ayrılmak benim için çok maliyetli olacaktır.	2,95	1,11
Şu anda bu okulda çalışmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	3,29	1,06
Bu okuldan ayrılmak için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum.	3,21	1,08
Bu okulda kalmamın nedenlerinden biri de, elverişli alternatiflerin az olmasıdır.	3,14	1,06
Bu okulda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri de, ayrılmamın çok büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	3,00	1,05
Bu okula kendimden çok fazla şey katmamış olsaydım (yıllar, fikirler, kariyer vb.), başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	3,00	1,06
Normatif Bağlılık	3,08	0,84
Bu okulda çalışmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak hissediyorum.	3,03	1,07
Bana avantaj sağlıyor olsa bile, şu anda çalıştığım okuldan ayrılmanın doğru olmayacağını hissediyorum.	3,13	1,07
Şu anda çalıştığım okuldan ayrılırsam, suçluluk hissederim.	2,97	1,11
Çalıştığım okul sadakatimi hak ediyor.	3,18	1,04
Okulda çalışan insanlara karşı bir yükümlülüğüm olduğundan dolayı, okulumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	3,12	1,08
Çalıştığım okula çok şey borçluyum.	3,07	1,03

EK 5: Kararlara Katılma Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Duygusal Bağlılık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,623(a)	,389	,387	,68985
2	,658(b)	,432	,429	,66567

a Predictors: (Constant), Yönetimsel Kararlar

b Predictors: (Constant), Yönetimsel Kararlar, Eğitim-Öğretimsel Kararlar

ANOVA(c)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	106,233	1	106,233	223,229	,000(a)
	Residual	167,038	351	,476		
	Total	273,271	352			
2	Regression	118,180	2	59,090	133,352	,000(b)
	Residual	155,090	350	,443		
	Total	273,271	352			

a Predictors: (Constant), Yönetimsel Kararlar

b Predictors: (Constant), Yönetimsel Kararlar, Eğitim-Öğretimsel Kararlar

c Dependent Variable: Duygusal Bağlılık

Coefficients(a)

Mode 1		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,308	,152		8,614	,000
	Yönetimsel Kararlar	,810	,054	,623	14,941	,000
2	(Constant)	,836	,172		4,851	,000
	Yönetimsel Kararlar,	,546	,073	,420	7,480	,000
	Eğitim-Öğretimsel Kararlar	,392	,076	,292	5,193	,000

a. Dependent Variable: Duygusal Bağlılık

Excluded Variables(b)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
1	Eğitim-Öğretimsel Kararlar	,292(a)	5,193	,000	,267	,514

a Predictors in the Model: (Constant), Yönetimsel Kararlar

b Dependent Variable: Duygusal Bağlılık

EK 6: Kararlara Katılma Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Devam Bağlılık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,675(a)	,455	,454	,59229
2	,705(b)	,497	,494	,57006

a Predictors: (Constant), Yönetimsel Kararlar

b Predictors: (Constant), Yönetimsel Kararlar, Eğitim-Öğretimsel Kararlar

ANOVA(c)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	102,933	1	102,933	293,413	,000(a)
	Residual	123,135	351	,351		
	Total	226,068	352			
2	Regression	112,329	2	56,165	172,832	,000(b)
	Residual	113,739	350	,325		
	Total	226,068	352			

a Predictors: (Constant), Yönetimsel Kararlar

b Predictors: (Constant), Yönetimsel Kararlar, Eğitim-Öğretimsel Kararlar

c Dependent Variable: Devam Bağlılığı

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	,963	,130		7,386	,000
	Yönetimsel Kararlar	,797	,047	,675	17,129	,000
2	(Constant)	,545	,148		3,688	,000
	Yönetimsel Kararlar	,563	,062	,477	9,010	,000
	Eğitim-Öğretimsel Kararlar	,348	,065	,284	5,377	,000

a. Dependent Variable: Devam Bağlılığı

Excluded Variables(b)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
1	Eğitim-Öğretimsel Kararlar	,284(a)	5,377	,000	,276	,514

a Predictors in the Model: (Constant), Yönetimsel Kararlar

b Dependent Variable: Devam Bağlılığı

EK 7: Kararlara Katılma Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Normatif Bağlılık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,667(a)	,445	,444	,62626
2	,681(b)	,464	,461	,61620

a Predictors: (Constant), Yönetimsel Kararlar

b Predictors: (Constant), Yönetimsel Kararlar, Eğitim-Öğretimsel Kararlar

ANOVA(c)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	110,455	1	110,455	281,629	,000(a)
	Residual	137,663	351	,392		
	Total	248,118	352			
2	Regression	115,221	2	57,610	151,724	,000(b)
	Residual	132,897	350	,380		
	Total	248,118	352			

a Predictors: (Constant), Yönetimsel Kararlar

b Predictors: (Constant), Yönetimsel Kararlar, Eğitim-Öğretimsel Kararlar

c Dependent Variable: Normatif Bağlılık

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	,838	,138		6,075	,000
	Yönetimsel Kararlar	,826	,049	,667	16,782	,000
2	(Constant)	,540	,160		3,381	,001
	Yönetimsel Kararlar	,659	,068	,532	9,757	,000
	Eğitim-Öğretimsel Kararlar	,248	,070	,193	3,543	,000

a. Dependent Variable: Normatif Bağlılık

Excluded Variables(b)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
1	Eğitim-Öğretimsel Kararlar	,193(a)	3,543	,000	,186	,514

a Predictors in the Model: (Constant), Yönetimsel Kararlar

b Dependent Variable: Normatif Bağlılık

EK 8: Kararlara Katılma ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Cinsiyet İle İlişisini Gösteren T-Testi

Group Statistics

	cinsiyetiniz	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kararlara Katılma	Bayan	181	2,7514	,63591	,04727
	Erkek	172	2,9240	,59434	,04532
Eğitim-Öğretimsel Kararlar	Bayan	181	2,9580	,69218	,05145
	Erkek	172	3,1151	,60592	,04620
Yönetimsel Kararlar	Bayan	181	2,6298	,68498	,05091
	Erkek	172	2,8116	,66038	,05035
Örgütsel Bağlılık	Bayan	181	3,1262	,73772	,05483
	Erkek	172	3,3390	,73907	,05635
Duygusal Bağlılık	Bayan	181	3,3738	,87500	,06504
	Erkek	172	3,6531	,86714	,06612
Devam Bağlılığı	Bayan	181	3,0684	,78433	,05830
	Erkek	172	3,1955	,81618	,06223
Normatif Bağlılık	Bayan	181	2,9558	,83530	,06209
	Erkek	172	3,2161	,82559	,06295

EK 8: Kararlara Katılma ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Cinsiyet İle İlişkisini Gösteren T-Testi

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Kararlara Katılma	Equal variances assumed	,747	,388	-2,631	351	,009	-,17261	,06560	-,30162	-,04360
	Equal variances not assumed			-2,636	350,905	,009	-,17261	,06548	-,30139	-,04382
Eğitim-Öğretimse l Kararlara Katılma	Equal variances assumed	1,665	,198	-2,264	351	,024	-,15711	,06938	-,29356	-,02065
	Equal variances not assumed			-2,272	348,680	,024	-,15711	,06915	-,29311	-,02110
Yönetimse l Kararlara Katılma	Equal variances assumed	,490	,484	-2,535	351	,012	-,18173	,07168	-,32269	-,04076
	Equal variances not assumed			-2,538	350,925	,012	-,18173	,07161	-,32256	-,04089
Örgütsel Bağlılık	Equal variances assumed	,002	,961	-2,705	351	,007	-,21271	,07863	-,36735	-,05807
	Equal variances not assumed			-2,705	350,018	,007	-,21271	,07863	-,36736	-,05807
Duygusal Bağlılık	Equal variances assumed	,002	,964	-3,010	351	,003	-,27925	,09277	-,46170	-,09680
	Equal variances not assumed			-3,011	350,378	,003	-,27925	,09275	-,46166	-,09684
Devam Bağlılığı	Equal variances assumed	,039	,843	-1,492	351	,137	-,12712	,08519	-,29467	,04042
	Equal variances not assumed			-1,491	348,125	,137	-,12712	,08527	-,29484	,04059
Normatif Bağlılık	Equal variances assumed	,020	,887	-2,943	351	,003	-,26028	,08844	-,43423	-,08634
	Equal variances not assumed			-2,944	350,454	,003	-,26028	,08842	-,43418	-,08639

EK 9: Kararlara Katılma ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının İle Eğitim Durumu İlişkisini Gösteren T-Testi

Group Statistics

egitim durumunuz		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kararlara Katılma	Lisans	325	2,8324	,63113	,03501
	lisans üstü	28	2,8717	,49899	,09430
Eğitim-Öğretimsel Kararlar	Lisans	325	3,0326	,66000	,03661
	lisans üstü	28	3,0571	,61006	,11529
Yönetimsel Kararlar	Lisans	325	2,7146	,69240	,03841
	lisans üstü	28	2,7626	,49254	,09308
Örgütsel Bağlılık	Lisans	325	3,2300	,75406	,04183
	lisans üstü	28	3,2286	,64196	,12132
Duygusal Bağlılık	Lisans	325	3,5195	,89358	,04957
	lisans üstü	28	3,3988	,72484	,13698
Devam Bağlılığı	Lisans	325	3,1250	,81093	,04498
	lisans üstü	28	3,1920	,69095	,13058
Normatif Bağlılık	Lisans	325	3,0805	,85191	,04726
	lisans üstü	28	3,1071	,69272	,13091

EK 9: Kararlara Katılma ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının İle Eğitim Durumu İlişkisini Gösteren T-Testi

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Kararlara Katılma	Equal variances assumed	2,415	,121	-,321	351	,748	-,03933	,12250	-,28025	,20160
	Equal variances not assumed			-,391	34,900	,698	-,03933	,10059	-,24356	,16490
Eğitim-Öğretimsel Kararlara Katılma	Equal variances assumed	,204	,652	-,190	351	,850	-,02453	,12926	-,27875	,22969
	Equal variances not assumed			-,203	32,692	,841	-,02453	,12096	-,27072	,22166
Yönetimsel Kararlar	Equal variances assumed	4,422	,036	-,359	351	,720	-,04803	,13376	-,31110	,21503
	Equal variances not assumed			-,477	36,888	,636	-,04803	,10069	-,25208	,15601
Örgütsel Bağlılık	Equal variances assumed	1,071	,301	,010	351	,992	,00143	,14694	-,28756	,29041
	Equal variances not assumed			,011	33,761	,991	,00143	,12833	-,25943	,26229
Duygusal Bağlılık	Equal variances assumed	1,925	,166	,695	351	,488	,12068	,17366	-,22088	,46223
	Equal variances not assumed			,828	34,484	,413	,12068	,14567	-,17521	,41657
Devam Bağlılığı	Equal variances assumed	,858	,355	-,424	351	,672	-,06696	,15802	-,37776	,24383
	Equal variances not assumed			-,485	33,749	,631	-,06696	,13811	-,34771	,21378
Normatif Bağlılık	Equal variances assumed	2,295	,131	-,161	351	,872	-,02663	,16559	-,35230	,29904
	Equal variances not assumed			-,191	34,446	,849	-,02663	,13918	-,30934	,25608

EK 10: Kararlara Katılma ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının İle Branş İlişkisini Gösteren T-Testi

Group Statistics

	Bransiniz	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kararlara Katılma	sinif öğretmeni	148	2,8809	,61519	,05057
	brans öğretmeni	205	2,8027	,62490	,04364
Eğitim-Öğretimsel Kararlar	sinif öğretmeni	148	3,0932	,67740	,05568
	brans öğretmeni	205	2,9922	,63735	,04451
Yönetimsel Kararlar	sinif öğretmeni	148	2,7560	,66492	,05466
	brans öğretmeni	205	2,6912	,68810	,04806
Örgütsel Bağlılık	sinif öğretmeni	148	3,3270	,70517	,05796
	brans öğretmeni	205	3,1598	,76650	,05353
Duygusal Bağlılık	sinif öğretmeni	148	3,6318	,85012	,06988
	brans öğretmeni	205	3,4220	,89457	,06248
Devam Bağlılığı	sinif öğretmeni	148	3,2441	,77678	,06385
	brans öğretmeni	205	3,0482	,81069	,05662
Normatif Bağlılık	sinif öğretmeni	148	3,1329	,78631	,06463
	brans öğretmeni	205	3,0463	,87612	,06119

EK 10: Kararlara Katılma ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının İle Branş İlişisini Gösteren T-Testi

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Kararlara Katılma	Equal variances assumed	,144	,704	1,167	351	,244	,07817	,06697	-,05354	,20988
	Equal variances not assumed			1,170	319,729	,243	,07817	,06680	-,05325	,20959
Eğitim-Öğretimsel Kararlar	Equal variances assumed	,276	,600	1,432	351	,153	,10105	,07059	-,03778	,23988
	Equal variances not assumed			1,417	305,132	,157	,10105	,07129	-,03923	,24133
Yönetimsel Kararlar	Equal variances assumed	,196	,658	,884	351	,377	,06471	,07318	-,07922	,20865
	Equal variances not assumed			,889	323,034	,375	,06471	,07278	-,07847	,20790
Örgütsel Bağlılık	Equal variances assumed	3,531	,061	2,092	351	,037	,16727	,07997	,00998	,32456
	Equal variances not assumed			2,120	331,129	,035	,16727	,07890	,01205	,32249
Duygusal Bağlılık	Equal variances assumed	1,212	,272	2,220	351	,027	,20981	,09451	,02392	,39569
	Equal variances not assumed			2,238	325,896	,026	,20981	,09374	,02540	,39421
Devam Bağlılığı	Equal variances assumed	1,071	,301	2,280	351	,023	,19592	,08593	,02691	,36492
	Equal variances not assumed			2,296	324,497	,022	,19592	,08534	,02803	,36381
Normatif Bağlılık	Equal variances assumed	4,428	,036	,956	351	,340	,08654	,09057	-,09159	,26467
	Equal variances not assumed			,972	334,796	,332	,08654	,08900	-,08854	,26162

EK 11: Kararlara Katılma ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının İle Kıdem İlişisini Gösteren Anova Testi

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
Kararlara Katılma	1 yıl ve daha az	10	2,6370	,60097	,19004	2,2071	3,0669	1,67	3,37
	2-4 yıl	83	2,7523	,60965	,06692	2,6192	2,8855	1,30	3,78
	5-15 yıl	143	2,7345	,59722	,04994	2,6358	2,8333	1,22	3,81
	16 ve üstü	117	3,0348	,61847	,05718	2,9216	3,1481	1,15	3,93
	Total	353	2,8355	,62117	,03306	2,7705	2,9005	1,15	3,93
Eğitim-Öğretimsel Kararlara Katılma	1 yıl ve daha az	10	2,8300	,61110	,19325	2,3928	3,2672	1,70	3,50
	2-4 yıl	83	3,0181	,67826	,07445	2,8700	3,1662	1,20	4,00
	5-15 yıl	143	2,9427	,64758	,05415	2,8356	3,0497	1,10	3,90
	16 ve üstü	117	3,1761	,63363	,05858	3,0600	3,2921	1,30	4,00
	Total	353	3,0346	,65539	,03488	2,9660	3,1032	1,10	4,00
Yönetimsel Kararlara Katılma	1 yıl ve daha az	10	2,5235	,62219	,19675	2,0784	2,9686	1,53	3,29
	2-4 yıl	83	2,5960	,65263	,07164	2,4535	2,7385	1,12	3,76
	5-15 yıl	143	2,6121	,64786	,05418	2,5050	2,7192	1,12	3,94
	16 ve üstü	117	2,9517	,68432	,06327	2,8264	3,0770	1,06	4,00
	Total	353	2,7184	,67828	,03610	2,6474	2,7894	1,06	4,00
Örgütsel Bağlılık	1 yıl ve daha az	10	3,0500	,59954	,18959	2,6211	3,4789	2,00	4,05
	2-4 yıl	83	2,9843	,70503	,07739	2,8304	3,1383	1,45	4,35
	5-15 yıl	143	3,1864	,73038	,06108	3,0656	3,3071	1,45	4,85
	16 ve üstü	117	3,4726	,73764	,06820	3,3376	3,6077	1,25	5,00
	Total	353	3,2299	,74498	,03965	3,1519	3,3079	1,25	5,00
Duygusal Bağlılık	1 yıl ve daha az	10	3,3000	,77300	,24444	2,7470	3,8530	1,83	4,50
	2-4 yıl	83	3,1807	,82730	,09081	3,0001	3,3614	1,17	4,83
	5-15 yıl	143	3,4172	,81695	,06832	3,2822	3,5523	1,00	5,00
	16 ve üstü	117	3,8746	,88460	,08178	3,7127	4,0366	1,33	5,00
	Total	353	3,5099	,88110	,04690	3,4177	3,6021	1,00	5,00
Devam Bağlılığı	1 yıl ve daha az	10	2,9875	,52523	,16609	2,6118	3,3632	2,00	3,50
	2-4 yıl	83	2,8946	,74195	,08144	2,7326	3,0566	1,50	4,50
	5-15 yıl	143	3,1031	,82093	,06865	2,9674	3,2389	1,00	5,00
	16 ve üstü	117	3,3429	,79077	,07311	3,1982	3,4877	1,00	5,00
	Total	353	3,1303	,80140	,04265	3,0464	3,2142	1,00	5,00
Normatif Bağlılık	1 yıl ve daha az	10	2,8833	,74969	,23707	2,3470	3,4196	2,00	4,50
	2-4 yıl	83	2,9076	,85352	,09369	2,7213	3,0940	1,17	4,67
	5-15 yıl	143	3,0664	,83781	,07006	2,9279	3,2049	1,33	5,00
	16 ve üstü	117	3,2436	,81812	,07564	3,0938	3,3934	1,17	5,00
	Total	353	3,0826	,83957	,04469	2,9947	3,1705	1,17	5,00

EK 11: Kararlara Katılma ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının İle Kıdem İlişkisini Gösteren Anova Testi

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Kararlara Katılma	Between Groups	7,074	3	2,358	6,392	,000
	Within Groups	128,746	349	,369		
	Total	135,820	352			
Eğitim-Öğretimsel Kararlara Katılma	Between Groups	3,992	3	1,331	3,155	,025
	Within Groups	147,207	349	,422		
	Total	151,198	352			
Yönetimsel Kararlara Katılma	Between Groups	9,609	3	3,203	7,338	,000
	Within Groups	152,333	349	,436		
	Total	161,941	352			
Örgütsel Bağlılık	Between Groups	12,494	3	4,165	7,949	,000
	Within Groups	182,863	349	,524		
	Total	195,357	352			
Duygusal Bağlılık	Between Groups	26,227	3	8,742	12,350	,000
	Within Groups	247,044	349	,708		
	Total	273,271	352			
Devam Bağlılığı	Between Groups	10,212	3	3,404	5,504	,001
	Within Groups	215,856	349	,618		
	Total	226,068	352			
Normatif Bağlılık	Between Groups	6,008	3	2,003	2,887	,036
	Within Groups	242,110	349	,694		
	Total	248,118	352			

KAYNAKÇA

- AÇAR, Zafer (2006), “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 7 Sayı: 1, ss. 1-14.
- AÇIKALIN, Aytaç, (1998), **Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Pegem Yayınları, Ankara.
- AÇIKGÖZ, Kemal, (1984a), “Katılmanın Kuramsal Temelleri ve Katılma”, <Http://Dergiler.Ankara.Edu.Tr/Dergiler/40/518/6470.Pdf> (20.12.2012).
- AÇIKGÖZ, Kemal (1984b), “Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ADA, Nesrin, İpek, ALVER ve Fatma, ATLI (2008), “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Bakış Dergisi**, Sayı: 8, ss. 487-518.
- AKDEMİR, Ali, (1992), **Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katımlı Yönetim Uygulama Teknikleri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Kütahya.
- AKDEMİR, A. Salih (2009), “Resmi İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kararlara Katılma Durumu” , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- AKSAY, Orhan (2005), “Ortaöğretim Okullarında Kararlara Katılma ve Öğretmen Morali”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bolu.
- AKSAY, Orhan ve Ayhan, URAL (2008), “ Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili

Kararlara Katılımı”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 3, ss. 433-460.

ALTINTAŞ, F. Çınar (2007), “Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yordamıyla Analizi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, Eskişehir, ss. 151-168.

ARIKAN, Behiç (1979), “Kararlara Katılma ve Katılma-Doyum İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

ARSLANKÖYLÜ, Hüseyin, (2012), **Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Kararlara Katılımı**, İkinci Adam Yayınları, İstanbul.

ASLAN, Şebnem (2008), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, Manisa, ss. 163-178.

AŞKUN, İ. Cem ve Bülent, TOKAT, (2010), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Ekin Yayıncılık, Bursa.

AYDIN, Mustafa, (1998), **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.

AYKAÇ, Ayber (2010), “İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

BABAOĞLAN, Emine ve Faik, YILMAZ (2012), “İlköğretim Okullarında Kararlara Katılma”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 3, Mersin, ss. 1-12.

- BAKAN, İsmail ve Tuba, BÜYÜKBEŞE (2008), “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, Isparta, ss. 29-56.
- BAKAN, İsmail, (2011), **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- BALAY, Refik, (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BARANSEL, Atilla, (1993), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Avcıol Yayıncılık, İstanbul.
- BAYKAL, Besim, (1978), **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, Divan Yayıncılık, İstanbul.
- BAYRAK KÖK, (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Pamukkale Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 1, Denizli, ss. 291-310.
- BAYRAM, Levent (2008), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:59, Ankara, ss. 125-139.
- BİLGE, Filiz, (2006), “Gestalt Ve İnsancıl Yaklaşımda Öğrenme”, **Eğitim Psikolojisi**, Yeşilyaprak, Binnur (Ed.), Pegem A Yayıncılık, **Ankara, ss. 244-274.**
- BOLAT, Oya ve Tamer, BOLAT (2008), “Örgüt İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 19, Balıkesir, ss. 75-94.

BOYLU, Yasin ve Pelit, ELBEYİ ve Evren, GÜÇER (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44, Sayı: 511, ss.55-75.

CAN, Halil, (1991), **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara.

CAN, Halil, (2006), **Örgütsel Davranış**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

CANDAN, Burcu ve Hülya, GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU (2009), “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **Yönetim Dergisi**, Sayı: 63, ss 41-59.

CELEP, Cevat, (2000), **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Anı Yayıncılık, Ankara.

CEYLAN, Canan ve Nuran, BAYRAM (2006), “ Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 1, Bursa, ss. 105-120.

CİHANGİROĞLU, Necmettin ve Atılhan, NAKTIYOK (2010), “A Study On The Military Physicians Perceptions On Participation To Institutional Decision Making Process”, **Taf Preventive Medicine Bulletin**, No: 9, pp. 113-122.

CİHANGİROĞLU, Necmettin ve Bayram, ŞAHİN (2010), “ Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, **Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 11, Zonguldak, ss. 1-16.

ÇAKAR, Nigar D. ve Adnan, CEYLAN (2005), “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 6, İstanbul, ss. 52-66.

- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 8 Sayı: 2, ss. 153-168.
- ÇETİN, Canan, (2008), **Yöneticilerin Toplantı Yönetimi Becerileri ve Çalışanların Kararlara Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- ÇETİNKANAT, Canan, (2000), **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ÇÖL, Güner (2004), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **İşgüç Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2
- DEMİR, Nesrin (2010), “Demokrasinin Temel İlkeleri ve Modern Demokrasi Kuramları”, **Ege Akademik Nakış Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 2, ss. 597-611.
- DEMİRAL, Özge (2008), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Niğde.
- DEMİRCİ, Kemal, (2009), **İşletmecilik Kuram Ve Uygulama**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- DEMİREL, Yavuz (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 15, İstanbul, ss. 115-132.
- DEMİRTAŞ, Abdullah (1992), “ Mesleki ve Teknik Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yönetimsel Kararlara Katılmaları Hakkında Görüşleri”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:7, Ankara, ss. 71-78.

- DEMİRTAŞ, Hasan (2010), “Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 2, Malatya, ss. 177-206.
- DERELİ, Toker, (1981), **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Yayıncılık, İstanbul.
- DİCLE, Atilla, (1980), **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, Ortadoğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- DİKİLİ, Ali ve Serkan, BAYRAKTAROĞLU (2013), “Psikolojik Sözleşme ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt :5, Sayı: 2, ss. 205-227.
- DİL ŞAHİN, Meltem (2010), “Psikolojik Sözleşme”, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Özler Derya (Ed.), Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, ss. 81-100.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya, FİDAN, (1996), **İşletme Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- DOĞAN, Hulusi (2002), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, İzmir, ss. 71-78.
- DOĞAN, Selen ve Selçuk, KILIÇ (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 29, Kayseri, ss. 37-61.
- DRUCKER, F.Peter, (2006), **Klasik Drucker**, Dicleli, Zülfü, (Çev.), Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- DURNA, Ufuk ve Veysel, EREN (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel

Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 6, İstanbul, ss. 210-219.

DUYGULU, Sergül ve Süheyla, ABAAN (2007), “Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi”, **Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi**, Cilt: 14, Sayı:2, Ankara, ss. 61-73.

ELELE, Joyce and Dail, FIELDS (2010), “Participative Decision Making And Organizational Commitment: Comparing Nigerian And American Employees”, **Cross Cultural Management: An International Journal**, Virginia, Vol:17, No: 4, pp. 368-392.

ERDEM, Alırıza (1997), “İçerik Kuramları Ve Eğitim Yönetimine Katkıları”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 3, Denizli, ss. 68-76.

ERDEM, Ramazan (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, Eskişehir, ss. 63-79.

EREN GÜMÜŞTEKİN, Gülten ve Canan, EMET (2007), “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 17, Kütahya, ss. 90-116.

EREN, Erol, (2007), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık İstanbul.

ERGENÇ, Alev (.....), “İşe Bağlılığın Neden ve Sonuçları”, **Amme İdaresi Dergisi**, ss. 111-118.

ERGUN ÖZLER, Derya ve Emre, ÜNVER (2012), “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini

Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 17, Sayı:2, ss. 325-351.

EROĞLU, H.Tuğba (2006), “Yönetime Katılma Biçimleri ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal Ekonomik ve Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 6, Sayı: 11, ss. 191-206.

ERSOY, Sevdije ve Serkan, BAYRAKTAROĞLU, (2010), “Örgütsel Bağlılık”, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Özler Derya (Ed.), Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, ss. 1-20.

ERYILMAZ, Ali ve Tayfun, DOĞAN (2012), “İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi”, **Klinik Psikiyatri Dergisi**, Sayı: 15, Ankara, ss. 49-55.

GENÇ, Nurullah, (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

GÜÇEL, Cem (2013), “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı:2, ss. 173-190.

GÜL, Hasan (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:1, ss. 37-56.

GÜNDOĞAN, Tamer (2009), “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, **Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü**, Ankara.

GÜRBÜZ, Sait (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomi ve**

Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 3, Sayı:1, ss. 48-75.

HATİBOĞLU, Zeyyat, (2003), **Özet Yönetim, Organizasyon ve İnsan Hakları**, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul.

İLGAR, Lütfü, (1996), **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

İNCE, Mehmet ve Hasan, GÜL, (2005), **Yönetimde Yeni Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya.

KARAASLAN, Ahmet, N. Derya, ERGUN ÖZLER ve A. Sami, KULAKLIOĞLU (2009), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 2, ss. 135-160.

KARAÇOR, Süleyman (2009), “Yeni İletişim Teknolojileri, Siyasal Katılım, Demokrasi”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 2, ss. 121-131.

KARAHAN, Atilla (2008), “Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:3, Afyonkarahisar, ss. 231-246.

KARAMAN, Abdullah ve Serkan, AYLAN (2012), “Örgütsel Vatandaşlık”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, Kahramanmaraş, ss. 35-48.

KARATAŞ, Süleyman ve Hatice, GÜLEŞ (2010), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 3, Sayı:2, Uşak, ss.74-89.

KARDEŞ, Goncagül (2009), “Örgütsel Bağlılığın Dinamikleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

KARCIOĞLU, Fatih ve Erkan, TÜRKER (2010), “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 2, Erzurum, ss. 121-140.

KARCIOĞLU, Fatih ve Ülke H., ÇELİK (2012), “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 1, Erzurum, ss. 59-75.

KAYA, Yahya K., (1991), **Eğitim Yönetimi**, Bilim Yayınları, Ankara.

KEİTH, Davis, (1982), **İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

KELEŞ, H. Necla (2006a), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 13, ss. 243-265.

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

KILIÇKAYA, Zeynep (1988), “ Hizmetiçi Eğitimde Yönetici ve Uzmanların Kararlara Katılma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

KİTAPÇI, Hakan (2006), “Tky’de Karar Almaya Katılımın Ve Örgütsel Bağlılığın

Kişisel Performansa Etkisi”, **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 39, ss. 73-86.

KOÇ, Hakan (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 28, Ankara, ss. 200-211.

KOÇEL, Tamer, (2007), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

KÖK BAYRAK, Sabahat ve Betül, ÖZCAN (2012), “Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, ss. 113-131.

KÖSE, Sevinç, Burak, KARTAL ve Nilgün, KAYALI (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, Kayseri, ss. 1-19.

KURŞUNOĞLU, Aydan, Emin, BAKAY ve Abdurrahman, TANRIÖĞEN (2010), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 28, Denizli, ss. 101-115.

KURUOĞLU, N.Veronik ve Özge, HACİFAZLIOĞLU (2011), “Azınlık İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılımı”, **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 3, Kırşehir, ss. 235-253.

KURUÜZÜM, Ayşe, Sezgin, IRMAK ve Emre, ÇETİN (2010), “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat Ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 53, ss. 183-198.

MPM, (1970), **İşçinin Yönetime Katılması**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

MUCUK, İsmet, (2005), **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

ONAY ÖZKAYA, Meltem, İpek, DEVECİ KOCAKOÇ ve Emre, KARAA (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, Manisa, ss. 77-96.

ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver, (2004), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ÖRÜCÜ, Edip, Recep, KILIÇ ve Sinem, ŞİMŞİR (2010), “Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Balıkesir Üniversitesi Yayınları**, Sayı: 13, ss. 1-14.

ÖZCÜRE, Gürol ve Nimet, ERYİĞİT (2006), “AB’de Çalışanların Yönetime Katılma Yönergesinin KOBİ’ler Düzeyinde Uygulanması ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları**, İstanbul, ss. 144-176.

ÖZDAMAR, Kazım, (2004), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-2 Çok Değişkenli Analizler**, Yenilenmiş 5. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 21, Kayseri, ss. 77-96.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve Aylın, AKTAŞ (2007), “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 28, Kayseri, ss. 1-20.

ÖZDOĞRU, Mehmet ve Bahri, AYDIN (2012), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin

Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 2, ss. 357-367.

ÖZKAN, Veysel (2008), “İlköğretim Okulunda Görevli Sınıf Öğretmenlerinin Bazı Değişkenlere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.

ÖZYER, Kubilay, Ufuk, ORHAN ve Demet, ORHAN (2012), “Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları ile İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 27, Sayı: 1, ss. 181-204.

POYRAZ, Kemal ve Bülent, KAMA (2008), “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, İstanbul, ss. 143-164.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek, TÜZ, (2005), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayıncılık, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2009), **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, Mkm Yayıncılık, Bursa.

SAMADOV, Sakit (2006), “ İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.

SOMUNCU, Funda (2008), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.

SUMRALL, William, David, COX and Adrian, DOSS (2008), “Participative Decisions And Organizational Commitment: A Quantitative Analysis”, **Southern Business Review**, Memphis, pp. 39-52.

ŞİMŞEK, M. Şerif, (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya.

TAK, Burçin ve Aydem, ÇİFTÇİOĞLU (2008), “Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 63, Sayı: 4, Ankara, ss. 155-178.

TALAS, Cahit, (1976), **Sosyal Ekonomi**, Sevinç Matbaası, Ankara.

TORUN, Kürşat (-----), “Yönetim Kuramları ve Katılma”, [Http://www.Mufettisler.Net/Mesleki-Calismalar/Makaleler/182-Yonetim-Kuramlari-Ve-Katilma-Zkursat-Torun.Html](http://www.Mufettisler.Net/Mesleki-Calismalar/Makaleler/182-Yonetim-Kuramlari-Ve-Katilma-Zkursat-Torun.Html), (10.05.2014).

ULUTAŞ, Mehmet (2003), “Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakütesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, ss. 593-615.

URAL, Ayhan ve İbrahim, KILIÇ, (2011), **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara.

URAS, Meral (1995), “ Örgütlerde Kararlara Katılmanın Koşulları”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı: 2, Malatya, ss. 2-7.

URAS, Meral (1995), “Kararlara Katılmada Kabul Alanı Modeli”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı: 1, Malatya, ss.1-11.

USTA, Işıl ve Derman, KÜÇÜKALTAN (2012), “Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”,

Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, İstanbul, ss. 71-89.

UYAR, Şükrü (2007), “ Öğretmen Ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılmaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

UYGUÇ, Nermin ve Dilek, ÇIMRIN (2004), “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, İzmir, ss. 91-99.

UYGUR, Akyay (2007), “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, ss. 71-85.

UYGUR, Akyay, (2009), **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Barış Platin Kitabevi, Ankara.

UYGUR, Akyay ve Hakan, KOÇ (2010), “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 4, ss.79-94.

ÜRETEN, Sevinç, (2006), **Üretim-İşlemler Yönetimi: Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri**, Gazi Kitabevi, Ankara.

YALÇIN, Azmi ve Fatma N., İPLİK (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 14, Sayı:1, Adana, ss. 395-412.

YALÇIN, Azmi ve Fatma N., İPLİK (2007), “A Grubu Seyahat Acentalarında

Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 18, Konya, ss. 483-500.

YAVUZ, Yaşar (2004), “ Okulda Yönetime ve Kararlara Katılma”, **Eğitim, Bilim, Toplum Dergisi**, Cilt:2, Sayı: 6, İzmir, ss. 46-57.

YAZICIOĞLU, İrfan ve Işıl G., TOPALOĞLU (2009), “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 3-16.

YILMAZER, Aydın (2010), “ Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı: 2, Eskişehir, ss. 236-250.

YOZGAT, Uğur, (1994), **Yönetimde Karar Verme Teknikleri**, Beta Yayıncılık, İstanbul.

YÜKÇÜ, Süleyman ve Gülşah, ATAĞAN, (2009), “Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 4, Erzurum, ss. 1-13.

DİZİN

B

Bağlılık, 1, 2, 36, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 94, 95, 96, 99, 100, 101, 102, 103, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137

D

Devam Bağlılığı, 2, 59, 60, 62, 99, 100, 101, 110, 111, 114, 115, 116, 122, 124, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135

Duygusal Bağlılık, 2, 59, 64, 69, 100, 101, 110, 114, 115, 120, 121, 123, 124, 128, 129, 131, 132, 133, 134, 135

K

Karar, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 14, 16, 26, 86, 156, 163, 167, 168

Kararlara katılma, 15, 36, 38, 39

Katılma, 1, 2, 4, 9, 10, 11, 13, 14, 15,

16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 83, 84, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 107, 108, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 139, 140

N

Normatif Bağlılık, 58, 59, 64, 80, 99, 100, 101, 110, 111, 115, 116, 123, 124, 129, 131, 132, 134, 135

Ö

Örgüt, 1, 2, 9, 13, 14, 15, 18, 21, 22, 28, 29, 31, 34, 35, 37, 39, 41, 43, 45, 46, 48, 51, 52, 53, 58, 59, 60, 62, 64, 65, 66, 68, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 83, 84, 87, 88, 91, 94

Örgütsel Bağlılık, 1, 2, 41, 42, 45, 46, 49, 50, 52, 54, 65, 69, 70, 71, 75, 77, 78, 79, 81, 82, 85, 88, 110, 111, 117, 118, 124, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 135

