

Hülya G. Çekmecelioğlu •
Saadet Ela Pelenk ••

Örgütsel Engellerin, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Kocaeli Lastik İşletmelerinde Bir Araştırma

*Effects of Organizational Impediments on
Organizational Commitment and Individual Job
Performance*

Özet

Artan rekabet ve değişim ortamında işletmeler, örgüt performansını arttırmak için örgüt iş ortamının çalışanlarca nasıl algılandığını dikkate almak zorundadırlar. Çalışanların örgüt iş ortamına ilişkin olumsuz algıları, onların tutum ve davranışlarını etkileyebilir. Bu çalışmada, örgütsel engeller konusu kapsamlı olarak incelenmekte ve örgütsel engellerin örgütsel bağlılığın üç boyutu ve bireysel iş performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir. Araştırma lastik sektöründe yer alan üç büyük işletmede yapılmış ve 145 çalışandan elde edilen veriler incelenmiştir. Araştırma sonuçları; örgütsel engellerin, örgütsel bağlılık boyutlarını farklı yönde ve kuvvetli bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, örgütsel engellerin, bireysel performansı negatif yönde etkilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Engeller, Duygusal, Normatif ve Zorunlu Bağlılık, Bireysel İş Performansı.

Jel Kod: M10,M12

Giriş

Örgütsel engeller, çalışanların örgüt iklimine ilişkin olumsuz algılarından oluşmaktadır. Örgütün katı ve biçimsel bir yapıya sahip olması, örgüt üyeleri arasındaki

• Doç. Dr. Hülya G. Çekmecelioğlu, Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, hulyacekmececioglu@gmail.com.

•• Saadet Ela Pelenk, Yön. Org. Bölümü, S.B.E., epelenk@yahoo.com.

hizipleşme, dedikodu ve yıkıcı rekabet örgütsel engel türleri olarak gösterilebilmektedir. Örgütsel engelleri oluşturan bu unsurlar, çalışanları olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Ancak, örgütsel davranış yazını incelendiğinde, örgütsel engeller konusunun yeterince incelenmediği; örgütsel engellerin, çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkilerinin ihmal edildiği görülmektedir. Hâlbuki çalışanların iş ortamındaki engelleyici unsurlara ilişkin algıları, onların iş tutumlarını ve bireysel iş performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Çalışmamızın diğer bir değişkenini oluşturan örgütsel bağlılık konusu ise örgütsel davranış yazınında oldukça ilgi gören, araştırılmaya değer bir konudur. Bunun nedeni örgütsel bağlılığın gerek çalışanlar gerekse bireysel iş performansı üzerindeki pozitif etkileridir. Randall (1987), çeşitli örgütsel bağlılık düzeylerinin bireysel ve örgütsel açıdan olası sonuçlarını değerlendirdiği çalışmasında yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın, yüksek düzeyde iş performansına yol açtığını ileri sürmüştür. Yine, birçok araştırmaya göre; örgütsel bağlılık ile bireysel iş performansı arasında olumlu ilişki mevcuttur (Mowday vd., 1974; Ward vd., 1995; Brett vd., 1995; Darwish, 2000).

Bu çalışma, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, örgütsel engeller, örgütsel bağlılık, bireysel iş performansı konuları ve bunlar arasındaki ilişkiler irdelenmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise; örgütsel engeller ile örgütsel bağlılık boyutları ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkiler yapılan bir araştırma ile incelenmektedir.

Araştırma Kocaeli’nde faaliyet gösteren lastik sektöründe yer alan işletme çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş ve 145 çalışandan elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Lastik sektöründeki işletmelerin tercih edilme nedeni; Kocaeli sanayisinde önemli bir paya sahip olmaları ve bu işletmelerde iç çekişme ve sorunlar yaşanmasından kaynaklanmaktadır. İşletme yönetici ve çalışanlarıyla yapılan mülakat sonucunda da bu sektörü oluşturan işletmelerde; işveren ve yöneticiler ile özellikle taşeron işçiler arasında, genellikle toplu sözleşme dönemlerinde, yaşanan sorunlar ve işten ayrılmaların yüksek olması doğrudan endüstriyi etkilemektedir. Bilhassa, sendikalı olan- olmayan işçi ayrımı; sendikalı işçiler arasında dayanışmayı arttırırken; bu gruptan çıkarları ve çalışma normları farklı diğer grup üyeleri arasındaki hizipleşmeyi güçlendirmekte ve yönetime olan güvensizliklerini arttırmaktadır. Bu durum çalışanların bir yere bağlanamama ve yüzeysel davranış göstermelerine neden olmaktadır (Türkdoğan, 1998). Bu nedenle bu çalışmada bölge sanayisini temsil eden sektörlerden biri olan lastik sektöründe faaliyet gösteren üç işletmede çalışan 145 kişiden elde edilen veriler aracılığı ile örgütsel engeller, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

1. Örgütsel Engeller, Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı

1.1 Örgütsel Engeller

Örgütsel davranış alanında; örgüte ilişkin engellerin, çalışan tutum ve davranışları ile örgütsel performans üzerindeki etkileri çok fazla incelenmemiştir. Örgütsel engeller kısaca; çalışanların örgüt iklimine ilişkin olumsuz algıları olarak tanımlanmaktadır (Çekmecelioğlu ve Özbağ, 2014).

Örgütün nesnel özelliklerine (Toulson ve Smith, 1994: 453) ilişkin bu negatif algılar, çalışanların tutum ve davranışlarını, aynı zamanda örgütün etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Çekmecelioğlu ve Özbağ, 2014). Riege'e göre çalışanların tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyen başlıca örgütsel engel türleri aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır (Riege, 2005):

- ✓ Strateji entegrasyonu ve amaç paylaşım eksikliği,
- ✓ Lider eksikliği ve yöneticinin bilgisini ve deneyimlerini paylaşmaması,
- ✓ Formel ve informel alanlarda, bilgi paylaşım, yansıtma ve geliştirme kıtlığı,
- ✓ Çalışanları motive edecek ödül sistemi eksikliği,
- ✓ Örgüt kültürünün deneyimleri paylaşmaya imkân vermemesi,
- ✓ Tecrübeli personelin ayrıcalığa sahip olmaması,
- ✓ Deneyimlerin paylaşılmaması,
- ✓ Fırsatların eşit olarak sağlanması için örgüt kaynaklarının yeterli olmaması,
- ✓ İş birimleri, işlevsel alanlar ya da bağlı ortaklıklar arasında dış rekabetin varlığı,
- ✓ Merkezi alanlara doğru iletişim ve bilgi akışkanlığının sınırlılığı,
- ✓ Etkili deneyim paylaşımı için, fiziksel iş çevresi ve proje alanlarının kısıtlılığı,
- ✓ İş birimleri, işlevsel alanlar ya da bağlı ortaklıklar arasında iç rekabetin varlığı,
- ✓ Baskı altına alan veya deneyimlerin paylaşılmasını yavaşlatan hiyerarşik örgüt yapısı,
- ✓ Yönetilmesi güçleşen ve iletişim zorluğu oluşan geniş iş birimleri.

Amabile vd. (1996)' a göre örgütsel engeller; iç siyasi sorunlar, yeni fikirlerin sert eleştirisi, yıkıcı rekabet, riskten kaçınma ve statüyü koruma (hiyerarşik yapı) yoluyla yaratıcılığı engelleyen bir örgüt kültürüdür. Söylenti ve dedikodu ortamları ise,

örgütlerin iş düzenini yıkıcı etkiye sahip olup çalışanlarda kaygı, endişe, korku, huzursuzluk gibi moral çöküntülerine yol açmaktadır. Çalışanlar örgüt içinde kendi çıkarlarını korumak ve desteklemek amacıyla bir takım gruplar oluşturma eğilimi göstermektedir (Miller, 1966: 28). Çalışmada; örgütün katı ve biçimsel bir yapıya sahip olması, örgüt içi dedikodu, hizipleşme ve yıkıcı rekabet örgütsel engel türleri olarak gösterilmekte ve çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır.

Örgütün katı ve biçimsel bir yapıya sahip olması, aynı zamanda yapısal bir engeldir (Matin ve Alavi, 2007). İşletme, çevresel değişimlere direnç göstererek, mevcut koşullarını koruyacaktır (Wooten, 2004). Bu bakımdan; hiyerarşik örgüt yapılarında çalışanlar, rutin ve benmerkezci davranışlar sergileyecektir (Yablonsky,1973). Rutin davranışlarda, kişi bürokratik bir rolü üstlenerek önceden belirlenmiş davranışlar göstermektedir (Sargut, 2001: 37). Benmerkezci davranışlarda ise; çalışanın diğer çalışma arkadaşlarının duygularını anlama ihtiyacı, kendi davranışlarını doğru değerlendirme amacına yönelik bencilliğinden kaynaklanmaktadır (Sargut, 2001: 37-38). Dolayısıyla, yüksek düzeyde merkezileşmiş örgüt yapıları, kişinin sosyal ihtiyaçlarını karşılamaını güçleştirerek, işyerinde sosyalleşme sürecine dâhil olamayan çalışanın kendisini, sosyal bir varlık yapan değerlerini yadsıyarak yabancılaştırmaktadır (Tutar, 2010). Kendine yabancılaşan çalışan ise, “muş gibi davranarak” hem kendini hem de çevresini yokmuş gibi farz eden bir sosyal maske takacaktır (Cüceloğlu, 2011). Bu durum, örgütsel engellerin temelini oluşturan, iletişim problemlerini beraberinde getirecektir.

Örgütsel engellerin diğer bir türü olan hizipleşme, bir grup içerisinde farklılaşma olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014). Örgüt içindeki bireyler her ne kadar birbirleri ile yakın ilişkiler kursalar da, ilerleyen dönemlerde çeşitli sebeplerden dolayı gruplaşmalar ya da bireysel uzaklaşmalar ortaya çıkabilmektedir. Özellikle ilerleme ve terfi etme durumlarında, güç sahibi olmak isteyen çalışanların arasındaki çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır. Bu tür çatışmaların hiç ortaya çıkmaması ya da çözülmesi için örgüt içerisinde etkin bir iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir (Ateş, 2003: 30-32). Bu durum, sinerjik etkileşim ve katılımcılık ile aşılabilmektedir (Burke ve Litwin, 1992). Çatışmaların en aza indirilme gereği; çalışanların, iş ve iş dışı yaşantıları arasında denge aramalarındandır. Bu denge ne kadar sağlıklı, bilinçli ve planlı olursa; çalışan, hem iş hem iş dışında verimli olmaktadır. Bu iki yaşantı, sürekli birbirleri ile etkileşim halinde olmakta ve birindeki olumluluk ya da olumsuzluk diğerini etkilemektedir. Eğer iki yaşantıda da bir olumluluk söz konusu ise, sinerjik bir etkileşim ortaya çıkmaktadır. Böylece çalışan, hem iş doyumuna ulaşmakta hem de motive olmaktadır (Özkalp vd., 2004).

Çalışanların arasında sinerjik etkileşim mümkün olmadığı zaman; çalışanlar, birbirlerinin duygularından haberdar olamayacaklardır (Tutar ve Yılmaz, 2002). Çalışanlar arasında sinerjik etkileşim mümkün olmadığı zaman ise; çalışanlar, birbirlerinin duygularından haberdar olmamaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2002). Dolayısıyla, yıkıcı rekabet oluşarak, “kayıp” düşüncesini beraberinde getirmektedir (Yıldırım ve

Yavan, 2008: 192-193). Aslında bu düşüncenin temeli; bireylerin veya grupların “başkalarına rağmen”, amaçlarına ulaşmak istemeleridir (Cherrington,1994: 402). Ancak, yöneticiler de; iflas, hata yapma ve kaybetme korkusu (Sennett, 2005:194) ile çoğu kez yıkıcı rekabeti teşvik etmektedir (Us, 2007). Bu durum karşısında çalışan, bir birey olarak savaşçı kimliğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, bir savaşçı gibi olaylara tepki vermeden, sadece olayların dinamiklerini yakalayıp anlamaya çalışmaktadır (Cüceloğlu, 2011: 312).

Örgütsel engellerin bir boyutu olan dedikodu ise, genelde toplumun ve mensubu olunan iş çevresinin kurallarının anlaşılmasına, aktarılmasına ve ne tip hareketlerin kabul edileceğinin ya da edilmeyeceğinin öğrenilmesine olanak tanıyan bir iletişim mekanizmasıdır (Kapferer, 1992). Diğer yandan “kendinden öncekini yutan etkinlik” olarak değerlendirilen dedikodu (Walter, 2003), çalışanın, söz konusu bilgiyi bir başkasına aktarırken, kendi çıkarları doğrultusunda değiştirmesi ile sonuçlanabilmektedir (Şimşek, 1997: 59). Çünkü çalışan, dedikoduyu bir araç olarak kullanarak, kişisel yarar sağlamakta ve rakiplerine karşı avantaj elde etmeye çalışmaktadır (Paine, 1967). Diğer yandan, dedikodunun grup açısından işlevselliği değerlendirildiğinde; grubun moralini ve değerlerini güçlendirdiği, grup içi ayrışmayı kontrol ettiği ve düzenlediği ifade edilmektedir (Gluckman, 1963: 308). Ancak bu işlevsellik, dedikodu yoluyla yayılan hikâyeler ile güçlendirilmekte ve bu süreçte katılmayanlar ise, gruptan dışlanabilmektedir (Loudon, 1961). Bunun dışında, “ortamda bulunmayan biri hakkında yapılan konuşmalar” olan dedikodu (Davis,1973; Hirschhorn, 1983), çalışanların bireysel iş performanslarını olumsuz yönde etkileyerek yıkıcı bir etkiye sahip olmaktadır (Noon vd, 1993).

1.2. Örgütsel Bağlılık

1980’lerin sonu ve 1990’ların başlarında yönetim politikalarındaki kontrolden bağlılığa doğru oluşan felsefi değişim, örgütsel bağlılığın temelinin atılmasını sağlamıştır (İnce ve Gül, 2005: 12). Çalışanların, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için, aidiyet hissi ile çalışmaları olan örgütsel bağlılık (Halıcı ve Karatepe, 1998: 35-45) aslında, bireylerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bu açıdan örgütsel bağlılık; işe karşı duyulan ilgi, sadakat ile örgüt değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (O’Reilley, 1989). Dolayısıyla, çalışanın örgüte bağlı olması, örgüt çıkarlarını ön plana çıkarması anlamına gelmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38-39). Diğer yandan, örgüte bağlılık geliştirmenin, çalışan davranışı açısından sonucu ise; çalışanın, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılması nedeniyle örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmaya güçlü istek duymasıdır (Balci, 2003: 28).

Çalışanların örgüte bağlılıkları ile işten ayrılmaları arasında ters orantı bulunmaktadır (Balci, 2003: 28). Bu bakımdan; örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışan, örgüt tarafından gelen talimatları, bir iş olarak görmeyip, severek yerine getirdiğinden, “zorunluluktan gönüllülüğe doğru” bir kayma meydana gelmektedir (Becker, 1960). Örgütsel bağlılığı ilk sınıflandıranlardan Etzioni’ye göre bu durum,

örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmeye dayalı ahlaki bağlılıktır. Etzioni'nin diğer iki örgütsel bağlılık sınıflandırması; örgüt üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisine dayalı hesapçı bağlılık ve çalışanların, işletmeye bağlılık duymayıp üyeliklerini devam ettirdikleri yabancılaştırıcı bağlılıktır (Akt. Balay, 2000). Çetin (2004)'e göre bu bağlılık türleri; örgüt ile özdeşleşme anlamına gelen duygusal bağlılık, ahlaki temele dayalı normatif bağlılık ve çıkar temeline dayalı zorunlu bağlılıktır.

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgüt ile özdeşleşme isteği olarak (Meyer, Allen, Topolnytsky, 1998: 42), iş görenlerin enerji dolu bir ruh hali ile işini benimsemesine yol açmaktadır. Bir bakıma, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu sonucu oluşan duygusal bağlılık (Wiener, 1982: 423-424), davranışa bağlı olmayıp her zaman hissedilen duygusal/bilişsel bir duygu olmaktadır (Inoue vd., 2010: 30; Bezuidenhout ve Cilliers, 2010: 2). Diğer yandan; zorunlu bağlılık, kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyet algısından kaynaklanmakta (Meyer, Allen, Topolnytsky, 1998: 42) ve çıkara, kazanca, değiş tokuş esasına dayalı olmaktadır (Clugston, 2000). Ancak, çalışan sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih edebilmekte (Clugston, 2000) dolayısıyla yönetime, çalışma arkadaşlarına karşı sorumluluğunu yerine getirmektedir (Guatam vd., 2005). Bu tarz bağlılık, normatif olarak nitelendirilmekte ve örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır (Meyer, Allen, Topolnytsky, 1998: 42). Bu durum, motivasyon ile doğru orantılı olarak (İnce ve Gül; 2005:1), iş performansını da pozitif yönde (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer et al., 2001; Çekmecelioğlu, 2007) etkilemektedir. Ancak, duygusal ve normatif bağlılık, iş performansını yüksek derecede etkilerken; zorunlu bağlılık, iş davranışlarını ya etkilememekte ya da negatif olarak etkilemektedir (Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004:993).

1.3. Bireysel İş Performansı

İş Performansı, işi yapan bireyin veya grubun hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, nicel (miktar) ya da nitel (kalite) olarak katkıları (Celep, 2010) karşısında elde ettiği başarıdır. Bu başarı, çalışanın sahip olduğu "nitelik, inanç ve değerlerine" bağlı olmaktadır (Morillo, 1990). Bu bakımdan bireysel performans; odaklanma, yetkinlik ve adanmışlık olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır (Paşa, 2007: 84).

Odaklanma, çalışanın ne yapacağını bilmesi iken; çalışanın bunu yapabilecek becerilere sahip olması yetkinlik; çalışanın katkıda bulunmaya istekli olması ise adanmışlıktır (Walumbwa, Peterson, Avolio ve Hartnell, 2010: 944). Ancak çalışanın örgüte ilişkin algılarının negatif veya belirsiz olması, çalışanın eyleminin azalmasına neden olmaktadır (Walumbwa, Peterson, Avolio ve Hartnell, 2010: 944).

Bireysel iş performansına etki eden unsurlar, bireyin kendi kişisel durum ve özelliklerinden kaynaklan unsurlar olabilmektedir (Akdemir, 2004: 16). Örgütsel engeller kaynaklı, çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin bozulması, aralarındaki işbirliğinin azalması, bireysel iş performanslarını azaltmaktadır (Yatkın, 2008).

2. Örgütsel Engeller, Örgütsel Bağlılık Ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Örgütsel engellerin, örgütsel bağlılık ve bireysel iş performansı üzerindeki etkisi literatürde pek fazla çalışılmamıştır (Çekmecelioğlu ve Özbağ, 2014). Bununla birlikte; Baron (1988), 183 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel engel olarak, “yıkıcı eleştiri” ile karşı karşıya kalan çalışanların büyük öfke ve gerilim duyduklarını, anlaşmazlıkları işbirliği yerine, direnç veya kaçınma ile çözmeyi tercih ettiklerini belirtmiştir. Fortune dergisi tarafından, yüz adet çok uluslu şirket üzerinde yapılan çalışmada, iş görenlerin çalıştıkları kurumu sahiplendiklerinde örgüt çıkarlarına yüksek derecede önem vererek, örgüte bağlılıkları tespit edilmiştir. Blau (1964)’e göre bu ilişki basit bir ekonomik alışveriş olup kendini yetiştiren, geliştiren kariyer fırsatı bulan çalışanların, işletmelerinin gelişimine de katkı sağlamalarıdır. Öte yandan işletme ile ilişkisi daha az olanlar, kendilerini örgüt dışında hissetmektedir (Pfeffer vd, 1988). Örneğin; örgütsel engellerden katı hiyerarşik yapı; örgütün genel yapısını, iklimini ve performansını olumsuz yönde etkilediğinden (Meyer ve Rowan, 1977: 356-357), çalışanların örgüte bağlılıklarını da olumsuz etkileyebilmektedir (Janssen, 2004). Diğer yandan; örgütsel norm ve değerlere ters düşen, çalışanlar tarafından bilinçli ve planlı olarak gerçekleştirilen ve çalışanların örgütten soyutlanmasına neden olan hizipleşme, örgütün işleyişine ve hedeflerine ulaşmasını engel olmaktadır (Demirel, 2009: 122). Ayrıca hizipleşme; örgüt üyeleri arasındaki sevgi ve saygı bağını kopartmakta (McMahon, 2007: 1), örgüt içi yıkıcı çatışmaları arttırmakta, takım çalışmalarını azaltarak motivasyonu ve çalışma kalitesini düşürmektedir (Yıldırım ve Yavan, 2008: 175). Örgütsel kontrol, katı ve standart uygulama ve kurallar, çalışanların bu kurallara sıkı bir şekilde tabi olmasına ve yakından gözetim altında tutulmasına neden olmaktadır. Diğer yandan örgütsel engellerin tam karşıtı olan ve literatürde daha çok çalışılan örgütsel destek kapsamındaki çalışanlara yönelik pozitif yöndeki davranış ve uygulamalar çalışanların iş ortamında kendilerine değer verildiği hissini sağlamakta ve iş tatminini ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Esener vd., 2002). Benzer şekilde örgütsel desteğin sonuçları ile ilişkili yapılan bir çalışmada örgütsel desteğin örgüte dayalı benlik duygusunu güçlendirerek duygusal bağlılığı ve iş performansı üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu saptanmıştır (Arshadia ve Hayavia, 2012). Örgütsel engeller ile rol stres kaynakları olarak tanımlanan rol belirsizliği ile rol çatışmasının Türkiye’deki imalat sektöründe çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği bir araştırmada ise örgütsel engellerin rol belirsizliği ve rol çatışmasından daha baskın bir karaktere sahip olduğu ve çalışanların iş performansını düşürdüğü saptanmıştır (Özbağ, Çekmecelioğlu, Ceyhan, 2014). Örgütsel engeller ile ilgili sınırlı sayıdaki bir diğer araştırmada örgütsel engeller, psikolojik güçlendirmenin anlam, otonomi, yetkinlik, etki boyutları ile bireysel yaratıcı davranış arasındaki ilişkiler araştırılmış ve örgütsel engellerin psikolojik güçlendirmenin otonomi ve etki boyutları üzerinde negatif bir etkisinin olduğunu belirlenmiştir (Özbağ, Çekmecelioğlu, 2014). Yukarıda bulunan teorik ve deneysel dayalı

çalışmalar ve örgütsel engeller kapsamındaki, örgütteki hizipleşme, dedikodu ve yıkıcı rekabetin; iş görenler arasında güç kavgalarının ortaya çıkarak çalışanların adalet duygularının zedelediği ve çalışanların örgüte gönüllü katkı vermelerini zorlaştırdığı yönelik ifadelerden dolayı (Mc Mahon, 2007: 3), bu araştırmada örgütsel engellerin, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmekte ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmektedir:

H₁: Örgütsel engeller, duygusal bağlılığı negatif yönde etkiler.

H₂: Örgütsel engeller, normatif bağlılığı negatif yönde etkiler.

Örgütsel engeller; işletme içinde negatif bir iklim oluşturarak, iş gören motivasyonunun düşmesine, iş görenin örgüt ile bağlarının kopmasına neden olmaktadır (Çekmecelioglu ve Özbağ, 2014). Bu nedenle çalışan aslında örgütten ayrılmak istemesine rağmen, iş alternatiflerinin azlığından dolayı örgütte kalmaya devam etmektedir. Bu bakımdan; örgütteki engellerin, zorunlu bağlılığı arttırdığı düşünülmekte ve aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir:

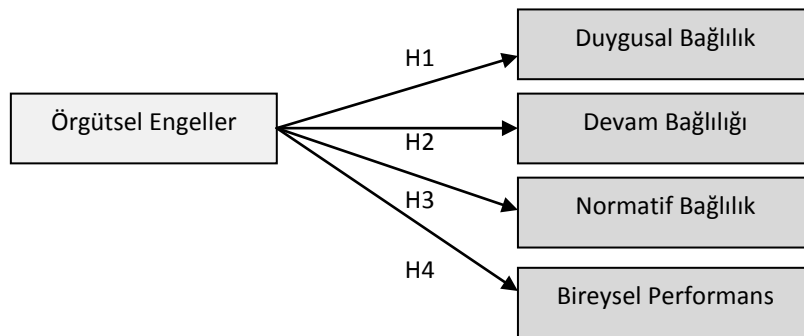
H₃: Örgütsel engeller, zorunlu bağlılığı pozitif yönde etkiler.

Örgütsel engeller nedeniyle, "biz" ruhuyla hareket edemeyen iş gören, diğer çalışma arkadaşlarına güvenmeyerek yabancılaşmakta, bu durum bireysel iş performansını ve örgüte bağlılığını olumsuz etkilemektedir (Topaloğlu, 2010: 45-46). Bu çalışmada örgütsel engellerin bireylerin iş performansını olumsuz etkileyeceği düşünülmekte ve aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir:

H₄: Örgütsel engeller, bireysel iş performansını negatif yönde etkiler.

Buna göre araştırmanın modeli; örgütsel engellerin, örgütsel bağlılık boyutları ve bireysel iş performansı üzerindeki etkisini gösteren Şekil 1'deki gibidir:

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



3. Metodoloji ve Verilerin Analizi

3.1. Veri Toplama Metodu ve Örneklem

Bu çalışmada, geriye dönüş hızı ve oranı yüksek olduğu için anket metodu tercih edilmiştir. Anket, lastik sektöründen üç büyük işletmenin 145 çalışanına uygulanmıştır. Araştırma örneğinin seçimi, ana kitleden kolayda örnekleme yöntemi ile yapılmıştır.

3.2. Değişkenlerin Ölçülmesi

Araştırma anketinin ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgileri verilmiştir. İkinci bölümde, Amabile et al. (1996) tarafından geliştirilen “Çalışan Davranışı” ölçeğinde yer alan beş soruluk “Örgütsel Engeller” ölçeği kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde örgütsel bağlılık düzeyini ölçme amacıyla Allen ve Meyer (1977) tarafından geliştirilen yirmi dört sorudan oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği de, sekizer soruya sahip duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarından oluşmaktadır. Duygusal bağlılık alt boyutu için 0,92, devamlılık alt boyutu için 0,79, normatif bağlılık alt boyutu için 0,80 ve ölçeğin tamamı için 0,85 alfa katsayısı elde edilmiştir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

Dördüncü bölümde ise katılımcıların bireysel iş performansını ölçmek amacıyla Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen, dört sorudan oluşan “Bireysel İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Bireysel iş performansı ölçeği, tek boyuttan oluşmaktadır. Kirkman (1999) ve Sigler (2000) tarafından yapılan çalışmalarda, ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,70 üzerinde bulunmuştur. Her üç ölçekte de sorular, beşli “Likert Ölçeğine” göre oluşturulmuştur. Ankete cevap verenler ile “yüz yüze görüşme yöntemi” uygulanmıştır.

3.3. Araştırmanın Bulguları ve Verilerin Analizi

Araştırma ile ilgili olarak elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS.15 istatistik yazılım programı kullanılmıştır. Araştırma ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yine, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkartmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra, araştırmanın değişkenlerinin ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiştir. Bağımsız değişkenin (örgütsel engeller), bağımlı değişkenler (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve bireysel iş performansı) üzerindeki etkisini ortaya çıkartmak amacıyla basit regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.3.1. Demografik Özellikler

Çalışmaya katılan 145 katılımcının 5'inin (%3,4) 30 yaşından küçük, 17'sinin (%11,7) 30-35 yaş, 53'ünün (%36,6) 36-40 yaş, 49'unun (%33,8) 41-50 yaş aralığında, 21'inin (%14,5) 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür. Katılımcıların 124'ü (%85,5)

erkek, 21'i (%14,5) kadındır. Katılımcıların 105'i (%72,4) evli, 40'ı (%27,6) bekar olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların 28'i (%19,3) lise, 89'u (%61,4) üniversite, 28'i (%19,3) lisansüstü düzeye öğrenim görmüştür. Katılımcıların 12'si (%8,3) 1-5 yıl arası, 50'si (%34,5) 6-10 yıl, 62'si (%42,8) 11-15 yıl arası, 21'i (%14,5) 16 yıl ve daha fazla süredir bulunduğu işletmede çalışmaktadır. Katılımcıların 59'u (%40,7) orta kademe yönetici olarak, 86'sı (%59,3) diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır.

3.3.2. Güvenilirlik ve Korelasyon Analizleri

Araştırma ölçeklerinin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alpha (α) testleri yapılmıştır. Örgütsel engeller ölçeğinin α değeri, 0,95; örgütsel bağlılık ölçeğinin α değeri, 0,73; duygusal bağlılık alt boyutunun α değeri, 0,92; devam bağlılığı alt boyutunun α değeri, 0,94; normatif bağlılık alt boyutunun α değeri, 0,92; bireysel iş performansı ölçeğinin α değeri, 0,85 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada ölçeklerin faktör analizi, güvenilirlik testleri ve bağımsız değişken ile bağımlı değişkenler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma değişkenlerinin ortalama değerleri, standart sapma değerleri ve güvenilirlik katsayıları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Değişkenlerin Betimsel İstatistikleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Açıkladıkları Toplam Varyans

Değişken	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Güvenilirlik (α)	Toplam Varyans (%)
Örgütsel Engeller	5	2,11	1,25	0,95	84,2
Duygusal Bağlılık	7	2,88	0,95	0,92	68,2
Zorunlu Bağlılık	6	2,87	1,39	0,94	78,6
Normatif Bağlılık	6	3,81	0,99	0,92	71,1
Örgütsel Bağlılık (Ölçek Tümü)	19	3,17	0,55	0,73	72,9
Bireysel İş Performansı	4	4,06	0,59	0,85	68,5

Araştırmada kullanılan Amabile vd. (1996) 'nın "Çalışan Davranışı" ölçeğinden alınan "Örgütsel Engeller" alt boyutu 5 madde ile analize dâhil edilmiş olup, tüm

maddelerin güvenilirlik analizi ve faktör analizi sonucunda madde eksiltmeye gerek olmadığı görülmüştür. Tablo 1'deki verilere göre Örgütsel Engeller ölçeğinin güvenilirlik katsayısının 0,95; ölçeğin açıkladığı toplam varyansın %84,2 olduğu, bu hali ile güvenilir ve geçerli olduğu görülmüştür. Anket uygulamasında 24 soru ile kullanılan "Örgütsel Bağlılık" ölçeği, uygulama sonrasında faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizi sonrasında, "Örgütsel Bağlılık" ölçeğindeki 5 soru elenmiş, geriye kalan 19 sorudan 7'si (md2, md11, md1, md7, md16, md10, md29) "duygusal bağlılık", 6'sı (md27, md8, md3, md23, md26, md25) "devam bağlılığı", 6'sı (md30, md22, md12, md20, md15, md14) "normatif bağlılık" olmak üzere 3 faktörde toplanmıştır.

Duygusal Bağlılık alt boyutunda açıklanan varyans %68,2; Devam Bağlılığı alt boyutunda açıklanan varyans %78,6; Normatif Bağlılık alt boyutunda açıklanan varyans %71,1 olup, her üç faktörün "Örgütsel Bağlılık" değişkenindeki toplam varyansın %72,9'unu açıkladığı görülmüştür. Elde edilen bu değerler, Örgütsel Bağlılık ölçeğinin 19 madde ile güvenilir ve geçerli olduğunu göstermektedir. Araştırmada kullanılan Bireysel İş Performansı ölçeği, dört madde ile analize dâhil edilmiş olup, analiz sonucunda tüm maddelerin güvenilirlik analizi ve faktör analizi sonucunda madde eksiltmeye gerek olmadığı görülmüştür. Tablo 1'deki verilere göre Bireysel İş Performansı ölçeğinin güvenilirlik katsayısının 0,85; ölçeğin açıkladığı toplam varyansın %68,5 olduğu, bu hali ile güvenilir ve geçerli olduğu görülmüştür.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar tablo 2'de gösterilmiştir. Tablo 2'deki verilere göre, araştırmanın bağımsız değişkeni olan "örgütsel engeller" ile bağımlı değişkenler "duygusal bağlılık", "normatif bağlılık" ve "bireysel iş performansı" arasında %1 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü ilişki; diğer bağımlı değişken "devam bağlılığı" arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Elde edilen bulgular bağımlı değişken ile bağımsız değişkenlerin tümü arasında regresyon analizi kurulabileceğini göstermiştir.

Tablo 2: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	Örgütsel Engeller	Duygusal Bağlılık	Zorunlu Bağlılık	Normatif Bağlılık	İş Performansı
Örgütsel Engeller	1	0,17**	0,56*	0,66**	0,51**
Duygusal Bağlılık	0,17**	1	0,07	0,21*	0,11
Devam Bağlılığı	0,56*	0,07	1	0,51**	0,45**
Normatif Bağlılık	0,66**	0,21*	0,51**	1	0,59**
İş Performansı	0,51**	0,11	0,45**	0,59**	1

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

3.3.3. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testleri

Araştırmada, “örgütsel engeller” bağımsız değişkeni; “duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık, normatif bağlılık ve bireysel iş performansı” bağımlı değişkenleri bulunmaktadır. Araştırmada, bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin ortaya çıkartılması amacıyla basit regresyon analizi modeli kullanılmış olup sonuçlar, Tablo 3, 4, 5 ve 6’daki gibi tespit edilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Engeller ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Sabit	B	t	p
Örgütsel Engeller	Duygusal Bağlılık	3,151	-0,128	-2,038	0,043
F=4,154; p=0,043 R ² =0,028,					

Örgütsel engeller ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren modelin uyumlu olduğu (F=4,154; p<0,05) tespit edilmiştir. R² değerinin 0,028 olduğu, örgütsel engeller değişkeninin, “Duygusal Bağlılık” değişkenindeki değişim nedeninin sadece %2’sini açıkladığı görülmektedir.

Örgütsel engellerin, Duygusal Bağlılık üzerinde anlamlı düzeyde (t=-2,038; p<0,05) ve negatif etkisinin (b=-0,128) olduğu; diğer bir ifadeyle örgütsel engeller algısında 1 birimlik artış olduğunda duygusal bağlılık düzeyinde 0,13 birimlik azalma olduğu tespit edilmiştir. Regresyon modeli sonucu oluşan denklem aşağıdaki gibidir;

$$\text{Duygusal Bağlılık} = 3,151 - 0,128 \cdot \text{Örgütsel Engeller}$$

H₁ Kabul: Örgütsel Engellerin, Duygusal Bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

Tablo 4. Örgütsel Engeller ile Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Sabit	B	t	p
Örgütsel Engeller	Devam Bağlılığı	1,565	0,619	7,976	0,000
F=86,313; p=0,000 R ² =0,308,					

Örgütsel Engeller ile Devam Bağlılığı arasındaki ilişkiyi gösteren modelin uyumlu olduğu (F=86,313; p<0,01) tespit edilmiştir. R² değerinin 0,308 olduğu, Örgütsel Engeller değişkeninin, “Devam Bağlılığı” değişkenindeki değişim nedeninin %30’nu açıkladığı görülmektedir. Örgütsel Engellerin, Devam Bağlılığı üzerinde anlamlı düzeyde (t=7,976; p<0,01) ve pozitif etkisinin (B=0,619) olduğu; diğer bir ifadeyle Örgütsel Engeller algısında 1 birimlik artış olduğunda Devam Bağlılığı düzeyinde de 0,62 birimlik artış olduğu tespit edilmiştir. Regresyon modeli sonucu oluşan denklem aşağıdaki gibidir;

$$\text{Devam Bağlılığı} = 1,565 + 0,619 \cdot \text{Örgütsel Engeller}$$

H₂ Kabul: Örgütsel Engellerin, Devam Bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Tablo 5. Örgütsel Engeller ile Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız değişken	Bağımlı Değişken	Sabit	B	t	p
Örgütsel Engeller	Normatif Bağlılık	4,915	-0,525	-10,622	0,000
F=62,020; p=0,000 R ² =0,441,					

Örgütsel Engeller ile Normatif Bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren modelin uyumlu olduğu (F=62,020; p<0,01) tespit edilmiştir. R² değerinin 0,44 olduğu, Örgütsel Engeller değişkeninin, “Normatif Bağlılık” değişkenindeki değişim nedeninin %44’ünü açıkladığı görülmektedir. Örgütsel Engellerin Normatif Bağlılık üzerinde anlamlı düzeyde (t=-10,622; p<0,01) ve negatif etkisinin (B=-0,525) olduğu; diğer bir ifadeyle Örgütsel Engeller algısında 1 birimlik artış olduğunda, Normatif Bağlılık düzeyinde de 0,53 birimlik azalma olduğu tespit edilmiştir. Regresyon modeli sonucu oluşan denklem aşağıdaki gibidir;

$$\text{Normatif Bağlılık} = 4,915 - 0,525 \cdot \text{Örgütsel Engeller}$$

H₃ Kabul: Örgütsel Engellerin Normatif Bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

Tablo 6. Örgütsel Engeller ile Bireysel Performans Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız değişken	Bağımlı Değişken	Sabit	B	t	p
Örgütsel Engeller	Bireysel Performans	4,568	-0,241	-7,081	0,000
F=13,078; p=0,000 R ² =0,260,					

Örgütsel Engeller ile Bireysel Performans arasındaki ilişkiyi gösteren modelin uyumlu olduğu (F=13,078; p<0,01) tespit edilmiştir. R² değerinin 0,26 olduğu, Örgütsel Engeller değişkeninin, “Bireysel Performans” değişkenindeki değişim nedeninin %26’ini açıkladığı görülmektedir. Örgütsel Engellerin Bireysel Performans üzerinde anlamlı düzeyde (t=-7,081; p<0,01) ve negatif etkisinin (B=-0,241) olduğu; diğer bir ifadeyle Örgütsel Engeller algısında 1 birimlik artış olduğunda, Bireysel Performans düzeyinde de 0,24 birimlik azalma olduğu tespit edilmiştir. Regresyon modeli sonucu oluşan denklem aşağıdaki gibidir;

$$\text{Bireysel Performans} = 4,568 - 0,241 \cdot \text{Örgütsel Engeller}$$

H₄ Kabul: *Örgütsel Engellerin, Bireysel Performans üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.*

Sonuç ve Tartışma

Örgütsel engeller konusu örgütsel davranış alanında yeterince incelenmeyen ancak birey ve örgütler üzerinde olumsuz etkilere sahip olma potansiyeli yüksek olan önemli bir konudur. Araştırmamızda elde edilen sonuçlar, genel olarak örgütsel engellerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş performansını etkilediğini göstermektedir. Ayrıca araştırmada, örgütsel engellerin örgütsel bağlılık boyutları üzerinde farklı etkilere sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel engeller kapsamında değerlendirdiğimiz, formal ve hiyerarşik yapı, hizipleşme, dedikodu ile yıkıcı rekabet şeklindeki özelliklerin öncelikle en yüksek oranda örgütsel bağlılığın zorunlu bağlılık boyutunu pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Zorunlu bağlılık, örgütsel bağlılık türleri içinde daha çok birey ve örgüt üzerinde negatif etkileri olan, istenmeyen bir bağlılık türüdür. Zorunlu bağlılık, çalışanların örgütlerine iş alternatiflerinin olmayışı ve örgüte yaptığı yatırımları geri almak istemesinden kaynaklanan çıkarsal ve gönüllü olmayan bir bağlılık türüdür. Bu bağlamda, çalışanların örgüt içinde engellerin varlığına ilişkin algıları zorunlu bağlılıklarını arttırmaktadır. Birçok çalışmada zorunlu bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansını negatif yönde etkilediği, iş tatminini düşürdüğü saptanmıştır (Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004:993). İşletmelerin daha çok arzu ettiği bağlılık türü duygusal bağlılık olup, işletme yöneticilerinin dikkati duygusal bağlılığı arttırmaya, zorunlu bağlılığı azaltmaya yöneliktir. Bu nedenle, örgütsel engellerin zorunlu bağlılığı arttırması önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda işletme yöneticilerinin öncelikle örgütsel engeller ve olumsuz etkilerinin farkına varması ve örgütsel engelleri azaltarak, daha katılımcı ve işbirliğine dayalı yönetsel uygulamalara gitmesi gerekmektedir. Diğer yandan araştırma sonuçları, örgütsel engellerin normatif bağlılığı oldukça kuvvetli bir şekilde ve negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışanların örgütsel engellerin varlığına ilişkin algıları sadakat, görev ve yükümlülükten dolayı örgütlerine duydukları normatif bağlılığı düşürmektedir. Türk kültüründe normatif bağlılık oldukça önemli bir bağlılık türüdür. Bu anlamda ahlaki değerleri, inançları içeren ve organizasyonda kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılandığı normatif bağlılık duygusal bağlılık gibi işlev görmektedir ve iş performansını arttırmaktadır (Altaş, Gündüz Çekmecelioğlu, 2007).

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuçta örgütsel engellerin duygusal bağlılık üzerindeki negatif etkisine ilişkindir. Örgütsel engeller, çalışanların işini daha anlamlı görmesini ve örgütün amacını ve problemlerini kendi problemleri gibi benimsemesini engellemektedir. Örgütsel engellerin olumsuz yönde etkilediği bir diğer unsur bireysel iş performansıdır. Çalışanların örgüte ilişkin negatif algıları, işlerine odaklanmalarını azaltmakta, yetenek ve becerilerini rahatça sergilemelerine engel olmaktadır. Benzer şekilde; çalışanların örgüte ilişkin algılarının negatif veya belirsiz olmasının, çaba ve eylemlerinin azalmasına, sonuca odaklanmak için ödüllendirilmeyi beklemesine neden olmaktadır (Walumbwa vd., 2010). Bu durum çalışanın işini süreç içerisinde verimli bir

şekilde yapmasına engel olmaktadır. Diğer çalışmalarda da yıkıcı rekabet, politik mücadeleler, katı kurallar şeklindeki işyerindeki engellerin iş performansını azalttığı saptanmıştır (Siders et al., 2001). Türkiye’de bu konuda yapılan az sayıdaki araştırmada ise benzer şekilde örgütsel engellerin iş performansını azalttığı saptanmıştır (Özbağ, Çekmecelioğlu, Ceyhan, 2014), KOBİ çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada ise içinde buldukları örgüt iklimini olumsuz yönde algılayan çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçsüz hissettiği ve otonomi ile etki duygusunun azaldığı tespit edilmiştir. (Özbağ, Çekmecelioğlu, 2014).

Görüldüğü gibi örgütsel engeller, örgüte önemli katkıları olduğu bulgularan duygusal ve normatif örgütsel bağlılık türlerini ve iş performansını negatif yönde etkilemektedir. Bu nedenle işletme yöneticileri, yönetsel uygulama ve prosedürlerin, yönetici davranışlarının, örgüt içi iletişimin niteliğinin çalışanlarca nasıl algılandığını araştırmalı ve olumsuz algıları düzeltme yoluna gitmelidir. Bu bağlamda hiyerarşik yapı ve otoriter yönetici tutumları azaltılmalıdır. Çalışanlar karar süreçlerine dahil edilmeli, fikir ve önerileri alınmalı, yönetici davranışları engelleyici değil destekleyici yönde olmalıdır. Ayrıca örgütte takım çalışması tesis edilmeli, işbirliği ve paylaşımaya yönelik bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Örgüt içi dedikodu ve hizipleşmenin insan üzerindeki olumsuz etkileri düşünülerek, dedikodunun nedenleri irdelenmeli, örgüt içi iletişim kanalları ve bilgi paylaşımı artırılarak dedikodunun azaltılmasına çalışılmalıdır. Örgüt içindeki farklı gruplaşma ve hizipleşmeler ise çalışanların eğitilmesi, ortak bir hedef doğrultusunda çalışacak takım çalışmalarının oluşturulması yoluyla minimize edilmelidir.

Bu araştırma sadece Kocaeli lastik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılmış, diğer sektörlerden ve illerden veri toplanmamıştır. Bu nedenle araştırma kapsamı diğer araştırmacılar tarafından genişletilebilir ya da farklı sektörlerden örgütsel engeller ve etkilerine yönelik veri toplanarak kıyaslama yapılmasına olanak sağlanabilir. Ayrıca örgütsel engellerin iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri, ya da örgütsel engeller kapsamında çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilecek farklı engel türlerinin incelenmesi araştırmacılara önerilebilir.

Kaynakça

Akdemir, Ali (2004). İşletmeciliğin Temel Bilgileri. Çanakkale: Biga İ.İ.B.F. Yayını.

Altaş, Sevinç ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu (2007).“ İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”. Öneri Dergisi, 7(28): 47-57.

- Amabile Teresa, Conti Regina, Heater Coon, Jeffrey Lazenby, Micheal Herron (1996). "Assessing the Work Environment for Creativity". *Academy of Management Journal*, 39(5): 1154-1184.
- Ardichvili, Alexander (2003). "Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-Sharing Communities of Practice". *Journal of Knowledge Management*, 7(1): 64- 77.
- Argyris, Chris (1998). "Empowerment: the Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, May-June, ss. 98-105.
- Arshadia, N., Hayavia, G. (2012). "The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE", 3rd World Conference on Psychology, Counselling and Guidance (WCPCG-2012)
- Ateş, Özgür (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, Ali (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baron, Robert (1988). "Negative Effects of Destructive Criticism: Impact on Conflict, Self-Efficacy and Task Performance". *Journal of Applied Psychology*, 73(2): 199-207.
- Barutçugil, İsmail (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Becker, Gerhold (1960). *Demographic and Economic Change in Developed Countries*. Columbia University Press.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Göçer, E. (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma". *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44 (511): 55-74.
- Brett, J. F., W.L. Cron, J. W. Slocum. (1995). "Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance". *Academy of Management Journal*, 38 (1): 261-271.
- Burke Warner and George H. Litwin (1992). "A Causal Model of Organizational Performance". *Journal of Management*, 18(3): 523-545.

- Cherrington, David (1994). *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. (2nd) Ed. Massachusettes: Allyn and Bacon Publishing.
- Celep, Hatice (2010). *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü, (Mesleki Yeterlilik Tezi)*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Clugston, Michael (2000). "The Mediating Effects of Multi dimensional Commitment on Job Satisfaction and Intentto Leave". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, ss. 477- 486.
- Cüceloğlu, Doğan (2011). *Özüne Yabancılaşmış İnsanların Oluşturduğu Mış Gibi Yaşamlar*. İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Darwish, Y. (2000). "Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country". *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1): 6-28.
- Dawis, K. (1973). "The Care and Cultivation of the Corporate Grapevine", *Management Review*, (62)10: 53-55.
- Demirel, Yavuz (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15): 115-132.
- Doğan, Selen (2006). *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı*, 2. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, ss.37-61.
- Esener, S. vd. (2002). "Vertical- Cavity Optical and Gate", *Optic Communication*, 219(6): 383-387.
- Fine Gary A. ve Ralph L. Rosnow (1978). "Gossip, Gossipers and Gossiping". *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol.4, no.1, ss.161-168.
- Gluckman, Max (1963). "Gossip and Scandal", *Current Anthropology*, 4(3): 307-316.
- Guatam Thaneswor, Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, Narottam Upadhyay ve Ann Davis (2005). "Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Commitment in Nepal". *Asian Journal of Social Psychology*, No.8, ss. 305-314.

- Halıcı, Ali ve Osman Karatepe (1998). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme", Eskişehir: 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Hirschhorn, Larry (1983). "Managing Rumors During Retrenchment", *Advanced Management Journal*, vol.48, no.3, s.5-11.
- Inoue Akiomi, Norito Kawakami, Masao Ishizaki, Akihito Shimazu, Masao Tsuchiya, Masaji Tabata, Miki Akiyama, Akiko Kitazume ve Mitsuyo Kuroda (2010). "Organizational Justice, Psychological Distress and Work Engagement in Japanese Workers", *Int. Arch. Occup. Environ. Health*, 83: 29-38.
- İnce, Mehmet ve Hasan Gül (2005). *Örgütsel Bağlılık, Yönetimde Yeni Bir Paradigma*, Ankara: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Janssen, Onne (2004). "The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment", *Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organizations*, 18(1).
- Kapferer, Jean- Noël (1992). *Dünyanın En Eski Medyası: Dedikodu ve Söylenti*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kaya Özbağ, G., Hülya Gündüz Çekmecelioğlu ve Gökçe Çiçek Ceyhun (2014). "Exploring the Effects of Organizational Impediments and Role Stress on Job Performance and Turnover Intention" , 10. International Strategic Management Conference, *Procedia- Social and Behavioral Sciences* Vol. 150, ss. 907-915.
- Kaya Özbağ G., Hülya Çekmecelioğlu Gündüz (2014). "Örgütsel Engeller, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcı Davranış arasındaki İlişkilerin KOBİ Çalışanları üzerinde İncelenmesi", 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss. 42- 51.
- Kirkman, B.L. ve B. Rose (1999). "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74.
- Loudon, Joe (1961). "Kinship and Crisis in South Wales", *British Journal of Sociology*, 12(4): 333-350.
- Mathieu John ve Zajac Denis (1990). "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- Matin, Hasan ve Hossein Alavi (2007). "Identifying the Barriers of Developing Organizational Learning in Administrative Organizations", *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 1(1): 17 -38.

- Mc Mahon, Brian (2007). Organizational Commitment, Relationship Commitment and their Association with Attachment Style and Locus of Control. A Thesis Presented to The Academic Faculty In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science in Psychology Georgia Institute of Technology.
- Meyer, John ve Brian Rowan (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Meyer John, Natalia Allen ve Laryssa Topolnytsky (1998). "Commitment in a Changing World of Work", *Canadian Psychology*, 39: 83-93.
- Meyer, J., D. Stanley, , L. Herscovitch ve L. Topolnytsky (2001). "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: Meta Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, ss.20-52.
- Meyer, J., T. Becker ve C. Vandenberghe (2004). "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", *Journal of Applied Psychology*, ss.991-1007.
- Miller, Gerald, R. (1966). "On Defining Communication: Another Stab", *Journal of Communication*, Vol. 16, ss.28.
- Morillo, Carolyn R. (1990). "The Reward Event and Motivation", *The Journal of Philosophy*, 87(4): 270.
- Mowday R. T., L. W. Porter, R. Dubin. (1974). "Unit Performance, Situational Factors and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.12, ss. 231-248.
- Noon, M. ve R. Delbridge (1993). "News from behind My Hand: Gossip in Organizations". *Organization Studies*, 14(1): 23-36.
- O'reilly, Charles (1989). "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations". *California Management Review*, Vol. 31, No. 4.
- Özbağ, Gönül ve Çekmecelioğlu Hülya (2014). "Örgütsel Engeller, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Kobi Çalışanları Üzerinde İncelenmesi", 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 22-24 Mayıs 2014.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), ss. 113-130.
- Özkalp, Enver vd. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Paine, Robert (1967). "What is Gossip About? An Alternative Hypothesis". *Man*, 2(2): 278-285.
- Paşa, Muammer (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Bursa.
- Post James ve Altma Barbara (1994). "Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities", *Journal of Organizational Change Management*, 7(4): 64 - 81.
- Pfeffer, J. ve J.N. Baron (1988). "Taking the Workers Back out: Recent Trends in the Structuring of Employment", In B.M. Stawand L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10:257-303. Greenwich, CT: JAI Press.
- Randall D. M. (1987). "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12 (3): 460-471.
- Riege, Andreas (2005). "Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider", *Journal Of Knowledge Management*, 9(3): 18-35.
- Sargut, Selami (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sargut, Selami (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sennett, Richard (2005). *Saygı, Eşit Olmayan Bir Dünyada* (Çev: Ümmühan Bardak). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Shalley, C., L. Gilson and T. Blum (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave, *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Siders, M.A., G. George ve R. Dharwadkar (2001). "The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures". *Academy of Management Journal*, 44(3): 570 - 579.
- Somers, M vd. (1994). "Organizational Commitment and Whistle Blowing: A test of the Reformer and the Organizational Man Hypothesis", *Group and Organizational Management*, 19(3): 270-284.
- Şimşek, Yücel (1997). *Örgütsel İletişimde Engel Ve Bozukluklar Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesinde Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- TDK(2014). Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/index.php>

- ?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53f1b1794edb09.59046512, Erişim Tarihi: 16.08.2014.
- Topaloğlu, Işıl G. (2010). İş görenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Toulson, Poul and Mike Smith (1994). "The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personel Management Practices", Public Personel Management, 23(3).
- Tutar Hasan, Yılmaz, M. Kemal (2002). Genel İletişim Kavramlar ve Modeller. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tutar, H. (2010). "İş gören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: "Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 65(1), 175-204.
- Türkdoğan, Orhan (1998). İşçi Kültürünün Yükselişi. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Us, Ahmet (2007). İşletmelerde Motivasyon. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Yablonsky, Lewis (2001). Robopaths: People As Machines. Baltimore: Penguin Books.
- Yatkın, Ahmet (2008). "Örgütsel Çatışmanın Ve Performans Değerlemenin İş gören Performansına Etkileri", Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Yıldırım, Halil ve Yavan, Öznur (2008). "Örgütsel Küçülme Ve Örgütleri Bekleyen Tehdit: Geride Kalan Sendromu", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:10, Sayı:1.
- Walter Ong (2003). Sözlü ve Yazılı Kültür: Sözü'nün Teknolojikleşmesi, İstanbul: Metis Yayınları.
- Walumbwa, Peterson, Avolio ve Hartnell (2010). "An Investigation of the Relationships among Leader and Follower Psychological Capital", Service Climate and Job Performance, Vol: 63, Issue:4, s.944.
- Ward, E. A. and E. Davis. (1995). "The Effect on Benefit Satisfaction on Organization Commitment". Compensation and Benefits Management, 11 (3): 35-40.
- Wiener Yoash (1982). "Commitment in Organization a Normative View". Academy of Management Review, 7(3): 418-428.
- Wooten, L. (2004). Creating the Family Organization. The Next Generation Business Handbook, Newyork: Wiley.

EFFECTS OF ORGANIZATIONAL IMPEDIMENTS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INDIVIDUAL JOB PERFORMANCE

Hülya G. Çekmecelioğlu *

Saadet Ela Pelenk **

Abstract

In an increasingly competitive and changing environment; businesses, to increase the performance of the organization, must take into account the perception of employees about organization's business environment. Negative perceptions of employees about the business environment, can influence their attitudes and behaviors. At this study; subject of organizational impediments extensively are studied and effects of organizational impediments on three dimensions of organizational commitment and individual job performance are reevaluated. Research was conducted at three major businesses located in the tire industry and data's obtained from 145 personnel was investigated. Research results show that; organizational impediments affect dimensions of organizational commitment in a different direction and so strongly otherwise they affect individual work performance negatively.

Key Words: Organizational Barriers, Affective, Normative and Imperative Commitment, Individual Work Performance.

Jel Kod: M10,M12.

* Doç. Dr. Hülya G. Çekmecelioğlu, Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, hulyacekmeclioglu@gmail.com.

** Saadet Ela Pelenk, Yön. Org. Bölümü, S.B.E., epelenk@yahoo.com.