

## Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma\*

## The Relationship Between Organizational Commitment And Organizational Climate: A Theoretical And Practical Study

Aydan YÜCELER\*\*

### ÖZET

Ülkeler arasındaki sınırların şeffaflaşması ve böylelikle rekabetin uluslararasılaşması; teknolojinin ilerlemesi, yaygınlaşması ve etkileşimli bir dünya yaratması; bireylerin beklentilerinin değişen koşullarla birlikte çeşitlenmesi ve kişiselleşmesi, bir “gerçek” olarak küreselleşmeyi derinleştirmektedir. Ve örgütlerin, bugün, bu “derinleşen” küreselleşme bağlamında faaliyette bulunmaları gerekmektedir.

Söz konusu gereklilik ise, örgütlerin ayrıcalıklı bir konum elde etmesinde belirleyici olan bilgi ve deneyimin kaynağı olan çalışanlara ilişkin girişimleri gündeme getirmiştir. En yetenekli çalışanların örgüte dahil edilmesine, bu çalışanların örgütte kalmalarının sağlanmasına, motive edilmesi ve eğitilmesine, beklentilerinin gözetilmesine, örgütle uyumlarının sağlanmasına ilişkin konular ön plana çıkmıştır. İşte, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık da, bu bağlamda değerlendirilebilecek kavramlar olarak karşımıza çıkar.

Bu bakımdan hem kuramsal hem de ampirik düzeydeki bu çalışmada, örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler inceleme konusu yapılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık.

**Çalışmanın Türü:** Araştırma Makalesi

### ABSTRACT

The fact that borders between the countries get transparent thereby the rivalry is internationalized and technology develops, becomes widespread and creates a new interactive world; the people's expectations vary within the changing conditions and gets individualized, deepens the globalism as a “reality.” And today, organizations need to involve in activities in context of this “deepening” globalism.

Employees who are the resources of knowledge and experiences which are determinant in obtaining a privileged status for organizations: New issues related to involving the most competent employees in organization, causing them to stay within the organization, motivating and training them, meeting their expectations and rendering the harmony between the organization and employees in question, have come into prominence. Herein, organization climate and organizational commitment are the notions to be evaluated in this sense.

Organization climate which refers to environmental conditions in which the works are carried out; is defined as an environment which human behaviors and relations forms by individual and environmental characteristics within the organization. Organization climate is the perceptions of the employees towards the organizational conditions. Provision of a perception overlapping with expectations affects employees' morale and feelings and thereby it plays a significant role in providing a strong culture ensuring commitment to organization, by rendering a positive atmosphere for employees.

It is required that organizational culture has been demystified and has made its connection with organization climate so as to cause the organization climate understanding to be adopted and to involve it into administrative progress as a determinant in making decision. In this way, the role of the organization culture in the literature is dimensioned.

Organization culture which is values, approaches, beliefs, norms and expectations that are shared by members of organization and changed in time, is a phenomenon that has irrational dimensions concerning human and provides a behavioral guide which helps a collective integration of individuals. Assisting with organizations operating in a dynamic environment so as to conform to the changing conditions of environment and expectation thereof provides external harmony which is one of the basic functions. Therewithal, it fulfills internal harmony function by guiding employees in what way they are required to behave and what they need to do.

Surely, organization culture takes place in much deeper parts of human psychology in comparison to organizational climate since it is related to beliefs and values that have been infused into them. It differentiates from the organization culture by reflecting organizational interpretations not assumptions, values and philosophies. But thereby, –the abovementioned and required to be perceived- integration may be observed.

Second one of above indicated notions, organizational commitment may be defined as employee's confidence to adopt the objectives and values of the organization and willingness degree to struggle in favor of organization. Organizational commitment

\* Bu çalışma, danışmanlığı Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma” başlıklı yüksek lisans tezinin özetidir.

\*\* Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi

is an integral composing of desires of employees to maintain taking part in organization and to give intensive efforts for organization along with confidence in objectives and values of organization.

There are some factors influencing the organizational commitment. Psychological agreement, labor expectation and personal specifications are treated in this context. At the same time, it is designated that there are also some organizational factors involving organization culture aforementioned as it is beneficial to be focused on along with organizational culture.

In this work, it is aimed to put forward guiding outcomes over the relationship between the two notions in question – within the framework of the fact that is needed to be administered in the light of providing organizational effectiveness of employees and their relationship with the organization. Dealing with the relationship between the organizational commitment and organization culture, it is intended to contribute to the works related to the subject and satisfy the expectations of implementers.

In this work, notions at issue are firstly treated theoretically in a manner to provide a semantic perspective. Notions searched in literature are brought forward in a manner to reflect the essence of the subject by utilizing the basic sources. Relationship with each other has been dealt with in a manner to clarify the findings of the employees' implementations.

It is considered that organization climate and organizational commitment is significant subjects and academic organizations which observes the work human relations reflecting directly on operating results, are beneficial for the implementation. Selcuk University academic personnel are targeted for the implementation. In this regard, academicians studying in the Selcuk University compose the main components of the work.

Academic personnel servicing in vocational schools in provincials and four years-colleges in the downtowns are excluded from the work since they make efforts to provide the student with the vocational and educational and training experiences not to focus on academic studies and they could be restrictive for the work. Along with such rationales 750 academic personnel who serves in just twelve faculties within the sixteen faculties has been involved in the work together with Selcuk University.

Within the scope of the work, questionnaire method has been used in collecting the data. Therefore, questionnaire draft has been prepared in conformity with the objectives of the work and taking into consideration the respective literature and previous works on this subject. Draft has been compared with the objectives and assumptions of the work. Later, it is requested from the respective specialist academicians and operation managers to share their opinions regarding the questionnaire. At the end of the process, some questions and explanations were rearranged and the questionnaire was finalized. The questionnaire consists of aggregate eight questions. For majority of the questions, five point Likert Scale is utilized.

The questionnaire was reformed as a form and delivered to the academicians manually. 440 questionnaires of 750 returned back. (Return is: % 59.) Data was coded and analyzed though SPSS 11.5 version packaged software. Findings obtained were gathered and evaluated in a manner to form a base for manifesting the outcomes which contribute to the theorists and implementers.

Through the findings, it can be expressed that the work essentially extrapolates in the light of inferences by taking into account literature deal with that: Participants have generally emotional commitment on their works and institutions, and like them. However organizational commitment of half of them is at lower level. The most important account of it is the fact that they have negative thoughts concerning the organization climate and the institutions do not satisfy their expectation in terms of working conditions although they do like their works and institutions. In this regard, it is observed that organization climate is effective on the formation and development of organizational commitment.

**Keywords:** Organization, Organizational Culture, Organizational Climate, Organizational Commitment.

**Type of the Study:** Research Paper

## 1. GİRİŞ

Örgüt iklimi ve kültürü, örgütlerin dinamik, değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarında, rekabet avantajı kazanmalarında, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilmelerinde ve uzun dönemde varlıklarını sürdürülebilme ve rekabet avantajını yakalamada önemli rol oynamaktadır. Örgüt iklimi, örgüt içinde çalışanlar için olumlu bir hava yaratarak, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilmekte ve dolayısıyla örgüte bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında etkili rol oynamaktadır. Örgüt kültürü ise, örgütü topluma bağlayarak onun toplum içindeki yerini ve önemini belirleyen en önemli araçlardan biri olabilmektedir. Bu doğrultuda örgüt iklimi, bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, bireyin örgüte olan katkısının artırılması ile ilişkili önemli işlevler görmektedir. Çalışanlar, örgüt içinde oluşturulmuş olan örgüt kültürünü kendi değerlerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini örgütle o derecede bütünleştirebileceklerdir. Buna göre, çalışan kişilerin örgüte bağlılık duygularını geliştirmelerinde örgüt içi iklimin belirleyici bir etken olarak etki ve önemi yadsınamaz.

Bu bilgiler ışığında çalışmada, -çalışanların ve örgütle ilişkilerinin örgütsel etkinliğin sağlanması açısından yönetilmesinin gerekliliği çerçevesinde- bahsi geçen iki kavramın birbirleri ile ilişkisi üzerinden yön gösterici sonuçlar ortaya koymayı hedeflenmektedir. Örgütsel bağlılık ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ele alarak, konu ile ilgili çalışmalara katkı sağlamayı ve uygulayıcıların beklentilerine karşılık vermeyi amaçlamaktadır.

Bu bağlamda, öncelikle, bahsedilen kavramlar, anlamsal derinlik kazandırılacak biçimde, teorik olarak ele alınmaktadır. Literatür taraması yapılmış olan kavramlar, konunun esasını yansıtacak biçimde, temel kaynaklar gözetilerek, ortaya konulmuştur. Birbirleri ile ilişkileri, çalışmanın uygulama bulgularına açıklık kazandıracak biçimde değerlendirilmiştir.

Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık konularının önem arz ettiği, insan ilişkilerinin doğrudan iş sonuçlarına yansıdığı izlediği akademik örgütlerin, uygulama için elverişli olacağı düşünülerek Selçuk Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir uygulama çalışması yapılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Kültür ve Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını yönlendiren, çoğu kez bilinçsizce türetilen, bir organizasyonun kendisi ve çevresinde bir temel olarak “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, normlar, varsayım ve inançlar bütünüdür (www.bahadirakin.tripod.com). Örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır (www.uludag.edu.tr).

Örgütsel kültür çalışmalarında iki temel amaç vardır: Birincisi, belirli bir örgütü tanımdır (Demir ve Elma, 2004: 68). İkincisi ise, kültürü tanımak, örgütte nelerin ortak olduğunu araştırmaktır (İpek, 1999: 12).

Örgüt kültürü, -değinilen anlamsal içeriği bağlamında- örgüte özgün kimlik kazandıran, örgüt içerisindeki bireyin davranışlarında etkili olan iklimin biçimlenmesindeki ve yönetilmesindeki etkisi ile değerlendirilmelidir.

### 2.2. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, işlerin yapıldığı ortam koşullarını yansıtır (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002: 887). Bu bağlamda örgüt iklimi; örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak ifade edilmektedir. Bir amaç için bir araya gelip örgütü oluşturan kişilerin amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları bütün çalışmalarda ortak örgütsel davranış kalıpları oluşturarak örgüt kültürünü ortaya çıkarıp, tüm çalışma ve gayretlerde uyumlu bir ortam oluşturmalarına denir (Güney, 2004: 185).

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt, içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (Genç ve Karcioğlu, 2000: 24).

### 2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu çerçevede, Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir (Gül, 2003: 74). Örgüte bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 302; İnce ve Gül, 2005: 3; Balay, 2000: 14-16; İlsev, 1997: 5; Bildiren, 2001: 38; Karaca, 2001: 48; www.insankaynaklari.com, www.isguc.org);

- Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Söz konusu yazara göre örgütsel bağlılık, “bireyin örgüte olan bağının gücü”dür.
- 1979 yılında Mowdey, Steers ve Porter yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel bağlılığı çalışan ile işletme arasındaki duygusal bir bağ olarak tanımlamışlardır. Onlara göre örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının izafi gücüdür.

- Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.
- Rietzer ve Trice'e göre ise örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur.
- Hall, Schneider ve Nygren'e göre örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir.
- Buchanan'a göre örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanmadır.
- Kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür. Bir başka ifadeyle örgütsel bağlılık, bireyin kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirilmesi ve iç içe olma kuvveti olarak açıklanabilir. Örgütle özdeşleşme, diğer örgüt üyeleri ile birlikte amaçların paylaşılması, örgüte ait olma duygusu ve örgütün amaçlarını, politikalarını desteklemeyi kapsayan sadakat boyutunu içermektedir.

Yukarıdaki tanımlar ışığında örgütsel bağlılık genel bir ifadeyle üç faktörle karakterize edilen bir olgu şeklinde özetlenebilir. Söz konusu bu faktörler (Steers ve Porter, 1983: 443, Yalçın ve İplik, 2005: 397, www.insankaynaklari.com, Önal, 1999: 9; Çetin, 2004:90);

- Örgütün amaçlarını ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma,
- Örgütün yararı için çaba göstermeye ve sürekli gelişmeye gönüllü olma ve nihayet
- Örgüt kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma şeklinde sıralanabilir.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onu değerlerinin bir parçası haline getirirler. Örgüt kültürü çalışanlar için öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Gül, 2003: 75).

### 2.3.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk araştırmalar örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin içselleştirilmesini yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak tasvir etseler de Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın üç farklı bileşene sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Coleman vd., 1999: 996). Söz konusu bu öğeleri, duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif bağlılık, şu şekilde açıklayabiliriz (İnce ve Gül, 2005: 39):

- **Duygusal Bağlılık:** Çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerdiği söylenebilir (Gül, 2002: 45).

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 aşılman istenen bağlılık türüdür (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91).

- **Devamlılık Bağlılığı:** Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet de denilmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir.

Devamlılık bağlılığında; duyguların örgüte bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağına düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (İlsev, 1997: 22).

- **Normatif Bağlılık:** Meyer ve Allen 1990 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi tarafından önerilen ve Weiner tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir.

Normatif bağlılık, iş görenlerin örgütlerine karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını göstermektedir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk

olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Gül, 2002: 45).

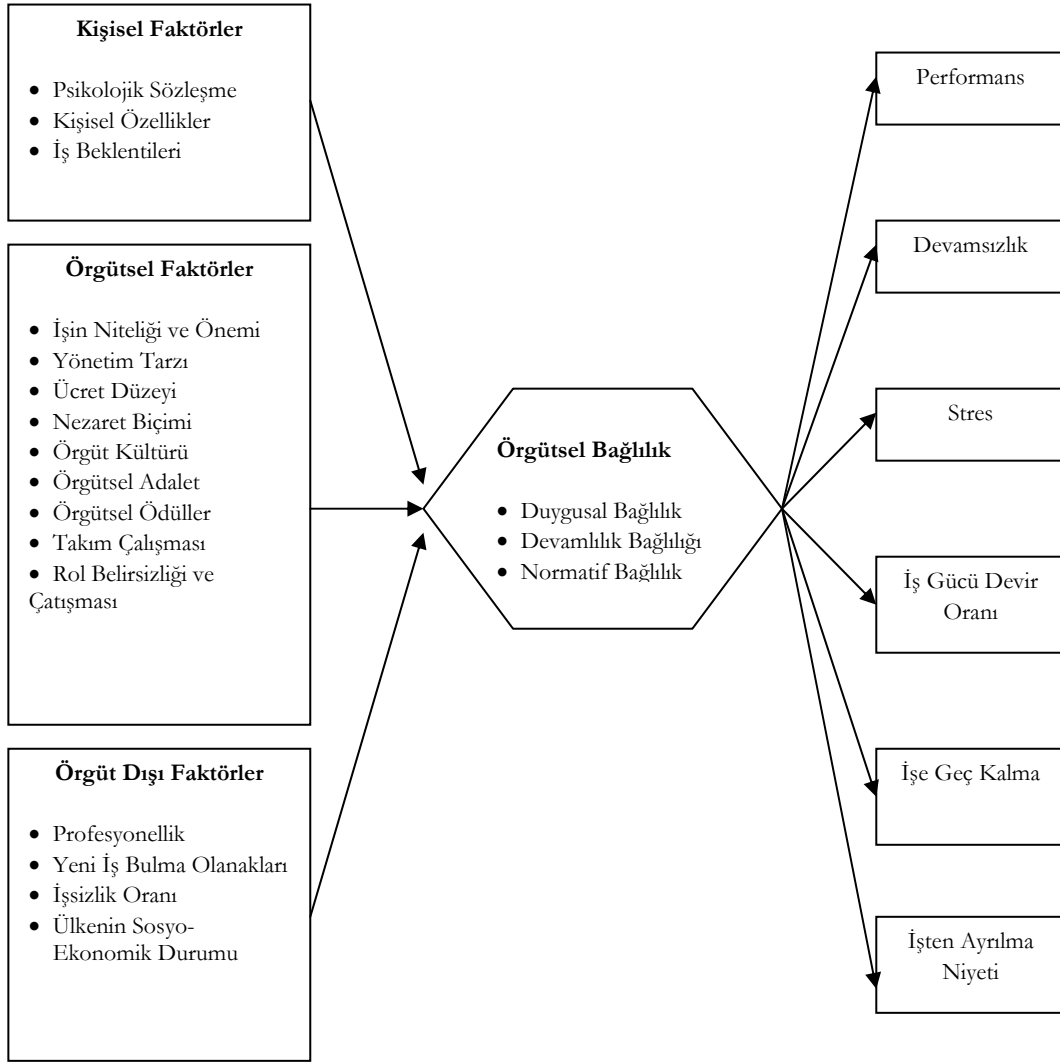
Normatif ya da ahlaki bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin “doğru” olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından ayrılır (Solmuş, 2004: 215).

Her üç bağlılık arasındaki ortak noktanın, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağlılık türünde de işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay, 2000, s.72).

### **2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları**

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Balay, 2000; Çetin, 2004, 99). Bu durum aşağıdaki şekilde açıkça gösterilmiştir.

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: SULIMAN, 2002: 170'den uyarlanmıştır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın temel amacı örgüt kültürüyle ve daha spesifik olarak örgüt iklimiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Örnekleme

Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık konularının önem arz ettiği, insan ilişkilerinin doğrudan iş sonuçlarına yansıdığı izlediği akademik örgütlerin, uygulama için elverişli olacağı düşünülmüştür. Bu bakımdan, çalışmanın örneklemini Selçuk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademisyenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı 2004 yılı itibarıyla Selçuk Üniversitesi bünyesindeki fakülte, yüksek okul ve meslek yüksek okullarında görev yapmakta olan toplam akademisyen sayısı 2767 kişidir. İlçelerde bulunan meslek yüksek okulları ile merkezdeki 4 yıllık yüksek okullarda görev yapmakta olan akademik personel, akademik çalışmalar üzerinde yoğunlaşmaktan çok eğitim-öğretim ve mesleki tecrübeleri öğrencilere kazandırma çabası içinde oldukları gerekçesiyle, çalışma için sınırlayıcı olabilecekleri endişesiyle,

araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Buna benzer gerekçelerle Selçuk Üniversitesine dahil on altı fakülteden yalnızca on ikisinde görev yapan 750 akademik personel araştırmaya dahil edilmiştir. Buna göre uygulama aşamasında toplam 750 anket elden dağıtılmıştır ve söz konusu anketlerden 440 tanesinin geriye dönüşü olması ve değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.3. Verilerin Kodlanması, Düzenlenmesi ve Analizi

Geri dönen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak “SPSS (Statistical Package for Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)/Windows 11.5 sürümü” ile analiz edilmiştir.

### 3.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan kişilere ilişkin bazı demografik özellikler şu şekildedir;

- Araştırmaya katılan kişilerin yüzde 66,6’sı erkek, yüzde 33,4’ü ise bayanlardan oluşmaktadır.
- Araştırmaya katılanların yüzde 54 gibi büyük çoğunluğunu 20-30 yaş arasındaki akademik personel oluşturmasına karşılık, cevap verenlerin sadece yüzde 4,5’i 51 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır.
- Araştırmaya katılan kişilerden yüzde 35,1’i bekar ve yüzde 64,9’u ise evlidir.
- Araştırmaya katılanların meslek yaşamlarında geçirdikleri süreler incelendiğinde, en az süre ile çalışan 1 yıldır meslekte iken en uzun süredir çalışanların ise 39 yıldır akademik mesleğini sürdürdüğü belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılanların Selçuk Üniversitesi’ndeki akademik çalışma süreleri incelendiğinde ise; en az süre ile çalışanın 1 yıldır çalışmakta olduğu buna karşılık en uzun çalışanın ise 32 yıldır Selçuk Üniversitesinde akademik kariyerlerini sürdürdükleri görülmüştür. Ankete cevap verenlerin Selçuk Üniversitesindeki ortalama çalışma süreleri ise 7,2 yıl olarak belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan kişilerin yüzde 59,3’ü “Araştırma Görevlisi” unvanına sahiptir.
- Araştırmaya katılan kişilerin yüzde 38,9’unun akademik branşı sosyal bilimler, yüzde 34,8’inin fen bilimleri ve de yüzde 26,4’ü sağlık bilimleridir. Bu rakamlar katılımcıların sosyal, fen ve sağlık bilimleri arasında dengeli biçimde bir dağılım gösterdiklerini ortaya koymakta ve örgüt iklimini gerçeğe yakın şekilde temsil ettiği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılanların kurumlarına karşı psikolojik bağlılık yaratan faktörlerin önem derecelerini belirlemek amacıyla Tablo 1’deki faktörler beşli Likert Ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Araştırmaya katılanların kuruma karşı psikolojik bağlılık yaratan faktörlerin önem dereceleri aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Kurumlarına Karşı Psikolojik Bağlılık Yaratan Faktörlere İlişkin Değerlendirmeleri

	Ort.	Std. Sap.
Çalıştığım kurumun başarıya ulaşması için benden beklenilenin üzerinde gayret göstermeye hazırım.	4,41	0,78
İşimi severek yapıyorum.	4,40	0,92
Bu kurumun gelecekte ne olacağı benim için gerçekten önemli.	4,26	0,87
Bu kurumun bir çalışanı olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	4,10	0,93
Mesleki hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni mutlu eder.	3,86	1,11
Bu kuruluşun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm.	3,83	0,94
Bu kurumda kalmanın bana uzun vadede getireceği yararlar vardır.	3,82	1,01
Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı vardır.	3,78	1,11
Kuruluşuma karşı güçlü bir aidiyet hissim vardır.	3,54	1,07
Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmazdım.	3,50	1,27
Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	3,47	1,24
Benim katkım kuruluşun varlığı açısından önemlidir.	3,47	1,10
Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	3,42	1,16
Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	3,41	1,04
Benim için avantajlı olsa da kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	3,38	1,27
Bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasam da başka bir yerde çalışmayı kolaylıkla düşünmezdim.	3,21	1,09
Kişisel değerlerimle kurumumun değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.	3,11	1,18
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılamam.	2,99	1,31
Şu anda bu kuruluştan ayrılmaya karar versem hayatım altüst olur.	2,61	1,29
Şu anda kuruluşumda kalma isteğim biraz da mecburiyetten kaynaklanmaktadır.	2,27	1,18

**Notlar:** (i) n=395; (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=1917,615$ ;  $p<0,001$ ) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.(iv) Ölçek için Cronbach Alpha değeri 0,88'dir.

Araştırmaya katılan kişilerin Tablo 1'deki ifadelere verdikleri cevaplar incelendiğinde, katılımcıların işlerini gerçekten önemsedikleri ve kurumlarını dolayısıyla kendilerini başarıya ulaştırarak faaliyetlerde bulunabilmek için gereken çabayı göstermekte istekli oldukları görülmektedir. Ayrıca, bu kişiler sahip oldukları işi toplum içinde gururla söyleyebilmelerini ifade etmeleri, akademisyenliğin toplum nazarında itibar ve saygınlığı olan bir meslek olarak görülmesine bağlanabilir. Buna göre, araştırmamıza katılan kişilerin işlerini önemli ve toplum tarafından saygı duyulan bir iş olarak görmekte oldukları ve bu bağlamda bu unsur örgütsel bağlılığın artmasında olumlu bir etken olduğu sonucuna bizleri götürmektedir. Yine yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan kişilerin orta düzeyde önemli olarak gördüğü unsurlara baktığımızda, katılımcıların kısmen de olsa kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirdikleri ve geleceğe yönelik olarak kurumdan ayrılmayı düşünmedikleri sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeyleri dikkate alınmak suretiyle, örgütsel bağlılık düzeyine göre psikolojik bağlılık faktörlerinin değişip değişmediği araştırılmıştır. Bu amaçla, örgütsel bağlılık unsurlarına ilişkin “Toplam Örgütsel Bağlılık Düzeyi Puanı” hesaplanarak ve araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeyleri dikkate alınarak Güleş (1999) tarafından uygulanan metoda benzer şekilde medyan kuralına göre örgütsel bağlılık düzeyi “düşük” ve “yüksek” olmak üzere iki grup oluşturulmaya çalışılmıştır. Bundan çıkan sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

\* Örgütsel Bağlılık Düzeyi Ölçeğine ilişkin cronbach Alpha değeri 0,93'tür.



**Tablo 2.** Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Kurumlarına Karşı Psikolojik Bağlılık Yaratan Faktörlere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Psikolojik Bağlılık Faktörleri	Örgütsel Bağlılık Düzeyi				Mann-Whitney U Testi	
	Düşük (n=222)		Yüksek (n=218)		Z	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
İşimi severek yapıyorum.	4,16	1,06	4,61	0,71	-4,883	<,001
Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı vardır.	3,40	1,21	4,11	0,90	-6,472	<,001
Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	3,01	1,31	3,84	1,05	-6,782	<,001
Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	2,91	1,20	3,88	0,95	-8,568	<,001
Benim katkım kuruluşun varlığı açısından önemlidir.	3,21	1,16	3,76	0,98	-5,149	<,001
Kişisel değerlerimle kurumumun değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.	2,64	1,19	3,55	0,99	-7,949	<,001
Bu kuruluşun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm.	3,51	1,05	4,14	0,71	-6,435	<,001
Bu kurumun gelecekte ne olacağı benim için gerçekten önemli.	4,00	1,03	4,43	0,69	-4,555	<,001
Çalıştığım kurumun başarıya ulaşması için benden beklenilenin üzerinde gayret göstermeye hazırım.	4,20	0,94	4,54	0,63	-3,871	<,001
Mesleki hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni mutlu eder.	3,53	1,19	4,17	0,93	-5,854	<,001
Bu kurumun bir çalışanı olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	3,76	1,03	4,37	0,76	-6,771	<,001
Şu anda kuruluşumda kalma isteğim biraz da mecburiyetten kaynaklanmaktadır.	2,61	1,32	1,96	0,98	-5,135	<,001
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılamam.	2,81	1,25	3,19	1,34	-3,051	<,05
Benim için avantajlı olsa da kuruluşumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum	3,20	1,30	3,53	1,23	-2,779	<,05
Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmazdım.	3,22	1,31	3,82	1,15	-4,926	<,001
Bu kurumda kalmanın bana uzun vadede getireceği yararlar vardır.	3,52	1,09	4,10	0,83	-5,739	<,001
Kuruluşuma karşı güçlü bir aidiyet hissim vardır.	3,07	1,10	3,96	0,86	-8,519	<,001
Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	2,96	1,09	3,81	0,85	-8,105	<,001
Bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasam da başka bir yerde çalışmayı kolaylıkla düşünmezdim.	2,94	1,11	3,48	1,01	-5,111	<,001
Şu anda bu kuruluştan ayrılmaya karar versem hayatım altüst olur.	2,40	1,24	2,78	1,29	-3,175	<,001
Toplam **	64,27	13,05	75,58	9,99	-9,362	<,001

**Not:** (i) n=400; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Parantez içindeki rakamlar gruptaki örnek sayısını göstermektedir.

Tablo 2’de görülebileceği gibi ankete katılanlardan 222 kişinin örgütsel bağlılık düzeyi düşük ve 218 kişinin örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olarak ortaya çıkmaktadır. Tablodaki faktörler incelendiğinde her bir faktör için örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olanların değerlendirmeleri örgütsel bağlılık düzeyi düşük olanlara göre daha yüksektir.

\*\* Ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha değeri 0,88’dir.

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılan Kişilerin Örgüt İçindeki Fiziki Çalışma Koşullarına İlişkin Değerlendirmeleri

	Ort.	Std. Sap.
İşin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm araç ve gereçlere sahip olunması	4,70	0,62
Temizlik	4,69	0,59
Üretime katkısı açısından işyerindeki teknolojinin gelişmişlik düzeyi	4,59	0,75
Güvenlik	4,54	0,73
Gürültü	4,50	0,79
İş yerine ulaşım koşulları	4,47	0,78
Havalandırma	4,35	0,75
Işık	4,32	0,72
Isı	4,20	0,79
Monotonluk (Aynı işin tekrarlanmasından kaynaklanan tekdüzelik)	3,86	1,12
Nem	3,81	0,95

**Notlar:** (i) n=422; (ii) ölçekte 1=hiç önemli değil ve 5=çok önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=818,878$ ;  $p<0,001$ ) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır. (iv) Ölçek için Cronbach Alpha değeri 0,84'dir.

Tablo 3'e göre; araştırmaya katılan kişilerin örgütün fiziki çalışma koşullarıyla ilgili olarak verilmiş olan unsurların büyük kısmını önemli olarak değerlendirdikleri ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılanların yaptıkları işe göre aldıkları ücreti ne derecede tatminkâr bulduklarına ilişkin değerlendirmelerine baktığımızda yüzde 9,6'sı aldıkları ücreti yaptıkları işe göre tatminkâr bulurken, yüzde 40,6'sı aldıkları ücretin kısmen tatminkâr olduğunu ve yüzde 49,8'lik büyük bir kısmı ise aldıkları ücretin yaptıkları işe göre tatminkâr olmadığını belirtmişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğu aldıkları ücreti tatminkâr olarak görmemektedirler. Bu da örgütsel bağlılığı azaltan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmaya katılanların kurum içinde kendilerinden beklenen işin kesin ve belli olup olmadığına ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde yüzde 42,6'sı kurum içinde kendilerinden beklenen işlerin kesin ve belli olduğunu ifade ederken, yüzde 43,7'si kendilerinden beklenen işin belirli ölçüde kesinlik arz ettiğini ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılanların sadece yüzde 13,7'si ise kendilerinden beklenen işin kesin ve belli olmadığını ifade etmişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğu kurum içindeki görevlerini veya kendilerinden beklenenleri bilmekte ve rol belirsizliğine düşme gibi sıkıntıları bulunmamaktadır.

Katılımcıların çalışırken yeni bir şeyler öğrenip kendilerini geliştirdiklerine ilişkin değerlendirmelerine baktığımızda, yüzde 73,2'sinin, çalıştıkları kurumda yeni bir şeyler öğrendiklerini ve kendilerini geliştirdiklerini belirtmelerine karşılık yüzde 24'e yakın kısmı yeterli düzeyde olmasa bile bir şeyler öğrenip kendilerini geliştirebildiklerini ve sadece yüzde 3 gibi bir kısmı çalıştıkları kurumda kendilerini geliştiremediklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları kurumlarda kendilerini geliştirme imkânı ve algısına sahip oldukları bununda bireylerin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyen bir unsur olduğu olgusu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılanların yüzde 24,9'unun işleri nedeniyle maruz kaldıkları zaman baskısını normal olarak değerlendirirken, kısmen normal diyenler yüzde 52,5 ve zaman baskısını normal karşılamayanların oranının da yüzde 22,6 olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların yapmakta oldukları işlerin sürekli olarak mesai saatleri dışına taşmasına ilişkin görüşleri incelendiğinde yüzde 46,2'si yapmakta oldukları görevleriyle ilgili işlerinin devamlı mesai saatlerinin dışına taşmasını ifade etmişlerdir. Yine ankete katılanların önemli bir çoğunluğu (yüzde 38,5) söz konusu görüşe kısmen şekilde cevap vermişlerdir. Ankete katılanlardan sadece yüzde 15,3'ünün işlerini mesai saatleri içinde tamamlayabildikleri anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan kişilerin pek çoğu yapmakla yükümlü oldukları işlerini mesai saatlerinde yetiştirememektedirler. Ancak burada unutulmaması gereken bir hususta akademik hayatta bürokraside olduğu gibi işlerin aynı anda bitirilmesi gibi bir zorunluluk olmadığı ve çalışanların çoğu zaman kendi istekleriyle fazla mesaiye kaldıklarıdır.

Örgütsel bağlılık yaratan kurumsal faktörlerin önem derecelerini belirlemek amacıyla Tablo 4'teki faktörler beşli Likert Ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 "kesinlikle katılmıyorum" ve 5 "kesinlikle

katılıyorum” anlamındadır. Katılımcıların çalıştıkları kuruma karşı örgütsel bağlılık yaratan kurumsal faktörlerin önem dereceleri aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Kurumlarına Karşı Örgütsel Bağlılık Yaratan Kurumsal Faktörlere İlişkin Değerlendirmeleri

	Ort.	Std. Sap.
İşimi yaparken kendi başıma karar verebilmekte ve sorumluluk alabilmekteyim.	3,91	0,98
Yöneticim üzerine aldığı görevi yerine getirebilmek için gerekli bilgi ve yeteneğe sahiptir.	3,80	1,10
Yöneticim yaptığım görevle ilgilenmektedir.	3,62	1,15
Yönetim yapmakla yükümlü olduğum işle ilgili olarak beni bilgilendirmektedir.	3,44	1,15
Yöneticim beni sabırla dinlemektedir.	3,43	1,21
Çalışma saatleri içinde zamanımı gerektiği gibi değerlendirebilmekteyim.	3,37	1,09
Kurumda demokratik bir yönetim tarzı izlenmektedir.	3,26	1,27
Yaptığım işle ilgili olarak takdir ediliyorum.	3,22	1,15
Kurum içinde çalışanların görüşlerine değer verilmektedir.	3,19	1,26
Kurum içi adil bir terfi ve ilerleme mekanizması vardır.	3,18	1,21
Yöneticim kişisel sorunlarımla ilgilenmektedir.	3,07	1,27
Kurum içinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır.	3,03	1,24
Kurum içi açık bir iletişim vardır.	3,00	1,21
Kurumda çalışanlar birbirine destek olmaktadır.	2,98	1,13
Kurum içinde adil bir performans değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır.	2,83	1,21
Kurumda çalışanlar mesai saatleri dışında birbirleriyle sık sık görüşmektedirler.	2,66	1,09
Kuruluşun sağladığı sosyal faydalar (ücret, sağlık hizmetleri, lojman, kreş, lokal, ikramiyeler vs.) oldukça yeterlidir.	2,60	1,20
Kurum içinde uygulanan performans değerlendirme sonuçları hakkında personele bilgi verilmektedir.	2,40	1,24

**Notlar:** (i) n=405; (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=1232,127$ ;  $p<0,001$ ) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.(iv) Ölçek için Cronbach Alpha değeri 0,93'dir.

Tablo 4'e göre, araştırmaya katılan kişiler, örgütsel bağlılığa etki eden kurumsal faktörlerle ilgili olarak sıralanan unsurların büyük bir kısmını kararsızım ya da katılmıyorum şeklinde değerlendirmişlerdir. Bu da çalışanların kurumlarının ya da yöneticilerinin uygulamış oldukları bir kısım politikaları çok fazla desteklemedikleri ya da yorum yapmaktan çekindikleri şeklinde değerlendirilebilir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Değişimin nerede ise bir yaşam biçimi haline geldiği ve küresel rekabette üstünlüğü sağlama ve sürdürebilmenin örgütlerin varlıklarını devam ettirmenin olmazsa olmaz koşulu olduğu günümüz iş dünyasında, rekabet eden örgütlerin teknolojik alt yapıları birbirlerine benzer olduğuna göre, üstünlük avantajı ancak farklı, yetenekli, yaratıcı ve kuruma içtenlikle bağlanmış bilgi çalışanları ile sağlanabilir.

Örgütsel bağlılık konusunun son dönemlerde bu kadar önemli hale gelmesinin nedenlerinden birisi de budur. Bu bağlamda işverenler ellerindeki nitelikli insan gücünü kaybetmemek ve rakiplerine kaptırmamak amacıyla çalışanlarını daha fazla anlama çabasına girmişlerdir. Yöneticiler çalışanlarına, kurumlarına bağlanmalarını ve gerçekten içten gelen bir istekle görevlerini yapabilmelerini sağlayacak bir ortam hazırlama çabasındadırlar. Bunun içinde uygun bir örgüt iklimi oluşturmaya ve her çalışanın iç dünyasında anlamaya çalışmaktadırlar. Örgüt iklimi örgütsel bağlılığın oluşturulmasında en önemli etmenlerden biridir. Örgütsel bağlılık, kurum içinde uygulanan politikalar, yönetimin astlarına karşı tutumları, örgüt içi fiziki çalışma koşulları, çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler vb. birçok örgüt iklimi unsuru sonucunda oluşacaktır.

Bu düşüncelerden hareketle örgütlerde bulunan mevcut örgüt iklimiyle çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve teoriyle ortaya koyduklarımızın uygulamada ne derece geçerli olduğu incelenmek istenmiştir. Konya Selçuk Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personel üzerinde bir uygulama çalışması yapılmıştır.

Araştırmamızda elde ettiğimiz önemli bulgular şu şekilde sıralanabilir;

- Katılımcıların, yüksek düzeyde yaptıkları işi önemsedikleri, kurumlarını başarıya ulaştıracak faaliyetler için çaba sarf etmeye gönüllü oldukları ve sahip oldukları işi toplum içinde gururla söyleyebildiklerini ifade etmektedirler. Bu bağlamda duygusal bağlılıklarının var olduğu görülmektedir.
- Kurumda kalmalarının kendilerine uzun vadede yararlar getireceğini ve kurumlarının kendi sadakatlerini hak ettiğini ifade eden katılımcıların oranı, duygusal bağlılık kadar kuvvetli olmasa da, devam bağlılıklarının var olduğunu göstermektedir.
- Katılımcıların diğerlerine karşı yükümlülük hissettikleri için kurumlarından ayrılamayacakları, kurumlarından ayrılmaya karar verdiklerinde hayatlarının altüst olacağı ve kurumlarında kalma isteklerinin biraz da mecburiyetten kaynaklandığı gibi ifadelere verdikleri önem derecesinin oranı normatif bağlılık düzeyini düşük olduğunu göstermektedir. Ancak burada vurgulanması gereken önemli bir hususta literatürde belirttiğimiz gibi devam ve normatif bağlılık ayrımının kesin çizgilerle araştırmamızda da belirlenememiş olmasıdır.
- Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini yansıtan tabloda, 440'ından 222'sinin bağlılıklarının düşük, 218'inin ise yüksek olduğu görülmektedir. Bağlılık düzeyi yüksek olanların, verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde kuruma duygusal olarak bağlı olan bireyler oldukları görülmektedir.
- Örgüt ikliminin, katılımcılar tarafından önemli bulunan fiziki çalışma koşulları üzerinden örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği görülmektedir.
- Katılımcılar, cinsiyetlerine göre değerlendirildiğinde bayanların çalışma koşullarına erkeklerden daha fazla önem verdiği; unvan ve akademik gruplarına göre bakıldığında önemli bir farklılığın olmadığı tespit edilmektedir.
- Katılımcıların ücretlerinden tatmin olmamaları ya da kısmen tatmin olmaları örgütsel bağlılığı azaltan en önemli unsur olarak değerlendirilmektedir.
- Katılımcılar kendilerinden beklenenlerin açık bir şekilde ifade edildiğini belirtmekte; bunun da rol belirsizliğini ve rol çatışmasını azaltarak örgütsel bağlılığı kuvvetlendirdiği görülmektedir.
- Katılımcıların %73 gibi önemli bir kısmının kurum içinde kendilerini geliştirme imkanı bulduklarını ifade etmeleri örgütsel bağlılıklarını artıran bir diğer önemli husus olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Katılımcıların önemli bir kısmı kurumun kendileriyle ilgili uygulamış oldukları politikaları desteklemediklerini ifade etmektedirler. Bu da örgütsel bağlılıklarını azaltan bir unsur olarak görülmektedir.
- Katılımcıların pek çoğu işleri gereği zaman baskısına maruz kalsalar da bunu normal olarak gördüklerinden dolayı bu durum örgütsel bağlılıklarını azaltacak bir etken olmamaktadır.
- Katılımcıların örgütsel bağlılık yaratan kurumsal faktörlere ilişkin vermiş oldukları cevaplara bakıldığında kurum içindeki mevcut çoğu uygulamadan çok fazla memnun olmadıkları şeklinde bir sonuç gözlemlenmektedir. Örgütsel iklimi etki eden kurum içi uygulamaların katılımcılarca benimsenmemesi ise örgütsel bağlılık düzeyi düşük olanların yaklaşımlarını açıklamaktadır.
- Ayrıca söz konusu kurumsal faktörlerin algılanmasında katılımcıların cinsiyetlerine, unvanlarına ve akademik gruplarına göre bir fark olup olmadığına bakıldığında çok anlamlı olmasa da kısmen farklılıkların olduğu gözlenmektedir.
- Sonuç olarak katılımcıların işlerine ve kurumlarına karşı daha çok duygusal bağlılıklarının yoğun olduğu söylenebilir. Bu bağlamda katılımcılar işlerini ve kurumlarını sevmektedirler. Ancak araştırmadan çıkan en önemli sonuçlardan birisi katılımcıların hemen hemen yarısı için örgütsel bağlılığının düşük olarak çıkmasıdır. Bizce bunun en önemli nedeni, yukarıda da kısmen ifade ettiğimiz gibi, katılımcıların her ne kadar işlerini ve kurumlarını seviyor olsalar da örgüt iklimi hakkında çok olumlu düşünmemeleri ya da çalıştıkları kurumda kendi çalışma koşulları açısından bazı beklentilerinin karşılanamamasıdır. Bu bağlamda örgüt ikliminin örgütsel bağlılığı oluşturma ve geliştirmede etkin olduğu görülmektedir.

Bu sonuçların ışığında, araştırma yaptığımız kurum yöneticilerine aşağıdaki hususlar önerilebilir;

- Örgütsel bağlılığı artırmak ve mevcut bağlılığı duygusal bağlılık yönünde geliştirmek gerekmektedir.
- Örgütsel bağlılığı artıran bir etmen olduğunu tespit ettiğimiz örgüt ikliminin iyileştirilmesi yönünde faaliyetlerde bulunulmalıdır.
- Çalışanlar açısından devlet bütçesinden bağımsız maddi teşvik tedbirleri getirilerek ücretlerin daha tatminkar hale getirilmesi sağlanmalıdır.
- Çalışanlara kendi işleriyle ilgili olarak daha çok söz hakkı verip inisiyatif kullanmalarına imkan verilmesi, görüşlerine değer verilmesi, çalışanlar ile yöneticiler arasında karşılıklı güvenin sağlanması gibi hususların geliştirilmesine dikkat edilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Atay, Osman. (Ağustos 2003). *Örgüt Kültürü Ve Süreci*, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>; 01.08.20003.
- Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bildiren, Mustafa (2001). *Çalışanların Güçlendirilmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Coleman Daniel F., Gregory P. Irving, Christine L. Cooper (1999). *Another Look At The Locus Of Control- Organizational Commitment Relationship: It Depends On The Form Of Commitment*. Journal Of Organizational Behavior 20; 1999.
- Çetin, Münevver Ölçüm (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çöl, Güner (Ocak 2005). *Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*. İnsan Kaynakları Dergisi; Cilt:6 Sayı:2; 2004; [www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=233](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=233); 10.01.2005.
- Demir, Kamile, Cevat, ELMA (2004). *Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Eren, Erol, Hülya Gündüz, Çekmecelioglu (2002). *Örgüt Yaratıcılığı ve Verimliliğinin Sağlanmasında Örgüt İkliminin Rolü*. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2002.
- Genç, Nurullah, Fatih Karcioğlu (2000). *Örgüt İkliminin Gücü, Aşkale Çimento Örneği*. İstanbul: Karizma Yayınları.
- Gül, Hasan (2003). *Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi*; Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi; Cilt:10 Sayı:1; Manisa.
- Gül, Hasan (2002). *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi*. Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2 Sayı:1.
- Güney, Salih (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*.
- İlsev, Arzu (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı : İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi* (Temmuz 2003) [www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564); 30.07.2003.
- İnce, Mehmet, Hasan, Gül (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- İpek, Cemalettin (1999). *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen Öğrenci İlişkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı. Ankara.
- Karaca, Samuray (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Kömürcüoğlu, Hüseyin (Ocak 2005). *Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İş Bağlılık*. İnsan Kaynakları Dergisi; Cilt:5 Sayı:1; 2003; [www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=36](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=36); 10.01.2005.
- Meyer John P., Lynne Herscovitch (2001). *Commitment In The Work Place Toward A General Model*. Human Resource Management Review 11.
- Önal, Kevser (1999). *Çalışanın Kuruma Bağlılığı: Bir Özel Hastane Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Y.Lisans Programı. Ankara.
- Özgener, Şevki (Temmuz 2003). *Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaşması*. [www.bahadirakin.tripod.com/isahlaki.htm](http://www.bahadirakin.tripod.com/isahlaki.htm); 30.07.2003.
- Solmuş, Tarık (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Steers, Richard M., Lyman W. Porter (1983). *Motivation and Work Behavior*. McGRAW-HILL Book Company.

Suliman, A. M. T. (2002). *Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship*; Journal of Management Development, Sayı:21 Cilt:3.

Uyguç, Nermin, Dilek, Çımrın (2004). *Deü Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler*, 1. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi; Cilt:19 Sayı:1; İzmir.

Yalçın, Azmi, Fatma Nur İplik (2005). *Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkijyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*; Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi; Cilt:14 Sayı:1.