

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN STATÜLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TARIK ARSLAN**

**ANABİLİM DALI : İŞLETME**

**PROGRAMI : YÖNETİM ORGANİZASYON**

**KOCAELİ – 2008**

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN STATÜLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TARIK ARSLAN**

**ANABİLİM DALI : İŞLETME**

**PROGRAMI : YÖNETİM ORGANİZASYON**

**DANIŞMAN: PROF.DR. NURULLAH GENÇ**

**KOCAELİ – 2008**

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN STATÜLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan :TARIK ARSLAN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No: 08.10.2008-2008/24

Prof. Dr. Nurullah  
GENÇ



Yrd. Doç. Dr. Hülya  
G. ÇEKMECELİOĞLU



KOCAELİ - 2008

Yrd. Doç. Dr. İ. Figen  
GÜLENC



## ÖNSÖZ

Sanayi ötesi bilgi toplumlarından bahsedilen ve bilgi ekonomisinin geçerli olduğu dünyamızda toplumsal ve teknolojik gelişmeler işletmeleri eskisinden çok daha farklı yaklaşımlara yönlendirmektedir. Yönetim literatüründe işletmelerin bu önemli dönüşüm ortamında izleyecekleri yolun ne olması gerektiğine ilişkin çok çeşitli yaklaşımlar geliştirilmektedir. Bu yaklaşımlardan biriside, son zamanlarda işletme literatüründe sıkça kullanılan örgütsel bağlılık kavramıdır. Örgütsel bağlılıkla ilgili bir yığın araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda bu çalışmada da yöneticilerin statüleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Tez çalışmamın her aşamasında katkılarını esirgemeyen, tavsiyeleri ile tez yazım süreci boyunca karşılaştığım sorunların çözümünde bana yol gösteren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Nurullah GENÇ'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca yüksek lisans eğitimim boyunca bana her zaman yardımcı olan değerli hocalarıma, sınıf arkadaşlarıma, tez çalışmamda anketlerin doldurulmasında bana yardımcı olan yöneticilere ve tezimde emeği geçen tüm arkadaşlarıma teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Hayatımın bütün dönemlerinde benim yanımda olan ve bana her zaman destek veren aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Kocaeli, Eylül 2008

Tarık ARSLAN

## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	II
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	X
KISALTMALAR.....	XII
TABLolar DİZİNİ.....	XIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XV
GRAFİKLER DİZİNİ.....	XI
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. STATÜ, YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ STATÜLERİ HAKKINDA KAVRAMSAL BİLGİLER .....</b>	<b>4</b>
1.1. Statü Ve Rol Kavramlarının Tarifi.....	4
1.2. Hiyerarşi, Hiyerarşik Pozisyon Kavramlarının Açıklanması.....	9
1.3. Yönetim Kavramı Ve Yönetimin Özellikleri .....	10
1.3.1. Yönetim Kavramı .....	10
1.3.2. Yönetimin Özellikleri .....	13
1.4. Yöneticinin Tanımı Ve Özellikleri .....	14
1.4.1. Yöneticinin Tanımı .....	14
1.4.2. Yöneticinin Özellikleri .....	16
1.5. Yöneticide Bulunması Gereken Yetenek ve Nitelikler.....	19
1.6. Yöneticilerin Görev, Yetki ve Sorumlulukları.....	20
1.6.1. Yöneticinin Görevleri.....	20
1.6.2. Yetki Kavramı ve Yöneticinin Yetkileri.....	20
1.6.3. Sorumluluk Kavramı ve Yöneticinin Sorumlulukları.....	24
1.7. Başarılı Yöneticilerin Özellikleri.....	28

1.8. Zirveye Götüren Yönetim.....	33
1.9. Yöneticilik Kariyeri Aşamaları.....	39
1.10. Yönetim Seviyeleri Ve Yönetici Çeşitleri.....	45
1.10.1. Üst Kademe Yönetim-Stratejik Seviye.....	46
1.10.2. Orta Kademe Yönetim-Yönetici Seviyesi.....	48
1.11.2.1 Orta Kademe Yönetici Olmak Neden Dehşetli Zor?..	51
1.10.3. Alt Kademe Yönetim-Operasyon Seviyesi.....	53
1.11. Yöneticilerin Hiyerarşik Seviyeleri Arasındaki Farklar.....	55
1.11.1. Yönetim Fonksiyonları Açısından.....	55
1.11.2. Yönetim Yetenekleri Açısından.....	55
1.11.3. Yönetici Rollerini Açısından.....	57

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR.....</b>	<b>60</b>
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	60
2.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	61
2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	64
2.3.1. Duygusal Bağlılık.....	65
2.3.2. Devamlılık (Davranışsal) Bağlılığı.....	66
2.3.3. Normatif Bağlılık.....	68
2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	70
2.5. Örgütsel Bağlılığın Tarihi Gelişimi ve Çalışmalar.....	71
2.6. Örgütsel Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi ve Mukayesesi .....	76
2.6.1. Mesleğe Bağlılık.....	76
2.6.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	78
2.6.3. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat.....	80
2.6.4. Örgütsel Bağlılık ve İtaat.....	80
2.6.5. İşe Bağlılık.....	81
2.6.6. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini.....	82
2.7. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar.....	83

2.7.1. Tutumsal Yaklaşım.....	84
2.7.1.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	85
2.7.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	87
2.7.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	89
2.7.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı.....	91
2.7.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	93
2.7.1.6. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi.....	98
2.7.1.6.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Benzer Yönleri.....	98
2.7.1.6.2. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Farklı Yönleri.....	100
2.7.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	101
2.7.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı.....	101
2.7.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	104
2.7.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı.....	105
2.8. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi.....	107
2.9. Örgütsel Bağlılık Türlerine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri .....	108
2.9.1. Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	108
2.9.2. Devamlılık Bağlılığına Etki Eden Faktörler .....	110
2.9.3. Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	112
2.10. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	113
2.10.1. Kişisel Faktörler.....	118
2.10.1.1. İş Beklentileri.....	118
2.10.1.2. Psikolojik Sözleşme.....	119
2.10.1.3. Kişisel Özellikler.....	120
2.10.1.3.1. Cinsiyet.....	120
2.10.1.3.2. Yaş.....	122
2.10.1.3.3. Kıdem.....	123
2.10.1.3.4. Eğitim.....	123

2.10.1.3.5. Irk.....	124
2.10.2. Örgütsel Faktörler.....	124
2.10.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	124
2.10.2.2. Yönetim ve Liderlik.....	125
2.10.2.3. Ücret Düzeyi.....	125
2.10.2.4. Nezaret .....	125
2.10.2.5. Örgütsel Kültür.....	126
2.10.2.6. Örgütsel Adalet.....	126
2.10.2.7. Örgütsel Ödüller.....	126
2.10.2.8. Takım Çalışması.....	127
2.10.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	127
2.10.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	128
2.10.3.1. Profesyonellik.....	128
2.10.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	129
2.11. Örgütsel Bağlılık ve İş Davranışları.....	131
2.11.1. Bağlılık ve Performans.....	131
2.11.2. Bağlılık ve Devamsızlık.....	132
2.11.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma.....	133
2.11.4. Bağlılık-İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti.....	133
2.11.5. Bağlılık ve Stres.....	134
2.12. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	135
2.12.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	138
2.12.1.1. Düşük Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları...138	
2.12.1.1. Düşük Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları.139	
2.12.2. İlimli Örgütsel Bağlılık.....	141
2.12.2.1. İlimli Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları.....141	
2.12.2.2. İlimli Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları...142	
2.12.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	142
2.12.3.1. Yüksek Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları...142	
2.12.3.2. Yüksek Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları.144	
2.13. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları.....	146



2.13.1. Kontrol.....	146
2.13.2. Strateji veya Vizyon.....	146
2.13.3. Mücadele Gerektiren İşler.....	147
2.13.4. İşbirliği ve Takım Çalışması.....	147
2.13.5. Çalışma Kültürü.....	147
2.13.6. Ortak Kazanımlar.....	147
2.13.7. İletişim.....	148
2.13.8. İnsanlara İlgisi.....	148
2.13.9. Teknoloji.....	148
2.13.10. Yerleştirme ve Geliştirme.....	149

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. YÖNETİCİ STATÜLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....</b>	<b>150</b>
3.1. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörler.....	150
3.1.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Beklentileri.....	151
3.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Sözleşme.....	151
3.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Yaş Faktörü.....	152
3.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet Faktörü.....	153
3.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi .....	154
3.1.6. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum.....	155
3.1.7. Örgütsel Bağlılık ve Hizmet Süresinin Uzunluğu.....	155
3.2. Yönetici Statüleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	156
3.2.1. Üst Kademe Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi.....	156
3.2.1.1. Üst Kademe Yöneticiler ve Duygusal Bağlılık.....	157
3.2.1.2. Üst Kademe Yöneticiler ve Devamlılık Bağlılığı.....	158
3.2.1.3. Üst Kademe Yöneticiler ve Normatif Bağlılık.....	160
3.2.2. Orta Kademe Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi.....	161
3.2.2.1. Orta Kademe Yöneticiler ve Duygusal Bağlılık.....	161
3.2.2.2. Orta Kademe Yöneticiler ve Devamlılık Bağlılığı.....	163
3.2.2.3. Orta Kademe Yöneticiler ve Normatif Bağlılık.....	164

3.2.3. Alt Kademe Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi.....	165
3.2.3.1. Alt Kademe Yöneticiler ve Duygusal Bağlılık.....	165
3.2.2.2. Alt Kademe Yöneticiler ve Devamlılık Bağlılığı.....	166
3.2.2.3. Alt Kademe Yöneticiler ve Normatif Bağlılık.....	168
3.3. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	169

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR.....</b>	<b>171</b>
4.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı.....	171
4.2. Araştırmanın Amacı.....	171
4.3. Araştırmanın Önemi.....	172
4.4. Araştırmanın Kısıtları.....	172
4.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	173
4.6. Örnek Seçimi.....	173
4.7. Veri Toplama Tekniği.....	174
4.8. Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar.....	175
4.9. Analizlerin Yapılması.....	176
4.9.1. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İç Analizi .....	176
4.9.2. Yönetici Statülerinin Örgütsel Bağlılık Boyutlarıyla Olan İlişkilerinin Analizi.....	178
4.9.3. Demografik Bilgilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarıyla Olan İlişkilerinin Analizi.....	184
4.9.3.1. Cinsiyet.....	185
4.9.3.2. Medeni Durum.....	186
4.9.3.3. Yaş.....	188
4.9.3.4. Eğitim Seviyesi.....	190
4.9.3.5. Gelir Seviyesi.....	192
4.9.3.6. Kurumdaki Çalışma Süresi.....	195
4.9.3.7. Şimdiki Görevde Çalışma Süresi.....	197
4.9.3.8. İşyerindeki Çalışan Miktarı.....	199

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>202</b>
5.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	202
5.2. Sonuç ve Öneriler.....	206
<b>EK- 1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKET ÇALIŞMASI.....</b>	<b>209</b>
<b>YARALANILAN KAYNAKLAR.....</b>	<b>213</b>

## ÖZET

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel bağlılık, yönetici statüleri, duygusal bağlılık, yönetici.

Günümüzün rekabetçi ortamında, kar amacı güden veya gütmeyen her türlü örgüt için örgütsel bağlılık çok önemli bir faktördür. Zira örgütsel bağlılık örgüt üyelerinin işle ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli teşhis ve tespitler sunmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, güçlendirme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi çalışanların tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu tutum ve davranışlarında sonuç olarak iş tatmini, işgücü devir hızı, işten ayrılma niyetini azaltmakta olduğu ve kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir.

Etkin ve verimli bir şekilde işletme amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda, insan kaynaklarının önemini kavrayan işletmeler, artan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için mevcut çalışanlarını örgüte bağlamak istemektedirler. Çalışanların işletmeye katılımını ve örgütün genel olarak etkinliğinin artırılmasını sağlayan örgütsel bağlılık, son yıllarda oldukça önem kazanan bir konu haline gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı; yöneticilerin statüleri ile örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda Kocaeli'nin Gebze ilçesinde faaliyet gösteren, gıda ve şekerleme üreticileri işletmelerinde çalışan farklı yönetim kademelerindeki yöneticilere, literatürde yer alan Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında örneklem olarak seçilen toplam 84 yöneticiye örgütsel bağlılık anketi doldurtulmuştur. Elde edilen bilgiler çalışmamızla ilgili olan istatistiki analiz yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler

sonucunda zayıfta olsa yöneticilerin statülerinin arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın üç boyutuyla yönetici statüleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan ayrı ayrı analizler sonucunda, sadece duygusal bağlılığın yönetici statüleri ile istatistikî olarak ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yöneticilerin statülerinin artması duygusal bağlılıklarının da artmasına yol açtığı görülmüştür. Bununla birlikte devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığında yöneticilerin statüleri ile azda olsa ilişkisi olduğu tespit edilmiş, ancak bu ilişkilerin istatistiksel olarak bir anlam ifade etmediği sonuçlarına varılmıştır.

## ABSTRACT

**Keywords:** Organizational commitment, affective commitment, management levels, manager.

In the competition environment of our day, organizational commitment is a very important element for both profit and non profit organizations. Because organizational commitment presents quite important diagnoses and shootings to understand behaviours of the employees about their jobs. Researches in the literature shows that organizational commitment is directly related to employees' attitudes and behaviours such as appropriation of organization's value, mission and vision, identification with the organization, providing motivation, improving team spirit, staying with the organization voluntarily and installing of quality development efforts. It is known that as a result these attitudes and behaviours results in decrease at job satisfaction and intention to leave and has positive effects on personal and organizational performance.

Companies that grasp the importance of human resources are willing to bind their employees to the organization, in order to cope with the increasing competition conditions and in the meantime achieving the organizational purposes in an efficient and effective way. Organizational loyalty, that provides the employee participation and increase the overall efficiency of the organization, has recently started to become an important topic.

The purpose of this study is to determine the correlation between the affective, continuance and normative loyalty that are the three dimensions of organizational loyalty and demographic characteristics of employees. Towards this purpose, three dimensional organizational loyalty scale developed by Meyer and Allen was implemented to the managers at different management levels of food and candy production organizations in the city of Gebze of Kocaeli.

In this study, organizational commitment survey is conducted on 84 managers. The data obtained from the study is analyzed with required statistical methods. The results shows that as the level of the manager increases, the degree of organizational commitment also quitely increases. Furthermore, the analysis of relation between three dimensions of organizational commitment and levels of managers shows that the only correlation is between the affective commitment and levels of managers. The differences between the continuance commitment and levels of managers and between the loyalty commitment and levels of managers are not meaningful statistically.

## KISALTMALAR

- a.g.e. : Adı Geçen Eser  
a.g.m. : Adı Geçen Makale  
IES : İstihdam alışmaları Enstitüsü  
İK : İnsan Kaynakları  
OKY : Orta Kademe Yönetici  
s. : Sayfa  
ss. : Sayfaları Arası  
vb. : Ve Benzeri



## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Araştırmalar ve Bulgular.....	72
Tablo 2. Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık.....	113
Tablo 3. Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık.....	114
Tablo 4. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	137
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İç Analizleri.....	176
Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Birbirleri Arasındaki Farklılıklar.	177
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Birbirleri Arasındaki İlişkileri.....	178
Tablo 8. Statülerine Göre Yöneticilerin Dağılımı .....	178
Tablo 9. Yönetici Statülerinin Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Göre Ağırlıklarının Dağılımı ..	179
Tablo 10. Yönetici Statüleri İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Anova Testi.....	181
Tablo 11. Yönetici Statüleri İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Tukey HSD Testi .....	182
Tablo 12. Yönetici Statülerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Birbirleri Arasındaki İlişkiler.....	183
Tablo 13. Yöneticilerin Statülerine Göre Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	184
Tablo 14. Yöneticilerin Cinsiyet ve Statülerine Göre Çapraz Dağılımı...	185
Tablo 15. Yöneticilerin Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Varyans Analizi.....	186
Tablo 16. Yöneticilerin Medeni Durum ve Statülerine Göre Çapraz Dağılımı.....	187
Tablo 17. Yöneticilerin Medeni Durumu İle Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Arasındaki Varyans Analizi .....	188
Tablo 18. Yöneticilerin Yaşları ve Statülerine Göre Çapraz Dağılımı...	189
Tablo 19. Yöneticilerin Yaşları İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Varyans Analizi .....	190

Tablo 20. Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri ve Statülerine Göre Çapraz Dağılımı.....	191
Tablo 21. Yöneticilerin Eğitim Seviyesi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Varyans Analizi .....	192
Tablo 22. Yöneticilerin Gelir Seviyelerine ve Statülerine Göre Çapraz Dağılımı .....	193
Tablo 23. Yöneticilerin Gelir Seviyesiyle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Varyans Analizi .....	194
Tablo 24. Bağlılık Boyutlarının Gelir Seviyesi İle İlişkileri.....	195
Tablo 25. Yöneticilerin Kurumdaki Çalışma Süreleri ve Statülerine Göre Çapraz Dağılımı.....	196
Tablo 26. Yöneticilerin Kurumdaki Çalışma Süreleriyle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Varyans Analizi.....	197
Tablo 27. Yöneticilerin Şimdiki Görevde Çalışma Süreleri ve Statülerine Göre Çapraz Dağılımı.....	198
Tablo 28. Yöneticilerin Şimdiki Görevde Çalışma Süreleriyle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Varyans Analizi .....	199
Tablo 29. İşyerindeki Çalışan Miktarı ve Yöneticilerin Statülerine Göre Çapraz Dağılımı.....	200
Tablo 30. İşyerindeki Çalışan Miktarıyla Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Varyans Analizi .....	201

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Zaman ve Politika Boyutları Doğrultusunda Farklılaşan Üst DüzeY Yönetici Rollerİ.....	47
Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	84
Şekil 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli .....	94
Şekil 4. Çoklu Bağlılıklar Modeli.....	107
Şekil 5. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Bağlılığın Sonuçları..	118

## GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1. Yöneticilerin Statülerinin Dağılımı.....	179
Grafik 2. Yönetici Statülerinin Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Göre Ağırlıklarının Dağılımı.....	180
Grafik 3. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	185
Grafik 4. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	187
Grafik 5. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	189
Grafik 6. Yöneticilerin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı.....	191
Grafik 7. Yöneticilerin Gelir Seviyelerine Göre Dağılımı.....	193
Grafik 8. Yöneticilerin Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.	196
Grafik 9. Yöneticilerin Şimdiki Görevde Geçirdikleri Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	198
Grafik 10: İşyerindeki Çalışan Miktarı Dağılımı.....	200

## GİRİŞ

Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde başarılı bir yönetim anlayışı ve yönetim kadrosunun önemi oldukça artmıştır. 2001 Şubatı'nda ülkemizde yaşanan ekonomik kriz büyüklü küçüklü pek çok işletmenin işçi çıkarmalarına, küçülmelerine ve hatta kapanmalarına sebep olmuştur. Böyle bir ortamda çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olan yöneticilerin davranışları ve onların örgütlerine karşı olan bağlılıkları gittikçe önem kazanmıştır.

Günümüze baktığımızda aynı sektörde bulunan firmaların büyük bir kısmı benzer makine ve teçhizata sahip olabilmektedir. Ancak iyi bir yönetim anlayışı ve yönetici kadrosuna sahip olan işletmeler rakiplerine göre rekabette daha avantajlı duruma gelmektedir. İşletmelerde bulunan yöneticiler, firmalarına ne kadar kendilerini yakın hisseder, firmalarının hedefleriyle kendi hedeflerini birleştirir, işini severek, benimseyerek ve özümseyerek yapar yani örgütsel bağlılığı yüksek olursa işletmesine de o denli yarar sağlamaktadır. Bu yüzden günümüz işletmelerinde yöneticilerin örgütsel bağlılığını artırıcı faaliyetlere büyük önem gösterilmeye başlanmıştır.

Son yıllarda çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle önemli çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak da örgütsel bağlılık görülmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili çok sayıda araştırma olmasına rağmen, onun doğası, öncelikleri, sonuçları ve ilişkileri konusu hala belirsiz ve karışıktır. Buna rağmen bu konuya olan ilgi azalmamış aksine artmıştır. Bu popüleritede örgütsel bağlılığın çalışanların ve örgütün performansına yaptığı etkiler önemli bir rol oynamaktadır.

Bu tez çalışmasında firmalar için çok önemli olan, onları rekabette bir adım önde tutan yöneticilerinin, statüleri ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Acaba yöneticilerin statüleri ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı mı, yoksa ters orantılı mı bir ilişki mevcuttur. Yani yöneticilerin hiyerarşik kademelerdeki statüleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmakta mı yoksa azalmakta mıdır, sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır.

Bu amaçla Gebze'de faaliyet göstermekte olan orta ve büyük çaptaki gıda ve şekerleme üretimi yapan firmaların yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada örneklem olarak alt kademe yönetim, orta kademe yönetim ve üst kademe yönetim seviyesinden olmak üzere toplam 84 tane yönetici ele alınmıştır. Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu olarak Allen ve Meyer'in geliştirmiş olduğu üç boyutlu örgütsel bağlılık anketi kullanılmıştır. Anketlerin bir kısmı bizzat kişilerle görüşülerek, bir kısmı bırakılıp daha sonra almak kaydıyla, bir kısmı da mail yoluyla ulaştırılarak cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

Bu tez çalışması toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde statü ve rol kavramları, hiyerarşik pozisyon, yönetim ve yönetici kavramları, yöneticinin görev, yetki ve sorumlulukları, yöneticilerin kariyer aşamaları ve yöneticilerin hiyerarşik seviyeleri konularından detaylı olarak bahsedilmiştir.

İkinci bölüm de örgütsel bağlılık kavramının teorik çerçevesi detaylı olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık tanımları, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığın tarihi gelişimi, örgütsel bağlılık ve benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları ve geliştirme araçları gibi konular açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde yöneticilerin statüleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki teorik olarak incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticilerin üç boyutlu olarak örgütsel bağlılıkların belirlenmesi ve

bu örgütsel bağıllık sonuçlarının yöneticilerin statüleri bir ilişkisinin olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde yapılan araştırmanın pratik uygulaması ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın konusu, amacı, önemi, kısıtları, soruları, örnek seçimi, veri toplama tekniği, anketin hazırlanması, analizlerin yapılması ve ortaya çıkan bulgular gibi konular ele alınmıştır.

Beşinci bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Yapılan teorik araştırmaların ve uygulama sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi, bundan sonra bu alanda yapılacak çalışmalar için öneriler ve sonuç bu bölümü oluşturmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. STATÜ, YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ STATÜLERİ HAKKINDA KAVRAMSAL BİLGİLER

#### 1.1. Statü ve Rol Kavramlarının Tanımı

Toplum, bir toprak parçası üzerinde yerleşmiş insanların ilişkilerini düzenleyen, örgütlenmiş, düzenli bir sosyal ilişkiler sistemidir.

Toplum içinde bireyler, kavramlar, örgütler, kurumlar, eşyalar vb. nesnelere (objeler) bütünü yer alır. Belli kurallarla birbirine bağlanan nesnelere bütününe yapı, belli kurallarla birbirine bağlanmış yapılar bütününe de sistem denir.

Buna göre sistem; belli bir işlevi yerine getirmek üzere birbirine bağlı ve kısımları birbirine sıkı bir biçimde bağlı olan ve parçalarından birisi üzerinde meydana gelen değişikliğin diğer parçalara da etki yaptığı bir bütündür. Bir sosyal sistemi, birbiriyle ilgili statüler oluşturur.

Statü; iş bölümü içindeki bir konumdur, yerdir. Bu yer fiziksel değil kültürel dir. Bir statü etrafında onu diğerlerinden ayıran ve ondan beklenen istekler vardır. Örneğin aile içindeki baba, ana, kız evlat, erkek evlat statüleri bir bütünü olarak aile sistemini oluştururlar ve bunun parçalarını, unsurlarını meydana getirirler.

Böylece bir sosyal sisteminin bireylerini kişiler değil, bu kişilerin statüleri meydana getirmektedir.

Sosyal sistem içinde herkesin birden fazla statüsü vardır. Statü kişinin kişi olduğunu belirler. Örneğin, çocuk, doktor, öğretmen, iş adamı gibi. Rol ise kişinin neyi nasıl yapması gerektiğini gösterir. Statü onu işgal eden kişiden ayrıdır. Statü sadece bir haklar ve yükümler toplamıdır.

Statü, kişiler arası ilişki yapılarını düzenleyen davranış kalıpları, davranış kuralları konusunda bireye bilgi vererek onun sosyalleşmesini sağlar.



Statüler;

1. Toplum içindeki durumuna göre (göçmen, Arap, doktor, orta tabakadan, Yahudi. vs)
  2. Sahip olma biçimine göre (cinsiyet, yaş, ırk, soy)
  3. Bir örgüt içindeki biçimine göre (şef, müdür, işçi)
  4. Bir çalışma grubundaki konumuna göre (lider, birincil grup. vs.)
- olarak farklı şekilde gruplanabilirler.

Rol statünün dinamik görünümünü belirler. Bir kişi hak ve yükümlülüklerini harekete geçirince bir rol oynamış olur.

Rol, belirli bir sosyal mevki(konum) işgal eden kişiden beklenen o mevkiye özgü eylemi, davranış ve tutumları belirler. Roller, normatif niteliktedirler. Yani roller, tekrarlanan, alışkanlık olarak devam eden, insan tavır ve eylemlerinin kendilerine göre örgütlendiği kurallar veya otorite taşıyan standartlara, yani sosyal normlara göre yerine getirilirler. Görülüyor ki rol ve statü aynı şeyin iki yüzüdür. Bir kimsenin işgal ettiği çeşitli statülerin tümü, onun statü takımıdır ve belirli bir statüyü işgal etmesi, değişik kişilere karşı ayrı ayrı roller oynamasını gerektirir. Buna da rol takımı denir. Değişik statülerin birbirleriyle birleşmesi yani aynı kimsenin değişik statü ve rolleri alabilmesi, toplumlardan toplumlara göre değişik nitelikte ve yoğunluktadır.

Rol, diğer kişilerinde yer aldığı bir konsept içerisinde gerçekleşen etkinliklerde, kişiden / kişilerden beklenen davranışların modelidir. Aynı zamanda rol, bir sosyal sistem ya da örgüt içerisinde yer alan kişilerin içerisini doldurduğu pozisyonları yansıtır. Bir başka ifade ile "rol"; sosyal sistem ya da örgüt içerisindeki belirli bir pozisyonla ilgili davranışlar sistematığıdır. Toplum beklentisi, her hangi bir pozisyonu işgal eden bireylerden o pozisyonla ilgili rolün davranışlarını oynaması / temsil etmesidir.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> D. Katz ve R. L. Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev: H. Can ve Y. Bayar, Ankara: TODAİE Yayınları, No:167, 1977, ss.188-189.

Rol statünün dinamik yönüdür. Bir sosyal mevki işgal eden kişinin tavır ve eylemlerini bir “rol oynama” olarak da belirleyebiliriz. Roller insanlar arası ilişkilerin ürünüdür. Öğrenci rolü, öğretmen rolü, karşılıklı beklentiler gibi.

Sosyal sistem ya da örgüt içerisinde gerçekleşen ilişkilerde kişilerin bir birleri ile etkileşim kurabilmeleri için diğerlerinin muhtemel davranışları hakkında bilgiye ihtiyaçları vardır, işte roller, sosyal sistem ya da örgüt içerisinde etkileşim için gereken bu verilerle / bilgilerle ilgili tahmin etme fonksiyonunu yerine getirir. Yani rollerin çoğu, sosyal sistem ya da örgüt içerisinde yer alan ve içini doldurduğu pozisyonla ilgili / ilişkin hak ve görevleri / sorumlulukları belirler ve O rolü oynayan kişiye, kime karşı ve ne gibi sorumlulukları olduğunu ve kimden / kimlerden, neleri ve hangi ölçülerde isteme hakkı olduğunu söyler. Bu durum, yani roller için gereken / zorunlu davranışların belirlenmesi örgütsel yapının olduğu gibi örgüt içerisindeki sosyal ve hiyerarşik etkileşimin düzenli ve güvenilir bir süreç olmasını ve işlemlerini sağlar.<sup>2</sup>

Örgüt içerisinde tek başına bir kişi farklı rolleri de oynayabilir, hem yönetici / amir, hem yol gösterici (lider), hem güvenilir bir dost olabilir. Bu farklı rollerin aynı anda var olması, bir tek kişinin / bireyin kuşatan çevre içerisinde ilişki halinde olduğu varlık ve nesnelere karşı oynadığı tüm rollerin anlamlı bir bütünlüğe ulaşmasını mümkün kılacak koşulları hazırlar, yani, birey bu farklı rolleri uyum içerisinde oynayarak bir tek ve merkezi bir yaşamsal rol algısına sahip olur.<sup>3</sup> Bir diğer cepheden bakıldığında ise, sosyal sistem ya da örgüt içerisinde gerçekleşen rollerin aralarında bir ilişkiselliğin olduğudur. Daha açık olarak söylenirse, her rol kendisini ilgilendiren, tamamlayan ya da kendisi ile ilişki halinde olan diğer rollerle birlikte vardır. Buradan çıkarak ulaştığımız nokta rollerin genellikle tamamlayıcı ve karşılıklı olduğu sonucudur. Yani her üstün / amirin rolü ast / memur, öğretmenin rolü öğrenci ve işverenin rolü işçi ile

---

<sup>2</sup> Keith Davis ve John W. Newstrom, **Organizational Behaviour**, McGraw-Hill Publishing, Newyork, USA, 1993, ss.52-53.

<sup>3</sup> Eyyüp Sanay, **Genel Sosyoloji Dersleri**, Gazi üniversitesi Yayınları, No:52, Ankara, 1985, ss.211-212.

tamamlanır.<sup>4</sup> Yöneticilerin ve yönetilenlerin davranışları, “kendi rollerinin gerektirdiği davranışlar (emretme / isteme yetkisi, yol göstericilik vb.) ve başkalarının kendi rollerine yönelik davranışları (itaat etme / yol gösterici olmasını bekleme vb.) bakımından” rol algıları tarafından bir birlerinden farklı biçimde yönlendirilirler. Yöneticiler aynı anda bir birinden çok farklı rolleri oynuyor olsalar da bu rolleri birbirleri ile karıştırmadan değiştirmede çok esnek olmalıdırlar. Bir yöneticinin, yönetilenler / astlar (memurlar) ile etkileşim / iletişim halinde iken kendi rolleri ile ilgili olarak en azından 3 rol algısının farkında olması gerekir;<sup>5</sup>

Yapılan işin gerekliliği olarak kendi (bir yönetici olarak) rolü (kendisi bir yönetici olarak kendini nasıl görüyor)

İlişki içerisinde olduğu astların (yönetilenlerin) rolleri (yönetici olarak astların yönettiklerinin rollerini nasıl görüyor)

Yönetilenler (astlar / memurlar) tarafından görüldüğü haliyle yöneticinin rolü (yönettikleri bir yönetici olarak kendisini nasıl görüyor)

Peki o halde yönetilenler (astlar / memurlar) yaptıkları iş ile ilgili olan rollerin neler olduğunu nasıl bilecekler ve böylece uygun bir rol algısına sahip olacaklardır? Bu konuda iki temel ve formal yol göstericinin varlığını hemen ileri sürebiliriz;

1. İş tanımları (kanun, kararname, mevzuat, yönetmelik vb. düzenlemelerle tanımlanan)

2. O meslek dalıyla ilgili eğitim programları.

Bu iki yol göstericinin dışında örgütler esas işleri rol tanımlaması olmayan (İnformal) bazı yol göstericilere sahiptirler. Bu yol göstericiler bir örgüt içerisinde

---

<sup>4</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: Beta Yayınları, 1994, s.85.

<sup>5</sup> İ. Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1982, s.136.

üzerlerine düşen rolleri oynar ve görevlerini yerlerine getirirken örgütün diğer üyelerine örgüt içerisindeki roller konusunda bir model oluştururlar. Bu yol göstericilerin örgütsel roller konusundaki işlevi, bir yönetilen (memur) ya da örgüt üyesine, örgütte yer alan bazı modeller (davranış modelleri) ve büyük ölçüde yöneticiler / liderler aracılığı ile, oynayacağı roller ve kaçınması gereken davranışlar (rol algısı) konusunda “yol gösterici” niteliğe sahip bir “rol / roller modeli” tanımlamaktır. Bu yol göstericiler, “öğretmek” ve “öğüt vererek / ders alarak / sonuç çıkararak” rol algısını ve örgütsel etkililiği mümkün kılarlar. Örgütlerdeki bu yol göstericiler, genellikle başarılı, tecrübeli yöneticiler ve akranlarından saygı gören tecrübeli kişiler / örgüt üyeleridir.

Bir davranış alanı farklı rollerin birlikteliğinden / bütünleşmesinden oluşmakta ve özel ve genel bazı kurallar doğrultusunda, içerisinde yer alacak olan statü ve pozisyonların niteliklerini belirlemektedir. Davranış alanlarının bir başka özelliği ise, kişilerden / bireylerden bağımsız fakat, kişisel / bireysel ilişkilerin düzenleyicisi oluşudur. Statü ya da pozisyon ise, rolün sınırlarını ve rolü gerçekleştirecek olan bireyin özelliklerini ve sahip olmaları gereken yetenekleri belirler. Buradan, bir statü düzlemi ya da pozisyon içerisinde yer alan bireyin sahip olduğu bireysel özellikler / kişilik ile gerçekleştireceği rol davranışının özellikleri / nitelikleri arasında bir etkileşimin ortaya çıkacağı kolayca görülebilir. Sonuçta, bir role ilişkin davranışın, bireyin içerisinde yer alacağı davranış düzlemini / alanını tanımak ve statü alanını (pozisyonu) tam ve doğru olarak algılamakla etkin olacağı söylenebilir. Yani birey, gerçekleştireceği rolün özelliklerini kavrayacak, bu özelliklerle kendi kişilik özellik ve yeteneklerini bütünleştirecektir.<sup>6</sup> Bireyin gerçekleştirdiği bu roller içerisinde merkezi özelliğe sahip olanların bazıları zaman içerisinde bireyin kişiliği üzerine etkili olacak ya da daha açık bir deyişle, gerçekleştirilen bazı roller süreklilikleri içerisinde bireyin duygu ve düşüncelerini etkileyerek dünya görüşlerinin oluşmasında etkili bir faktör olma niteliği kazanacaktır. Bunun sonucu olarak bireyin gerçekleştirdiği

---

<sup>6</sup> Erdoğan, a.g.e, ss.84-89.

diğer bazı roller, bu merkezi roller tarafından belirlenen dünya görüşünün oluşturduğu sınırlar içerisinde gerçekleşecektir.

Yöneticilerin şahıslar arası rollerinden özellikle üç tanesi, onlara, örgütü düzenli ve rasyonel biçimde yürütmelerinde büyük çapta yardımcı olmaktadır. Bu rollere ilişkin yönetsel görevler her ne kadar rutin bir nitelik gösteriyor olsalar bile yine de yöneticilerin bunları görmezlikten gelemeyeceği ve ihmal edemeyeceği günümüzde ortak bir görüş olarak kabul edilmektedir.

Yöneticinin şahıslar arası rollerinin ilki bir numaralı adam işlevini görmesi şeklinde ortaya çıkar. Kendi biriminin başı olarak, yönetici zaman zaman bir takım törensel görevleri yerine getirme, ziyaretçileri kabul etme, örgüt mensuplarından birinin nişan veya nikâh törenlerine katılma, bir müşteriye yemeğe götürme, gezdirme vb. gibi faaliyetleri icra etmek suretiyle şahıslar arası ilişkilere ilişkin rolünü yerine getirir.

Yöneticinin yüklendiği şahıslar arası rollerin ikincisi; işgörenlerin işe alınması, eğitilmesi, yetiştirilmesi ve teşvik edilmesi şeklinde ifade edilen önderlik rolüdür.

Son olarak, yönetici ast ve üstlerinden başka satıcılar ve müşteriler gibi çeşitli çıkar gruplarıyla ilişki kurmak suretiyle bunlarla örgütün bütünü veya kendi birimi arasında bir bağlayıcı unsur işlev veya rolünü yerine getirmek durumundadır. Yöneticiler bu nevi temasları kişisel bilgi kaynaklarını geliştirmek için kurarlar.

## **1.2. Hiyerarşi, Hiyerarşik Pozisyon Kavramlarının Açıklanması**

Toplumsal örgütlerde iktidarın ve görevlerin kademelendirilmesini, ast-üst ilişkilerine göre düzenlenmesini ifade eden kavramdır. Kelimenin aslı Yunanca hierarkftt'a'dan gelmekte olup Eski Yunan ve Bizans' ta "kutsal hâkimiyet" manasında kullanılmıştır. Kilise teşkilatının Papadan aşağıya doğru inen örgütlenmesini ifade etmek için de hiyerarşi kavramı kullanılmıştır. Ayrıca İngilizce de din işleri amirliği, din adamları tarafından yönetilen hükümet usulü,

din işleriyle meşgul memurların ifade edilmesinde de hiyerarşi kavramı kullanılmıştır.

Çağdaş anlamda hiyerarşi, belli bir büyüklüğe ulaşmış kamu ve özel kurumların bürokratik şekilde örgütlenmelerinde ve yönetimlerinde uyulan temel ilkelerden biri olup kurumlarda görev ve yetkilerin bir makamlar sistemi oluşturacak şekilde düzenlenmesini gerektirmektedir. Görev ve yetkilerin ast-üst ilişkisi çerçevesinde bir hiyerarşiye göre düzenlenmesi, astların üstlerin emirlerine uymalarını, üstlerin de astlarına iş buyurma, emir verme ve onları kontrol etmelerine imkân vermektedir. Merkezden yönetim sistemine sahip kamu yönetimlerinde basamaklar arasında uyumlu bir işleyişi sağlama amacına yönelik olan hiyerarşi, yüz yüze ilişkilerin son bulduğu bütün grup ve kurumlarda görülür. Hiyerarşik yapı içerisinde astların üstlerinden emir ve direktif almaları söz konusu ise de, kamu yönetiminde bu emir ve direktiflerin kanun ve tüzüklere uygunluğu ve yazılı olması zorunludur. Bu itibarla konusu suç oluşturan emir, yerine getirilemez.

Kamu ve özel kurumlarda hiyerarşi, aynı zamanda kıdem esasına dayalı olarak görevlilerin terfi yoluyla bir üst makama yükselmelerine, örgütün zirvesine doğru tırmanmalarına imkân vermektedir. Bunun yanında hiyerarşi işlerin (görevlerin) iş bölümü esasına göre ast-üst ilişkileri dahilinde paylaşılmasını ve üstlerin astlarını denetlemeleriyle işleyen bir kontrol mekanizmasının kurulmasını da sağlar. Hiyerarşiye uyulmadan bir kurumu örgütleme, bir grubu yönetme imkânı yoktur. Bütün toplumsal alanlarda ve örgütlerde hiyerarşik yapı mevcuttur.<sup>7</sup>

### **1.3. Yönetim Kavramı ve Yönetimin Özellikleri**

#### **1.3.1. Yönetim Kavramı**

“Makinelerin değerini ve sermayenin önemini kabul etmeyen yoktur; bilânçoda bu önemi belirten rakamlar vardır. Bununla beraber, işletmenin en

---

<sup>7</sup> Davut Dursun, <http://www.haznevi.net/icerikoku.aspx?KID=8263&BID=97>, (20 Mart 2008).

önemli varlığı, erkekleriyle kadınları ve bunlar arasında yöneticileridir.”<sup>8</sup> demiş Harvard İşletme Fakültesi eski dekanı Donald K.David. İleri teknoloji, büyük öz kaynaklar ama yine de insan demektir bu. Yani insanı diğer canlılardan ayırt eden özelliği düşünebilme yeteneğidir. Ama doğası itibariyle de bir o kadar belirleyici özelliği karmaşık yapısıdır. İnsan için belli bir tanımlama getiremezsiniz. Bu nedenle belki de en zor yönetilendir.

İnsan sosyal bir varlıktır. İçinde yaşadığı toplumun karakteristik özelliklerini taşır. İnsanların toplu halde yaşadıkları ve çalıştıkları her yerde yönetim süreci var olmuştur. Birey tek başına üstesinden gelemediği durumlarda ya bir araca ihtiyaç duyacak ya da başkalarının yardımına, işbirliğine başvuracaktır. Ama bu yardımı nasıl sağlayacağı ve sonrasında nasıl örgütleyeceği, kime yetenekleri doğrultusunda hangi görevi vereceği sorunları ortaya çıkar. Bu noktada yönetimin iletişim, ikna ve güdüleme yolunu etkin bir şekilde kullanması gerekir. Çünkü kıt kaynaklar ve sınırlı bir zaman içerisinde mümkün olan hedefe en verimli şekilde ulaşmak gerekir. İşletme küçük bir toplum ve yönetim de psiko-sosyal bir süreçtir. Dolayısıyla yönetimin toplum yapısını iyi analiz edip işletme politikalarını ve yönetim ilkelerini belirlemesi ve uygulaması zorunludur. Yönetim kural ve ilkeleri olmadan etkili ve verimli iş görme ve iş gördürme mümkün olmaz.

Yönetim konusunda birçok tanımlar yapılmıştır. Ancak, her tanımın kendine özgü bir takım eksik tarafları vardır. Örneğin “yönetim bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır.” şeklinde yapılan bir tanım veya “yönetim, başka insanlar vasıtasıyla iş görme ve belirlenen hedeflere ulaşma süreçlerinden oluşur” biçimindeki bir tanım yönetimi sadece insansal (beşeri) bir süreç olarak görmektedir.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Ankara: Savaş Yayınları, 1982, s.4.

<sup>9</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağ. A.Ş., 1993, s.3.

Oysa yönetimin sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşması söz konusu olamaz. Yönetim insanları olduğu kadar etkili ve verimli kullanmak kaydı ile kullanıma hazır olan tüm kaynakları da amaçlar doğrultusunda yönetmek zorundadır. Diğer bir deyimle, insanlarla çok iyi geçinen ve onlara verdiği emirleri eksiksiz yaptırabilen bir yönetici maddi araç ve gereçlerle parayı ölçülü, yerinde ve etkin kullanamayabilir.

Şu halde, yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur. Ancak, bir hususu belirtmekte yarar görmekteyiz. Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gereklidir. Başka hiçbir maddi araçlar, gereçler ve parasal kaynaklar olmasa bile, belirli bir veya birtakım amaçları gerçekleştirmek için bir insanın faaliyetlerinden yararlanan ve onu etkisi altına alan kimse yöneticidir. Şu halde, yönetimi insansal (beşeri) bir süreç olarak gören tanımlar, yanlış değildir. Ancak, pratikte yönetim faaliyetlerini ve süreçlerini izah etmek açısından eksik kalmaktadır.

Öyleyse, maddi araç, gereç ve parasal kaynaklar olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir koşuldur. Dışarıda oyun oynayan çocuklara liderlik etme ve yönlendirme ile benzeri sosyal hareketlerde bir üretim faaliyeti yoksa da bir amaç, dolayısıyla da bir yönetim vardır.

Sadece maddi araç ve gereçler ile paranın belirli amaçlar doğrultusunda kullanılması ile ilgili kararlar ve uygulamalarda yönetim süreci yoktur. Örneğin bir ayakkabı boyacısı, sadece kendisi çalışan bir bakkal, tezgâhları çalıştıran bir işçi, arabasını süren bir şoför veya dağda hayvanları otlatan bir çoban yöneticisi



olamaz. Ama bir işletmecidir, bir işgörendir veya bir işçidir. Yönetici olabilmesi için mutlaka emrinde çalışan otoritesini kabullenen bir insanın bulunması gerekmektedir.<sup>10</sup>

Yönetim “başkaları aracılığıyla iş görme”<sup>11</sup> daha açık tanımıyla “insanların işbirliği sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme ve yürütme faaliyet ve çabalarının toplamıdır”<sup>12</sup> gibi açıklamalarla da ifade edilmektedir.

### 1.3.2. Yönetimin Özellikleri

Yönetimin özellikleri şunlardır;

- Yönetim amaçsal bir süreçtir. Bir isteği gerçekleştirmek ve bir hedefe ulaşmak için yapılan faaliyetler bütünüdür. Kuruluşun kendisinin amacı varlığını idame ettirmek ve geliştirmektir. Ancak kuruluşun yaşayabilmesi için sosyal çevrenin öğeleri tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Yani kuruluşun ve sosyal çevrenin amaçları birbirleriyle uyumlu olmalıdır.
- Yönetim bir grup süreci olduğu için toplumsal bir niteliğe sahiptir. Ancak birden fazla kişinin var olduğu durumlarda meydana gelir. Yani bir sosyal faaliyettir.
- Yönetim süreci beşeri niteliğe sahiptir. İnsanın insanla ilişkisinin olduğu durumlarda yönetimden söz edilebilir. Ancak hayvanla ve eşyayla olan ilişkilerinde yönetimden söz edilemez.
- Yönetim bir işbirliği sürecidir. İnsan her türlü ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek güçte değildir. Kendi olanakları sınırlı olduğundan çeşitli teknik araç-gereçlerin ve sonrasında da insanların yardım ve desteğine ihtiyaç duymuştur.

---

<sup>10</sup> Eren, a.g.e., s.3.

<sup>11</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Ankara: Beta Yayıncılık, 2003, s.16.

<sup>12</sup> Tosun, a.g.e., s.5.

- Yönetim bir koordinasyon sürecidir. Bir amaç için işbirliğine giden bireyler arasındaki ilişkiler uyumlu, koordineli olmalıdır. Verimlilik için çıkarların ve amaçların uyumlu olması gerekir.
- Yönetim bir otorite sürecidir. Emir altına girmek bireylerin pek de kolay benimseyemedikleri bir durumdur. Bu nedenle yönetim sürecinde ikna, telkin, eğitim gibi araçlar kullanılarak keskin hatlar törpülenmelidir. Bu bireylerin işbirliğine katılmaları ve uyumlu hareket etmeleri açısından önemlidir.
- Yönetim rasyonel bir süreçtir. Yani mümkün olduğunca çok amaca mümkün olduğu kadar az maliyetle ve çabayla ulaşmayı hedefler.
- Yönetim bir iş bölümü ve uzmanlaşma sürecidir. Rasyonellik ilkesi gereğince mümkün olduğu kadar çok işi yapabilmek işbölümü, iyi bir analiz ve organizasyonla söz konusu olabilir. İşlerin bireylerin yetenek ve isteklerine göre dağıtılması gerekmektedir. Kişinin yeteneği olan konuda deneyim kazanması ve uzmanlaşmasını sağlamak yönetim sürecinin verimliliğini artırır.

#### **1.4. Yöneticinin Tanımı ve Özellikleri**

##### **1.4.1. Yöneticinin Tanımı**

Yönetim kavramını açıkladıktan sonra, sanırım yöneticiyi tanımlamak çok zor olmayacaktır. Beşeri bir tanıma göre yönetici emrine verilmiş bir grup insanı belirli birtakım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran bir kimsedir. Diğer bir deyimle, başkaları vasıtasıyla işgören ve başarıya ulaşan kimsedir. Ancak, bu kavramlar uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada eksik ve yetersiz kalmaktadır. Çünkü yönetici beşeri kaynaklar kadar maddi kaynaklar ve zamanı da üretim faktörü olarak kullanmak ve insan emeği ile uyumlaştırmak zorunda olan bir kişidir.

Şu halde, yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir. Yönetim fonksiyonuna açık sistem görüşü ile yaklaştığımız takdirde bu tanımda eksik kalmaktadır. Açık sistem ve durumsallık görüşlerine göre yönetici tanımı bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir.

Gerçekten de bir yönetici, örgüt içinde insanlar arasında, makineler ve malzemeler arasında, insanlarla makineler arasında işbirliği ve uyumu dikkate alıp onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken, örgütün faaliyette bulunduğu yakın genel çevre koşullarını göz önünde bulundurmamak faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak gözden geçirmek zorundadır.

Yönetici örgütün amaçlarını belirlerken ve onlara ulaşmak için çaba sarfederken yakın çevresini oluşturan müşterilerin, bayilerin, bankaların, sendikaların, hammadde, malzeme, yedek parça ve donanım satanların, aynı endüstride veya ikame mallar üreten endüstrilerde çalışan rakiplerin, devlet, yerel yönetimler ve işletmenin faaliyeti ile ilgili diğer resmi ve yarı resmi (meslek odaları) kuruluşların nihayet çevre halkının amaç ve faaliyetlerini dikkate almak zorundadır. Bu zorunluluk örgütsel amaç belirlemede ve onlara ulaşmada serbestlik ve maksimizasyon kavramlarını ortadan kaldırmakta, yerine sınırlılık ve optimizasyon kavramını getirmektedir.

Aynı şekilde, gerek yakın çevrede saydığımız bu sınırlayıcı unsurlar ve gerekse de işletme ekonomik sosyokültürel, teknolojik, siyasal, doğal ve hukuksal çevre koşulları altında faaliyet göstermektedir. Bu koşullar örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin arz, talep, kalite ve fiyatını da etkilediği gibi, çevreden talep ettiği para, materyal, işgücü vb. üretim etmenlerinin arz, talep, kalite ve fiyatını da olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Şu halde, bir yönetici bir takım amaçlara ulaşmak için işletme içi koşullar ve işletme dışı çevre koşullarını hem kendi içerisinde ve hemde birbirleri arasındaki koordinasyonu bağdaştırma gibi zor bir görevle de yükümlüdür.<sup>13</sup>

Üretim faktörleri sahibi yani müteşebbis, “kar elde etmek amacı ile belli bir risk taşıyan, başkalarının ihtiyacını karşılamak üzere mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerinin elde edilmesini ve birleştirilmesi imkânlarını sağlayan kişi”<sup>14</sup> olarak tanımlanabilir. Burada müteşebbisin kar elde etmek için risk üstlenmesinin yanında üretim faktörlerini belli bir amaca yöneltmesiyle de yönetim işini yerine getiren bir yönetici rolü üstlendiğini görüyoruz. Günümüzde işletmeler büyüyüp geliştikçe üretim faktörleri sahibi ile yönetici birbirinden ayrılmakta ve yönetimi meslek olarak seçen profesyonel yöneticiler ortaya çıkmaktadır.

Bu durumda yönetici, “kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmekte” olan kişidir.<sup>15</sup> Meydana gelen ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler etkisiyle işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler sonucunda işletmeyi amacı doğrultusunda başarıya ulaştıracak tarzda eğitim almış profesyonel yöneticilere ihtiyaç artmıştır ve yönetim işi meslekleşmiştir.

#### 1.4.2. Yöneticinin Özellikleri

Yönetici yüklendiği görev ve taşıdığı sorumluluklar gereği bir takım niteliklere ve özelliklere sahip olmalıdır. Bu, özellikle yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin daha verimli ve etkin yönetilebilmesi için gerekli koşul olmaktan ziyade bir zorunluluk olarak da belirmektedir.

---

<sup>13</sup> Eren, a.g.e., s.3.

<sup>14</sup> İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul:Alfa Yayın, 1999, s.7.

<sup>15</sup> Koçel, a.g.e., s.22.

Buradan hareketle günümüz yöneticisinin sahip olması gereken özellikleri başlıca üç grupta toplayabiliriz.

**1) Yöneticinin Entelektüel Özellikleri:** Yönetici düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmesi için şu entelektüel özelliklere sahip olmalıdır;

a) Genel kültür (Tek konuda uzmanlaşma yerine birçok konuda ve işletme fonksiyonu hakkında bilgi sahibi olmak)

b) Mantıklılık

c) Analiz ruhu (Bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek)

d) Sentez ruhu (Bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirmek)

e) Sezgi gücü (İmkân, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmek)

f) Hayal gücü (Geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihinde canlandırmak)

g) Muhakeme (yargı) gücü (İyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilmek)

h) Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği

i) Düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği.

Bu nitelik ve özellikler yöneticiyi çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır.

**2) Yöneticinin Karaktere İlişkin Özellikleri:** Bir yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirebilmesi için hareketlerinde, dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için şu karakter özelliklerine sahip olmalıdır.

a) Akıl ile duygu arası denge (Objektiflik ile subjektiflik arasındaki uyum)

b) Değişen koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme

- c) Dikkatlilik
- d) İhtiyatlılık (aşırı riske girmeme)
- e) Girişkenlik (riski göze alabilme cesareti)
- f) Hafıza gücü (önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmek)
- g) Dinamiklik (birçok konu ve olayları yerinde ve zamanında izleme ve tedbir alma)
- h) Azim ve sebatkârlık (tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmama)
- i) Tertiplilik ve düzenlilik (her şeyi yerli yerinde tutmak ve dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmak)
- k) Yöntemlilik (işleri yaparken ve yaptırırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmek)
- l) Süratlilik (işleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmek)
- m) Ciddilik ( her işe gereken önemi vermek ve tehlike ve sorunları küçümsememek)

**3) Yöneticinin Sosyal Özellikleri:** Yönetici kendisini çevresine işletme içindeki astlarına varsa üstlerine, kabul ettirebilmek için şu özelliklere sahip olmalıdır.

- a) Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir.
- b) Gruba hitab edebilecek nitelikte olmalıdır.
- c) Grup yapıların ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir.
- d) İş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmelidir. (iş disiplini)
- e) Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.
- f) Bilgi, tecrübe, adalet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

g) Her kişi ve olayını özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir. Ne zaman ileri gideceğinin ne zaman geri çekileceğinin bilincinde olmalıdır.(diplomata veya takt sahibi olmalıdır)<sup>16</sup>

Bunların yanı sıra yöneticilerin genel özellikleri şöyle sıralanabilir;

- Yönetici mali çevreler karşısında sermayedarlara oranla daha zayıf durumdadır, pazarlık gücü daha düşüktür.
- Yönetici daha çok güç ve prestij gibi güdülerin etkisindedir. Başlıca çalışma güduları güvenli bir iş ortamı, istikrarlı bir gelir ve prestij olduğundan uzun süreli amaçların etkisi altındadırlar. Bu da dinamizm yönünden sakıncalıdır.
- Yöneticiler sermayedarlara oranla daha çok eğitime ve bilgiye dolayısıyla da bilimsel bir bakış açısına sahiptirler.
- Yöneticiler daha insan merkezli, sermayedarlar ise daha merkezci bir eğilimdedirler. Kuruluş büyüklüklerinin arttığı günümüzde insan merkezli bakış açısının yararları daha büyüktür.
- Yönetici az risk ve yüksek olasılıklarla düşük kazanç elde etmeye yöneliktir. Bu belirsizlik oranını düşürür ve istikrarı artırır.

### **1.5. Yöneticide Bulunması Gereken Yetenek ve Nitelikler**

İş ortamının küçük bir toplum olduğunu ve her bireyin de birbirinden farklı özelliklere sahip olduğunu göz önüne aldığımızda yöneticinin bulunduğu ortama ve iş koluna göre farklı özelliklere sahip olması gerektiğini görebiliriz. Bir üstte bulunması gereken yetenek ve nitelikleri şöyle sıralayabiliriz;<sup>17</sup>

- İnsanları tanımak,
- Objektif olmak,

---

<sup>16</sup> Eren, a.g.e., ss.7-9.

<sup>17</sup> Efil, a.g.e., s.9.

- Kendine güvenmek,
- Yerinde kararlar olabilmek,
- İnsiyatif sahibi olmak,
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- İradesi kuvvetli olmak,
- Haberleşme konusunda yetenek sahibi olmalıdır,
- Duygusal olgunluk sahibi olmalıdır,
- İşletmeye gönülden bağlı ve onu benimsemiş olmalıdır,
- Dürüst olmalıdır,
- Teknik bilgi ve yetenek sahibi olmalıdır,
- Koordinasyon bilgi ve becerisine sahip olmalıdır.

Organizasyonda kademe yükseldikçe yönetici kendi teknik bilgi ve yeteneklerini uygulamaktan çok amaca başkaları aracılığıyla ulaşmaya başlamakta ve astlarını yönlendirmektedir.

- Yönetici örgütü bir bütün olarak ele alıp anlayabilmeli, tüm birimler arasındaki etkileşimi görebilmeli ve katkılarını değerlendirebilmelidir.
- Yöneticinin en önemli becerisi karar vermektir. Karar verme amaçlara ulaşmada mümkün olan en iyi alternatifi seçebilmektir. Karar verme her kademede çok önemlidir. Çünkü alt kademeler üstün aldığı kararlar doğrultusunda hareket ederler.
- Üst kademelerde hakim olan belirsizlikleri ve dinamik yapıyı yönetebilmek için analitik düşünme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Karar verme kadar önemli olan bir özellik de insani ilişkiler kurabilme becerisidir. İnsanları anlama ve onlarla bir arada yaşayabilmeyi içerir.
- Bu beraberlik içerisinde kişiler arasında bir anlaşma alanı yaratan iletişim becerisidir. Ortak dili konuşmaktır.



## 1.6. Yöneticilerin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

### 1.6.1. Yöneticinin Görevleri

Hiyerarşik sistem içerisinde yer alan ve otorite kullanma yetkisiyle donatılmış yönetim alt sistemleri yani yöneticiler, örgüt üyelerinin görevlerini yerine getirmelerini sağlamak, örgüte yeni üye almak, örgütün birimleri arasında koordinasyonu sağlamak vb. yönetim işlerinden sorumludur.

### 1.6.2. Yetki Kavramı ve Yöneticinin Yetkileri

Yetki kavramı kurumlaşmış güç, gücün dış gösterisi, başkalarının davranışını etkileyecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat istemek hakkı, bir iletişim akımı gibi biçimlerde tanımlanmıştır.<sup>18</sup>

Yetki, yöneticinin, saptanmış olan amaçlara ulaşmak için, gereken işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır.<sup>19</sup>

Yetki örgütteki üyeleri ve eylemleri birleştirici güçtür. Aynı zamanda, en yüksek koordinasyon gücü yetkiden gelir. Yetki yönetilenlerin kabul etmesiyle başlar. Bürokratik yetkinin iki temeli vardır. Bazı kurallar karşılıklı anlaşma yoluyla konulur. Bazıları ise zorunlu konulur. Bunlardan birinci demokratik, ikinci de otoriter bürokrasinin özelliğidir. Hiyerarşik yetkisi olan yönetici, teknik yetki bakımından yetersiz ise, gerçek yetki ile beklenen yetki arasında bir boşluk meydana gelir. Bizim eğitim düzenimizdeki bu boşluk, gerçekte yetki ile yeterlik arasındaki dengesizliğin belirtisidir. Yönetici yetkilerini kullanmakla görevlidir.

Aslında yetki kavramı olmadan ne örgütü, ne de yönetimi kurabilmek olanaklıdır. Yetki sadece gerekli değil, aynı zamanda da yasaldır. Yetki, hem

---

<sup>18</sup> Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Pegem Yayınları, 2000, s.56.

<sup>19</sup> Oktay Alpugan, M. Hulusi Demir, Mete Oktav, Nurel Üner, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Dördüncü Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1995, s.78.

totaliter hem de demokratik toplumlarda kullanılan bir güçtür. Bu nedenle, yetki ve demokrasi birbirine aykırı değildir ve yetki anti-demokratik sayılamaz.<sup>20</sup>

Yetki kullanımı, karar vermeyi ve harekete geçmeyi ya da görevlerin başarılmasını içerir.<sup>21</sup>

Yetki örgütün itici gücü, yönetimin anahtarı olarak nitelendirilebilir. Yönetim, belli bir amacı gerçekleştirmek için etkinlikleri örgütleme ve kontrol etme, çeşitli üretim etkenlerini ve insan emeğini bir araya getirerek, onlara iş gördürerek, amaca ulaşmak olarak alındığında, söz konusu eylemlerin gerçekleşmesini olanaklı kılan güç, yetkidir. Güç, kabul ettirme, inandırma ve ikna etme yeteneği olarak kabul edilmektedir. Güç, onaylanır bir nitelik kazandığında, yasal olduğunda, yetki (otorite) olarak tanımlanmaktadır. Yetki, yasal güç anlamına gelmektedir.

Yetki hiyerarşik bir yapı içinde, biri üst diğeri ast durumunda olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir. Üst, ast tarafından kabul edileceği beklentisi ile kararları tasarlar, biçimlendirir ve asta aktarır. Ast, bu kararlara uyması, kararlara uygun davranış göstermesi gerektiğine inanır. Yetkiyi kullanma hakkına sahip kişi, ne yapılacağını ve kim tarafından yapılacağını belirtir. Son söz onundur. Yetkinin sınırları içinde olan durumlarda uygun gücü kullanabilir. Yetki, sorumlulukların yerine getirilmesini, bireysel eylemlerin örgütün amaçları ile eşgüdümlemesini sağlar.<sup>22</sup>

Yetkinin üç önemli görevi vardır: 1. Yetki kendisi ile beraber sorumluluk da getirir ve hangi yöneticiye verilmişse, o yöneticiyi sorumluluk altına sokmuş olur. 2. Yetki karar sürecinde uzmanlığa yer verir ve bu uzmanlığı teknik temelleri yoluyla sağlar. 3. Örgütte koordinasyonu kolaylaştırır ve bu açıdan, çeşitli tanımlardan biri, yetkiyi koordinasyon aracı olarak kabul etmiştir.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Bursalioğlu, a.g.e. s.57.

<sup>21</sup> Oktay Alpugan, **İşletme Bilimine Giriş**, İkinci Basım, Trabzon: Per Yayınları, 1998. s.35.

<sup>22</sup> Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Altıncı Baskı, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 2000, s.19.

<sup>23</sup> Bursalioğlu, a.g.e., s.58.

Örgütteki yönetsel makamlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı olarak yürütülmesi ve çalışmaların rasyonel biçimde yürütülmesi için değişik yetki türlerinden yararlanılır. Bu yetki türleri temelde emir-komuta yetkisi olarak iki türdür.

1. Emir - Komuta Yetkisi (Hat Yetkisi, Liniyer Yetki) : Bir işin yapılması konusunda üstün astına doğrudan emretme yetkisidir. Akışı yönünden komuta yetkisi örgüt kademeleri boyunca üst ve ast arasında doğrusal bir hat biçiminde yukarıdan aşağıya doğrudur. Her ast kimden emir alacağını ve kime sorumlu olduğunu bilir. Komuta yetkisine sahip olan yöneticiler bölümleriyle ilgili tüm çalışmalardan doğrudan sorumludurlar.

2. Kurmay Yetkisi: Danışma, akıl verme yetkisidir. İşin yerine getirilmesine yardımcı olma yetkisi verip, işin gerçekleştirilmesi yetkisi verildiğinde kurmay yetkisinden söz edilir. Şayet bir örgüt yeterli ölçüde büyükse, yerine getirilen kurmay niteliğindeki işlerde kendi içersinde ; (a) hizmet, (b) akıl verme (danışma), (c) kontrol (denetim), (d) işleri başlatma, (e) yaratıcılık olmak üzere beş işleve ayrılır. Böylece, kurmay yetkisi de değişik biçimlerde ortaya çıkar.

3. İşlevsel Yetki: Belli bir çalışma alanı için bu çalışmayı yerine getirenlere tanınan emir verme yetkisidir. İşlevsel yetki, dar ve özel bir alandaki bir işi yürüten uzman kişi veya kişilere tanınan haktır. Temelde belli alanlarda uzmanlaşmış örgüt elemanlarının bilgi ve deneyimlerinden tam olarak yararlanmak ve hareket tutarlılığı sağlamak için kullanılır. İşlevsel yetkinin en önemli sakıncası komuta birliğini zedelemesi ve emir komuta yetkisine sahip yöneticilerin astları üzerindeki prestijini sarsma olasılığıdır.<sup>24</sup>

Yetki yukarıdan aşağıya kademelere devredilir. Bir makama (pozisyona) gelen o makamın yetkisini de kazanmış olur. Yöneticilerden uygun kararlar vererek yetkilerini yanlış kullanmamaları beklenirken astlardan da buna uymaları beklenir. Eğer yetki astlarca kabul edilmezse, fiili olarak gerçekleşmez, astların kabulüne kadar varolamaz. Bu durumda yönetici sadece makam yetkisine

---

<sup>24</sup> Alpugan, a.g.e., s.37.

dayanamaz. Bir kişinin yetkili olduğun kabulü, o kişinin teknik bilgisinin ve yönetim becerisinin diğer çalışanlarca benimsenmesi olarak tanımlanabilir.

Bir örgütte yapılacak işlerin yerine getirilmesi için kişilere görev verilmesi ve bu görevleri yerine getirebilmeleri için yetkiyle desteklenmeleri yetki devri olarak adlandırılır. Yetki devri, yöneticinin sahip olduğu yetkinin bir bölümünü astlarına vermesidir. Devredilen yetki her zaman geri alınabilir. Burada önemli olan, yetki devri ile astlara görevlerini yerine getirmelerinde belli sınırlar içerisinde hareket edebilme özgürlüğünün sağlanmasıdır. Yetki devir edilmeden kişilere sorumluluk verilmesi de bir anlam taşımaz.<sup>25</sup>

Fazla yetki isteyen ve aktarılan yöneticinin başarısızlık olasılığı artar. Bu olasılığı karşılayacak ödül olmadığı zaman, sorumluluktan kaçınma davranışı meydana gelir. Değerlendirilme ve sicil alma, astı üste bağımlı kılar. Fakat yetki aktarması da üstün başarısını asta bağımlı kılar. Bu yüzden, üstler astlarının başarısızlığa uğrayacağından çok korkarlar. Böylece, yetki aktarmasının yol açtığı bir kuruntu meydana gelmiş olur. Hâlbuki yöneticinin başarısızlığının gerçek nedeni, yetki aktarmasındaki beceriksizliğidir.

Yöneticilerin ihtiyacı olan yetkileri, sevk ve idarecinin kullanımına ayrılmış olanaklar yada kaynaklar olarak ele alıp bunları nitelik ve özelliklerine göre sınıflandıralım.

*Temsil yetkisi;* yönetici, yönetimi personele, personeli yönetime, örgütü, üçüncü kişilere ve örgütlere karşı temsil eder. Hukuki bir nitelik gösterir.

*İşlevsel yetkiler;* sevk ve idareci tarafından temel nitelikteki işlevlerin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılan kısıtlanmayan yetkililerdir. Bunlar sırasıyla planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme fonksiyonlarıdır.

---

<sup>25</sup> Alpugan, a.g.e., s.38.

*Maddi yetki*; yönetici hizmetin gerçekleşmesi için gereken harcamaların yapılmasında ita amiri olarak ta yetkilidir. Harcamalar yöneticinin izni yada onayı ile yapılabilir.

*Örgütün mal varlığını kullanma*; sevk ve idareci örgütün makine, araç, aygıt ve gereçlerini gerektiğinde harekete geçirir. Bu yetkiyi birim amirlerine devredebilir.

Karar alma ve uygulama yetkisi; planlanmış hedeflere erişebilmek için en uygun hareket tarzının saptanması olarak tanımlanabilen karar almak, yöneticinin önemli, vazgeçilmez yetkilerindendir. Mevcut seçeneklerden en uygununun seçilmesi ve uygulatılması her kademede gereklidir. Üst düzeyde yöneticinin alacağı kararlar çerçeve nitelikli ilke karardır. Üst yönetim stratejik hedefleri belirler ve ilk yönetim kademesi de belirlenen hedeflere uygun işlerin yerine getirilmesini sağlar.

### **1.6.3. Sorumluluk Kavramı ve Yöneticinin Sorumlulukları**

Sorumluluk, bir kişinin kendisine verilen görev ya da görevleri yeteneklerinin elverdiği ölçüde yerine getirmesi zorunluluğudur. Kişinin işiyle ilgili çalışmaları başarma yükümlülüğüdür. Bir işi kabul eden kişi, o görevle ilgili sorumluluğu da yüklenmiş demektir. Böylece, kendisine verilen görevde fiziksel ya da zihinsel çaba harcayan herkes sorumluluğa sahiptir. Yetki devrinde olduğu gibi, bir işin başarılması için, o işle ilişkili sorumlulukların da açık olarak belirlenmesi gerekir. Bir yönetici, görevlerinin belli bölümünü astlarına dağıtmasına karşın, sorumluluğu yine devam eder. Bir asta yüklenen sorumluluğun düzeyi ne olursa olsun, son sorumluluk yine görevi veren üste ait olacaktır. Belirli bir görevi yapması için kendisine sorumluluk verilen kişiye bu görevi yerine getirecek ölçüde yetki de verilmelidir. Yetki bir haktır. Ancak, bu hak verilen sorumluluk ile belirgin duruma gelir.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Alpugan, a.g.e., s.40.

İki türlü sorumluluk vardır: Birincisi bir işi yapmayı yüklenme anlamındadır. İkincisi ise, bir işi yapmaktan dolayı işverene hesap verme anlamındadır. Bunun birincisine sorumluluk alma, ikincisine ise sorumlu olma denilebilir.<sup>27</sup>

Sorumluluk, maddesel ve tinsel olmak üzere iki türdür. Birincisi hukuksal, ikincisi ise töresel bir özellik taşır. Bu nedenle, birincinin kaynağı hiyerarşi, ikincisinin ise değer sistemidir. Bunlara paralel olarak, sorumluluk iki türlü kontrol edilir. Formal kontrol, yasal ve hiyerarşik kanalları izler. Bunlar, yöneticinin takdir hakkını tamamen ortadan kaldırmaya bile sınırlar ve örgütlenmiş politik grupların etkileri altında da kalabilir. İnfomal kontrol, örgütün yaşaması, dairenin havası, mesleki uzmanlık ve sosyal felsefe gibi etkenlerin biresimidir. Özellikle sonuncusu, yöneticinin takdir hakkının derecesini belirler.

Sorumluluğun iki ögesi, meslek töresi ve kamu yararadır. Yönetimde meslek töresi, bir değer sisteminin kuruluşundan sonra meydana gelmiş olur. Kamu yararı, bir durumu, içinde bulunduğu toplumda genellikle kabul edilen bütün yararlar ve değerler bakımından incelemek olarak tanımlanabilir. Kamu yararı kuramlarının bir değerlendirmesini yapmak gerekirse, rasyonalist kuram yöneticiden kendisinin değil, başkalarının verdiği kararları uygulamasını beklemektedir. Yönetici, bu kararların altındaki etkenlerin çoğundan habersizdir. İdealist kuram yöneticiyi, kendi değer sistemi ile baş başa bırakmaktadır. Böyle bir kararın sorumluluğu politik olmaktan çok kişisel olduğundan, yönetici kararları bazen kamu yararına uygun düşmeyebilir. Realist kuram ise, yöneticiden örgütü tehlikeye düşürmeden, çeşitli yarar grupları arasındaki çatışmaları çözmesi beklenir. Kamu yararını belki de en iyi koruyacak ve gerçekleştirecek görüş, demokratik karar sürecidir. Eğitim yöneticisinin bu üç görüşten hangisini seçeceği; toplumdaki eğitim sisteminin amaçları ve yapısı, yöneticinin mesleki yetişmesi ve statüsü, eğitim planlamasında kendisine tanınan söz hakkı, okul-halk ilişkilerinin durumu gibi çeşitli etkenlere göre değişebilir.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> İ. Ethem Başaran, **Yönetim**, İkinci Basım, Ankara: 1989, s.78.

<sup>28</sup> Bursalioğlu, a.g.e., s.61.

Yöneticinin sorumluluğu, yetkisini gücü oranında en iyi yönde kullanmaktır. Bunu yaparken takdir hakkını kullanmaktan kaçınamayacağı gibi, çoğu zaman kamu yararı konusundaki kendi yorumuna göre davranmak zorunda kalır. Kamu yararı, yönetimin en yüksek amacı olmadığı gibi, yönetici davranışının bütün tinsel öğeleri de bu başlık altında toplanamaz. Bununla beraber birçok durumlarda, yöneticiye en doğru yolu gösteren yanılmaz bir rehberdir.

Merkezci bir sistem içinde eğitim yöneticisinin yetkilerini kullanabilmesi kadar, sorumluluklarından kurtulabilmesi de güçtür. Bunun asıl nedeni, böyle bir sistemde yetki-sorumluluk dengesinin yansız ilkelere bağlanamaması ve hemen her zaman bozuk olmasıdır. Tutucu eğitim örgütlerinin çoğu, merkezçiliği seçerler ve böylece her basamakta söz sahibi olan tek yönetici, bütün yetkileri üzerinde toplar. Bu tek yöneticilerin yetkilerini de, hiyerarşinin tepesinde bulunan tek yönetici kendi üzerinde toplar. Bunun sonucunda üst basamaklardaki yöneticiler, günlük işlerden başlarını kaldırıp, temel politika ve kararlar üzerine eğilemezler. Çünkü hemen hemen hiç yetkileri kalmayan astları, bütün problemleri onlara getirerek, sorumluluktan haklı olarak kaçınmaya çalışırlar. Ayrıca, üst tarafından verilen emir ve görevleri de, çeşitli savunma mekanizmaları sağlamadan yürütmek istemezler. Eğitim örgütünün de yapısı kurulurken, yetki-sorumluluk dengesini sağlayacak kalıp ve ilişkileri kesinlikle belirtilmelidir.<sup>29</sup>

Yöneticilerin aktardıkları yetkilerin etkili biçimde kullanılıp kullanılmadıklarından, kendilerine bağlı işgörenlerin yaptıklarından ve yapamadıklarından sorumlu tutulmaları gerektiği savunulmaktadır. Sorumluluğun da aktarılması halinde, sorumlunun bulunmasının zorlaşacağı ileri sürülmektedir.<sup>30</sup>

Bir makamın sorumluluğu açıkça belirlenmelidir. Bir makama verilen sorumluluğun sınırları, içeriği açık seçik belli olmadığı işgörenin yüklendiği

---

<sup>29</sup> Bursalıoğlu, a.g.e., s.62.

<sup>30</sup> Aydın, a.g.e., s.67.

işler bilinemez; hangi konularda üstüne hesap vereceği karanlıkta kalır. Bir işgörene, örgütün amaçlarıyla ilgili olmayan sorumluluk verilmemelidir. İşgörenlere verilecek sorumluluk, örgütün amaçlarından ne denli sapma gösteriyor ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi de o denli etkilenir. Sorumluluk, tıpkı yetki gibi üst makamdan alt makama doğru göçerilebilir. Örgütte, en üst makam sorumludur. En üst makam, bu sorumluluğunu giderek azalacak biçimde en alt makamlara kadar dağıtabilir. Ama nasıl sonul yetki, en üst makamın ise, sonul sorumluluk da en üst makamındır. Alt makamlara sorumluluk göçerilirken, uygulanacak birinci ilke, bir işi yapmaktan iki ya da daha çok makamın sorumlu olmamasıdır. İkinci ilke ise, bir işin yapılmasının herhangi bir makamın sorumluluğu dışında bırakılmamasıdır. Sorumluluk binişmesi ve sorumluluk boşluğu örgütün işlerinin aksamasına yol açar.<sup>31</sup>

Yöneticinin sorumluluğu genel hedeflere ulaşmak için gerekli firma girdilerinin temin edilmesini sağlamak ve organizasyonun bütününün çalışmasını iyileştirmek için bu girdilerle öteki bölümlerin girdilerini koordine etmektir.

Yöneticinin çalıştığı yerden aldığı parayı hak edebilmesi için şu sorumlulukları kabul etmesi gerekir;

1- Yönetici planlamalıdır.

2- Yönetici en yüksek verimi ve en düşük kaybı yakalayacak biçimde örgütü birimlere ayırmalıdır.

3- Firmanın insan kaynaklarının artan bir zenginleşme getirecek şekilde gelişmesini güvence altına almalıdır.

4- Yönetici yetki dağıtarak, gerekli işlevleri belirleyerek, özel görevlere kadro atayarak, kilit insanlara yaratıcılık için özerklik tanıyarak, kabul edilebilir çıktılar için ölçüler saptayarak ve sonuçları bu ölçülerle karşılaştırıp hesap sorarak yönetir.

5- Birey ve grupları koordine eder.

---

<sup>31</sup> Başaran, a.g.e., s.80.



6- İnsanların kendisiyle ve birbirleriyle işbirliği yapmasını sağlar.

7- Düzeltme girişimleri için gerekli, geçerli verileri kendine mümkün olduğu kadar erken sunacak ve performansı politika yada iyilikseverlikten çok adalet temelinde ödüllendirmesini yada cezalandırmasını sağlayacak bir geri besleme sistemi oluşturarak kendine bağlı insanların çabalarını denetler.

8- İnsanların çalışmasını biçimsel ve biçimsel olmayan tarzda gözden geçirir ve değerlendirir. Buradaki amacı yalnızca firmanın gereklerini karşılamak değil, aynı zamanda organizasyon için daha üretken ve değerli hale gelmesine yardımcı olmaktır.

9- Yönetici, insanları istekli çalışmaya yönleltmeli ve kaliteli şeyler yapmaya sevk etmelidir.

10- Zaman, bilgi, yetenek, davranış düzlemlerini birleştirebilmeli, adil ve uygun bir kar sağlayabilmek için bu vasıfları kullanabilmelidir.

### **1.7. Başarılı Yöneticilerin Özellikleri**

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişime iş dünyası da ister istemez ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Çağa ayak uydurmak için iş çevrelerinde de büyük atılımlar yapılmaya başlandı. Atılımların yapılabilmesi için yoğun bir çabayı ve üstün bir performansı yakalaması gereken insanoğlu rekabetin ve değişimin hızıyla daha kaliteli ürünler meydana getirmeye başladı. Artık Henry Ford'un dediği gibi insanlar siyah olduğu sürece istediği arabayı almaya mecbur değiller. Değişim, beraberinde insan faktörünü getirdi. Artık, müşteri beğendiği sürece siyah arabalar satılır hale geldi. Biri kalkıp "Ben kırmızı araba isterim." dediği zaman satıcılar arabaları ya kırmızıya boyamaya ya da kırmızısını üretmeye mahkûm hale geldiler. Anlaşıldığı gibi müşterinin egemen olduğu bir toplumda yaşıyoruz. Kar elde edebilmek için müşteri bağımlılığı gerçekleştirilmelidir, kar sadık müşteriden kazanılır. Bu kadar yoğun ilişkilerin yaşandığı iş dünyasında bilgi, beceri yetenekleri diğer insanlardan fazla olması gereken insanlara ihtiyaç var. Başkaları sayesinde iş görebilme yeteneği olan yönetimin örgütlenebilmesi ve değişime ayak uydurabilmesi için liderlik

vasıflarına sahip insanlar aranır oldu. Her ne kadar kalite için güven gerekliyse, güven için iyi bir yönetim gerekli hale geldi.

İyi yönetici olmak, bir yap-bozun parçalarını birleştirmeye benzer. Parçaları birleştirmeye çalıştığınız ilk an, her şeyin uyumlu olmasını sağlamak biraz zaman alır. İkinci kez parçaları birleştirmeye çalıştığınızda, söz konusu şekle biraz daha aşına olursunuz. Bundan sonra ki her sefer, her şeyi kolayca eşleştirmek ve yap-bozu tamamlamak, daha da doğal gelmeye başlar. Bir yöneticinin birleştirmesi gereken yap-boz parçaları aşağıdaki gibidir.<sup>32</sup>

- Reklam
- İşe alım
- Verimli toplantılar yapmak
- Duygusal ya da finansal sıkıntılar yaşayan bir kişiyi motive etmek
- Kendi yapısına uymayan kişilikleri idare etmek
- Başka işlerde memnun ama değişikliğe de hazır olan insanları işe almak

Büyük yönetici, bütün bu tekniklerin toplamıdır. Aslında, büyük yöneticilerin 10 özelliği vardır. Bu özelliklerden her biri geliştirildiğinde, büyük bir lider ve yönetici olursunuz.

Bir numaralı meziyetle başlayalım. Büyük yöneticide bulunan ilk özellik, hedeflerine ulaşmak için beraber hareket eden bir ekip kurma konusundaki kararlılıktır. Büyük yöneticiler, bir ekip olduklarının farkındadırlar. Onların ekipleri, farklı inanç, değer ve ideallere sahip bireylerden oluşur; ama şirketin hedeflerine ulaşmak için birlikte hareket etmek zorundadırlar.

Büyük yöneticinin ikinci özelliği, başkalarına öğrettiklerini gerçek yaşamda uygulaması ve herkese örnek olarak saygı görmeyi hak etmesidir. Sözleriniz ile

---

<sup>32</sup> Kaynak: [http://www.kobifinans.com.tr/tr/dergi/0206/17561\(20.03.2008\)](http://www.kobifinans.com.tr/tr/dergi/0206/17561(20.03.2008)).

davranışlarınız birbirini tutmazsa, saygınlığınızı kaybedersiniz. Satış elemanlarınızın sizi seviyor ve takdir ediyor olmaları önemli değildir. Önemli olan, önce size saygı duymalarıdır. Diğerleri sonradan gelir. Üçüncü meziyet çok önemlidir. Büyük yöneticiler, yakın arkadaş olmazlar. İş dışı ortamlarda elemanlarıyla belli bir mesafeyi korurlar.

Dördüncü madde de önemlidir. “Sevilenler” oyununu oynamayın. Bununla ne demek istiyorum? “Hak” ve “adalet” sözcüklerine ilişkin zihinsel bir not oluşturun. Bu iki sözcük, liderlikte kritiktir. Öyle ki her konuda tamamen haklı ve tamamen adil olmalısınız. Ofiste sevdiğinizinize iltimas geçerseniz, diğerleri bunu anlarlar ve saygınlığınızı kaybedersiniz. İş yalnızca bununla da kalmaz. Diğerleri kendi kendilerine şunları söylemeye başlarlar: “İyi olmayışımın nedeni becerilerim, yeteneğim değil. En iyi işleri başkalarına veren bir yöneticim var. Bunu kabullenemiyorum.” Bu arada, yıllardır iltimas geçtiğiniz kişi, politikada ya da liderlikte bir değişiklik yaşadığınızda ya da bir şeyin yapılması gerektiğinde, size en büyük engeli çıkaran kişi olacaktır. Öyleyse unutmayın, adil olun ve “sevilenler” oyununu oynamayın!<sup>33</sup>

Beşinci meziyet de kritiktir. Büyük yöneticiler, geleceğe yönelik vizyon geliştirirler. Şirketlerinin gelecekteki konumunu, pazar payını ve rekabet gücünü görürler. Ayrıca büyük yöneticiler, kendilerinin gelecekteki hallerini, ofisin gelecekteki durumunu, sahip olacakları çalışan sayısını ve nasıl yetki vereceklerini de görmeye başlamak zorundadırlar. Gelecek vizyonunuzu nasıl çiziyorsunuz? Bu bir planlama ve hedef koyma işidir. Nasıl yetki vereceğinizi ve sonunda kendinizin yerine birini nasıl getireceğinizi öğrenmeniz gerekir. Neyin yetkisini veriyorsunuz? Bu, herhangi birine öğretebileceğiniz, sizi şu üç şeyi yapmaktan kurtaracak her şey olabilir: işe alım, yönetim ve eğitim.

Altıncı madde: İyi yöneticiler, askıda kalan sorunlara yönelir ve hızlı bir şekilde sağlam kararlar alırlar. Ortalama yöneticiler, karar almazlar. Aslında,

---

<sup>33</sup> Kaynak: [http://www.kobifinans.com.tr/tr/dergi/0206/17561\(20.03.2008\)](http://www.kobifinans.com.tr/tr/dergi/0206/17561(20.03.2008)).

kararları öylesine yavaş alırlar ki sonuç olarak bir karar vermeye gerek kalmaz. Karar vermeleri gereken konu çoktan gerçekleşmiştir ve dolayısıyla hiçbir şey yapmaya gerek kalmamıştır; anlıyor musunuz? Ofisinizin yönetimiyle ilgili kararlar konusunda size bir uyarıda bulunmak istiyorum. Yönetim becerisini tam olarak edininceye kadar, üstünüzdeki insanlara güvenin ve kararları onlarla birlikte verin. Bilgi ve gelişme konusunda başkalarına güvenin; elbette, bütün yanıtları bildiğinizden emin oluncaya kadar.

Büyük bir satış gücü oluşturmayı gerçekten istiyorsanız, yedinci meziyeti unutmayın: risk almayı teşvik etmek. Satış elemanlarınız arasında risk almayı teşvik etmek istiyorsunuz. Risk almakla neyi kastediyorum? Satış elemanlarınızın, sahip oldukları, satın aldıkları ve yaşam şekilleri bazında uçlarda olmalarını kastediyorum. Aslında, siz onlara gelirlerini “artırmayı” öğretirken onlar da zamanla ek yüklerini “artırmalıdır”. İyi bir yönetici olarak, kişilerin ek yüklerini dengeli bir biçimde artırmalarına yardımcı oluruz. Böylece kişiler, bir yandan gelirleri konusunda bilinçlenirken, diğer yandan duygusal olarak da olgunlaşırlar ve gelirlerinden memnun olurlar. Risk almayı teşvik edin. Satış elemanlarınıza, gelişmek için bir miktar risk almaları gerektiğini öğretin.

Ve sekizinci meziyeti unutmayın. Büyük yöneticiler, üst düzey insanları işe almada, eğitmede ve elde tutmada uzmandırlar. Bu, büyük bir yöneticinin ana uzmanlığıdır. Büyük bir eğitimci ya da öğretmen olmak gereklidir; çünkü kendinizi ve büyük bir satış elemanı olarak kullandığınız kavramları çoğaltamazsanız, tüm yap-bozu tamamlayamazsınız.

Dokuzuncu meziyet ilginçtir. İyi yöneticiler, değişimi sağlıklı bulurlar. Değişim, bir ofise heyecan katar. İnsanları coşturur. Normalde yapacaklarının ötesine geçmelerini sağlar. Yalnızca bununla da kalmaz; onları tekdüzelikten kurtarır. Bu yüzden, büyük yöneticiler her gün aynı şeyi yapmazlar. Her gün aynı saatte gelmezler. Her gün aynı saatte öğle yemeği yemezler. Herkesi harekete geçirirler. Size satış elemanları hakkında temel bir gerçeği söyleyeyim. Belirli bir programınız varsa, kendi programlarını sizinkinin etrafında oluşturacaklardır.

Büyük yöneticilerin öğrenmeleri gereken son özellik, insanlara, rahat olma ihtiyaçlarını kullanarak kişisel imgelerini değiştirmede yardımcı olmaktır. Satış elemanlarının kendilerine güvenleri azdır; çünkü korkarlar ve başlarına ne geleceğini bilmezler. Bir yöneticinin işi, yalnızca özgüveni telkin etmek değil, aynı zamanda satış elemanlarının kendilerine bakış biçimlerini geliştirmektir. Takdir edersiniz ki kişinin kendi imgesi, olduğunu düşündüğü kimsenin aynadaki yansımasıdır. Bu sizin gerçek kişiliğiniz olmayabilir. Hedefiniz, satış elemanlarınızın gelişimini sağlamak ve onların en vahşi hayallerinin bile ötesine geçmelerini mümkün kılmaktır. Bu da kendilerini nasıl gördükleriyle başlar.<sup>34</sup>

Bir yönetici zamanla kendine bazı özellikler ekleyerek başarılı olabilir. Kimse doğuştan profesyonel değildir. Kişinin kendini geliştirmesi ekonomik ve sosyal merdivenin üstüne çıkabilmesi için kendine dayanması, bağımsız, üretken ve hırslı olması, sıkı çalışması ve son olarak da enerjik olması gerekir. Tembellik ve irade eksikliği düşünülemez. Maddiyat, ilerleme, güç ve saygınlık birer erdemdir.

### **1.8. Zirveye Götüren Yönetim**

Eğer bir iş başarılı ise, yöneticileri başarılı demektir. Yöneticisi başarısız bir kurumun başarılı olması ve başarısını devam ettirebilmesi mümkün dahilinde değildir. Çünkü yönetici kurumun beyni, yönetimde ana kumanda merkezidir.

Yönetimin başarılı olması için bir takım noktalara dikkat edilmesi gerekiyor. Bunlar:

A) Planlama: Neyin, nerede, ne zaman, kim tarafından ve nasıl yapılacağıının önceden tasarlanmasıdır. Riski en aza indirmeye yardımcı olur.

B) Örgütlenme: Yapılan bir planı gerçekleştirmek, istenen amaca ulaşmak için gereken yapının oluşturulmasıdır. Bu sayede yönetici, yapacağı işlerde daha rahat edecektir.

---

<sup>34</sup> Kaynak: [http://www.kobifinans.com.tr/tr/dergi/0206/17561\(20.03.2008\)](http://www.kobifinans.com.tr/tr/dergi/0206/17561(20.03.2008)).

C) Yön Verme: Planlama ve örgütleme işi bittikten sonra sıra yöneticiden gelecek emire kalmıştır. Amaca giderken onun komutlarına göre hareket edilecektir.

D) Koordinasyon: Planlama, örgütleme ve harekete geçirilen düzenin bütün unsurları arasında uyumun sağlanması demektir. İhmali sonucunda uyumsuzluk ve uyumsuzluk sonucu da çatışma meydana gelir.

E) Karar Verme: İsbetsiz karar veren bir yönetici diğer bütün maddeleri yerine getirirse de yine başarılı olamaz.

F) Motivasyon: Yöneticinin çalışanları kurumun amacı doğrultusunda harekete geçirmedir.

G) Yenilik Yapmak: Değişime ve yeniliğe kapalı bir kurumun ayakta kalınması muhtemeldir.

Çiçero der ki; " Bir örgüt, yöneticisini rasgele seçerse, kaptanı yolcular arasından kurayla seçilmiş bir gemi kadar çabuk batar. Bu yüzden lider bir yöneticinin bazı mühim özellikleri bulunması gerekir. Bu özellikleri ile kendini takip eden kişilerden ayırılır ki bu özelliklerde şunlardır;<sup>35</sup>

- 1- Boy
- 2- Cinsiyet
- 3- Yakışıklılık
- 4- Olgunluk
- 5- Yaş
- 6- Başkalarına güven duyma
- 7- Kendine güven duyma
- 8- Güzel konuşma
- 9- Samimiyet
- 10- Doğruluk
- 11 Zeka

---

<sup>35</sup> Nurullah Genç, **Zirveye Götüren Yol, Yönetim**, İstanbul:Timaş yayınları, 1995, s.83.

- 12- Bilgi
- 13- Kişiler arası ilişki kurma yeteneği
- 14- İleriyi görebilme yeteneği
- 15- İnisiyatif sahibi olabilme yeteneği
- 16- Hissi olgunluk
- 17- Kararlılık
- 18- Açık sözlülük
- 19- Dürüstlük

Lider yönetici bu özellikleri bakımından yönettiği insanlardan önde olmalıdır. Bu özelliklere sahip olmayan yeteneksiz ve ihtiraslı kişilerin örgüt hiyerarşi sinde yer almaları sorumlulukları altındaki grubu iyi yönetemedikleri halde üst kademelere göz dikmelerine sebep olur. Bunlardan biri üst kademelerde yer ettikleri zaman örgütü daha da hastalıklı hale getirirler. Kendinden daha yetenekli kişileri tasfiye ederler. İleride kendisine rakip olabilecek kimselerinde terfisine engel olur. Yeteneksizliğini bütün örgüte hakim kılmaya çalıştığı içinde örgüt felç olmayla karşı karşıya kalır.

Yönetici bazı zorlukları yenmeden bazı problemleri halletmeden kendini geliştiremez. Yeteneklerinin arttıramaz.

Meksika'da Yukatan diye bir yer vardır. Burada dünyanın tükettiği sisal bitkisinin büyük çoğunluğu yetiştirilmektedir. Sisal kenevire benzeyen, büyük yapraklı, bol elyafı, dokumada kullanılan bir bitkidir. Bu bitki sert, taşlı, organik bakımdan fakir toprakta yetişir.

Bir müddet önce bir Amerikan şirketi Florida'da sisal üretmeye karar vermiş. Ve iyi bakılmış, mükemmel açılmış araziye sisal tohumunu ekmiş. Vakit gelince bitki beklenenin üzerinde büyümüş.

Amerikalılar sevinmişler. "Sisal ticaretinin Yukatalıların elinden aldık" diye. Mahsulü biçmişler. Yukataların içinde bulunması gereken elyafı aramaya

başlamışlar. Fakat o büyük yapraklarda bir gram bile elyafın olmadığını hayretle görmüşler. İşte o zaman mesele anlaşılmiş. Hayatın kolaylaştırılması sisali mahvediyor.

Bir sisal bitkisi zorluklarla mücadele etmek suretiyle, geliyor, olgunlaşıyor ve bekleneni veriyor. Sert toprak, soğuk rüzgar, sıcak güneş ve bunlarla mücadele istiyor. Yöneticide yeteneklerini geliştirmek, başarılı olmak istiyorsa bazı zorlukları terleyerek olsa geçmek zorundadır.

Yöneticide olması gereken önemli vasıflardan biride, güzel konuşma yeteneğidir. Sesini çok iyi ayarlamasını bilmelidir.

Ses tonu salonun büyüklüğüne göre uygun olmalıdır. Ses tonu değişimi sağlanmalıdır. Yoksa dinleyicilerin uyuması mukadderdir. Coşku ve endişe yüksek sesle, üzüntü yada vurdumduymazlık ise, alçak bir ses tonuyla ifade edilmelidir. Bu dikkatin korunup devam etmesini sağlayacaktır.

Konuşurken çok hızlı konuşmamak gerekir. Basit ve önemsiz konular hızlı geçilse de önemli ve karmaşık konularda hız düşürülmelidir.

Eğer bir yönetici, astlarına ve üstlerine kendini sevdiremezse aşması gereken çok ciddi problemleri var demektir. Çünkü sevilmeyen insanlar lider olamazlar.

Bir yönetici yapacağı toplantılarda da dikkat etmesi gereken konular var. Toplantıyı verimli kılmalı, hemde ne tür toplantı yaptığının farkında olmalıdır. Zira toplantı amacına ulaşmayabilir. Bir yönetici toplantıda hep kendi fikrinin kabul edilmesini beklememelidir. Zaten toplantı yapılmasının amacı, konu hakkında fikir alış verişi yapıp, çoğunluk tarafından kabul edilen kararlar almaktır.<sup>36</sup>

Beş tür toplantı çeşidi vardır.

---

<sup>36</sup> Genç, a.g.e., s.86.



1. Emir Toplantısı: Yönetici tarafından astlara belli bir görev vermek yada bazı kuralları belirlemek amacıyla yapılır.

2. İstişare Toplantısı: Karşılıklı bilgi alış verişinde bulunmak amacıyla yapılır. Bilgi alış verişinde bulunduktan sonra bu bilgiler bir sonra ki aşamada verilecek kararlar çerçevesinde değerlendirilir.

3. Heyet Toplantısı: Aynı statü veya profesyonel bilgi ve beceriye sahip kişiler arasında yapılır. Bu toplantıya katılan herkes, kendi dalında profesyonel bir yeterlilik ve saygı kazanmıştır.

4. Kurul Toplantısı: Değişik grup temsilcilerinin ortak bir konuda karar verebilmek için, bir araya gelmeleriyle gerçekleşir. Kararlar oylamayla alınır ve çoğunluğun fikri benimsenir.

5. Pazarlık toplantısı: Kurul toplantısına benzer. Ama kararlar oylamadan ziyade pazarlık ve bedel temeline dayanılarak alınır.

Yöneticinin bir vasfı da bazı şeyleri aklında tutması gereğidir. Hafızasından yararlanma onun kapasitesini arttıracaktır. Unutkanlığı azaltmak için şu hususlara dikkat etmek faydalıdır;<sup>37</sup>

- 1-Sistematik şekilde not almak
- 2- Kıssa notları devamlı olarak düzeltme.
- 3- Bir ajanda ve önemli konuları toplayabileceği bir dosta kullanımı.
- 4- Günlük etkinliklerin dışındaki etkinlikleri not etme.
- 5- Uzun vade de kullanılacak notlar hazırlama.
- 6- Bilgilerin hafızada kalması için küçük hatırlatmalar kullanma.
- 7- Kağıt harcamaktan sakınma.

---

<sup>37</sup> Genç, a.g.e., s.87.

Bir yöneticinin dikkat etmesi gereken hususlardan biride, kurumların devamlı birbirleriyle mücadele içinde olduğunu unutmamasıdır. Bu mücadele içinde yönetici ye düşen görev, kurumu ayakta tutmak ve daha ileriye götürmektir.

1970' lerin başında İsviçre saat sanayi, saat pazarındaki gelişmeleri neredeyse saat pazarından silinecek kadar yanlış değerlendirmiştir. Mekanik saatlerde dev üretim yaparak, maliyete tasarruf sağlayan önder ASUAG ve SSIH şirketleri elektronik saat akımına uymamayı kararlaştırdılar. Oysa elektronik saatlerin maliyeti, mekanik saatlere oranla çok daha ucuza mal edilebiliyordu. Elektronik saatlerle piyasaya girmeyi başaran çok sayıdaki rakip firma, fiyatları büyük oranda düşürdü. Modayla becerisiyle nerdeyse kullanıldıktan sonra atılacak kadar ucuz oluşuyla pazarda dev bir pay meydana getirdi. 1983 yılında İsviçreli saat şirketleri, yalnızca eskimiş kanaatleriyle pazar paylarının % 70' ni modayı takip ve ucuz mal üretmesiyle pazar oluşturan diğer saat şirketlerine kaptırdılar.

Bir insan iyi bir yönetici olmak istiyorsa, etrafındakiler tarafından sevilmesi lazımdır. Bir kişi astlarına ve üstlerine karşı kalbinde dostluk yolu aşmamışsa onu yine sorunlar bekliyor demektir.

Çünkü sevilmeyen insanlar lider olamazlar. Çünkü yaşanan günler hep geniş günler olmayacak, kurumun maruz kalacağı bir bunalımda, bir kriz esnasında, sadakatinden bir şey kaybetmeyecek astlara ihtiyaç duyacaktır. Bunu yapacak insanlara ancak gönülden bağlı insanlardır.

İnsanlarla geçinebilmek ve onları üzmeden darıltmadan, uygun olmayan davranışlarını değiştirmek veya tamamen terk ettirebilmek çok mühimdir. Onlarla geçinebilmenin ilk şartı dinlemesini bilmektir.

Yetenekli bir yönetici, konuşmaktan çok dinleyen kişidir. Dinlemek asıl problemlerin su yüzüne çıkmasına neden olur ve yönetici, insanlarla iyi

geçinebilmek ve aynı anda amaçlarına hizmet ettirebilmek için atması gereken adımların ayarlanmasında yardımcı olur.

Son olarak, bir yöneticinin hiç unutmaması gereken bir kaç kuralı zikretmek gerekir.

1- Alın teri olmadan hiç bir şey olmaz. Başarının sırrı alın teridir.

2- Yetenekli astlar ve yardımcıları birer rakip olarak kabul edilmemelidir. Başarı elde edilirken onların büyük faydaları görülecektir.

3- Bir lider liderlik ettiği kişilerden, bir karşılık beklemeden onlara karşı gerektiğinde fedakârlıkta bulunmalıdır.

4- Yönetici tabii davranmalıdır. Konumunun sahte gururuna kapılmamalıdır.

5- Kişi hatalarının olabileceğini kabul etmeli, başarılı olabilmek için her gün bir önceki günden daha çok çalışmalıdır.

6- Astların amaçsız kalmamasına dikkat edilmelidir.

7- Astlar arasında sağlıklı bir rekabet ortamı oluşturulmalıdır. ama bunun yıkıcı bir hal almasına izin verilmemelidir.

8- Bir kurum için en büyük tehlike moral ve disiplinsizlikten yosun olmaktır.

9- Bir yönetici temiz ve mümkün merteye iyi giyinmelidir.

10- Yönetici kendi hareket ve ilgisini gerektiren iş ve sorumlulukları bir başkasına asla yüklememelidir.

11- Herhangi bir asta onun için değerli olmayan bir ödül asla verilmemelidir.

12- Yönetici astlarının çalışmasına ilham kaynağı olmalıdır. Yaptığı işi severek yapmalıdır.

13- Arkadan gelen kişinin yönetici olması mümkün değildir. Bu yüzden bir lider her tutum ve davranışıyla örnek ve önde olmalıdır.<sup>38</sup>

### **1.9. Yöneticilik Kariyeri Aşamaları**

Kariyerin sözlük anlamı "bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek

---

<sup>38</sup> Genç, a.g.e., s.90.

sürdüğü iş ya da pozisyon” olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde yetişkin personel ve nitelikli insan gücünü işletmede tutabilmek ciddi bir sorundur. Bugün nitelikli işgücü, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede tutulabilmektedir. Onun içindir ki, tüm profesyonel organizasyonlar ciddi bir şekilde çalışanı için kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedir.

Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deney ve yetenek kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmektir.<sup>39</sup> Diğer yandan kariyer, kişinin çalışma hayatında, işe ilişkin tecrübeleri, aktivitesi ve hiyerarşik pozisyonunun gösteren bir bileşke anlamının da taşımaktadır. Bireyler bir pozisyonda, yararlı tecrübelerini biriktirirler, daha sonra yeteneklerini geliştirip daha üst bir pozisyona geçerler.<sup>40</sup>

Kariyer kavramı 70’li yıllarda başlayarak farklı yönleri ile ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bunların sonucunda literatüre kariyer hareketliliği (career mobility), kariyer durağanlığı (career stability), kariyer platosu ve kariyer dengeleri (career anchors) gibi olgular kazandırılmıştır. Kariyer sadece dikey bir ilerleme olarak düşünülmemelidir. Kişi yanı pozisyonda bilgi ve becerilerini arttırarak da kariyerini geliştirebilir. Ayrıca işle ilgili her türlü tecrübe bireye bir kariyer sağlar. Kariyer kavramı ile başarı ve başarısızlık, hızlı veya yavaş ilerleme kastedilmez. Çünkü kariyer değerlendirmesinde var olan bir standart yoktur.

Kariyer, günlük yaşamda genellikle sadece “bir iş” olarak algılanabilmektedir. Oysa kariyer sadece olanaklar, ilerleme ve başarılarla ilişkili bir iş veya istihdamı içermez. Bu tip tanımlamalar, kariyere yönelik sadece geleneksel yaklaşımları yansıtmaktadır. Daha az ve geleneksel diğer kariyer tanımlamaları da vardır. Örneğin Arthur vd.’ne göre kariyer, bireyin yaşamı boyunca ardışık iş

---

<sup>39</sup> Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, Ankara, 1994, s.23.

<sup>40</sup> Samuel C.Certo, **Modern Management:Quality, Ethics and the Global Environment**, Allyn and Bacon Publishing, 1992, MA, ss.15-16.

deneyimleridir. Tanım, ilerleme açısından incelendiğinde “iş” ve “zaman” gibi iki temel boyutu içermektedir.<sup>41</sup>

Başka şirketlerde başarılı olmuş iş liderlerini transfer etmek birçok kurumun kendi içlerindeki liderlik sorununa buldukları kolay bir çözümdür. Ancak dışardan yönetici getirmek kısa vadede iyi bir çözüm gibi görünse de sonuçta başarısız olan bir yöntemdir. Liderlik krizi tek bir kişinin eylemleri ya da başarısızlıklarının sonucu değil, tüm şirketin sorunudur. Gerçekçi yaklaşım, uzun vadeli bir bakışla şirketlerin kendi içlerinden yetenekli liderleri yetiştirip geliştirmeleri, kurum içinde liderlik akışını korumalarıdır.

İlk kez 1970’lerde General Electric’de başlatılan, sonra 80 şirkette başarıyla uygulanan örnekten esinlenerek, deneyimli danışman Stephen Drotter ve Ram Charan tarafından geliştirilen Altı Basamaklı Liderlik modeline göre; iş liderliğinin çeşitli aşamaları vardır. Her basamak bir liderin hayatında önemli bir dönüm noktasıdır. Her basamağın gereklerini ve içerdiği zorlukları kavramak şirketlerin liderlik akışını planlamalarına yardımcı olur. Aynı zamanda şirketin değişimlere doğru tepki vermesini ve iş ortamının zorluklarıyla baş etmesini kolaylaştıracak bir liderlik kültürü oluşturur.

#### *1. Basamak: Kendini yönetmekten başkalarını yönetmeye*

Genç çalışanlar genellikle ilk birkaç yıllarını bireysel katkılarla geçirirler. İşlerini planlamayı, zamanında bitirmeyi, görevin içeriğine hakim olmayı, kaliteli iş çıkarmayı ve güvenilir bir çalışan olmayı öğrenirler. İyi sonuçlar elde eder, ekip arkadaşlarıyla etkin işbirliği yaparlarsa, sorumlulukları artmaya başlar. Sonra da birinci basamak yöneticiliğe terfi ederler.

Çoğu kişi bireysel görevlerden yöneticiliğe, yöneticiliğin gerektirdiği farklı davranış ve değerlerin farkına varmadan yükselir. İlk yöneticiliğe geçişte, artık

---

<sup>41</sup> M.Wood, “The Psychology of Career Theory – A New Perspective”? **Career Development International**, May 2000, ss.273-278.

yalnızca kendi işini yapmak yeterli olmaz, başkalarının işlerini etkin biçimde yapmalarına da zaman ayırması gerekir. Bu aşamada yöneticinin, işi yapmaktan, işin başkaları tarafından yapılmasını sağlamaya geçmesi gerekir. Onun başarısı ekibindeki kişilerin başarılarına bağlıdır.<sup>42</sup>

Yöneticilik basamakları çıktıkça, bireysel olarak iş yapmaya ayrılan zaman giderek azalacak ve yönetmeye ayrılan zaman giderek çoğalacaktır. Eğer insanlar önceliklerini en başından öğrenmeye başlamazlarsa, yükseldikçe sorunlar baş gösterecektir. Akışların tıkanmasının ve liderlerin başarısız olmasının temel nedeni budur.

Birinci basamakta yöneticiler öncelikle tutumlarını değiştirmek zorunda kalırlar. Bir yöneticinin bir grubun sorumluluğunu üstlendiği halde, hala işleri alıştığı biçimde kendisi yapmayı tercih etmesi sorun yaratır. Liderliğin bu dönüm noktasında gereken değişim yaşanıyor gibi görünse de, bir önceki dönemden kalan alışkanlıklar hala geçerlidir. İş yapma ve zaman kullanma becerilerindeki gelişim kolay gözlemlenebilir ve ölçülebilir, ancak değerlerdeki değişimleri ölçmek zordur. Değerlerde değişim olması için üst yönetim bu süreci pekiştirmelidir. İnsanlar, yeni rollerinde başarılı sayılmak için gerekli değişikliği yapmaktan sorumlu tutulduklarını bilirlerse, değişmeye başlayacaklardır.

## *2. Basamak: Başkalarını yönetmekten yöneticileri yönetmeye*

Pek az sayıda şirket bu geçişe önem verir, oysa bu geçiş, yöneticiliğin temelini atıldığı dönemdir. Şirkette lider olacakları belirleyen ve geliştiren ikinci basamaktaki liderlerdir. Bu evrede artık yöneticilerin yalnızca yönetmekle uğraşmaları gerekir. Bireysel iş yapma alışkanlığı tümüyle bırakılmalıdır. Onların görevi; ilk basamak yöneticiliğine geçecek kişileri seçmek, onlara yönetsel ve liderlik görevleri vermek, onların yönetici olarak ilerlemelerini ölçmek ve koçluk yapmaktır. Yönetici kendi iş tanımının ötesine bakmalı, işin bütünü etkileyen

---

<sup>42</sup> S. Drotter ve R. Cheron, "Building Leaders at Every Level: Leadership Pipeline", **Ivey School of Business**, (Mayıs/Haziran) 2001, s.118.

stratejik konuları göz önüne almayı öğrenmelidir. Birinci basamağı fark etmeden yükselmiş olan yöneticiler, liderlik akışını da tıkarlar, çünkü kendi altlarında çalışan birinci düzey yöneticilerden teknik işler bekler, onları yöneticilik görevlerinden sorumlu tutmazlar. Kendilerine bağlı bu kişilerde yanlış tutum ve davranışların sürmesine göz yumar, hatta teşvik ederler. İşi yapabilenle, liderlik edebileni birbirinden ayırt edemezler.<sup>43</sup>

Bu basamakta koçluk büyük önem taşır, çünkü birinci düzey yöneticiler yöneticilik konusunda yeterli eğitim almamıştır ve iş başında üst yöneticilerinin yol göstermesine ihtiyaç duyarlar. Koçluk, yöneticilerin astlarıyla birlikte talimat-performans-geribildirim döngüsünden geçmelerini zorunlu kılar. Bazı yöneticiler buna zaman ayırmakta isteksiz davranır. Birçok organizasyonda koçluk yeteneği ödüllendirilmez, eksikliği de cezalandırılmaz. Bu nedenle pek az yönetici koçluğu görevinin bir parçası olarak algılar.

### *3. Basamak: Başkalarını yönetmekten bir fonksiyonu yönetmeye*

Fonksiyon yöneticiliğine yükselen iş liderleri, pek de iyi bilmedikleri bazı alanlarda da yöneticilik yapmak zorunda kalırlar. Üstelik artık işleri yürütenlerle doğrudan iletişim kurma olanağı kalmadığı için farklı iletişim becerileri geliştirmek zorunlu hale gelir.

Fonksiyon yöneticisi aynı zamanda birkaç fonksiyonu birden yöneten bir üst yöneticiye bağlıdır. O yüzden farklı fonksiyonların ihtiyaç ve zorluklarını da göz önüne almayı öğrenmesi gerekir. Başka fonksiyon yöneticileriyle hem bir ekip gibi çalışmalı hem de ihtiyaç duyduğu kaynaklar için onlarla rekabet etmelidir. Bu düzeydeki yöneticilerin geliştirmesi gereken bir başka yetkinlik de, kendi bölümlerinin stratejisini kurumsal stratejiyle bütünleştirmektir. Bu da çeşitli toplantılara katılmayı ve diğer fonksiyon yöneticileriyle birlikte çalışmayı içerir, dolayısıyla kendi fonksiyonunun sorumluluklarına daha az zaman ayırabilir. Bu

<sup>43</sup> Drotter ve Cheron, a.g.m., s.119.

nedenle fonksiyon yöneticileri için yüksek bir delege etme becerisi, birçok fonksiyonel işin yapılması için zorunludur.

Bu liderlik basamağında başarılı olmak için, yöneticilik olgunluğunun artması gerekir. Olgunluk, kendisini bir fonksiyonun üyesi değil, yöneticisi olarak düşünmek ve hareket etmek anlamına gelir. Ancak aynı zamanda geniş ve uzun vadeli bir perspektif benimsemeyi de gerektirir. Rakiplerden daha iyi olmayı mümkün kılan bir fonksiyonel strateji geliştirilmelidir. Bu düzeydeki bir iş lideri ürünleri yenileyerek ya da müşteri kitlesini genişleterek yönetici fonksiyonun sınırlarını zorlamayı başarmalıdır. Geçici değil, kalıcı bir rekabet üstünlüğü yaratacak biçimde, geleceğe doğru bir genişleme yaratmalıdır.<sup>44</sup>

#### *4. Basamak: Fonksiyon yöneticiliğinden işletme yöneticiliğine*

Bu geçiş çok defa bir iş liderinin kariyerinde en tatmin edici ve aynı zamanda en zorlayıcı evredir. İşletme yöneticileri kârlılıktan sorumludur. Bu geçiş keskin bir dönemeçtir, çünkü artık bir etkinliğin başarılı olup olmayacağını görmenin yanı sıra, o etkinliği kısa ve uzun vadeli bir perspektifte de değerlendirmeli, geleceğin hedefleriyle o günün ihtiyaçları arasında denge kurmalı ve ikisi arasında tercihler yapmalıdır. İşte bu nedenle, günün her saatinde “iş yapmayı” kesmeli, düşünmeye ve analize zaman ayırmalıdır. O güne kadar tek bir fonksiyondan sorumlu olan kişi, bir anda hiç bilmediği fonksiyonların koordinasyonundan sorumlu hale gelir. Bu düzeydeki iş liderinin aynı zamanda çok çeşitli özellikte insanlarla çalışmak zorundadır. Bu nedenle çeşitliliğe daha duyarlı olmalı, açık ve etkin iletişim kurmayı öğrenmelidir.

#### *5. Basamak: İşletme yöneticisinden grup yöneticisine*

İşletme yöneticisi kendi işinin başarısıyla ilgiliyken, grup yöneticisi başka işlerin de başarısından sorumlu olur. Grup yöneticisi başkalarının başarısına değer vermiyorsa, kendisine bağlı işletme yöneticilerine ne ilham ne de destek

---

<sup>44</sup> Drotter ve Cheron, a.g.m., s.120.



de verebilir. Kendini kısıtlanmış hisseder ve içten içe işleri yöneticilerinden daha iyi yöneteceğine inanır. Sonuçta, birlikte çalıştığı yöneticiler ondan yeterli desteği alamaz ya da yetkilerini rahatça kullanamazlar; bunun sonucunda da işlerini istendiği gibi yönetemezler. Bazı insanlar elde edilen sonuçlardan aslan payını almadıkları zaman tatmin olmazlar. Böylelikle liderlik akışı tıkanır. Grup yöneticisinin dört beceri geliştirmesi gerekir:

1. İşletme yöneticilerinin hazırladığı stratejileri değerlendirmek ve yatırım kararları almak.
2. İşletme yöneticilerini geliştirmek ve onları yeni görevlere hazırlamak.
3. İş geliştirme, gerekli değişiklikleri uygulamak ve kârlı kalmak.
4. Kurum kaynaklarını gerçekçi ve nesnel olarak değerlendirmek, önemli kararlara, büyük risklere ve belirsizliklere hazır olmak.

#### 6. *Basamak: Grup yöneticisinden organizasyon yöneticisine*

Liderlik akışı en tepede tıkanırsa, bütün liderlik basamakları bundan etkilenir. Daha önceki geçişlerin hakkını vermemiş bir şirket başkanı, kendisine bağlı yöneticilerin performansını da düşürür ve bu durum en alt kademeye kadar yansır. Altıncı basamakta iş lideri kendini yeniden yaratmalıdır. Yön göstermeli, temel stratejiyi dönemsel iş sonuçlarıyla bağdaştırmalıdır.

Şirket başkanı tüm organizasyonun çalışmalarını ve işlerin nasıl yapıldığını izlemelidir. Aynı zamanda, dış etkenleri de proaktif bir yaklaşımla yönetmesi gerekir. Bir başkanın performansını yılda üç ya da dört etkili karar belirler. Stratejik sorumluluklardan vizyoner düşünceye dayalı bir sorumluluğa geçmesidir. Artık ayrıntılarla uğraşmamalı, tek tek ürünler ya da tek tek müşterilerle ilgilenmemeli, bütüne odaklanmalıdır. Son olarak da, hepsinin yerinde gözü olduğunu bile bile, üstün başarılı ve hırslı kişilerden bir ekip kurmalı ve kurum kültürünü biçimlendirmelidir.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Drotter ve Cheran, a.g.m., s.123.

## 1.10. Yönetim Seviyeleri ve Yönetici Çeşitleri

Yönetim kademeleri genel olarak üç gruba ayrılarak incelenebilir.

- Tepe yönetimi (üst kademe yönetimi)
- Orta kademe yönetimi
- Alt kademe yönetimi

Yönetsel faaliyetler farklı düzeylerde yer alan yöneticiler tarafından gerçekleştirilmekte, bu şekilde bir yönetim hiyerarşisi doğmaktadır. Kuşkusuz bir işletme herhangi bir yönetsel faaliyeti gerçekleştirilmeyen çalışanlar da mevcuttur. Bu kişiler örgüt piramidinin tabanında yer almaktadır. Tepe, orta, alt kademe yöneticiler ve yönetici olmayan personel aşağıda gösterilmektedir.

- Tepe Yöneticiler
- Orta kademe yöneticiler
- Alt kademe yöneticiler
- Yönetici olmayan çalışanlar

Bir işletme yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, genel müdür ve yardımcıları, genel koordinatörleri o işletmenin tepe yönetimini oluşturur. Bölüm müdürleri, daire başkanları, şube yöneticileri idare amirleri ise orta kademe yöneticilerdir. İşletmenin alt kademe yöneticileri şefler, amirler, nezaretçiler, ustabaşılar, baş kalfalar vb. unvanlara sahiptirler.<sup>46</sup>

### 1.10.1. Üst Kademe Yönetim-Stratejik Seviye

*En üst yönetici*, örgüt içerisinde örgütsel politikaların belirlenmesi, kararların alınması ve her türlü planlamadan sorumlu ve yetkilidir. Kararları yönetim anlayışına uygun olarak (demokratik- otokratik vb.) alır ve uygulanmasını sağlamak üzere orta kademe yöneticisine iletir. Örgüt ile ilgili olarak tüm bilgilere (uygulamalar, personel ve davranışları, örgütün kamuoyundaki imajı vb.) ulaşmak ihtiyacı duyar ve bu amaçla orta kademe yöneticilerine sorumluluk

---

<sup>46</sup> İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 9.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998, s.142.

yükler. Daha açık bir deyişle örgütsel iletişimin (formal, informal) kanallarının oluşturulması, açık tutulması ve sağlıklı işlemesi konusunda orta kademe yöneticisini muhatap alır ve sorumlu tutar. Örgütün genel anlamdaki başarı ya da başarısızlığı ile ilgili olarak doğrudan sorumludurlar. Bu kuramsal olarak yapılandığımız her üç kategorideki yöneticilerin, içerisinde yer aldıkları yönetim kademelerinin gerektirdiği bir takım yeterlilikler (bilgi, beceri vb.) ile donanmış olması ya da sahip olması beklenir.

Hiyerarşinin en üst seviyelerinde bulunan ve organizasyonun tamamından sorumlu olan kişilerdir. Sayı olarak azdırlar ve CEO, başkan, genel müdür gibi isimlerle adlandırılırlar. Üst kademe yöneticiler genellikle idareci olarak adlandırılırlar. Bu seviyedeki yöneticiler üst seviyedeki orta kademe yöneticilerinden sorumludurlar. Organizasyonun genel işleyişine üstten bakarlar ve orta kademe yöneticilerle beraber planlama, denetim gibi işleri yerine getirirler.<sup>47</sup>

İş hayatında yaşanan değişimler, şirketlerin üst düzey yöneticilerle ilgili beklentilerini de değiştirdi. Şirketler beklentilerini farklı şekillerde ifade etseler de, yöneticilerde görülmek istenen “yeni” beceri ve yetkinliklerin neler olduğu konusunda görüş birliği olduğu gözlemleniyor.

İngiliz Eğitim ve İstihdam Genel Müdürlüğü, çeşitli mesleki alanlarda işverenlerin aradıkları becerileri belirlemek amacıyla İstihdam Çalışmaları Enstitüsü'ne (IES) bir çalışma yaptırdı. Çalışmada ilgili literatür tarandı, farklı sektörlerden 17 büyük şirketin üst düzey yöneticileri ve İK yetkilileriyle görüşüldü, kurumların yetkinlik kılavuzları incelendi ve ortaya son derece ilginç sonuçlar çıktı.

İlginç sonuçlardan birincisi, üst düzey yöneticiliğin belirli bir mesleki altyapıyla bağlı olmayışıdır. Yönetim düzeyleri ve rollerinin gitgide birbirinin içine girdiği ve

---

<sup>47</sup> Arthur G. Bedion, **Management**, Third Edition, s.23.

eridiği gözlemleniyor. Buna karşılık, bugünle geleceği, kurumun iç dinamikleriyle dış dinamiklerini dengeleme becerilerini temsil eden iki eksen, üst düzey yöneticilerin üstlendikleri rolleri tanımlamada belirleyici olmaktadır.



Şekil 1. Zaman ve Politika Boyutları Doğrultusunda Farklılaşan Üst Düzey Yönetici Rollerini (IES 1977)

Üst yöneticiler, farklı sektörlerde farklı fonksiyonları yönetiyor da olsalar, üstlenmeleri gereken ortak sorumluluklara sahipler. Bunlar:

- Kurumun hedef ve stratejilerini belirlemek
- Kaynakları yönetmek ve kontrol mekanizmaları oluşturmak
- Sorumluluğunu üstlendiği iş birimini yönetmek
- Çevre koşullarını yönetmek (giderek artan oranda)
- Astlarını geliştirmek.

Bugün bunlara ek olarak, yöneticilerin değişim yönetimini de üstlenmeleri bekleniyor. Bu da yöneticilere; kurumsal yapıyı yenilemeyi ve iyileştirmeyi, pazar ve müşteri odaklı olmayı, bilişim teknolojilerini kullanmayı ve kurumda

öğrenmeyi ve katılımı sağlamayı içeren yeni sorumluluklar yüklüyor ve yeni beceriler geliştirmelerini gerektiriyor.<sup>48</sup>

### 1.10.2. Orta Kademe Yönetim-Yönetici Seviyesi

*Orta kademe yöneticileri*, örgütün operasyonel gücü olan ilk kademe yöneticilerinin de dahil olduğu en alttaki insan kaynağıyla, en üst yönetim arasındaki ilişkileri sağlayan ve düzenleyen yöneticilerdir. Örgütün orta kademe yöneticisinden iki önemli beklentisi vardır;

1. İlk beklenti, üst kademe yöneticisi / yönetimi tarafından alınan kararların en etkili biçimde uygulanmasını sağlamak üzere alttaki personele (yönetimde dahil) iletmesidir.

2. İkinci beklenti ise, en alttakilerin bu kararlar karşısında gösterdikleri tepkilerin ve uygulama ile ilgili sonuçların üst yönetime iletmesidir.

Bunun dışında orta kademe yöneticisi alttaki personelle ilgili olarak bazı bilgileri, (kanun, tüzük ve yönetmelikler tarafından sınırlanan haliyle ya da aile yapısı, sosyal yaşam ve ilişkileri gibi informal bilgilerde dahil) üst kademe yöneticisine iletmekle yükümlüdür. Yani bu durumda orta kademe yöneticisi, bir üst yönetici (en üstteki gibi) gibi düşünmek ve sorumluluk almak zorundadır. Buna ek olarak orta kademe yöneticisi, örgütsel ilişki içerisinde olduğu astlarına, üst kademe yöneticisi tarafından verilen emirlerin ne pahasına olursa olsun ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere yerine getirilmesini sağlamakla da yükümlüdür. Bu durum ise, orta kademe yöneticisinin astlarıyla son derece yakın, etkileyici ve yönlendirici ilişkiler kurmasını zorunlu kılar.<sup>49</sup> İşte bu özelliğiyle orta kademe yöneticisi ilk kademe yöneticisi ve en alttaki personel gibi düşünmek ve sorumluluk almak zorundadır. Orta kademe yöneticisi de ilk kademe yöneticisi gibi örgütsel karar ve planlama süreçlerine aktif olarak

---

<sup>48</sup> P. Kettley, M. Strebler, **Changing Roles for Senior Managers**, IES Report 327, 1997, s.92.

<sup>49</sup> Eren, a.g.e., s.342.

katılamaz yani doğrudan etki sahibi değildir. Ancak uygulamadan elde ettiği verileri / bilgileri (hem uygulamayla ilgili ve hem de alttaki personelin tepki ve davranışlarıyla ilgili) en üstteki yöneticiye aktararak karar ve planlama süreçlerine dolaylı olarak katılmış ya da bu süreçleri etkilemiş olur.

Orta kademe yönetici (OKY), bir kuruluş için üst seviyede alınan kararları aşağı doğru yansıtan, gerekli uygulamaları başlatan ve izleyen bir rol üstlenir. OKY, kuruluşun belirli bir alanında karar alma, uygulama-uygulatma, problem çözme ve astları yönetme sorumluluğuna sahiptir. OKY'nin kuruluşun tamamını ilgilendiren alanlarda strateji ve hedef belirleme yetkisi pozisyonunun üst yönetime yakınlığına bağlı olarak, belirli bir ölçüde olabilir.

Aynı şekilde üst yönetime yakınlığa bağlı olarak üst yönetimin onayı ve uzlaşma zorunluluğu olmadan belirli bir ölçüde bağımsız hareket etme alanı tanımlanmış da olabilir.<sup>50</sup>

Kendilerinden daha alt kademede bulunan yöneticilerden direkt sorumlu olan yöneticilerdir. Kendilerinden başka bazı orta kademe yöneticileri ve şefler bu kademede bulunan yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu yöneticiler yönetici asistanları gibi operasyonu bizzat yerine getiren personelden de sorumlu olabilirler. Bu kademede bulunan yöneticilere “şef yöneticisi”, “bölüm başkanı” gibi isimler verilir. Orta kademe yöneticiler, temel olarak organizasyon amaçlarının yerine getirilmesini sağlayan organizasyon planlarının koordineli bir şekilde uygulanmasından sorumludurlar.

Özellikle çok büyük kapasiteye sahip olan organizasyonlar çeşitli orta kademe yönetim seviyelerine sahiptir. Örneğin yakın zamanımıza kadar General Motors 14 veya 15 yönetim seviyesine sahipti. Bu durum ikinci dünya savaşı sonrası artan işlerin koordine edilmesine yardım etmek için ortaya çıkmıştır. Ancak 1980'lerin başlarında bu trend tersine dönmeye başlamıştır. Bu noktada

---

<sup>50</sup> Sinan Polater, II. Kalite ve Başarı Sempozyumu, Kalite Derneği, Bursa, 2004, (<http://www.farkliyiz.com/forum/f441/dehsetli-zor-bir-gorev-orta-kademe-yonetici-olmak->) (20 Nisan 2008), ss.88-116.

yapılan masrafları azaltmak, karar verme durumunda olan yönetici sayısını azaltmak ve iletişimi hızlandırmak amacıyla yönetim basamakları azaltılmıştır. Şu an General Motors işletmesinde de 5 veya 6 yönetim basamağı bulunmaktadır.

Yönetim basamaklarının azalmasının genel bir sonucu olarak geriye kalan orta kademe yöneticilerin yetki ve sorumlulukları artmıştır. Örneğin Xerox firması bazı yönetim basamaklarını azalttığında, uzak satış yöneticileri fiyatlarla oynama, önemli müşterilerin kredilerini yükseltme gibi konularda daha çok tolerans ve yetki sahibi olmuştur. Şimdi, uzak satış yöneticileri amaçlarına ulaştıkça, üst kademe yöneticileri onların çabalarını genellikle desteklemektedirler.

Sürpriz olmayacağı gibi, orta kademe yöneticiler üzerindeki baskı bu gelişmeler ışığında daha fazla artıyor gözükmektedir. Bir araştırmada, deneklerin yarısından fazlası orta kademe yöneticilerin 5 sene öncesine göre günlük olarak daha fazla çalışmakta olduğunu demiş ve bu yöneticilerin ¼'ü de hafta sonlarının büyük bir kısmını da ofislerinde çalışarak geçiriyorlar demiştir. Eleştirmenler, orta kademe yöneticilerin gereğinden fazla yük almaları istenmektedir demektedir. Savunucular ise orta kademe yöneticilerin yönetim basamaklarının azalması sonucu işlerini daha az bürokrasi ile yapmakta olduklarını söylemektedir.

Yönetimsel iş trendleri üzerine çalışmış olan Moss Kanter, gelecekte daha az orta kademe yöneticisi olacak olmasına rağmen yöneticiler ve karar vericiler arasındaki ayrımın da azalacağını iddia etmektedir. Moss Kanter, hiyerarşik basamaklar üzerine az önem verileceğini, ancak onun yerine yatay basamaklara daha fazla ağırlık verileceğini savunmaktadır. Ayrıca öyle gözüküyor ki orta kademedeki yöneticilerin işleri alt seviyelere dağıtılacak ve o seviyelerin önemi artacaktır.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Bedion, a.g.e., s.22.

### 1.10.2.1 Orta Kademe Yönetici Olmak Neden Dehşetli Zor ?

OKY'ler, pek çok nedenle kuruluşlarında pozisyon olarak dört yandan zorluklarla kuşatılmış, en rahatsız ve gerilimli noktada yer almaktadır. Bu rahatsızlığı yaratan ve pekiştiren genel ve durumsal nedenler şunlar olabilir;

- Üst yönetimle ilişkiler ,
- Astlarla ilişkiler (Bölüm içi ve çapraz),
- Diğer OKY'lerle yatay ilişkiler,
- Kuruluş içi genel problemler,
- Sektörel ve toplumsal genel problemler ve krizler.

Bu çok sayıdaki zorlu faktörler nedeniyle OKY, sancılı ve stres dolu bir profesyonel yaşamla yüz yüze kalmaktadır. Şimdi bu faktörleri kısaca ele alalım ve ülkemizin kendine özgü şartlarını da göz önüne alarak yorumlayalım;

— *Üst yönetimle ilişkiler:* Üst yönetimle ilişkiler, en fazla stres yaratma olasılığı olan alandır. OKY'nin üst yöneticileriyle çok sayıda gerek nedeniyle ilişki kurması ve birlikte çalışması gereklidir;

- Yeni görev ve isteklerin alınması,
- Gelişmelerle ilgili bilgi verme,
- Problem çözme ve değerlendirme,
- Raporlama,
- Performansın değerlendirilmesi vb.

Bilgi alma ve verme: Yukarıdaki bütün konular, OKY'nin üst yönetimle düzenli veya biçimsel olmayan bir şekilde ilişki içinde olmasını, bilgi almasını ve vermesini gerektirir. Üstlenilen görevlerin başarılı bir biçimde yerine getirilmesine odaklanan üst yönetim karşısında OKY, her durumda kendini başarılı ve etkili görmek ve göstermek isteyecektir.



Rekabet: Kuruluşlarda OKY'ler arasında görünür ve görünmeyen yönleriyle önlenemez bir rekabet ortamı ve duygusu oluşur. Bu ortamda OKY'lerin kullandığı taktik ve strateji savaşı çoğu zaman gerilim ve güvensizlik yaratır, zorlayıcı ve yıpratıcı sonuçlar doğurur.

Kurumsallaşma yolunda kendini geliştirmiş kuruluşlarda OKY'ler de aldıkları eğitimler ve genel ortamın gelişmesi sayesinde kendilerini çağdaş yönetim teknikleri ve yönetim becerileri yönünde geliştirebilir. Bu durumda üst yönetimin kendisine yönelik yöneticilik pratiği OKY'de üst yönetimin yetersizliği ve zayıflığı konusunda bir yargı geliştirerek mutsuz edebilir.

— *Astlarla ilişkiler (Bölüm içi ve çapraz):* Görevlerin zamanında ve hedeflendiği gibi yerine getirilmesi için kendi bölümündeki çalışanlarla sürekli iletişim içinde olmak durumundadır. İş yaşamının getirdiği beklenmedik güçlükler, problemler ve aksamalar bu işleri yapan çalışanlarla çatışma, yönlendirme, motive etme ve gelişmeleri izleme gibi zorlu koordinasyon görevleri üstlenmesini gerektirir.

— *Diğer OKY'lerle yatay ilişkiler:* Üst yönetimin kurduğu liderlik çatısına bağlı olarak OKY'lerde birlikte çalışma, paylaşım ve takım çalışması esaslı bir yapı oluşturmak çok önemlidir. Ancak diğer OKY'lerle olan ilişkiler de rekabet ve hakimiyet savaşları nedeniyle gerilim ve problem yaratıcı unsurlarla doludur.

— *Kuruluş içi, sektörel ve toplumsal problemler, krizler:* Özellikle ülkemizde sıklıkla yaşadığımız ekonomik ve sosyal krizler ve gelişmeler kuruluşlar üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Finansal zorluklar, pazar ve talep belirsizlikleri, üretim ve planlama güçlükleri OKY'de de belirsizlik ve güvensizlik duygusu yaratmakta, bu duygu kendi davranışları ve yönetim yaklaşımına etki etmektedir.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Polater, a.g.e., ss.88-116.

### 1.10.3. Alt Kademe Yönetim-Operasyon Seviyesi

Yönetim literatüründe onlara “first level leaders” (birinci kademe liderler) deniliyor. Yönetim merdiveninin en alt basamağında yer alan bu kişiler, çalışanlara en yakın yöneticiler olmaları nedeniyle şirketler için büyük önem taşıyorlar. Çalışanların gözünde şirketi temsil ediyorlar. Bu nedenle “birinci kademe liderler” için sanıldığı gibi sadece iyi teknik bilgiye sahip olmak yeterli değildir. Onlardan yüksek liderlik ve iletişim becerileri göstermeleri de bekleniyor. Onlara önemli yatırımlar yapılıyor. Türkiye’de de Otoyol, Mercedes-Benz ve Turkcell gibi şirketlerin onlara yönelik özel politikaları bulunuyor.

İlk kademe yöneticileri örgütün operasyonel gücünü oluşturmaktadırlar ve örgüt içerisinde en kalabalık grubu oluştururlar. Bu grupta yer alan örgüt üyeleri / personelin örgüt içerisindeki görevi sadece emir-komuta zinciri içerisinde kendilerine verilen emirleri mutlak biçimde yerine getirmektir. Kendilerine verilen emirlerle ilgili olarak hiç bir tasarruf ve inisiyatif kullanma hakları yoktur. Ya da başka bir deyişle örgütsel süreçlerle ilgili, politika geliştirme, karar alma ve planlama fonksiyonlarına katılamazlar. Daha öncede ifade ettiğimiz gibi sadece dilek ve şikâyetlerini, uygulamada gördükleri aksaklıkları orta kademe yöneticisine iletebilirler.<sup>53</sup>

İşletmelerde işi yapan işçilerle ilgilenen en alt seviyedeki yöneticilerdir. Genelde şef lakabını taşırlar. Bu şefler organizasyonun başarılı olması için oldukça önemlidirler. Çünkü organizasyonun amaçlarına ulaşması için yapılması gereken günlük işlerin yerine getirilmesinden sorumludurlar.

Bu kademedeki olan şefler işgücü ile yönetim tabakasının arasında kaldıkları için kendilerini rahatlıkla çatışmaların arasında bulabilirler. Aynı zamanda, şeflerin gücü çalışanların birlik olması ve eğitim seviyelerinin artması nedeniyle giderek azalmaktadır.

---

<sup>53</sup> Nuri Tortop, **Yönetim Bilimi**, Ankara: AİTİA Yayınları, No:112, 1978, ss.112-113.

Şefler üzerine yapılan bir araştırmaya göre şeflerin otorite ve etkileri gelecekte daha da azalacak gibi görülmektedir. Bunun bir sebebi çalışanları da işletmenin yönetimine katmak isteyen Japon yönetim düşüncesinin organizasyonlar tarafından uygulama denemelerinin artmasıdır. Bir başka neden ise, çalışma takımlarının oluşturulmaya başlanmasıdır. Bir diğeri ise, şefler tarafından yapılan işlerin büyük bir kısmının bilgisayarlar tarafından yapılmasıdır. Son olarak, karmaşık teknoloji alanlarındaki işlerin yürütülmesinde uzmanların tavsiye ve yönlendirme yapmalarını söyleyebiliriz. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak şeflerin işi artık daha çok insan ilişkileri ile sorumlu olduğu birimi işletme yönetimine karşı temsil etmek üzerine yoğunlaşmaktadır.<sup>54</sup>

Her ne kadar birinci kademe lider olarak atanmak kişinin kariyer gelişimi için olumlu bir adım olarak görünse de, yapılan bazı hatalar bu pozisyondaki kişilerin bazı sorun ve zorluklarla karşılaşmalarına neden oluyor. Pelin Yılmaz, bir grup çalışan arasından sıyrılarak yönetici olmanın birçok çalışanın çok arzu ettiği bir şey olduğunu belirtiyor. Ancak bu konunun zorluklarına da hazırlıklı olmaları gerektiğinin altını çiziyor.

“İlk kademe yöneticiler işlerini iyi yapıp üstün performans gösterdikleri için bu göreve atanan kişilerdir. Çoğu kez atanmalarında etkili olan kriter daha kolay ölçülebilen teknik bilgi, becerileri ve yüksek performanslarıdır” diyor. Ama Yılmaz’a göre, işinde üstün performans gösteren her kişi, iyi bir yönetici olacak anlamına gelmiyor. İyi yönetici olmak için yönetici yetkinliklerine sahip olmak gerekiyor.

Yöneticiliğin ilk basamağındaki bu kişilerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri de hem stratejik hem de operasyonel sorumluluk taşımaları oluyor. Deniz Ergene, ne tam anlamıyla strateji belirlemekten ne de tam anlamıyla operasyonu yönetmekten sorumlu olmaları nedeniyle iki kutup arasında kalabileceklerine dikkat çekiyor. “Her iki tarafın da, örneğin hem üst yönetimin hem de saha

---

<sup>54</sup> Bedion, a.g.e., s.22.

teşkilatının beklentilerini aynı şekilde cevaplama ve karşılama konusunda fazladan çaba sarf etmeleri gerekebilir” yorumunu yapıyor.<sup>55</sup>

## **1.11. Yöneticilerin Hiyerarşik Seviyeleri Arasındaki Farklar**

### **1.11.1. Yönetim Fonksiyonları Açısından Farklar**

Planlama, organize etme, kılavuzluk etme ve kontrol etme fonksiyonları, yönetici seviyelerine göre farklı önel taşımaktadır. Planlama en çok üst kademe yöneticileri için daha önemlidir. Bunun asıl sebebi üst kademe yöneticiler, organizasyonun genel yönünü belirlemek zorundadırlar ki buda yoğun bir planlama gerektirir.

Organize etme hem üst seviye hemde orta seviye yöneticiler için daha önemlidir. Bunun sebebi ise kaynakların dağıtımı ve düzenlenmesinin bu yöneticilerin sorumluluğunda olmasıdır.

Ancak kılavuzluk etme ilk basamak yöneticileri için daha önemlidir. Çünkü bunlar ürünlerin ve servislerin üretilmesinden sorumludurlar. Son olarak kontrol etme ise tüm yönetim seviyeleri için ortak öneme sahiptir.

### **1.11.2. Yönetim Yetenekleri Açısından Farklar**

Bir yöneticinin sahip olması gereken yeterlilikler ise genel olarak üç boyutta ele alınmaktadır;<sup>56</sup> 1) Teknik yetenekler; 2) Kuramsal yetenekler; 3) İnsan ilişkileri yetenekleri. Az ya da çok ya da farklı kombinasyonlarda olsa da her kademedeki yöneticilerde bu yeteneklerin bulunması gerekir. Örneğin, ilk kademe yöneticilerinde teknik yeteneklerin kuramsal yeteneklerden daha yüksek olması beklenirken, üst kademe yöneticilerinde kuramsal becerilerin teknik becerilerden daha yüksek olması beklenir.

---

<sup>55</sup> N. Aslı Tekinay, **En Kritik Yöneticiler**, Eylül 2005, <http://www.capital.com.tr.>, (15 Mart 2008).

<sup>56</sup> Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı** (Çev: Kemal Tosun ve diğerleri), İstanbul: İstanbul Matbaası, 1972, s.145.

Buna karşılık orta kademe yöneticileri için hem kuramsal ve hem de teknik beceriler aynı derecede yer almalıdır. İnsan ilişkileri yetenekleri bakımından ise, bu yönetim kademeleri arasında bir farklılık yoktur ve insan ilişkileri yeteneklerine aynı düzeyde sahip olmaları ve kullanmaları beklenir.<sup>57</sup> Buna karşılık bazı yazarlar her üç kademede yer alan yöneticilerin davranış sistemleri ve sahip olmaları gereken yetenekler konusunda farklı sayılabilecek görüşlere sahiptir. Bu yazarlardan birine göre,<sup>58</sup> üç farklı kademede yer alan yöneticiler için insan ilişkileri konusundaki yeterlilikler bakımından bir farklılık olmamakla birlikte, kuramsal ve teknik yetenekler konusunda mutlaka farklılaşmalar olmalıdır. Bu görüşün ortaya koyduğu en önemli fark ise, orta kademe yöneticilerinin kuramsal yeterliliklerinin teknik yeteneklerinden daha fazla olması gerektiği konusundaki düşüncesidir. Zira bir orta kademe yöneticisi, sosyal ve kurumsal amaçları belirlemeli ve bir biri ile bağdaştırmalıdır, bunu yapabilmek için ise, düşünsel yeterliliğe sahip olmalıdır. Elbette bu durumun bir sonucu olarak bu görüş, orta kademe yöneticisinin, çok yüksek düzeyde teknik yeterliliklere sahip olması gerekmediğini ileri sürmektedir.

Teknik beceriler ilk basamak yöneticileri için daha önemlidir. Çünkü üst yönetim, işlerin bizzat yerine getirilmesi esnasında teknik ve profesyonel işçiler ile çalışmayı arzu ederler. Orta kademe yöneticiler ise bazı problemleri anlamak ve iletişim kurabilmek için teknik bilgilere ihtiyaç duyarlar. Özellikle teknolojik üretim yapan işletmelerde, üst yöneticiler de yapılan faaliyetlerin analizini iyi yapabilmek için bir miktar teknik bilgiye ihtiyaç duyarlar. Aksi takdirde üst kademe yöneticileri gereken teknik bilgiye sahip olmazlarsa gelişmeyi sağlamak, kaynakları verimli dağıtmak, yarışta önde olmak için stratejiler geliştirmek gibi konularda zorluk çekerler.

Kavramsal beceriler üst düzey yöneticiler için daha önemlidir. Çünkü onlar, organizasyonu bir bütün olarak görmek, organizasyonun parçalarının birbirleriyle

---

<sup>57</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, No:836, 1998, s.256.

<sup>58</sup> Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No:2, 1984, s.371.

nasıl ilişkili olduğunu anlamak ve dış dünya ile organizasyonu entegre etmek zorundadırlar.

İnsani becerilere tüm seviyelerde bulunan yöneticilerin sahip olması gerekir. Çünkü hepsi insanlarla ilgili faaliyetler yapmaktadırlar. Son zamanlarda yapılan bir araştırma da tüm düzeylerdeki yöneticilerin iyi bir iş çıkarmaları, etkin ve verimli çalışabilmeleri için sahip olmaları gereken becerilerin en önemlisi olarak insani beceriler seçilmiştir.

Örgütlerde yönetimim her kademesindeki örgüt üyesi için ileri sürülebilecek temel argüman, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için her kademedeki yöneticilerin bütüncü bir anlayış içerisinde davranmaları zorunluluğunun olduğudur. Buna karşılık her örgüt yönetim kademelerindeki bu farklılığı yaratarak ya da var olan bu farklılığı kullanarak hiyerarşik düzenliliği sağlamak eğilimindedir. Hiyerarşik düzenlilik ise, örgütün işleyişi bakımından fonksiyonel bir önem taşır. Böylece örgütün her düzeydeki yöneticisinin ortak sorumluluğunun örgütün artan bir etkinlik içerisinde örgütün devamlılığını sağlamak olduğunu bu konsept içerisinde en uygun söylem olacaktır. Bu durumu da dikkate alarak yönetim kademelerinden birinin diğerine göre daha avantajlı ya da daha prestijli olmayacağı ve yönetim kademelerinin fonksiyonları bakımından değerlendirilmesi gerektiği sonucu daha anlamlı hale gelecektir.

### **1.11.3. Yönetici Rollerini Açısından Farklar**

Örgütler, operasyonel birimlerden başlamak üzere en üst yönetim kademesindeki yöneticileri belirlerken, her farklı yönetim kademesindeki yöneticilik rolü için farklı özelliklere sahip örgüt üyelerine ihtiyaç duyarlar. Hatta örgüte insan kaynaklarının temini ve hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi sırasında bu bireysel gerekliliklere ya da özelliklere azami ölçüde dikkat edilir. Daha açık bir ifadeyle, operasyonel birimleri yöneten ilk kademe yöneticileri ile örgütün karar ve planlama mekanizmasının başında olan üst kademe yöneticilerinin bireysel yeterlilikleri ve sahip oldukları beceriler

bakımından oldukça farklılaşmaktadır. İlk kademe yöneticilerinde teknik yeterlilikler önem kazanırken üst kademe yöneticilerine doğru gidildikçe yönetsel yeterlilikler önem kazanmaya başlar.<sup>59</sup> Bu durum, yönetsel hiyerarşi basamaklarının farklı rolleri gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Yani, farklı yönetsel hiyerarşi basamaklarında yer alan yöneticiler farklı rolleri oynamak zorundadırlar ve bunun sonucu olarak bu rollerin gerekli kıldığı farklı yeterliliklere sahip olmalıdırlar. İlerleyen kısımlarda daha ayrıntılı ele alacağımız gibi, ilk kademe yöneticileri teknik yeterlilikler bakımından donanımlı olmak zorunda iken, üst kademe yöneticileri daha kuramsal ağırlıklı olan yönetsel yeterliliklerle donanmış (ya da yönetsel yeterliliklere sahip) olmalıdır. Orta kademe yöneticileri ise, bu iki kategorideki yöneticilerden daha farklı özelliklere sahiptir ya da sahip olmalıdır ve yapılan araştırmalar da bu durumu teyit etmektedir.<sup>60</sup>

Orta kademe yöneticisi diğer iki yönetsel hiyerarşi basamağında yer alan yöneticilerden farklı olarak aynı anda iki farklı role ilişkin davranışı oynamak zorundadır yani, hem teknik ve hem de yönetsel yeterliliklere sahip olmalıdır. Orta kademe yöneticisi, astlarına karşı üst (amir), üstlerine karşı ast (memur) olacaktır. Yani orta kademe yöneticisi aynı anda hem amirdir ve hem de memur. Böylece örgütsel hiyerarşi içerisinde bir birinden keskin sınırlarla ayrılmış olan iki farklı statü grubunun da (üsttekiler ve alttakiler) sosyal sistemleri (arkadaşlık, dostluk vb. sosyal ilişkilerden kaynaklanan pozisyon yakınlığı, mesleki eylem birliği ve benzerliği) içerisinde yer almaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak orta kademe yöneticiliğinde bir içsel çatışma yaşanmaktadır, “roller arası ilişki” çatışması adı verilen bu çatışma türünün ortaya çıkma nedeni esas olarak, başkalarının o rolü gerçekleştiren kişiden beklentilerinin farklılaşması / farklı beklentileridir. Örnek olarak; bir örgüt orta kademe yöneticisinden astların / yönetilenlerin çalışmalarını kontrol etmesini ve çalışmayanların ya da örgütsel disiplin ve amaçlara uygun çalışmayanları kendisine bildirmesini (cezalandırma) bekler. Buna karşılık yönetilenlerin / astların orta kademe yöneticisinden

<sup>59</sup> Andrew Kakabadse, Ron Ludlow ve Susan, Vinnicombe, **Working in Organization**, Punguin Boks Publishing, England, 1988, s.12.

<sup>60</sup> Başaran, a.g.e., s. 61.

beklentileri, bazı kusur ve eksikliklerini gizleyerek üst yönetime aksettirmemesi (astlarla / yönetilenlerle iş birliği) olabilir. Bu durumda orta kademe yöneticisi rollerden birini benimsemek durumunda kalacak dolayısıyla bir rol çatışması yaşayacaktır. Bu durum ise, örgütsel ilişkileri zedeleyici ve kişisel doyumu azaltıcı bazı psikolojik ve davranışsal sonuçları ortaya çıkaracaktır.<sup>61</sup>

Mintzberg, belirlediği 10 rolün tüm yönetim düzeylerinde uygulanabileceğini iddia etmiş olmasına rağmen, her düzeyde her rolün öneminin farklı olabileceğine dikkat etmemiştir. O, özellikle işletmenin başı rolünün üst düzeylerde önemli olacağını hissetmiştir. Çünkü üst düzeydeki yöneticiler resmi toplantılarda firmayı temsil ederler.

Yapılan bir araştırmaya göre vizyon ve sözcü rolü üst düzeylerde önemlidir. Diğer taraftan kılavuzluk etme rolü alt düzeylerde daha önemlidir. En son yapılan araştırmalara göre de girişimcilik rolü tüm düzeylerde önemlidir.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Eren, Yönetim Psikolojisi, s.371.

<sup>62</sup> Bedion, a.g.e., ss.23-26.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

#### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgüt ve işgören arasındaki ilişkiler ve bu ilişkiler sonucunda ortaya çıkan bağ hem uygulamada hem de örgütsel araştırmalarda giderek daha fazla üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Çünkü söz konusu ilişkiler, işe devam veya devamsızlık, örgüt üyeliğini sürdürme ya da ayrılma gibi tüm örgütler için hayati önem arz eden faktörlerin belirleyicisidir.

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleyiş biçimiyle sadakat sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak söylenirse bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır.<sup>63</sup> Whyte (1956) ise, yıllar önce aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği “Örgüt İnsanı” adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Örgüt insanı, grubu yaratıcılık kaynağı olarak görürken, bir yere ait olma duygusunun, kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanır.<sup>64</sup> Harold Guetzkov da (1955) bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir. Böyle bir davranış, amacın varlığına süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle belirlenir.<sup>65</sup>

<sup>63</sup> T. Ergun, **Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı**, TODAİE, AİD 8, 4;97-106, 1975, ss.98–99.

<sup>64</sup> D. M. Randall, **Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited**, **Academy of Management Review**, Vol:12, No:3, 460-471, 1987, s.460.

<sup>65</sup> Ergun, a.g.e., s.99.

Örgüte bağlılık, çalışanın çalıştığı şirketin hedeflerini benimsemesi ve o şirketin bir üyesi olabilmek için güçlü istek duymasıdır. Bireyin örgütün hedef ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi ve şirketin yararı için çaba sarf etmeye olan eğilimi, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzu şeklinde de özetlenebilir. Örgüte bağlı çalışanı, zor zamanlarda da örgütün yanında olan, devamsızlık yapmayan, tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyup hedeflerini paylaşan olarak tarif etmek mümkündür. Örgütsel açıdan bakıldığında örgüte bağlı işgücüne sahip olmak, oldukça avantajlı görülür.<sup>66</sup>

Türkiye’de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık “organizational commitment” kavramının başlıca iki anlamda adlandırıldığı görülmektedir. Buna göre Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı (2000) ve Celep (1996) ise, örgütsel adanmışlık şeklinde adlandırmışlardır. Bu çalışmada, Tuncer ve Varoğlu’nun yaklaşımı benimsenerek örgütsel bağlılık kavramı kullanılmıştır. Çünkü bağlılık, bireyin, örgütteki diğer kişilere yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu; bireysel ve örgütsel amaç ve değerler sisteminin uygunluğunu anlatan içselleştirme boyutu ve araçsal bir birlikteliği anlatan uyum boyutunu da kapsayan daha genel bir kavramdır.<sup>67</sup>

## 2.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları

İş görenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970’lerden sonra üzerinde fazla durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde bir fikir birliğine varılmış değildir. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Örneğin Morrow literatürde

---

<sup>66</sup> John P. Meyer ve Nalie J. Allen, “Commitment In the Workplace: Theory, Research and Application”, **Sage Publications**, 1997, s.8,

<sup>67</sup> Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın, 2000, ss. 14-15.

örgütsel bağlılık ile ilgili otuz civarında farklı tanımın bulunduğunu ifade etmektedir.<sup>68</sup> Bu tanımlamalardan bazıları şunlardır:

- Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky, 1966 da bağlılığı “bireyin örgüte olan bağının gücü” şeklinde tanımlamıştır.<sup>69</sup>
- Kidron örgütsel bağlılığın “daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti” olduğunu ifade etmektedir.<sup>70</sup>
- Kiesler, Sakumura ve Salancik’e göre örgütsel bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir.<sup>71</sup>
- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır.<sup>72</sup>
- Reichers’a göre örgütsel bağlılık, bir örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğelerinin amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.<sup>73</sup>
- Bir başka tanıma göre bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur.<sup>74</sup>
- Benzer şekilde Locke ve Kaleberg için bağlılık, işe ait değerler ile örgütsel ödüller arasındaki uyumun bir fonksiyonudur.<sup>75</sup>

---

<sup>68</sup> Oliver, N., Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, No:1, 19–31 1990a, s.21.

<sup>69</sup> J. C. Wahn, Sex Differences In The Continuance Component or Organization Commitment, **Group & Organizational Management**, Vol: 23 Issue:3, 1998, s.256.

<sup>70</sup> L. E. Penley ve S. Gould, Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:9, 43-59, 1988, s.46.

<sup>71</sup> A. E. Reichers, A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, **Academy of Management Review**, Vol:18, No:3, 465-476, 1985, s.468.

<sup>72</sup> Y. Wiener, Commitment In Organizations: A Normative View, **Academy of Management Review**, Vol: 26, 1980, s.418.

<sup>73</sup> Reichers, a.g.e., s.465.

<sup>74</sup> T. S. Bateman ve S. Strasser, A Longitudinal Antecedents o Organizational Commitment, **Academy of Management Journal**, Vol: 27, No:1, 95-112, 1984, s.95.

- O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığının temelidir.<sup>76</sup>

- Hutchison ve Sowa'ya göre örgütsel bağlılık, çalışanların duygusal ve ekonomik ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına olan inançlarına dayanmaktadır.<sup>77</sup>

- Benzer şekilde Becker ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, iş görenin işyerine psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlanmışlardır.<sup>78</sup>

Ayrıca örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır. Yüksek düzeyli örgütsel bağlılık örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için ekstra çaba sarf etmeye istekli olma ve örgütte kalma gibi tutum ve davranışlara yol açmaktadır.<sup>79</sup>

Örgütsel bağlılık literatüründe belki en fazla kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre bağlılık; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu tanıma dayanarak bağlılığın üç unsurdan meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu unsurlar:<sup>80</sup>

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba harcama,

---

<sup>75</sup> J. M. Putti, S. Aryee ve K. T. Liang, Work Values and Organizational Commitment: A Study in the Asian Context, **Human Relations**, Vol:42, No:3, 275-288, 1989, s.278.

<sup>76</sup> D. Caldwell, J. Chatman ve C. O'Reilly, Building Organizational Commitment: A Multifirm Study, **Journal of Occupational Psychology**, Vol: 63, No:3, 245-261, 1990, s.246.

<sup>77</sup> S. Zaccora ve G. Dobbins, Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachment, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:10, No:3, 267-273, 1989, s.268.

<sup>78</sup> T. E. Becker, R. S. Billings, O. M. Eveleth ve N. L. Gilbert, Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance, **Academy of Management Journal**, Vol: 39, No:2, 464-482, 1996, s.464.

<sup>79</sup> A. C. Baysal ve M. Paksoy, Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:28, S:1, 7-15, Nisan-1999, s.7.

<sup>80</sup> R. J. Vandenberg ve V. Scarpello, A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:15, 535-547, 1994, s.536.

- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymadır.

Mowday, Steers ve Porter, örgütsel bağlılığın, örgüte pasif bir itaatten daha fazlasını ifade ettiğini öne sürmektedir. Bu yazarlara göre örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakârlıklar yapmaya razıdırlar.<sup>81</sup>

De Cotiis ve Summers ise yapılan örgütsel bağlılık tanımlarını inceleyerek yukarıdaki özelliklere paralellik gösteren dört özelliği “örgütlerine bağlı bireylerin ortak özellikleri” olarak sıralamışlardır.<sup>82</sup>

- Örgüte ait değer ve amaçların içselleştirilmesi,
- Örgütsel amaç ve değerlere yönelik bir rol üstlenmek,
- Örgütün amaç ve değerlerine hizmet amacıyla uzun süre örgütte kalma arzusu,
- Örgütsel amaç ve değerlere ulaşmak için ekstra çaba sarf etme isteği.

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere bağlılık konusunda yapılan tanımlar oldukça farklı içeriklere sahiptir. Bununla birlikte bütün tanımların ortak noktası bağlılığın birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi temel almasıdır. Tanımlar arasındaki farklılıklar daha çok bu ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusundaki görüş ayrılıklarından kaynaklanmaktadır.<sup>83</sup>

### 2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılığın ancak çok boyutlu bir incelemeyle anlaşılacağından hareketle, Meyer ve Allen (1984) tarafından iki boyutlu bir ölçek hazırlanmıştır.

---

<sup>81</sup> J. Pierce ve R. Dunham, Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences, **Journal of Management**, Vol:13, No:1, 163-178, 1987, s.163.

<sup>82</sup> N. Jans, Organizational Commitment Carer Factors and Career-Life Stage, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:10, 247-266, 1989. s.247.

<sup>83</sup> J. E. Mathieu ve D. M. Zajac, A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment, **Psychological Bullettin**, Vol:108, No:2, 171-194, 1990, ss.171-172.

İlk boyut duygusal bağlılıktır ve örgüte katılma, bağlanma ve onunla özdeşleşme ile ilgili olumlu duyguları ifade etmektedir. İkincisi devamlılık (davranışsal) bağlılığıdır. Örgütten ayrılmanın maliyeti nedeninden ötürü bireylerin örgütlerine bağlanmalarını ifade eder. Bu durum başka iş ya da gelir alternatiflerinin olmayışı, çalıştıkları iş ya da örgüt için vazgeçemeyecekleri kadar yatırım yapmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Meyer ve Allen bunlara daha sonra üçüncü bir boyut eklemiştir. Bu da çalışanların örgütte kalmaya kendilerini sorumlu hissetmeleri olarak tanımlanan kuralsal ya da normatif bağlılıktır. Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı, kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır.<sup>84</sup>

Meyer ve Allen'a göre, bu üç farklı bağlılık farklı değişkenlerden etkilenmektedir. Örneğin iş deneyimleri ve bireysel özellikler, duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmaya ilgili maliyetler ve diğer iş alternatiflerinin yokluğundan, normatif bağlılık ise bireylerin sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir.<sup>85</sup>

Bu üç boyutla ilgili yaygın görüş, bağımlılığın psikolojik bir durum olduğu ve işgörenin örgütle ilişkisini belirlediği ve örgüte devam veya ayrılma kararını etkilediğidir. Bağlılığın her bir boyutu için psikolojik durum birbirinden farklıdır. Bu üç bağlılık türü ayrıntılı olarak aşağıda incelenmektedir.

### **2.3.1. Duygusal Bağlılık**

Bu bağlılık türünde, birey ile örgüt arasındaki benzerlik sebebiyle olumlu bir etkileşim söz konusudur. Birey, kendisiyle örgüt arasındaki benzerlikten dolayı örgütüne karşı bir sempati duyar, ilgi gösterir ve bunun sonrasında da sevgi bağı

---

<sup>84</sup> Özlem Çakır, "İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler", Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, s.49.

<sup>85</sup> M. Howell Clugston, D. J.P.,W. Peter, "Does cultural socialization Predict Multiple Bases As Foci of Commitment?", *Journal of Management*, Vol.25, No.1, 2000, ss.5-30.

oluşturur. Diğer bir ifadeyle duygusal bağlılık doğru sebeplerden dolayı arzulanan sonuçları sağlayan bağlılık biçimi olarak kabul edilmektedir. Duygusal bağlılıkta, birey kendisini içinde bulunduğu örgütle özdeşleştirir ve örgütün taleplerine her zaman açık bir tutum sergiler.<sup>86</sup>

Duygusal bağlılığın öncüllerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.<sup>87</sup>

- Görevde özerklik,
- Görevin belirliliği ve anlamlılığı,
- Görevin imajı,
- Görevin gerektirdiği nitelikler,
- Yöneticinin tutum, davranış ve yaklaşımları,
- Yönetime katılımıdır.

Çalışanların duygusal yönelimlerini kontrol etmek zor olduğundan, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanması doğru ve uygun insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine bağlıdır.<sup>88</sup>

Duygusal bağlılık, genel olarak bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil eder. Bu sayede birey, örgütün genel amaçları için çaba sarf eder ve kendini örgüt üyesi olarak tanımlayabilir.<sup>89</sup> Diğer bir ifade ile çalışanın örgüte duyduğu duygusal yönelimi, çalışanın örgütün amaçları ve hedeflerini kendi amaçları ve hedefleri gibi görme düzeyini ifade eder.<sup>90</sup>

---

<sup>86</sup> Shore L. McFarlane ve Tetrick Lois E, "A Construct Validity Study of The Survey Of Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, C. 76, 1991, s.637.

<sup>87</sup> R. B. Dunham, J. A. Grube ve M. B. Castaneda, Organizational Commitment, The Utility of an Integrative Definition, **Journal of Applied Psychology**, 370-380, 1994, s.371.

<sup>88</sup> D. E. Guest, Employee Commitment and Control, In J. F. Hartley & G. M. Stephenson (Eds.), **Employment Relations**, 1992, ss.111-135.

<sup>89</sup> S. D. Camp, Asseing The Effects of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Turnover, An Event History Approach, **The Prison Journal**, Vol:74, 1992, ss.279-305.

<sup>90</sup> C. W. Mueller, J. E. Wallance ve J. L. Price, Employee Commitment, Resolving Some Issues, **Work and Occupations**, 1992, ss.211-236.

### 2.3.2. Devamlılık (Davranışsal) Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmasının maliyetinin çok yüksek oluşu ya da ayrılması halinde çalışabileceği alternatif örgütlerin azlığı veya hiç olmayışı ile ilgilidir. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler örgütte kalmak zorundadır. Çünkü örgütün onlara sağladığı emeklilik, sosyal statü, yaşam standardı, terfi olanakları, kıdem, unvan gibi imkânları kaybetmek istemezler.<sup>91</sup>

Devamlılık bağlılığının öncüllerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:<sup>92</sup>

- Yaş,
- Çalışma süresi,
- Kariyer tatmini,
- İşten ayrılma niyeti,
- Eğitim,
- Medeni hali,
- Alternatif iş olanaklarıdır.

Devam bağlılığı, örgütten ayrılma maliyetlerini arttıran herhangi bir olay veya faaliyet sonucu gerçekleşebilir. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın üç bileşenli modelinde bu faaliyetleri ve olayları iki grup etkileyici değişkenle ele almışlardır: Yatırımlar ve alternatifler. Devam bağlılığının ortaya çıkışıyla ilişkili düşünceler, duygusal bağlılığın gelişimiyle ilişkili olanlardan farklıdır. Çalışanlar pek çok farklı biçimde örgüte yatırım yapabilirler. Çalışanın ailesiyle bir şehirden başka bir şehre taşınmak veya örgüte özel bazı becerilerin geliştirilmesi için zaman ayırmak yapılan yatırımlara örnek olabilir. Örgütten ayrılmak da, çalışanın kaybettiği veya harcadığı zamandan, paradan veya çabadan vazgeçmesi anlamına gelebilir.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> Meltem Kamer, “**Örgütte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkiler**”, Marmara Üniversitesi Sos. Bilimler Enst. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2001, s.27.

<sup>92</sup> Dunham, Grube ve Castaneda, a.g.e., s.371.

<sup>93</sup> Meyer and Allen, a.g.e., s.56.



Devam bağıllığını etkilediği düşünölen diğer bir unsur da çalışanın sahip olduğu iş alternatifleridir. Pek çok iş alternatifine sahip olduklarını düşünöen çalışanlar, az alternatifine sahip olduğunu düşünöen çalışanlardan daha zayıf devam bağıllığına sahiptir. Diğer bir ifade ile alternatiflerin algılanabilirliği ile devam bağıllığı arasında negatif yönlü ilişki vardır. Alternatiflerin algılanabilirliği de, önceki iş bulma çabalarından ve bunların sonuçlarından etkilenebilir.

Devam bağıllığının ortaya çıkışı duygusal bağıllıktan daha az dikkat çekmiştir. Devam bağıllığıyla ilgili ölçütler de literatüre son zamanlarda katılmıştır. Fakat eldeki araştırma bulguları, bir örgüte olan devam bağıllığının çalışanın örgüte yaptığı farklı türlerdeki yatırımın ve çalışanın başka iş alternatiflerinin varlığına ilişkin inancının bir fonksiyonu olduğunu göstermektedir.<sup>94</sup>

### 2.3.3. Normatif Bağıllık

Normatif bağıllık, örgütsel bağıllığın ahlaki ve sorumluluk boyutunu oluşturur.<sup>95</sup> Normatif bağıllık; çalışanın örgütte kalma zorunluluğu ile ilgili değerlerini ifade etmektedir. Bu nedenle, yüksek normatif bağıllığa sahip çalışanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğunu düşünerek çalışmaya devam etmektedir.<sup>96</sup>

Duygusal bağıllığı yüksek olan çalışanlar örgütte kalırlar çünkü bunu isterler, güçlü devamlılık bağıllığı olanlar örgütte kalırlar çünkü buna ihtiyaç duyarlar, güçlü normatif bağıllığı olanlar örgütte kalırlar çünkü kalmak zorundaymış gibi hissederler. Çalışanın örgütüne bağıllık göstermeyi bir görev olarak algılanması ve örgütüne bağıllığın “doğru” olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tip bağıllıktan ayrı bir boyutu temsil etmektedir.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> Meyer ve Allen, a.g.e., s.57.

<sup>95</sup> K. T. Liou ve R. Nyhan, Dimensions of Organizational Commitment in Public Organizations, An Empirical Assessment, **Public Administration Quarterly**, 1994, ss.99-118.

<sup>96</sup> Meyer ve Allen, a.g.e., s.60.

<sup>97</sup> S. Wasti, Arzu, “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağıllık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi” **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, 2000 ss.401–410.

Normatif bağıllığın öncüllerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:<sup>98</sup>

- İş arkadaşlarının örgütsel bağıllığı,
- Örgütsel bağımlılık,
- Katılımcı yönetim,
- Aile hayatı,
- Sosyalleşme sürecidir.

Weiner (1982)'e göre, örgüte normatif bağıllık, bireylerin aile ve kültür çevrelerine ilişkin geçmiş sosyalizasyonu ile örgüte yeni katılan kişiler olarak sosyalleşme süresince hissettikleri baskının bir birikimi olarak gelişir. Geçmiş yaşamda veya bir çalışan olarak sosyalleşme deneyimleri çok farklıdır ve belirli bir tutum veya davranışın uygunluğu hakkındaki tüm mesajları da beraberinde getirir.<sup>99</sup>

Normatif bağıllıkta söz konusu olan, bir örgüte bağlı olmanın uygunluğu hakkındaki inançtır. Aynı zamanda normatif bağıllığın örgütün çalışana yaptığı belirli yatırımlar temelinde geliştiği de öne sürülmektedir. Normatif bağıllık, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik anlaşmaya dayalı olarak da gelişebilir. Biçimsel anlaşmaların aksine, psikolojik anlaşmalar taraflıdır ve iki taraf açısından farklı algılanabilir.<sup>100</sup> Ancak normatif bağıllık boyutu duygusal bağıllık ve devam bağıllığına nazaran daha az dikkat çeken bir boyut olmuştur.<sup>101</sup>

Bireylerin örgütlerine bağıllıklarının nedenleri ve oluşum süreçleri farklı olabilir. Ancak bağıllığın hangi boyutu yansıttığını saptamak kadar, bu boyutların birbirinden bağımsız olarak ortaya çıktığını söylemek de o derece zordur. Çünkü bir bireyin hem örgütsel değerleri benimsemesi, hem de örgütten elde ettiklerinden memnun olması mümkündür. Kaldı ki, yalnızca bir boyuta bağlı

---

<sup>98</sup> Dunham, Grube ve Castaneda, a.g.e., s.371.

<sup>99</sup> Meyer ve Allen, a.g.e., s.61.

<sup>100</sup> Meyer ve Allen, a.g.e., s.63.

<sup>101</sup> N. J. Allen, Examining Organizational Commitment in China, **Journal of Vocational Behavior**, 62, 2003, s.513.

olan bireyin kısmi bir bağlılık duyduğu söylenebilir. Gerçek ve tam bir bağlılıktan söz edebilmek için üç boyutun da gerçekleşmiş olması lazımdır.<sup>102</sup>

Meyer ve Allen bireyin örgütle olan ilişkisini daha iyi anlamak için bu üç boyutun hepsinin de dikkate alınması gerektiğini ileri sürer. Üç ögeli geliştirdikleri örgütsel bağlılık modeline göre işgörenler söz konusu üç bağlılık türünü farklı düzeylerde yaşarlar. Meyer ve Allen her bir ögenin farklı deneyimler neticesinde farklı şekillerde geliştiğini ve işle ilgili davranış üzerinde farklı etkiler yaptığını bulgulamışlardır.<sup>103</sup>

## 2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak bugüne kadar oldukça kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Bunun nedeni örgütsel bağlılığın işten ayrılma, işe geç kalma, performans ve devamsızlık gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçlarının olmasıdır.<sup>104</sup>

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir.<sup>105</sup> Bütün örgütler üyelerinin bağlılık düzeylerini artırmak istemektedirler. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanları problem üreten değil, problem çözen bireyler haline getirmektedir.<sup>106</sup> Araştırmalar bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba harcadıklarını göstermektedir. Ayrıca bu tür işgörenlerin örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve daha uzun süre üyeliklerini devam ettirdikleri ifade

---

<sup>102</sup> Çakır, a.g.e., s.49.

<sup>103</sup> J.P. Meyer, N.J. Allen, C. Smith, "Commitment To Organizations and Occupations: Extension And Test of A Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No.4.

<sup>104</sup> A. Ceylan, P. B. Şenyüz, Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma, **Yönetim Dergisi**, Yıl:14, Sayı:44, Şubat-2003, s.57.

<sup>105</sup> G. Dick ve B. Metcalfe, Managerial Factors And Organizational Commitment: A Comparative Study o Police Officers and Civilian Staff, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol:14, No:2, 111-128, 2001, s.112.

<sup>106</sup> L. K. Savery ve P. D. Syme, Organizational Commitment And Hospital Pharmacists, **Journal Of Management Development**, Vol:15, No:1, 14-22, 1996, s.14.

edilmektedir. Düşük seviyede bağlılığa sahip işgörenler ise kendilerini tam olarak işlerine verememekte ve sonuçta başarısız olmaktadır.<sup>107</sup>

Örgütler bugün dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını artırmalı, süreç ve ürünlerini iyileştirmeli, kalite ve verimliliği arttırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır.

Japonların gün geçtikçe artan verimlilikleri, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve sadakat duygularının düzeyi ile açıklanmaktadır. Yüksek seviyede duyulan bağlılık, çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlanmaktadır.<sup>108</sup> Yüksek performansa sahip bir çalışanın örgütte kalması ise örgütsel verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler zaten örgütsel amaçlara ulaşabilmek için ekstra çaba harcadıkları için ayrılmayı düşünmemektedirler.<sup>109</sup>

## 2.5. Örgütsel Bağlılığın Tarihi Gelişimi ve Çalışmalar

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak bugüne kadar oldukça kapsamlı araştırmalar yapılmıştır ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup> F. R. Oberholster ve J. W. Taylor, Spiritual Experience And The Organizational Commitment Of College Faculty, **Info**, Vol:2, No:1, 57-58, 1999, s.57.

<sup>108</sup> I.H.S. Chow, Organizational Commitment and Career Development Of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan, **The International Journal Of Career Management**, Vol:6, No:4, 1994, s.3.

<sup>109</sup> G. B. Northcraft ve M. A. Neale, **Organizational Behavior, A Management Challenge**, The Dryden Pres: USA, 1990, s. 465.

<sup>110</sup> Y. Yüksel, "A Study On The Relationship Between Organizational Climate And Organizational Commitment" (Basılmamış Yüksel Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 1993)

Tablo 1. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Araştırmalar ve Bulgular

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi. Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini araştırdı.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak & Alutto	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar.
1972	Hall & Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.
1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1974	Modway, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti. Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu. Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday & McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris & Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly & Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris & Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler. Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımlar.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbutt & Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdi.
1989	Summers & Decotiis	Örgüte bağlılık modelini geliştirdi.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi örgütsel bağlılığın; örgütteki sosyal ilişkilerden, ödüllendirme sistemi ve beklentilerden, örgüt içindeki güven ortamından, olumlu ast-üst ilişkilerinden, örgüt içi hedef ve değer bütünlüğü olmasından, çalışanın görev sorumluluğundan, çalışanın iş deneyimlerinin doğası ve kalitesinden, örgüt içinde rol belirsizliği ve rol çatışması olmasından, iletişim sürecinden, güçlü kişisel iş ahlakından, yaş, kıdem, eğitim, cinsiyet gibi kişisel faktörlerden, örgütün büyüklüğü ve kontrol alanından ve algılanan ödeme eşitliğinden etkilenmektedir.

1980'lerin sonu ve 1990'ların başında yönetim politikalarında kontrolden bağlılığa doğru hızlı bir geçişin yaşandığı bir felsefe değişikliği gerçekleşmiştir. İnsanı makinenin bir parçası gibi gören geleneksel Taylorist Yönetim düşüncesi, “*örgüt için iyi olan insan için de iyidir*” felsefesiyle sıkı bir iş ve yönetim baskısını içermekte; iş bölümü, uzmanlaşma ve hiyerarşi merkezli hareketler tercih edilmekte ve çalışanların motivasyonu ikinci plana itilmekteydi.<sup>111</sup>

Yönetim politikalarındaki değişim ve çalışma ortamındaki değişimler örgütleri de değişime zorlamıştır. Değişime uğrayan organizasyonlar, esasen işgücünde demografik faktörlere, yeni teknolojik metotlara ve dünya çapındaki rekabete ilişkin yön değiştirmelere cevap aramaktadırlar. Mesela, global düzeyde başarı elde etmek için, pek çok işletme pazarlar, emek kaynakları, sermaye, hammaddeler ve dünyanın her tarafındaki fikirler için rekabet avantajı araştırmaktadırlar. Sık sık bu işletmeler diğer firmalarla birleşerek arzuladıkları kaynakları elde etmektedirler ve işletmeler ayrıca dış kaynak kullanımı, yeniden yapılanma ve küçülme ile rekabet etmeyi denemektedirler.<sup>112</sup> Ve son zamanlarda yapılan araştırmalar, bu unsurlarla bağlılığın sürekliliğinin tehlikeye düştüğünü ifade etmektedir.

Artık değişen koşullara uyum sağlamak zorunda olan işletmeler, daha düşük maliyetle daha kaliteli ürün üretmeli, performansı, verimliliği artırmalı ve üretim sürecini iyileştirmelidir. Tüm bu değişimler çalışanların iş ve beceri düzeylerinin gelişmesine olanak sağlamıştır. Özellikle Kanada ve Japonya'da giderek büyüyen, yüksek verimliliğe sahip işletmelerin bu başarıyı çalışanlarının örgütlerine duydukları bağlılık ile açıklamaları bu konu üzerine ilginin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu nedenle örgütsel bağlılığın motivasyon, iş

---

<sup>111</sup> Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**, İstanbul: Çizgi Kitabevi, 2005, s.11.

<sup>112</sup> J. P. Meyer, Natalie J. Allen ve Laryssa Topolnytsky, “ Commitment in Changing world of work”, **Canadian Psychology**, Ottawa: Feb-May.Vol.39, Iss. 1/2, 1998, s. 82.



başarımı, güçlendirme, devamsızlık, iş gücü devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Çalışanın bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Çünkü örgüte bağlı olan bireyler problem üreten değil, problem çözen bireylerdir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede ekstra çaba harcarlar ve örgüte güven veren kararlı işgücünün oluşmasını sağlarlar. Bu nedenle, örgütsel bağlılık örgütler için çok önemli bir konudur.

Örgüte bağlı çalışan, zor zamanlarda da örgütün yanında olan, işe düzenli devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyup hedeflerini paylaşan çalışan olarak tanımlanır. Örgütsel açıdan bakıldığında örgüte bağlı işgücüne sahip olma oldukça avantajlı görülür. Ancak Rendall, körü körüne bağımlılığın çalışanları statükoyu kabul etmeye götüreceğine ve bu nedenle örgütün değişime uyum sağlama ve yenilik yapma yeteneğini kaybedeceğini öne sürmüştür.<sup>113</sup>

## **2.6. Örgütsel Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi ve Mukayesesi**

Örgütsel bağlılık kavramının çok açık bir ifadeyle ortaya konulamaması, onun iş, örgüt ve çalışanlarla ilgili birçok kavramla karıştırılmasına ve bu kavramların birbiri yerine kullanılmasına neden olmuştur. Bu kavramlar; mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, iş tatmini, itaat ve sadakattir.

### **2.6.1. Mesleğe Bağlılık**

Mesleki bağlılık bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle mesleki bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla

---

<sup>113</sup> Ünsal Şeker, "Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, SBE, 2003), s.26.

yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır.<sup>114</sup>

Mesleğe bağlılık kişinin mesleği ile özdeşleşmesi şeklinde de tanımlanabilir. Bir kişi mesleği için uzun yıllar yatırım yaptıktan sonra, mesleği kendisi için daha önemli olmaktadır ve o zaman kişi mesleğin değer ve ideolojilerini içselleştirmeye başlar.

Mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır.<sup>115</sup>

- *İşe yönelik genel tutum:* İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin; işin kendisi için her şey olduğunu, dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağını söyler.

- *Mesleki planlama düşüncesi:* Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir.

- *İşin nisbi önemi:* İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin arkadaşlarını memnun etme, eşine beğendirmese de tercihi olan işte çalışmayı sürdürmesi gibi.

1960'lardan itibaren "profesyonel çalışanların örgütlerine kıyasla, mesleklerine daha fazla bağlılık gösterdikleri" hipotezi birçok araştırmaya konu olmuştur. Örneğin 1960'larda NASA'da çalışan mühendis ve bilim adamları arasında yapılan araştırmalar, sadece mesleğini icra etmeye odaklanan bir bilim adamının çalıştığı kuruluşa önemli bir katkısının olmayacağını ortaya koymuştur. Tersine bir durumda ise sadece örgütlerine yönelmiş bireylerin her şeyi kabullenen katı bürokratik bir yapıya sahip oldukları tespit edilmiştir.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> Baysal ve Paksoy, a.g.e., s.8.

<sup>115</sup> İnce ve Gül, a.g.e., ss.16–17.

<sup>116</sup> D. Varoğlu, **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, 1993, s.23.

Mesleki bağlılık tıpkı örgütsel bağlılık gibi tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Davranışsal perspektife göre mesleki bağlılık, mesleki birliklere katılım ve mesleki literatürü takip etme gibi faaliyetlere odaklanmaktadır. Tutumsal perspektif ise bireyin yeni fikirler üretmedeki katkısı, bu katkıların orijinalliği ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir.<sup>117</sup>

Mesleğine bağlılık duyan bireylerin mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma etkinliklerine daha fazla çaba gösterdiği, işi içten gelen ödüllerle değerlendirdiği ve genellikle daha fazla iş-aile arası çatışma yaşadığı yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur.

Bünyesinde profesyonelleri istihdam eden örgütler için mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok önemlidir. Çünkü mesleğine ve amaçlarına bağlı olan profesyonellerin gösterdikleri kurumsal bağlılığın derecesi oldukça düşüktür. Öte yandan hem mesleğine hem de kurumuna bağlı olan bireylerin örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergilediği saptanmıştır.<sup>118</sup> Bu durumda örgütler bireylerin mesleki faaliyetlerini ödüllendirmek ve kendi alanlarındaki gelişmeleri takip etmelerine zemin hazırlamak suretiyle mesleki beklentiler ile örgütsel amaçları aynı çizgiye çekmenin yollarını aramalıdır. Bu yolla mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın eş zamanlı olarak hissedilmesi sağlanmış olacaktır.

### 2.6.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin, örgütün diğer üyeleri ile özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duyduğunu hissetmesidir.<sup>119</sup> Arkadaş bağlılığı bazen bir takım

---

<sup>117</sup> P. C. Morrow ve R. E. Wirt, Work Commitment Among Salaried Professionals, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:34, 40-56, 1989, s.41.

<sup>118</sup> A. Cengiz, **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2001, s.13.

<sup>119</sup> D. M. Randall ve J. A. Cote, Interrelationships of Work Commitment Constructs, **Work and Occupations**, Vol:18, No:2, 194-211, 1991, s.195.

faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir.

Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan ziyade insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır.<sup>120</sup> Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır.

Tsui ve arkadaşları (1992) tarafından yapılan bir araştırma, iş görenlerin örgütteki diğer grup üyeleriyle değil, kendi grup üyeleriyle iletişim kurmayı tercih ettiklerini göstermektedir.<sup>121</sup> İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip işgörenler birbirlerine daha fazla yaklaşıp dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığının, bireyleri daha güçlü mesleksel ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir.<sup>122</sup>

Sosyal katılım, kişilerin başkalarıyla özdeşleşmek ve onlara katılmak için etkileşmesini anlatır. Bu etkileşimin dayanağı değer olduğunda kendi içinde ödülleyici olmaktadır. Bu yüzden toplumsal katılım, iş görenleri, hizmet ettikleri örgüte bağlılık gösteren üyeler yapmaktadır. Kendi içinde ödülleyici ve doyum sağlayıcı olduğundan örgütten ayrılma, sevilen iş arkadaşlarından ayrılma anlamına gelmektedir. Bu yüzden de informal üyeliğin, mesleğe bağlılığı üretmeye yardım ettiği vurgulanmaktadır. Çalışma arkadaşlarına bağlılık, kişilerin iş hayatında işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardım eder. Bu

---

<sup>120</sup> Reichers, a.g.e., s.471.

<sup>121</sup> A. S. Tsui, T. D. Egan ve C. A. O'Reilly, Being Different Relational Demography and Organizational Attachment, **Administrative Science Quarterly**, Vol:37, 549-579, 1992, ss.551-556.

<sup>122</sup> J. E. Wallace, Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, **Administrative Science Quarterly**, Vol:40, No:1-4, 228-255, 1995, s.236.

yüzden güçlü arkadaş bağlılığının, güçlü meslek ve örgüt bağlılığına etki edeceği ileri sürülürken, sosyal katılım yokluğunun, kişisel yatırımların artışına karşın örgütsel bağlılığı düşürdüğü anlaşılmıştır.<sup>123</sup>

### 2.6.3. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman onunla karıştırılan bir diğer kavram ise sadakattir. Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Her iki kavramda örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgilidir. Ancak söz konusu kavramlar dayanak noktaları bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Örgütsel sadakat, kültürel değerlere dayanırken, örgütsel bağlılık işe ve başarıya dayanmaktadır.<sup>124</sup> Ayrıca örgütsel sadakatin, uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğu ifade edilmektedir.<sup>125</sup>

Kang ve arkadaşlarına göre örgütsel sadakat, bireysel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, işgörenin üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak maksadıyla örgüt hakkında pozitif söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarını arttırmak için çalışmayı içermektedir.<sup>126</sup>

Örgütsel sadakat gelecek odaklıdır ve daha çok yönetsel, teknik ve profesyonel mesleklerde göze çarpmaktadır. Örgütsel bağlılık daha aktif bir yaklaşım iken, sadakat daha pasif bir yaklaşım olarak görülmektedir. Sonuç

---

<sup>123</sup> Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, ss.46–47.

<sup>124</sup> M. V. Roehling, M. A. Cavanaugh, L. M. Moynihan ve W. R. Boswell, The Nature of the New Employment Relationship A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures, **Human Resource Management**, Vol:39, No:4, 305-320, 2000, s.310.

<sup>125</sup> M. G. Harvey, M. M. Novicevic ve C. Speier, Inpatriate Managers: How to Increatease the Probability of Success, **Human Resource Management Review**, Vol:9, No:1, 51-81, 1999, s.68.

<sup>126</sup> W. K. Kang, K. C. Lee ve J. Choi, Investigation of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map, **Computers in Human Behavior**, Article in Press, 2004, s.4.

olarak, örgütsel sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve bağlılığın bir unsuru olarak değerlendirilmek durumundadır.<sup>127</sup>

#### 2.6.4. Örgütsel Bağlılık ve İtaat

İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Hâlbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. İçsel olduğu için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir.<sup>128</sup>

Genellikle insanlar itaatkârlığı bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görürler. Ancak bağlılığı itaatkarlığın kapsamı dahilinde görmek mümkün değildir. Örneğin bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapishaneye bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi getirir, çünkü bireylerin bağlılık duydukları örgütün yararına olduğuna inanarak yapacakları fiiller önemli ölçüde farklılık gösterir. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar.<sup>129</sup>

#### 2.6.5. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, kişinin gözünde işin iyiliği ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe dönük tutum ve eğilimler olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanıma göre; kişinin işiyle özdeşleşmesi veya benliğinde işine verdiği önem olarak tanımlanmıştır. Literatürde ise; benlik

---

<sup>127</sup> İnce ve Gül, s.25.

<sup>128</sup> R. Gal, The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Pefession: **Report of a Symposium, der Donald Lang**, Royal Roads Military College, 1983, s.273.

<sup>129</sup> Varoğlu, a.g.e., s.29.

bağlılığı, moral, çalışmaya katılım, çalışma rolüne bağlılık, işe psikolojik bağlılık ve temel yaşam ilgileri şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>130</sup>

İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalar, bu kavram ve bununla ilgili olan özellikleri şu şekilde sıralamaktadır.<sup>131</sup>

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

İşe bağlılık gösteren kişiler, işlerine etkin katılırlar, işlerini yaşamın merkezi olarak görürler, işlerini kendilerine olan özsaygının temeli olarak algırlar, kendilerini iş performansları ile tanımlarlar. İşe bağlılık, yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet, medeni durum ve örgütteki konum gibi demografik değişkenlerden etkilenmektedir. Bağımsız bir değişken olarak ele alındığında, kişinin performans düzeyini ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir. İşe bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında çok güçlü bir negatif ilişki vardır.

### 2.6.6. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın sahip olduğu iş rolüne yönelik duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak ifade edilmektedir.<sup>132</sup> Başka bir deyişle, iş tatmini, kişinin işine karşı olan tutumudur. İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak açıklanabilir. Bir diğer çalışmada ise iş tatmini çalışanın işini ne kadar severek yaptığı ile ilgilidir şeklinde ele alınmıştır.<sup>133</sup> İş tatmini, işin özellikleri ile işgörenlerin istekleri

<sup>130</sup> Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, s.44.

<sup>131</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s.19.

<sup>132</sup> A. Balcı, **Eğitim Yöneticisinin İş Doymu**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara, 1985, s.3.

<sup>133</sup> D. J. Cherrington, **Personel Management: The Management of Human Resources**, Dubuque, Iowa, 271, 1983, s.271.

birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu kavram dinamik bir yapı olup, işletme yöneticilerinin çalışanlar üzerinde bu olguyu gerçekleştirmeleri, örgütün uyumlu çalışması, etkinliği ve verimliliği açısından büyük önem arz etmektedir.<sup>134</sup>

İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki fark, “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklinde özetlenebilir. İş tatmini çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık işgörenin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir. İş tatmini bir tutum iken, örgütsel bağlılık bir davranıştır, iş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir. İş tatmini kişisel ve örgütsel faktörlere ani duygusal bir cevap olarak gelişirken, örgütsel bağlılık sadece iş değil, kişinin örgütsel hedef ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları, örgütün üyesi olarak kalma algısını da içine alarak daha yavaş gelişmektedir.<sup>135</sup>

Bir çalışan örgütüne yüksek derecede bağlı iken, örgüt içinde yaptığı işten dolayı mutsuzluk duyabilir. İş tatmini ve aynı zamanda örgütsel bağlılığında sonuçları olan devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur.<sup>136</sup> Diğer taraftan iş tatmini ile örgütte kalma isteği ve psikolojik bağlılık arasında olumlu ilişki bulunmuştur.<sup>137</sup>

## 2.7. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık kavramına daha fazla açıklık getirebilmek maksadıyla, birçok yazar bağlılığa ilişkin görüşlerini iki temel yaklaşım altında ortaya koymuşlardır. Bunlar; tutumsal yaklaşım ve davranışsal yaklaşımdır. Tutumsal yaklaşım, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü benimserken,

<sup>134</sup> Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, Ankara: Selim Kitabevi, 2001, s.101.

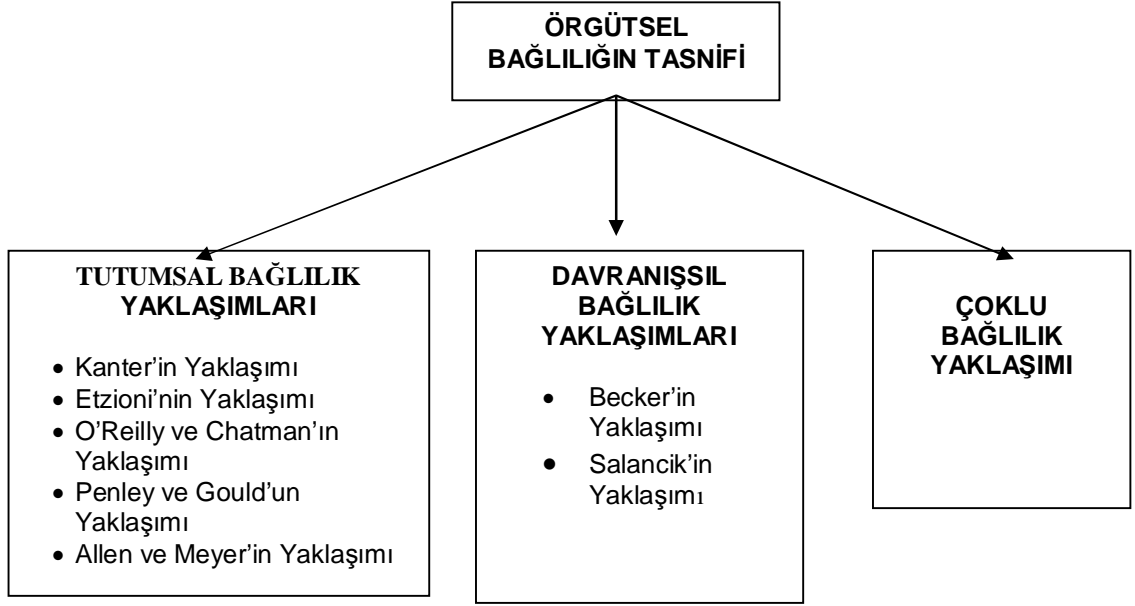
<sup>135</sup> Ünsal Şeker, a.g.e., ss.28–32.

<sup>136</sup> Balcı, a.g.e., s. 19.

<sup>137</sup> Tsui ve diğerleri, a.g.e., s.570.



davranışsal yaklaşım, bağlılığın bireyin geçmiş davranışlarının bir uzantısı olduğunu savunmaktadır. Bu iki yaklaşım dışında, konuya farklı bir bakış açısı getiren çoklu bağlılıklar yaklaşımı ise örgütsel bağlılığa üçüncü bir boyut kazandırmaktadır.



Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır.<sup>138</sup>

### 2.7.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşımı benimseyen ve tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanlarının örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan

<sup>138</sup> R. T. Mowday, L. W. Porter ve R. M. Steers, **Employee-Organization Linkages**, New York, Academic Pres, 1982, s.24.

ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nisbi gücüdür.<sup>139</sup> Buchanan'a göre tutumsal bağlılık üç bileşenli bir oryantasyondur. Bu bileşenler ;<sup>140</sup>

- Örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme,
- İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım,
- Örgüte sadakatle bağlanmadır.

Bu bileşenlerden hareketle bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan bir oryantasyon olarak nitelenmektedir. Ayrıca bu yönde bir bağlılık tutumu, yüksek iş performansı, düşük oranlı devamsızlık ve işten ayrılmalarda azalma gibi işle ilgili olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır.<sup>141</sup> Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar, aşağıda detaylı olarak ayrı başlıklar halinde incelenmiştir.

#### 2.7.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler.<sup>142</sup>

Kanter, farklı bir bakış açısıyla, bağlılık türlerinin, üyelere örgüt tarafından empoze edilen davranışsal taleplerden ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu

<sup>139</sup> M. Clifford, An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment, **The Sociological Quarterly**, Vol:30, No:1, 144-151, 1989, s.144.

<sup>140</sup> J. H. Morris ve J. D. Sherman, Generalizability of an Organizational Commitment Model, **Academy of Management Journal**, Vol:24, No:3, ss.512-526.

<sup>141</sup> Clifford, a.g.e., s.144.

<sup>142</sup> Cengiz, a.g.e., ss.30-36.

taleplerden üç farklı bağlılık tipi ortaya çıkmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.<sup>143</sup>

Bunlardan birincisi, bir üyenin örgütünün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlanan *devama yönelik bağlılıktır*. Örgütten ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha yüksek olduğu durumlarda söz konusudur. Bir başka deyişle, üyeler, bir örgüte katılmak veya orada kalmak için önemli ölçüde fedakârlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak yönünde güçlü bir istek duyarlar. Daha açık bir ifadeyle üyeler, “bu örgüt için o kadar çok fedakârlık yaptım ki onun ayakta kalmasını sağlamak için elimden geleni yapmalıyım”, şeklinde hissetmeye başlarlar.<sup>144</sup>

Kanter devama bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirtmektedir. Özveri diğer bir ifadeyle fedakârlık, örgüte üye olabilmek için kişinin değerli bulduğu şeylerden vazgeçebilmesidir. Kişinin böyle bir özveride bulunmayı kabul etmesi halinde, üyeliğini sürdürme konusundaki duyarlılığı ve motivasyonu da artacaktır. Yatırım ise, kişinin kaynaklarını örgüte bağlaması, dolayısıyla örgütle bir çıkar, alış-veriş ilişkisine girmesidir. Kişi örgütte kalmak için katlandığı maliyetler karşılığında bazı kazançlar elde etmeyi beklemektedir. Kişinin örgüte bağladığı kaynaklar emeklilik kesintisi gibi maddi olabileceği gibi örgüt için harcanan zaman gibi manevi de olabilir.<sup>145</sup>

İkincisi, önceki sosyal ilişkilerden açıkça feragat yada grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı törenlere katılım gibi yöntemler aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak belirtilen *kenetlenme bağlılığıdır*. Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır.

<sup>143</sup> R. M. Kanter, Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities, **American Sociological Review**, Vol:33, No:4 1968, s.500.

<sup>144</sup> Varoğlu, a.g.e., s.6.

<sup>145</sup> Kanter, a.g.e., s.504.

Üyeler ile örgüt arasında psikolojik bir bağ geliştirmek amacıyla uygulanan birçok yöntemin olduğu bilinmektedir. Örneğin, ilk günlerdeki oryantasyonların, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma veya rozet türünden sembol kullanımı gibi uygulamalar bunlardan bazılarıdır. Bütün bu çabalarla, grup üyeleri arasında birlik duygusunun oluşturulması ve artan bir kenetlenme bağlılığının geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Sonuncusu ise, Kanter'in üyeler ile örgüt normları arasındaki bağ olarak tanımladığı, bireysel davranışları örgütün istediği doğrultuda şekillendiren *kontrol bağlılığıdır*. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm ve değerlerinin uygun davranışlar için önemli bir kılavuz oluşturduğuna ve günlük eylemlerde bu tür normlardan etkilenildiğine inanmasıyla ortaya çıkar. Bu tür bağlılığın, üyelerin önceki normları açıkça reddederek, kendi haklarındaki fikirleri örgütün normlarına göre yeniden belirlemeleri sonucu oluştuğu düşünülmektedir.<sup>146</sup>

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağlılık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir.

### **2.7.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan bir diğeri de Etzioni'ye aittir. Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin

---

<sup>146</sup> Kanter, a.g.e., ss.499–517.

örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar:<sup>147</sup>

- Ahlaki açıdan yakınlaşma,
- Çıkara dayalı yakınlaşma,
- Yabancılaştırıcı yakınlaşma'dır.

*Ahlaki açıdan yakınlaşma* veya diğer bir ifadeyle moral bağlılık<sup>148</sup> örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir.<sup>149</sup> Dolayısıyla ahlaki açıdan yakınlaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır.<sup>150</sup> Moral bağlılıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.<sup>151</sup>

*Çıkara dayalı yakınlaşma* veya hesapçı bağlılık ise, ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir.

*Yabancılaştırıcı yakınlaşma* ise bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü

<sup>147</sup> A. Etzioni, **A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates**, 4. Edition, New York: The Free Press, 1966, ss.9-10.

<sup>148</sup> Refik Balay, **Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara, 2000, s.16.

<sup>149</sup> Etzioni, a.g.e., ss.9-10.

<sup>150</sup> L. A. Newton ve L.M. Shore, A Model of Union Membership Instrumentality, Commitment and Opposition, **Academy of Management Review**, Vol:17, No:2, 275-298, 1992, s.227.

<sup>151</sup> H. E. Schein, **Örgüt Psikolojisi**, (Çev. M. Tosun, TODAİE) Yayınları, No:173, 1978, ss.65–67.

zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağıllıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır.<sup>152</sup>

Etzioni kişileri normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığını ortaya koymaktadır. Bu güç türleri, korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür.

Korkutma veya diğer bir ifadeyle cezalandırıcı güç, örgütsel norm ve beklentilere cevap vermemesi halinde karşılaşıcağı tepkilerle ilgili güçtür.

Tam aksine ödüllendirici güç ise kişinin davranışlarının beklentilerle uyumlu olması halinde ortaya çıkmaktadır. Ödüllendirici güç, ücret, ikramiye, prim, ücretli izin gibi ödüllerin kontrol ve dağıtımına dayanır.

Sembolik güç ise kabul görme, saygı gösterilme ve prestij gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır. Bu üç tür güç, örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır.<sup>153</sup> Etzioni bir bireyin yukarıda ifade edilen uyum sistemine yönelimini örgüte katılım olarak değerlendirmektedir. Bu yönelimin yoğunluğu düşük yada yüksek, yönü ise olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Etzioni yüksek yoğunlukta ve olumlu katılmayı bağıllık, düşük yoğunlukta ve olumsuz katılmayı ise yabancılaşma olarak ifade etmektedir.<sup>154</sup>

### **2.7.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağıllık konusunda birçok yaklaşım olmasına rağmen bu yaklaşımların ortak noktası, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır. Kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağın gelişmesini sağlayan en önemli mekanizma özdeşleşmedir. Bir kimseye, objeye, gruba veya örgüte bağlanma, ancak ona ait değer, amaç ve tutumlarla özdeşleşme yoluyla

---

<sup>152</sup> Balay, **Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağıllığı: Ankara İli Örneği**, s.16.

<sup>153</sup> Etzioni, a.g.e., s.5.

<sup>154</sup> Varoğlu, a.g.e., s.5; Balay, a.g.e., s.16.

gerçekleşir. Bireyin özdeşleşme derecesi, bağlanma nedenlerine ve bağlılığın ortaya koyuş biçimine göre değişmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgüt özelliklerini, ilkelerini ve değerlerini kabul etme derecesi olarak ortaya çıkmaktadır.

O'Reilly ve Chatman, Kelman'ın sosyal etkilenme süreçleri ile ilgili modelinden esinlenmişlerdir. Kelman, yaptığı çalışmada tutum farklılıklarının temelini araştırmıştır. Sonuçta insanların üç yolla etki altında kaldıklarını ortaya koymuştur. Bunlar uyum, özdeşleşme ve içselleştirme.

Uyum, paylaşılan inançlar sebebiyle değil, belli ödülleri kazanmak ve cezalardan kaçınmak için davranış ve tutumların kabulüdür.

Uyum, paylaşılan inançlar sebebiyle değil, belli ödülleri kazanmak ve cezalardan kaçınmak için davranış ve tutumların kabulüdür. Böyle bir durumda, bireyin kendi tutumları ile dışarıya karşı gösterdiği tutumlar farklılık göstermektedir.

Özdeşleşme, bireyin içinde bulunduğu ortamda tatmin edici ilişkiler kurmak ve bu ilişkiyi korumak maksadıyla etki altında kalmasıdır. Buna göre birey, örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyacak, grubun amaç ve değerlerine inanacak, saygı duyacak, kabul edecek; ancak; bunları kendi değerleri gibi görmeyecektir.

İçselleştirme ise, örgütün istediği tutum ve davranışların kişinin kendi değerleri ile örtüşmesi sebebiyle kabul edilmesi ve kendi değerleri gibi benimsemesidir.<sup>155</sup>

O'Reilly ve Chatman, Kelman'ın yaklaşıma dayanarak uyuma dayalı bağlılıkta örgüt ve birey arasındaki psikolojik bağın, belirli dışsal ödülleri elde

---

<sup>155</sup> C. O'Reilly ve J. Chatman, Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behavior, **Journal of Applied Psychology**, Vol:71, No:3, 491-499, 1986, s.492.

etmek için örgütü bir araç olarak görmeye dayandığını ifade etmektedirler. Özdeşleştirmeye dayalı bağlılıkta bu bağ, bireyin örgütün bir parçası olma arzusuna dayanmaktadır. İçselleştirmeye dayalı bağlılıkta ise, birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağ, kişinin ve örgütün değerlerinin bire bir örtüşmesine dayanmaktadır.

O'Reilly ve Chatman kişilerin üstlendikleri rolün gerekleri dışında bazı gönüllü davranışlar göstererek örgüt yararına çalışmaları, örgütü başarıya taşımaları ve işten ayrılmaların azaltılabilmesi için kişiyle örgüt arasında uyuma dayalı bağlılıktan ziyade içselleştirme ve özdeşleşmeye dayalı bağlılığa ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler.<sup>156</sup>

Caldwell, Chatman ve O'Reilly işteki ilk deneyimlerin, örgütsel bağlılığın gelişmesinde çok önemli olduğu noktasından hareketle, kişinin örgüte girme süreci ile örgütün amaç ve değerlerinin yanı sıra işin nasıl yapılacağını kişiye öğretilme süreci olan sosyalizasyonun, bağlılığın oluşmasında etkili olacağını savunmaktadır.<sup>157</sup>

İşgörenden beklenenlerin açıkça ortaya konulduğu süreçler, özdeşleşme ve içselleştirmeye dayalı bağlılığı geliştirecektir. İşe girecek adaylara örgütün amaç ve değerleri gerçekçi bir biçimde gösterildiğinde, adaylar bu bilgileri değerlendirerek bunları kabul etme, bunlara uyma ve örgütün üyesi olma kararlarını daha rahat verebileceklerdir. Ayrıca işe yeni giren bireylere örgütün amaçlarını, değerlerini, kurallarını, kişinin üstleneceği sorumlulukları öğretecek bir sosyalizasyon süreci de içselleştirme ve özdeşleşmeye dayalı bağlılığı geliştirecektir. Öte yandan, resmi kontrol ve ödüllendirme sistemine dayalı bir sosyalizasyon süreci, uyuma dayanan bir bağlılık yaratacaktır.<sup>158</sup>

#### **2.7.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı**

---

<sup>156</sup> O'Reilly ve Chatman, a.g.e., s.493.

<sup>157</sup> Caldwell ve diğerleri, s.246.

<sup>158</sup> Caldwell ve diğerleri, s.248.



Penley ve Gould bağıllık konusunda ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren Etzioni'nin modelinden esinlenmiştir. Etzioni, üyelerin örgütsel direktiflere uymalarından daha geniş bir tanıma dayalı tipoloji öne sürmüştür. Bu tipoloji de örgütlerin bireyler üzerindeki güç yada otoritelerinin, işgörenin örgüte katılım biçiminden kaynaklandığı öne sürülmektedir. Etzioni'ye (1961) göre işgörenler örgüt ile ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç biçimde ilgilenmektedirler. Bunlardan ahlaki ve yabancılaştırıcı katılım duygusal temellere dayanırken, çıkarıcı katılım örgütün bir araç olarak görüldüğü, değiş tokuşa dayalı bir katılım biçimidir.<sup>159</sup>

Ahlaki katılım, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Bu nedenle işgören, örgütün, toplumsal faydaya yönelik amaçları başarmak istediğini düşündüğü için örgütsel faaliyetlere katılma isteği duymaktadır.

Çıkarıcı katılım, örgüt ile işgören arasında yoğunluğu daha az bir ilişkiyi yansıtır. Büyük oranda üyelerle örgüt arasında gelişen alış veriş ilişkisine dayanmakta ve işgörenlerin örgüte olan katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etme düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bu katılım türünde işgören, kendisine çekici gelen alternatiflere ulaşmak için örgüt üyeliğini devam ettirmektedir.

Yabancılaştırıcı katılım ise, bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı ortamlarda ortaya çıkar ve örgüte olumsuz bir yönelişi ifade eder. Örneğin; bir hapisanedeki tutuklular kendi seçimlerinin değil, toplumsal eylemin bir sonucu olarak örgüt faaliyetlerine katılmaktadırlar.<sup>160</sup>

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelindeki üç katılım şeklini esas alarak örgütsel bağıllığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar ahlaki bağıllık, çıkarıcı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllıktır.

<sup>159</sup> Penley and Gould, a.g.e, ss.46–47.

<sup>160</sup> Varoğlu, a.g.e., ss.4–5.

Ahlaki bağıllık, örgüt amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bir bağıllık türüdür. Bu bağıllık türünde işgören kendini örgüte adamakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgüte destek vermektedir.

Çıkarıcı bağıllık, örgüte bağıllığın araçsal yönünü ifade etmektedir. Başka bir deyişle bu bağıllık türünde örgüt, belli ödüllere ulaşma için bir araç olarak görülmekte ve bu ödüllere ulaşmak için örgüt üyeliği devam ettirilmektedir.

Yabancılaştırıcı bağıllık ise, kişinin örgütsel iç çevre üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Etzioni, zorlayıcı itaat sisteminin yaygın olması sebebi ile yabancılaştırıcı katılımı bir çeşit hapisane veya askeri kampına benzetmektedir. Bu şekilde örgüte bağlanan birey, örgütsel ödül ve cezaların yapılan işin niteliği yada niceliğine göre değil, tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu durumda, örgütsel iç çevre üzerinde kontrol sahibi olmadığını anlayan birey ile örgüt arasında negatif bir bağ oluşmaktadır.

Bu noktada, çıkarıcı bağıllık ile yabancılaştırıcı bağıllık arasında bir fark ortaya çıkmaktadır. Çıkarıcı olarak bağlanan bireyler çabalarının karşılığı olan ödülleri alamadığı durumda örgütten ayrılırken, yabancılaştırıcı bağıllığı olan bireyler ödülleri elde edemediği için ayrıldığı takdirde maddi kayıplara uğrayacağını düşünmesi veya alternatif işlerin olmaması gibi baskılar nedeniyle örgütte kalmaya devam etmektedirler.<sup>161</sup>

#### **2.7.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı**

Allen ve Meyer tarafından 1984 yılında geliştirilen örgütsel bağıllık modeli duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığı olmak üzere iki bağıllık türünden oluşmaktaydı. Yazarlar bu modele 1990 yılında, Weiner ve Vardi'den esinlenerek normatif bağıllık olarak adlandırdıkları üçüncü bir bağıllık türünü

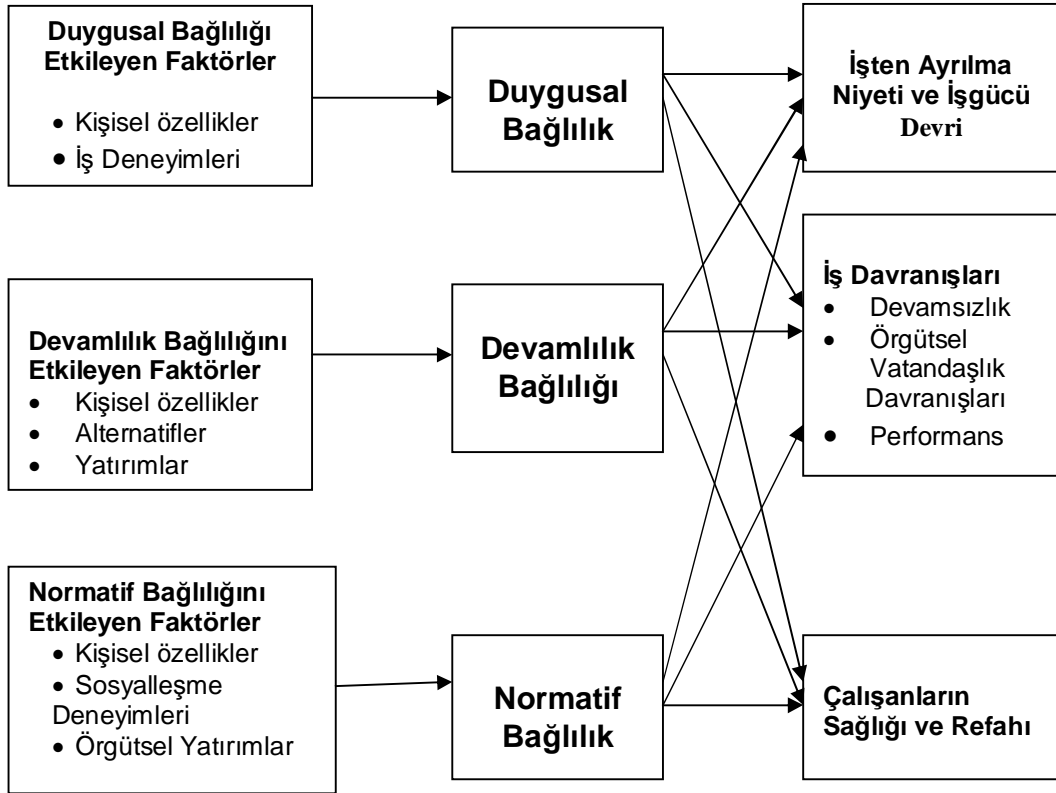
---

<sup>161</sup> Penley and Gould, a.g.e., ss.46–48.

ilave etmişlerdir.<sup>162</sup> Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık yaklaşımları üç temel öğeye dayanmaktadır. Bu öğeler :<sup>163</sup>

- Duygusal bağlanma,
- Algılanan maliyet ve
- Zorunluluktur.

Allen ve Meyer bu üç öğeyi esas alarak örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere birey ile örgüt arasında yaşanan üç temel ilişkiden kaynaklandığını ortaya koymuşlardır.



Şekil 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli<sup>164</sup>

<sup>162</sup> S. A. Wasti, Affective ve Continuance Commitment to thi Organization: Test of an Integrated model in the Turkish Context, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol:26, 2002, ss.525–526.

<sup>163</sup> N. J. Allen ve J. P. Meyer, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, No:1, 1990, s.2.

*Duygusal Bağlılık:* Duygusal bağlanma ögesi, örgütsel bağlılık literatüründe en fazla ilgi gören bağlılık ögesidir. Allen ve Meyer bu ögenin temel alındığı bağlılık türünü duygusal bağlılık olarak adlandırmışlardır. Duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bu tür bağlılıkta birey, kendini örgütün bir parçası gibi gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve önem taşır. Dolayısıyla bireyler örgüte katılır ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyarlar.<sup>165</sup>

Çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler örgütte kalmaya devam ederler, çünkü örgüt üyeliğini sürdürme konusunda isteklidirler. Bu istek, bireyin örgütle özdeşleşme ve amaçlara ulaşma konusunda örgüte yardım etme isteğinin derecesine göre değişebilmektedir.<sup>166</sup> Tutumsal kaynaklı olan duygusal bağlılık, literatürde en sık rastlanan bağlılık türüdür. Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden fazla çaba sarfeder ve üyeliklerini devam ettirirler. Bu yönüyle duygusal bağlılık örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türüdür.

*Devamlılık Bağlılığı:* Algılanan maliyet ögesinin temel olarak alındığı yaklaşımlarda duyguların örgüte bağlanmadaki rolünün çok az olduğu düşünülmektedir. Allen ve Meyer, Becker'in (1960) yan bahis kuramından yola çıkarak, maliyet ögesini içeren bağlılık türünü devamlılık bağlılığı olarak adlandırmışlardır. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Bu tür bağlılıkta birey istese de örgütten ayrılamamaktadır; çünkü ayrılmak onun için maliyetli olmakta ve birtakım güçlüklerle sonuçlanmaktadır. Zira devamlılık bağlılığı,

---

<sup>164</sup> J. P. Meyer, D. J. Stanley, L. Herscovitch ve L. Topolnytsky, Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:61, 2002, s.22.

<sup>165</sup> Allen and Meyer, **Journal of Occupational Psychology**, ss..2-6.

<sup>166</sup> A. Ketchland, The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting, **Behavioral Research in Accounting**, Vol:10, 112-115, 1998, s.112.

örgüte yapılan yatırımların miktarı ve işgörenlerin algıladığı alternatif iş imkânlarının sayısı gibi faktörler tarafından açıklanmaktadır.<sup>167</sup>

Üyelerin örgütten ayrıldıkları durumda katlanacakları maliyet ve karşılaşacakları güçlükler örnek olarak başka bir örgütün şartlarına uyum sağlama, bir başka şehre taşınmak yada hak edilen tazminatlar konusunda uğranılacak zararlar gösterilebilir. Karşılaşılan en kötü sonuç ise, örgütten ayrılan bir işgörenin işsiz kalmasıdır.

Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülme, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir. Becker (1960), değişim yaklaşımına yatırım unsuruyla birlikte zaman unsurunu da ilave etmiştir. Ona göre bir çalışanın zaman içinde örgüte daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları kaybetme olasılığı nedeniyle daha fazla bağlılık göstermesine sebep olacaktır.<sup>168</sup>

*Normatif Bağlılık:* Allen ve Meyer (1970), zorunluluk ögesine dayanan bağlılığı normatif bağlılık olarak adlandırmışlardır. Normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı sorumluluğu ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanan bir bağlılık türüdür. Buradaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi örgütle ilgili çıkarılara dayanmaktadır. Bireyin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamıştır yada çevresinde yıllarca tek bir örgütte çalışan kişiler çoğunluktadır ve bu kişilerden övgüyle söz edilmektedir. Dolayısıyla, birey sadakatin önemli olduğuna inanarak örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir. Diğer bir ifadeyle, doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgütte kalmaya devam etmektedir.<sup>169</sup> Görüldüğü gibi her üç bağlılık türü de bağlılığı;

---

<sup>167</sup> Allen and Meyer, **Journal of Occupational Psychology**, ss.3–4.

<sup>168</sup> L. Hrebiniak ve J. A. Alutto, Personal and Role-Related Factors in the Development Commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol:17, 555-572, 1972, s.556.

<sup>169</sup> Allen and Meyer, **Journal of Occupational Psychology**, s.4.

- Çalışanın örgütle olan ilişkisini yansıtan ve
- Örgütteki üyeliğin devamı ve nedenleri konusunda bilgi veren psikolojik bir durum<sup>170</sup> olarak değerlendirmektedir.

Üç bağlılık türünün diğer bir ortak noktası da, çalışan ile örgüt arasında gelişen ve örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağdan söz etmeleridir. Fakat bu bağıın niteliği, açıklanan bu üç yaklaşıma göre farklılık göstermektedir. Yüksek duygusal bağlılık içinde olanlar istedikleri için, devamlılık bağılılığı gösterenler çıkarları böyle gerektirdiği için, normatif bağılılık duyanlar ise böyle olması gerektiğine ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler.<sup>171</sup>

Yapılan araştırmalar Allen and Meyer'in ileri sürdüğü bağılılık türlerinin, çalışanların performansları açısından farklı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Duygusal bağılılıkta kişiler, örgütün üyesi olmaktan mutlu oldukları ve örgüt amaç, hedef ve değerlerini kabullendikleri için örgüt yararına ekstra çaba sarf etmektedirler. Bu da performanslarının yüksek olmasına sebep olmaktadır. Allen and Meyer'in kapsamlı çalışmaları duygusal bağılılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağılılık hisseden çalışanların iş yerindeki verimliliğe katkıda bulduklarını göstermektedir.<sup>172</sup>

Normatif bağılılığı ailesel, kültürel ve örgütsel sosyalleşmenin bir sonucu olarak örgütsel normların yerleşmesine dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel çıktılarda duygusal bağılılıkta olduğu gibi olumlu etkilerde bulunur.<sup>173</sup>

Son olarak devamlılık bağılılığında ise, kişiler örgütten ayrılmanın finansal ve finansal olmayan maliyetlerini yüksek buldukları veya alternatif iş imkânlarının

---

<sup>170</sup> Z. Chen ve A. M. Francesco, The Relationship Between The Three Components and Employee Performance in China, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:62, 2003, s.491.

<sup>171</sup> Allen and Meyer, a.g.e., s.3.

<sup>172</sup> N. J. Allen ve J. P. Meyer, Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization; An Examination of Construct Validity, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol:49, 1996, ss.252–276,

<sup>173</sup> Wasti, a.g.e., s.526.

azlığı sebebiyle, istemeseler bile örgütte kalmaya devam ettikleri için olağanüstü bir çaba sarf etme eğilimi göstermemektedirler. Dolayısıyla bu tür bağlılığı olan çalışanlar, iş yerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilememekte, performansları düşük olmakta veya en azından duygusal bağlananlar da olduğu gibi yüksek olmamaktadır.<sup>174</sup>

Devamlılık bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık, tutumsal bağlılığın türleri olmaktan çok, tutumsal bağlılığın farklı bileşenleridir. Üyeler söz konusu psikolojik durumların birinde farklı derecelerde yer alabilmektedirler. Örneğin bazı üyeler örgütte kalma için hem güçlü bir ihtiyaç, hem de güçlü bir zorunluluk hissedebilirler, fakat bu yönde davranmak için istek duymayabilirler. Bazıları ise, örgütte kalmak yönünde ne bir zorunluluk, ne de bir gereksinim duymakta, fakat örgütte kalmayı isteyebilmektedirler.

Sonuç olarak unutulmaması gereken nokta tüm bağlılık yaklaşımlarının farklılıklar arz ettiği ve birbirinin aynı olmadığıdır. İşgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını kuvvetlendirerek, onların örgütte kalmasını sağlayacak olan yöneticiler, farklı bağlılık türlerinin özünü anlamalı ve işgörenlerde bunu oluşturmaya çalışmalıdırlar.

#### **2.7.1.6. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi**

Yukarıda ele alınan tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların benzer ve farklı yönlerinin ortaya konulmasının daha sağlıklı bir karşılaştırma yapmak için faydalı olacağı kanaatindeyiz.

##### **2.7.1.6.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Benzer Yönleri**

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların ortak veya benzer yönleri şunlardır:

*a. Bu Yaklaşımlarda Duygusal Bir Nitelik Bulunmaktadır:* Kanter'in Kenetlenme Bağlılığı ve Allen-Meyer'in Duygusal Bağlılığında olduğu gibi,

---

<sup>174</sup> Meyer ve diğerleri, s.152.

duygusallığın hakim olduğu bağlılık türlerinde örgütün amaç, hedef ve değerlerinin kişi tarafından kabullenilmesi üzerinde durulmaktadır.<sup>175</sup> Kişi kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini büyük bir uyum içinde gördüğünden, örgüt üyeliğinin sürmesini istemektedir. Örgütte çalışmaktan büyük bir mutluluk duymaktadır. Bu mutluluk örgüt lehine ekstra çaba sarf edilmesine sebep olmaktadır.

*b. Bu Yaklaşımlarda Rasyonel Bir Nitelik Bulunmaktadır.* Yaklaşımların bir diğer ortak yönü kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarma, maliyetleri de en alt düzeye indirme isteğidir. Kanter'in Devama Yönelik Bağlılığı, Etzioni'nin Çıkara Dayalı Yakınlaşması ve Allen-Meyer'in Devamlılık Bağlılığında olduğu gibi tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlarda rasyonel bir nitelik bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle tutum ve davranışlarda rasyonel düşünme eğilimi hakim olmaktadır. Alış-veriş felsefesi tutum ve davranışlara yön vermektedir.

Kişiler örgütü belirli ödül ve yararları elde etmek için bir araç olarak görmektedirler. Ödül elde etmenin yanı sıra örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin kişiler tarafından yüksek bulunması kişilerin rasyonel davranışlar sergilemelerine sebep olmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımlarda kişilerin bağlılıklarında gönüllülük değil, zorunluluk hissedilmektedir. Bu zorunluluğun kaynağı ya yatırımlardan yada alternatif eksikliğinden ortaya çıkmaktadır. Buna göre kişi, çalıştığı örgüte yıllar boyu yaptığı yatırımlar neticesine bir takım kazançlar elde etmektedir. Şayet, örgütten ayrılırsa bu yatırımların boşa gideceğinden korkacaktır. Dolayısıyla örgütte kalmayı tercih edecek ve ayrılmayı istemeyecektir.<sup>176</sup> Diğer taraftan zorunluluk hissini kaynağı alternatif eksikliği de olabilmektedir. Kişi, başka örgütlerde daha iyi iş imkânları bulunmadığına inanıyorsa, kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissedecektir.

---

<sup>175</sup> A. Sökmen, **Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi, Sos.Bil.Enst., Yüksek Lisans Tezi, 2000, ss.44–46.

<sup>176</sup> A. İlsev, **Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**, Hacettepe Üniversitesi, Sos. Bilimler Enst., Bilimler Enst., Yüksel Lis. Tezi, Ankara, 1997 ss. 26–28.



c. *Bu Yaklaşımlarda Ahlaki Bir Nitelik Bulunmaktadır.* Etzioni'nin Ahlaki Açıdan Yakınlaşması, Allen-Meyer'in Normatif Bağlılığı ve Penley ve Gould'un Moral(Ahlaki) Bağlılıklarında olduğu gibi tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların bir diğer ortak özelliği ahlaki bir nitelik içermeleridir. Bu niteliğin temel alındığı bağlılık türlerinde kişi, bağlılığı doğru ve ahlaki bir davranış olarak görmektedir. Ancak buradaki zorunluluğun kaynağı ahlaki normlardır.

Yukarıda üç madde halinde özetlenen özelliklerden hareketle, tutumsal bağlılığı; kişisel değerlerle örgütsel değerlerin uyum içerisinde bulunduğu, kişilerin yıllar boyu elde ettikleri kazanımları kaybetme korkusuyla veya alternatif iş imkânlarının azlığı sebebiyle yahut da ahlaki normlarla örgütte kalmayı tercih ettikleri bağlılık türüdür şeklinde tanımlamak mümkündür.

#### **2.7.1.6.2. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Farklı Yönleri**

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların farklı yönlerinden birisi, örgütsel bağlılığın ölçülmesidir. Bu farklılıklar üç noktada yoğunlaşmaktadır. Bunlar: a) bağlılığın ölçülmesi ile ilgili ölçek farklılıkları; b) bağlılığın ortaya çıkması ile ilgili farklılıklar ve c) rasyonellik unsurunun ele alınması ile ilgili farklılıklardır.

Örgütsel bağlılığın ölçülmesi ile ilgili her yaklaşım sahibi farklı bir ölçek ortaya koymuştur.

Diğer taraftan, tutumsal bağlılık türleri kişiler arasında ve kişinin kendi içinde değişik derecelerde ortaya çıkabilmektedir. Bağlılık türleri birbiriyle çoğu zaman iç içe geçmiştir. Örneğin, yabancılaştırıcı bağlılık (Penley and Gould, 1980), belli cezalara konu olma veya belli ödülleri elde edememe olasılıklarının bulunması ya da alternatiflerin kıtlığı nedeniyle bağlanmayı içerirken, aynı zamanda duygusal bir bağlanmayı da içermektedir.<sup>177</sup>

---

<sup>177</sup> İlsev, a.g.e, s.27.

Tutumsal bağıllık yaklaşımlarının farklı yönlerinden biriside rasyonellik unsurunun ele alınış biçimidir. Uyuma dayalı bağıllık (O'Reilly and Chatman, 1986) ile çıkarıcı bağıllık (Penley and Gould, 1980), katkılar karşılığında belli ödülleri elde etme isteğine dayanmaktadır. Devama yönelik bağıllık (Kanter, 1968) ile devamlılık bağıllığında (Allen and Meyer, 1990) ise, örgütten ayrılmaya karar verildiği zaman katlanılması gereken maliyetlere dayanmaktadır.<sup>178</sup>

Özetle, örgütsel bağıllık tutumsal bağıllık yaklaşımına göre bir örgüte ait olma ve sadakat gösterme duygusudur. Örgütsel bağıllık, örgüte kalmayı sürdürme isteği anlamında ise duygusal bağıllık, finansal, güvenlik ve alternatif azlığı gibi ihtiyaçlar sebebiyle örgütte kalma zorunluluğu anlamında ise devamlılık bağıllığı meydana gelmektedir.<sup>179</sup>

### 2.7.2. Davranışsal Bağıllık Yaklaşımı

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağıllık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağıllık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram, bağıllığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Davranışsal bağıllık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir.<sup>180</sup> Buradaki örgüte bağlı hale gelme ile kastedilen, örgütten ayrılmayıp üyeliğini sürdürme ve devamsızlık yapmama türünden davranışlardır.

Davranışsal bağıllık, örgütten daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürür. Sürdürülen bu davranışa birey bağlandıktan sonra ona uygun veya onu hakli gösteren tutumlar geliştirir. Bu tutumlar, davranışın

---

<sup>178</sup> Sökmen, a.g.e, s.45; Balay, **Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağıllığı: Ankara İli Örneği**, s.19.

<sup>179</sup> R. L. Sims, When Formal Ethics Policies Differ From Informal Expectations; A Test Of Managers' Attitudes, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 19, Ho:7, 386-391, 1998, s.388.

<sup>180</sup> Mowday, ve diğerleri, a.g.e., s.25.

tekrarlanma olasılığını yükseltir.<sup>181</sup> Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in (1960) Yan Bahis Kuramı ve Salancik Yaklaşımı olmak üzere iki temel yaklaşım yer almaktadır.

### 2.7.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı

Becker'e göre bir örgütte çalışmaya başlayan birey, zaman içinde bu örgüte çeşitli yatırımlar yapar ve karşılığında bazı yan faydalar (emeklilik tazminatı, emekli aylığı, yükselme, eski arkadaşları kaybetme riski, yeni arkadaş edinme güçlüğü vb.) elde eder. İşgören, bu yatırımlar sonucu bir anlamda özgürlüğünü kaybeder ve kendini örgütte kalmaya mecbur hisseder.<sup>182</sup> Bunun nedeni, elde ettiği faydaları kaybetmemek ve sözü edilen güçlüklerle karşılaşmamaktır. Sonuçta işgören örgüt üyeliğini sürdürme tutumunu haklı çıkaracak tutarlı davranışlar geliştirir.

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır.<sup>183</sup>

Örgütten ayrılmak bireyin örgüte yaptığı yatırımları ve bunlardan dolayı girdiği yan bahisleri (faydaları) kaybetmesine yol açacağı için bir maliyet oluşturacaktır. Öte yandan kayıplarını telafi edebileceği alternatiflerin olmaması

---

<sup>181</sup> J. P. Meyer ve N. J. Allen, Three-Component Conceptualization Commitment, **Human Resources Management Review**, Vol: 1, 61-89, 1991, s.62.

<sup>182</sup> H. S. Becker, Notes on the Concept of Commitment, **American Journal of Sociology**, Vol:66, 32-40, 1960, s.32.

<sup>183</sup> İlsev, a.g.e, s.30.

bu maliyeti daha da artıracaktır. Birey bu maliyetlere katlanmak istemiyorsa örgütten ayrılmaması gerekmektedir. Bu durumda bireyi örgüte bağlayan faktör, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek oluşudur.<sup>184</sup> Böyle bir durumda örgütten ayrılmanın maliyeti ne derece yüksekse, bireyin örgüte olan bağlılığının gücü de o derece yüksek olacaktır.

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir.<sup>185</sup> Bunlar:

a. Toplumsal Beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözıyla bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

b. Bürokratik Düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

c. Sosyal Etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

d. Sosyal Roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda

---

<sup>184</sup> A. Cohen ve G. Lowenberg, A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis, **Human Relations**, Vol:43, No:1, 1015-1050, 1990, s.1016.

<sup>185</sup> Becker, a.g.e., ss.36–38.

kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır.

Özetlemek gerekirse Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı işletmeye bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınmaktadır ve genellikle tasarlanmış bağlılık olarak da adlandırılmaktadır.<sup>186</sup> Becker'in de belirttiği gibi, bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, işletmeden ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır.<sup>187</sup>

### 2.7.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin davranışına bağlanması olarak kabul edilmektedir. Salancik'e göre bağlılık, bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması halidir.<sup>188</sup>

Salancik davranışsal bağlılığa olan yaklaşımını Festinger'in bilişsel çelişki kuramına dayandırmıştır. Bu kurama göre, kişinin tutumları ile davranışları birbiriyle uyumsuz olduğunda birey gerilim içinde olacaktır. Çelişen tutum ve

<sup>186</sup> M. J. Somers, A Test of the Relationship Between Affective and Continuance Commitment Using Non-Recursive Models, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 1993, ss.185-192.

<sup>187</sup> R. C. Mayer ve F. D. Schoorman, Prerickihg Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment, **Academy of Management of Managemen Journal**, Vol:33, no:3 ss. 671-684.

<sup>188</sup> Mowday ve diğerleri, a.g.e., s.20.

davranışlar kişi için ne kadar önemliyse, gerilim de o kadar yüksek olacaktır. Birey bu gerilimi azaltmak için tutum ve davranışlarından birini diğeriyle uyumlu hale getirecek biçimde değiştirecektir.<sup>189</sup>

Davranış ile tutum arasındaki uyumsuzluk, bireyin tutumlarına ters düşen davranışlar göstermesiyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin; paraya ihtiyacı olduğu için sıkıcı olduğunu düşündüğü bir işte çalışmayı sürdüren bir işgörenin, işiyle ilgili tutumu, davranışıyla çelişmektedir. Ancak işi bırakmayacağı için işiyle ilgili olumsuz tutumunu değiştirme yolunu seçmektedir.<sup>190</sup>

Salancik ayrıca, bireyin her davranışa aynı derecede bağlılık duymayacağını ileri sürmektedir. Bireyin çalıştığı işi ve örgütü seçerken vermiş olduğu kararın özellikleri, yaptığı seçime olan bağlılığını da etkileyecektir. Bu özelliklerden birincisi davranışın açık, kesin olması ve şüphe içermemesidir. Örneğin birey işe girerken bir sözleşme ile hangi işi ne kadar süreyle yapacağını kabul ederek işe başlamışsa, bu kararını inkar edemeyecek ve kararına bağlılık geliştirecektir.<sup>191</sup>

İkincisi ise davranışın geri dönülmez nitelikte olmasıdır. Örneğin; bir işe girmeyi kabul eden birey kolayca iş değiştiremeyeceğini inanır ve seçiminden geri dönemeyeceğini hissederse, bu seçimi haklı çıkaracak olumlu tutumlar geliştirerek işine bağlanacaktır.

Öte yandan davranışın başkaları önünde gerçekleşmesi de davranışa bağlayıcılık özelliği katmaktadır. Bireyin dostları, iş arkadaşları ve ailesi yaptığı davranışın farkında ise, birey davranışının sonuçları ile ilgili sorumluluğunu göz ardı edemeyecektir. Davranışını haklı çıkarabilmek için dışsal nedenlerden çok içsel nedenler gösterecektir. Hatta kendi isteğiyle söz konusu davranışta bulunduğuna inanmaya başlayacaktır.

---

<sup>189</sup> D. O. Sears, L. A. Replau, J. L. Freedman ve S. E. Taylor, **Social Psychology**, 6. Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1988, s.176.

<sup>190</sup> Sears ve diğerleri, a.g.e, s.179.

<sup>191</sup> C. O'Reilly ve D. F. Caldwell, The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence Of Postdecisional Justification, **Administrative Science Quarterly**, Vol:26, 597-616, 1981, s.599.

Davranışı bağlayıcı kılan diğer bir özellik de, gönüllü olarak yapılmış olmasıdır. Davranışın herhangi bir dışsal nedene dayanmaması, yani gönüllü olarak yapılması kişide davranış ve onun sonuçları konusunda sorumluluk duygusu yaratır. Bu durum, bireyin davranışını devam ettirme isteğini artıracak, dolayısıyla davranışına bağlanmasını sağlayacaktır. Örneğin, gönüllü olarak bir örgüte katılan birey, dışsal neden olmadığı için davranışını sahiplenecektir. Örgüte katılma davranışı ile uyum gösteren olumlu tutumlar geliştirecek ve zamanla örgüte bağlanacaktır.<sup>192</sup>

### 2.7.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı

Tutumsal bağlılığa yeni bir boyut kazandıran Reichers “çoklu bağlılıklar” yaklaşımını ortaya atmıştır. Reichers’e göre diğer bağlılık yaklaşımları, örgütün tipik olarak birey açısından özdeşleşme ve bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini ifade etmektedirler. Hâlbuki Reichers için örgütler, farklılaşmamış birer bütün değil, tam aksine her biri diğer örgütsel grupların amaç ve değerlerinden farklı amaç ve değer setine sahip koalisyonlardır.<sup>193</sup> Dolayısıyla örgütsel amaç ve değerlere bağlanmak veya onlarla özdeşleşmekten bahsedildiğinde örgüt üyelerinin paylaştığı belirli amaçlar anlaşılmalıdır. Özet olarak, “bireylerin bağlandığı şey nedir?” sorusuna verilecek “örgütsel amaç ve değerler” dir şeklindeki bir yanıt tatminkâr olmaktan uzaktır. Bu durumda örgütü oluşturan spesifik gruplar ve bu grupların amaçları dikkate alınmalıdır. Çünkü bunlar, bireylerin örgütte yaşadığı çoklu bağlılıkların temelini oluşturmaktadır.<sup>194</sup>

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bireylerin örgütlerine, mesleklerine, yöneticilerine, müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı farklı bağlılık gösterebileceklerine işaret etmektedir.<sup>195</sup> Bu nedenle çoklu bağlılıklar yaklaşımı örgütsel bağlılığı,

<sup>192</sup> O'Reilly ve Caldwell, a.g.e, ss.600–601.

<sup>193</sup> Varoğlu, a.g.e., s.9.

<sup>194</sup> A. E. Reichers, Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, **Academy of Management Review**, Vol:10, No:3, 1985, 465-476, s.470.

<sup>195</sup> Becker ve diğerleri, a.g.e. s.465.

örgütü oluşturan çeşitli grupların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak tanımlanmaktadır.<sup>196</sup>

Çoklu bağlılıklar perspektifi biri tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öne sürmektedir. Örneğin bir kişinin örgüte duyduğu bağlılık kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla sunmasından kaynaklanırken, bir başkasının ki örgütün çalışanlarına insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilir. Oysa bağlılığın makro düzeyde ölçümü her iki çalışanı örgüte eşit bağlılıkta gösterecektir. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı ise, bireylerin örgüte karşı ne tür bir bağlılık duyduklarını ve duyulan bağlılığın gücünü belirleyebilmektedir.<sup>197</sup>

İlgi grubu (referans gruplar) teorisi ve diğer araştırmalar örgütlerdeki meslek sahiplerinin bir yandan hedeflere, öte yandan da mesleki hedeflere duydukları bağlılıkların çatışmasından söz etmektedirler. Rol çatışması ile ilgili çalışmalar da, rol verenin amaçlarının, çalışanın kişisel amaçlarından uzaklaşınca çatışmaya döndüğünü göstermektedir. Kişi, farklı hedefleri olan iki veya daha çok grupla ilişki içerisine girince de roller arası çatışma ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde kişiler bağlantılı oldukları birden fazla karşı gruba çoklu bağlılık gösterebilir. Örneğin, sendika üyesi olan çalışanlar hem örgüte hem de sendikaya bağlılık gösterirler.<sup>198</sup>

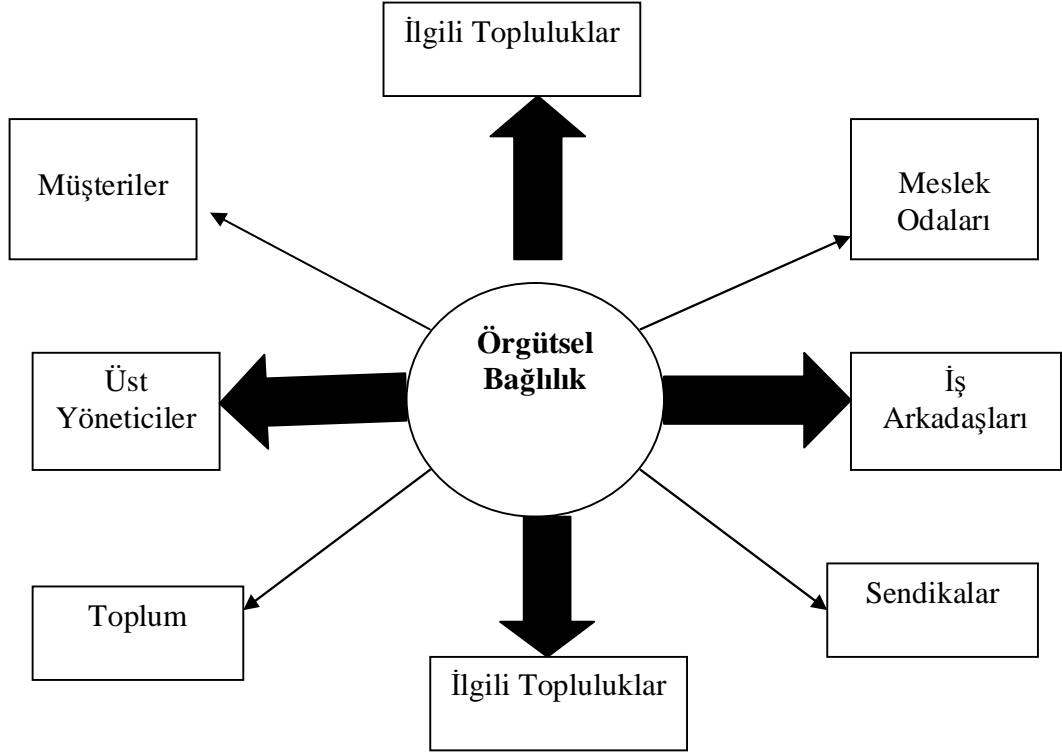
---

<sup>196</sup> Randall, **Academy of Management Review**, s.467.

<sup>197</sup> Reichers, a.g.e., s.467.

<sup>198</sup> Reichers, a.g.e., s.471.





Şekil 4. Çoklu Bağlılıklar Modeli<sup>199</sup>

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgüt içindeki bireyler, yöneticilerine, iş arkadaşlarına veya ilgili diğer gruplara farklı bağlılıklar geliştirebildikleri gibi; aynı zamanda örgüt dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, topluma ve sendikalara da farklı düzeyde bağlılık gösterebilmektedirler.<sup>200</sup>

## 2.8. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi

Tutumsal, davranışsal veya çoklu bağlılık yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır. Her üç örgütsel bağlılık sınıflandırmasının da geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Zira örgütsel bağlılık zamana, mekana ve bireyin içerisinde bulunduğu şartlara oldukça duyarlı bir olgudur. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik

<sup>199</sup> Balay, a.g.e., s.25.

<sup>200</sup> Balay, a.g.e., s.26.

biçimi, çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal veya davranışsal bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır. Bütün bu faktörler örgütsel bağlılık türünün seçiminden önemli ölçüde rol oynamaktadır.

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı karma nitelikli bir bağlılık yaklaşımı niteliğinde olup, örgüt içinde ve dışında bulunan çeşitli faktörlerin farklı düzey ve türlerde bağlılıkların ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım diğerlerinden farklı olarak, örgütsel bağlılığı yalnızca duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral faktörlerle değil, bunların tamamı ile açıklamaktadır.

Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel hedef ve değerlerle örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Oysa davranışsal bağlılık yaklaşımları kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır. Tutumsal ve davranışsal örgütsel bağlılık sınıflandırması sayısı her geçen gün artan örgütsel bağlılık tanımlarını daha basite indirgemeye yardım etmektedir. Bu tanımlar da ya tutum ya da davranış faktörü ön plana çıkmaktadır.<sup>201</sup>

## **2.9. Örgütsel Bağlılık Türlerine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri**

### **2.9.1. Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler**

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin genellikle kişisel, işe ilişkin, iş yaşantıları ve yapısal faktörler olmak üzere çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bu faktörlerden iş yaşantıları, çalışanın iş rolünde kendisini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik ihtiyaçlarına ilişkin yaşantılardır.<sup>202</sup> Duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup,

---

<sup>201</sup> Hasan Gül, “**Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**”, (Basılmamış Doktora Tezi, GYTE, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003), ss.83-84.

<sup>202</sup> Allen and Meyer, **The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization**, 1990, s.4.

daha çok işe sarılma, çalışma arkadaşlarına, mesleğe ve örgüte bağlılıkla elde edilen tatminle alakalı bulunmaktadır.<sup>203</sup> Hartmann ise, duygusal bağlılığın ait olma ve örgüte bağlılık duygularını kullandığını belirttikten sonra, bu bağlılık türünün ücret, rol açıklığı ve geçerli yetenekler gibi kişisel özellik, örgütsel yapı ve iş deneyimleri ile ilişkilerini ortaya koymaktadır.<sup>204</sup>

Duygusal bağlılığa etki eden faktörleri kişisel, örgütsel veya örgüt dışı faktörler olarak kategorize etmeden aşağıdaki gibi maddeler halinde ortaya koymak mümkündür:<sup>205</sup>

- *Zenginleştirilmiş işler*: Zenginleştirilmiş işlerin duygusal bağlılığı artırdığı kabul edilmektedir.
- *Yönetime katılma*: Çalışanların yönetimi katılma ve karar almaya katılmaları duygusal bağlılığı artırmaktadır.
- *Özerklik ve işin zorluğu*: Özerklik ve işin zorluğunun da duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği iddia edilmektedir. Özellikle işin zorluğu ilerleme ve güçlenme ihtiyacı duyan çalışanlarda fazla duygusal bağlılık sağlamaktadır.
- *Liderlik*: Liderin yapılandırıcı ve anlayış gösterici özelliklerinden her birinin duygusal bağlılıkla orta düzeyde olumlu ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Liderin etkin, çok yönlü ve iyi zamanlı bir iletişim sistemi kurmasının bağlılığı artırdığı ileri sürülmektedir.
- *Rol durumları*: Rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamayan çalışanların, diğerlerine göre daha fazla bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir.

Allen ve Meyer ise çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan duygusal bağlılığa etki eden faktörleri özetle aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar.<sup>206</sup>

---

<sup>203</sup> Mathieu and Zajac, a.g.e., ss.172–177.

<sup>204</sup> L. C. Hartman, Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol:8, Issue;1, 89-109, 2000, s.93.

<sup>205</sup> Mathieu and Zajac, a.g.e., s.180.

<sup>206</sup> Allen and Meyer, **Continuance and Normative Commitment to the Organization**, s.14.

- *İş güçlüğü:* Çalışanın iş yerindeki görevinin zor ve mücadele gerektiren bir iş olması
- *Rol açıklığı:* Örgütün ve yönetimin çalışandan neler beklediğini ve görevinin neler olduğunu açıkça ortaya konulması
- *Yönetimin öneriye açıklığı:* Örgütteki tepe yönetimin astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve bu tür önerilere değer vermesi
- *Amaç açıklığı:* Çalışanların örgütteki görevi ve yaptığı işleri niçin yaptığı konusunda açık bir fikre sahip olması
- *Arkadaş bağlılığı:* Örgütteki her düzeyde çalışan insanlar arasında samimi ilişkilerin olması
- *Eşitlik ve adalet:* Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması
- *Kişisel önem:* Çalışanın ortaya koyduğu işin örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunu güçlendirmeye yönelik teşviklerin olması
- *Geri bildirim:* Çalışana performansı hakkında sürekli bilgi verme
- *Katılım:* Çalışanın örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılmasını sağlama.

Bu faktörleri ve buradan hareketle ortaya konan bağlılığı; çalışanın zor ancak herhangi bir rol belirsizliğine ve çatışmasına izin vermeyecek derecede açık olan işlerini, çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde, niçin yaptıklarının bilincinde olarak gerçekleştirmeleri, yönetimin çalışanlarına adil ve eşit davranması, onların görüş ve önerilerine saygı duyması ve çalışanlara performansları ve beklentileri konusunda bilgi vermesidir şeklinde özetlemek mümkündür.<sup>207</sup>

### 2.9.2. Devamlılık Bağlılığına Etki Eden Faktörler

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağına düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Diğer bir

---

<sup>207</sup> Gül, a.g.e., s.87–89.

ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır.<sup>208</sup>

Yaş, kıdem, kariyer olanakları ve ücret düzeyi gibi kişisel ve örgütsel faktörlerin çalışanlara verdiği tatmin derecesi onların devamlılık bağlılıklarını etkilemektedir. Örgütte daha uzun süredir çalışanlar ve daha yaşlı çalışanlar yaptıkları yoğun yatırımlar neticesinde daha fazla bağlılık gösterirler. Aynı zamanda kariyer olanakları ve ücret düzeyleri de çalışanların devamlılık bağlılıklarını etkilemektedir.<sup>209</sup>

Devam bağlılığını etkileyen bir diğer faktör, cinsiyettir. Yapılan çalışmalar, kadınların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bir diğer önemli faktörse; eğitimidir. Eğitimin bağlılıkla ilişkisinin ters yönlü olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların bağlılıklarının azaldığı belirlenmiştir.

Önemli bir kişisel faktör olan evlilik durumunun da devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre, evli çalışanların bekar olanlara göre mali yükümlülüklerinin daha fazla olması sebebiyle, daha fazla bağlılık gösterdikleri bulunmuştur.<sup>210</sup>

Allen ve Meyer ise devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemektedirler:<sup>211</sup>

- *Yetenekler:* Çalışanın sahip olduğu yetenekleri ve tecrübeleri bir başka örgüte transfer edip edemeyeceği ile ilgilidir.
- *Eğitim:* Çalışanın sahip olduğu eğitimin bir başka örgütte yararlı olup olamayacağı.

---

<sup>208</sup> M. Somers ve D. Bimbaum, Exploring The Relationship Between Commitment Profiles And Work Attitudes, Employee Withdrawal, And Job Performance, **Public Personel Management**, Vol:29, Issue:3, 353\*365, 2 Charts, 2000, s.353.

<sup>209</sup> Mathieu and Zajac, a.g.e., s.176.

<sup>210</sup> Mathiu and Zajac, a.g.e., s.178.

<sup>211</sup> Allen and Meyer, a.g.e., 1990, s.18.

- *Kendine yatırım:* Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü mevcut örgüte yapmış olması.
- *Yeniden yerleşme:* Çalışanın örgütten ayrılması halinde bir başka örgüte veya şehre yerleşmesi ile ilgili görüşleri.
- *Emeklilik primi:* Çalışanın mevcut örgütünden ayrılması halinde başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybedeceği korkusu.
- *Alternatif iş imkânları:* Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bulup bulamayacağı.

Allen ve Meyer'in devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri işten ayrılma maliyetleri üzerine odaklanmaktadır.<sup>212</sup>

### 2.9.3. Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda gelişmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır.

Allen ve Meyer'e göre normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girişi öncesindeki hem de giriş sonrasındaki yaşantılarından etkilenmektedir. Doğal olarak bu durum da çalışanların sahip olduğu örgütsel bağlılık normlarını etkilemektedir. Çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde iyi tanımlanmış bir görevin işe girmeden önce, yani başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşıyan psikolojik sözleşmenin önemli etkileri bulunmaktadır. Zira psikolojik sözleşme örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirmektedir.<sup>213</sup> Ayrıca psikolojik sözleşmenin rıza gösterme kavramı mutlak bir uyumdan ziyade zorunlu bir kabullenmeyi içermektedir. Dolayısıyla bağlılık göstermeyi bir görev

---

<sup>212</sup> Balay, a.g.e., ss.76–79.

<sup>213</sup> A. L. Kalleberg ve T. Reve, Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations, **Human Relations**, Vol:45, No:9, 1992, ss.1100-1131.

ve ahlaki bir zorunluluk olarak kabul eden normatif bağıllığı ile psikolojik sözleşme aynı noktada birleşmektedirler.

Normatif bağıllık, çalışanların kişisel özelliklerinden, kişisel ve ailevi yaşantılarından, sosyalleşme sürecinden, çalışanın mensubu olduğu sosyal sınıftan ve statüden, örgütün çalışana yaptığı yatırımlardan etkilenmektedir. Farklı milliyet ve ırka mensup olan çalışanların örgütsel bağıllık düzeyleri ve sonuçları arasında önemli farklılıklar bulunduğu ortaya konulmuştur.

İrk ve milliyet değişkeninin normatif bağıllık ile ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri ve değer yargıları gibi toplumsal ve kültürel değerlerin işten ayrılma niyetlerini azaltarak normatif bağıllık üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.<sup>214</sup>

## **2.10. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların örgütsel bağıllıklarını etkileyen faktörler konusunda pek çok araştırma bulunmaktadır. Örgütsel bağıllık bazı araştırmalarda bağımsız değişken bazılarında ise bağımlı değişken olarak incelenmiştir ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.<sup>215</sup>

---

<sup>214</sup> Gül, a.g.e., ss.91–92.

<sup>215</sup> Balay, a.g.e., s.52–55.

Tablo 2. Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık

ARAŞTIRMACILAR	YIL	ÖRNEKLEM	ÇIKTILAR
Angle, Perry	1981	Ulaştırma işçileri	İşe geç gelme, İşgören devri
Bateman, Strasser	1984	Hemşire	İş doyumu
Hom, Kataberg, Hulin	1979	Askeri işgören	İşgören devri
Koch, Steers	1978	Kamu işgörenler	Devamsızlık, İşgören devri
Larson, Fukami	1984	Sendikalı basın işgöreni	Devamsızlık, İşgören devri, Performans
Marsh, Mannari	1977	Japon elektrik işgöreni	İş gören devri
Mowday, Steers, Porter	1979	Kamu işgöreni	Devamsızlık, İşgören devri
Porter, Crampon, Smith	1976	Yönetici eğitimi	İşgören devri
Porter, Steers, Mowday, Boulian	1974	Psikiyatri teknisyeni	İşgören devri
Steers	1977	Bilim adamı, Mühendis	Katılım, İşgören devri
Van Manen	1975	Yeni polis	Performans

Tablo 2’de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık bir bağımsız değişken olarak 1974–1984 yılları arasında çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Özel ve kamu sektöründe yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık işe geç gelme, işgören devri, devamsızlık, performans, iş doyumu ve katılımı ile ilişkili bulunmuştur.



Tablo 3. Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık

ARAŞTIRMACILAR	YIL	ÖRNEKLEM	ÇIKTILAR
Alutto, Herbiniak, Alonso	1973	Öğretmen, Hemşire	Yatırımlar (yaş, eğitim v.b.)
Bartol	1979	Bilgisayar uzmanı	İş doyumu
Brown	1969	Kamu işgöreni	Doyum gereksinimi
Buchanan	1974	Kamu/özel sektör Yöneticileri	Grup normları, İş güçlüğü, Beklentilerin karşılanması, Öz imaj güçlenimi, Kişisel önem duygusu
Farrel	1981	Öğrenci, Sanayi işçisi	Yatırımlar, ödül, Maliyetler, iş seçenekleri
Fukami, Larson	1984	Sendikalı basın işgöreni	Kıdem, iş alanı, iş stresi(-), üst ilişkileri, Sosyal katılım
Grusky	1966	Özel sektör yöneticileri	Ödül, maliyet
Hall, Schneider, Nygren	1970	Orman işgörenleri	Yakınlık doyumu, Güvenlik gereksinimi
Herbiniak, Alutto	1972	Öğretmen, hemşire	Rol gerilimi(-), İş doyumu, kıdem
Kiesler, Sakumura	1966	Öğrenci	Dışsal ödül(-)
Lee	1969	Bilim adamı	Kıdem, kişi-örgüt amaç uyumu, mesleki prestij
Morris, Sherman	1981	Sağlık işgörenleri	Rol gerilimi(-), Yeterlik, yaş, eğitim

ARAŞTIRMACILAR	YIL	ÖRNEKLEM	ÇIKTILAR
O'Reilly, Caldwell	1980	Aday işgören	İş tercihlerinde belirleyici olma, İş doyumu, geri dönüşlülük
Rusbult, Farrel	1983	Muhasebeci, hemşire	Ödül, maliyet, Seçenekler
Schneider, Hall, Nygren	1974	Orman işgöreni	Öz imaj, örgütsel amaç uygunluğu
Sheldon	1971	Bilim adamı	Yaş, kıdem, pozisyon
Steers	1977	Bilim adamı, Mühendis	Başarı gereksinimi, iş özellikleri, grup normları
Stevens, Beyer, Trice	1978	Kamu denetçileri	Rol yüklenimi, kıdem, İşe sarılma
Stumpf, Hartman	1984	Öğrenci/yeni işgören	Kişi-iş uygunluğu, Performans
Wiener, Gechman	1977	Öğretmen	Katılım, iş doyumu
Welsh, La Van	1981	Hastane işgörenleri	İş gerilimi (-), iş doyumu, yaş, kıdem

1966–1984 yılları arasında yapılan bazı araştırmalarda ise örgütsel bağlılık bağımlı bir değişken olarak kullanılmıştır ve bu araştırmalara ilişkin sonuçlar Tablo 3 de görülmektedir. Buna göre kamu ve özel sektörde yapılan araştırmalar yaş, eğitim, yatırımlar, kıdem gibi kişisel faktörlerin; doyum gereksinimi, iş gücünü, öz imaj, kişisel önem duygusu, yeterlik, yakınlık doyumu, güvenlik gereksinimi, mesleki prestij, iş tercihlerinde belirleyici olma ve başarı gereksinimi gibi işe ilişkin değerlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca rol durumları, grup normları, beklentilerin karşılanması, ödül ve maliyetler, iş gerilimi, kişi-örgüt amaç uygunluğu, iş doyumu, performans ve

katılım gibi işe ve örgüte ilişkin faktörlerle, iş seçeneklerine ilişkin algının örgütsel bağlılığı etkilediği saptanmıştır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile ilgili yapılan araştırmaların başında, Herbiniak ve Alutto (1972), Buchanan (1974), Morrow (1983), Blau ve Boal (1987), Salancik(1977) ve Angle ve Perry'nin çalışmaları gelmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı yöntemler kullanmışlardır. Schwenk (1986) bu faktörleri dört ana gruba ayırarak incelemiştir.

- Geçmişteki yaşantıları ve tecrübeleri,
- Kişisel-demografik faktörler,
- Örgütsel- görevsel faktörler,
- Durumsal faktörlerdir.

Benzer bir şekilde Mowday ve arkadaşları (1982) bağlılığı etkileyen faktörleri dört ana grupta sınıflandırmışlardır. Bunlar;

- Kişisel özellikler,
- İş özellikleri,
- Çalışma deneyimleri,
- Yapısal özelliklerdir.

Bir başka çalışmada ise, Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunlardan sadece birkaçının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir. Bunlar;

- Medeni durum,
- Yetenek,
- Ücret,
- Yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı,
- Görev bağlılığı,

- Lider iletişimi
- Katılımcı liderliktir.<sup>216</sup>

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genellikle üç grupta ele alınmaktadır. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir. *Kişisel faktörler*, örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, çalışanların örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Kişisel faktörlerin kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve yaş, kıdem, medeni durum, cinsiyet, eğitim, ırk gibi kişisel özellikler girmektedir.

*Örgütsel faktörler*, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği, örgütsel ödüller, rol belirsizliği, örgütsel adalet, dahil olma-dışlanmama algısı, organizasyon imajı ve takım çalışması gibi değişkenlerdir.

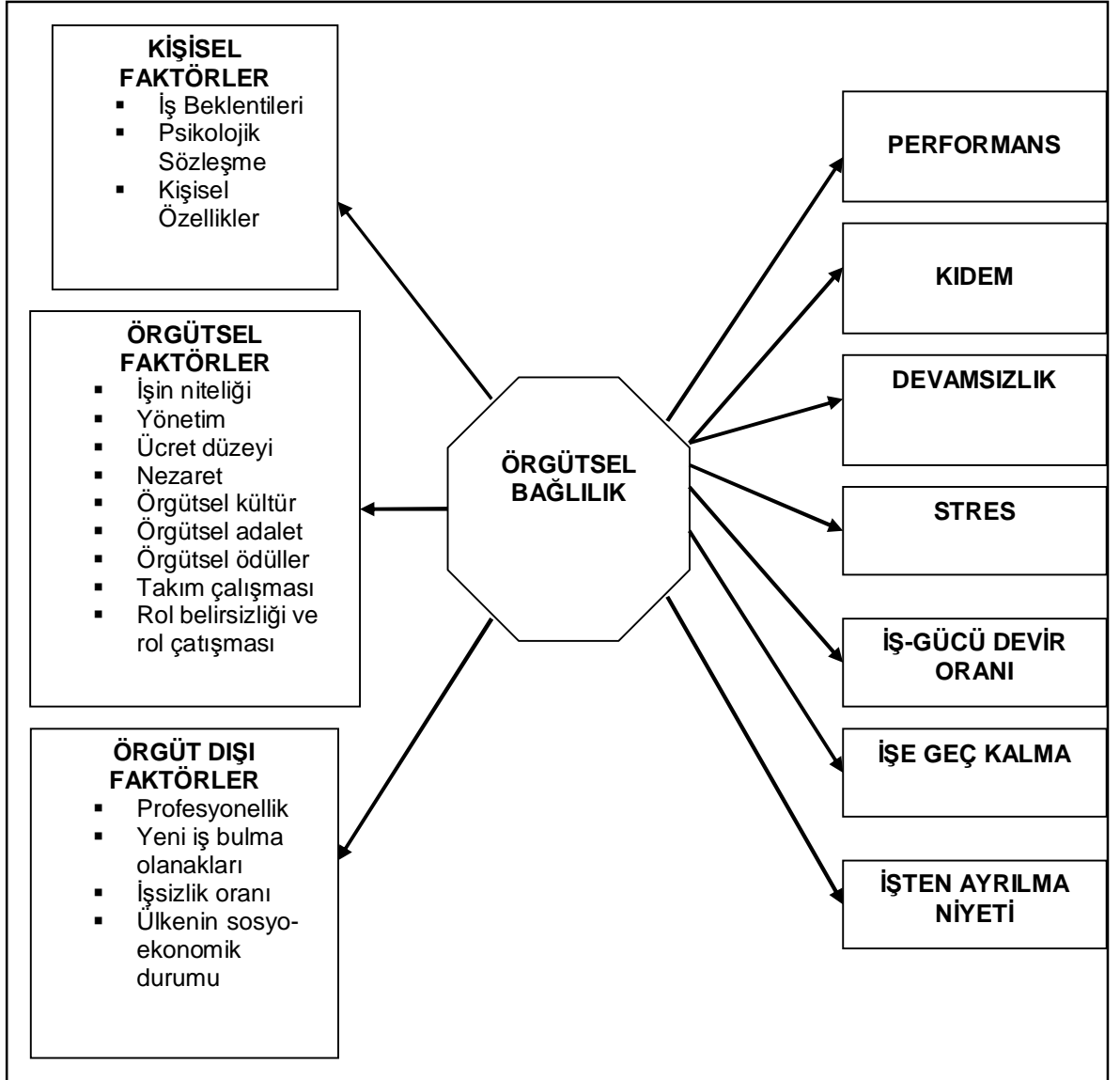
Kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan *örgüt dışı faktörler* ise; profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir.<sup>217</sup>

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları Şekil 'de gösterilmiştir.

---

<sup>216</sup> İnce ve Gül, a.g.e., ss.57–58.

<sup>217</sup> Gül, a.g.e., s.85–86.



Şekil 5. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Bağlılığın Sonuçları

## 2.10.1. Kişisel Faktörler

### 2.10.1.1. İş Beklentileri

Örgütler, toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan, kendilerine özgü özellikleri olan, toplumdaki girdiler alan ve topluma çıktılar sunarak hizmet eden açık sistemlerdir. Örgütler amaçlarına örgütsel etkinliğin ön koşulu olan insanlar

tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşırlar; bu nedenle örgütler insanların varlığıyla anlam kazanırlar. İşgörenin örgütüne karşı duyduğu sadakat ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi olarak tanımlanabilecek örgütsel bağlılık, işgörenin beklentilerinin karşılanma oranına bağlı olarak gelişir.<sup>218</sup> Çalışanların işyerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan Steers (1977), Zaccaro ve Dobbins (1989) çalışmalarıdır.

Beklentilerin karşılanma oranı, çalışanların işe girmeden önce teklif edilen işe dair beklentilerinin işe girdikten sonra yaşadıkları deneyimleri sonucunda oluşan karşılanma oranını ifade etmektedir. Çalışanların iş öncesi beklentilerinin işe girdikten sonra yaşadıkları deneyimlerle karşılanması durumunda iş tatmininin pozitif etkilendiği ve buna bağlı olarak bu koşulları sağlayan örgüte dair bağlılıklarının da pozitif etkilendiği, bunun sonucunda da işten ayrılma niyetlerinin negatif etkilendiği bulunmuştur. Buna göre, beklentilerin karşılanma hipotezi, çalışanların işe girişteki işe dair beklentilerinin karşılanması durumunda daha yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılığa ve daha düşük işten ayrılma niyetine yol açmaktadır.<sup>219</sup>

Önemli olan kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyum içinde bulunmalarıdır. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir.<sup>220</sup>

### **2.10.1.2. Psikolojik Sözleşme**

Çalışan ile örgüt arasında genellikle iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt

<sup>218</sup> [www.cansaati.org/article\\_read.asp?id=3304\(10,01,2008\)](http://www.cansaati.org/article_read.asp?id=3304(10,01,2008))

<sup>219</sup> Pınar Belkıs Şenyüz, "Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler Ve Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", (Basılmamış Doktora Tezi, GYTE, SBE,2003), s.30.

<sup>220</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s.60.

yönetiminin karşılıklı görev, hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve formel sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise, Schein tarafından, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir şeklinde tanımlanmıştır. Psikolojik sözleşme ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında açık bir ilişki bulunduğundan, psikolojik sözleşme örgütler için oldukça önemlidir.<sup>221</sup>

İyi tanımlanmış bir görevin işe girmeden önce yani başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşıyan psikolojik sözleşme, örgütün amaç ve değerlerinin kabul edilip içselleştirilmesi ve örgüt üyesi olarak kalmaya istek duyma gibi davranışları beraberinde getirir. Örgüte psikolojik bağlılığın üç önemli unsuru, rıza gösterme, özdeşleşme ve içselleştirme.

### **2.10.1.3. Kişisel Özellikler**

#### **2.10.1.3.1. Cinsiyet**

Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar çalışmalarında kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden daha fazla olduğunu, bazıları ise farklı gerekçelerle kadınların daha düşük düzeyde örgüte bağlılık gösterdiklerini savunmuşlardır.<sup>222</sup>

Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri görüşler:

- Kadınların ailesel rollere verdikleri önem,
- Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engellerdir.

---

<sup>221</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s.60.

<sup>222</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s.62.

Kadınların ailesel rollere önem vermesi, aile yaşantılarını iş yaşantılarından daha fazla önemsemeleri, kariyer ve iş ile ilgili değerlerin ikinci plana atılmasına ve erkeklere oranla daha zayıf bağlılık göstermelerine neden olmaktadır. İş gücüne katılmalarının önündeki engeller ise, kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, dinsel ve kültürel yapılardan kaynaklanmaktadır. Bu tutum ve davranışlar daha çok şark kültürünün hakim olduğu toplumlarda görülmektedir.

Kadınların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiklerini savunan araştırmacılar ise bu görüşlerini şu gerekçelere dayandırmışlardır:

- Kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdırlar.
- Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller motivasyonlarını artırmaktadır.

Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar. Bu da örgütlerinde daha istikrarlı olmalarına neden olmaktadır. Bunun yanında, Herbiniak ve Alutto (1972) tek başına yaşayanların evli olanlardan veya ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde olduklarını saptamıştır. Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla emek harcarlar. Bu durum onların motivasyonunu artırarak örgüte bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

Cinsiyet farklılığı sadece bağlılık düzeyi ile değil aynı zamanda işgücü devri, performans ve işten ayrılma niyeti ile de ilişkilidir. Erkekler için farklı cinsler ve ırklar arasında çalışma, daha düşük düzeyde psikolojik bağlılığa, örgütte kalma isteğine ve daha yüksek düzeyde devamsızlık isteğine yol açmaktadır. Kadınlar için ise, farklı cinsler arasında çalışma, daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla ilişkili bulunmuştur.<sup>223</sup>

---

<sup>223</sup> Balay, a.g.e. s.57.



Cohen (1992) çalışan statüleri ile ilgili yaptığı bir çalışmada ilginç sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre; mavi yakalı kadınların örgütsel bağlılıkları, erkeklerden daha yüksektir. Beyaz yakalı profesyonellerde ise erkeklerin daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir.

#### 2.10.1.3.2. Yaş

Örgütsel bağlılığı etkileyen yaş faktörü genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alınmaktadır. Literatürde yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulguların elde edildiği çalışmalar bulunmasına rağmen, yaşın bağlılıkla ilişkisinin olumsuz yönde olduğunu ortaya çıkaran araştırmalar da mevcuttur.

Angle ve Perry (1981) yaptıkları araştırmada, çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanlarının azaldığını, dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığını belirtmektedirler.

Allen ve Meyer(1993) yaptıkları araştırmada, yaşla örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı inceleme yapılması gerektiğinin üzerinde durmuşlardır. Bu bağlamda, duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, araştırmacıların özellikle Kuzey Amerika dışında yürüttükleri çalışmalarında yaş devamlılık bağlılığı ile daha güçlü ilişkili çıkmıştır.

(  $p's = ,20$  vs, 12) Normatif bağlılık ile ilişkiler için bunun tersi doğrudur. Kuzey Amerika dışında yaş bağlılıkla daha az güçlü ilişkilidir. (  $p's = ,07$  vs, 15).<sup>224</sup>

Aralarında yaş farkı olan işgörenlerin olduğu örgütlerde bireylerin, örgütteki üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli oldukları görülmüştür. Yaştaki ilerleme kişinin örgüte yatırımlarının artması sebebiyle diğer iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmakta ve yüksek bağlılığa neden olmaktadır. Diğer taraftan genç çalışanların, örgüte fazla yatırımları olmaması sebebiyle, işi bırakma ve diğer iş

---

<sup>224</sup> John P. Meyer ve diğerleri, **Journal Of Vocational Behavior**, 2002, s.32.

alternatiflerini değerlendirme eğilimlerinin daha yüksek olduğu Herbiniak ve Alutto (1972) tarafından ortaya konulmuştur.

#### **2.10.1.3.3. Kıdem**

Örgütsel bağlılıkla kıdem arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur. Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Örgütte çalışan bireyin işte çalışma süresi arttıkça kişinin o örgüte karşı duyduğu bağlılığı da artacaktır. Çalışanın işte çalışma süresi arttıkça örgütten elde edilen kazançları artacaktır ve kişinin mevcut pozisyonundan daha iyi pozisyonlara terfisi söz konusu olacaktır. Daha iyi pozisyona ulaşma şansına sahip olan işgörenin örgütsel bağlılığı artacak ve çalışan örgütsel amaçları gerçekleştirmek için güçlü bir istek duyacaktır.

Allen ve Meyer'in (1993) çalışmalarında ise, genellikle yaş ve kıdem birbirine paralel değişkenler olmalarına rağmen yaş daha çok duygusal bağlılıkla, kıdem ise devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur.<sup>225</sup>

#### **2.10.1.3.4. Eğitim**

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalacaktır. Çünkü çalışanın eğitim düzeyinin artması ile birlikte örgütten beklentileri de artacaktır. Aynı zamanda çalışanın eğitim düzeyi arttıkça alternatif iş imkânları da buna paralel olarak artacaktır. Örgütün çalışanın beklentilerini karşılayamaması durumunda çalışan, beklentilerini gerçekleştirebilecek başka alternatiflere yönelecektir. Sonuç olarak, eğitim düzeyi örgütsel bağlılıkla negatif, işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkilidir.<sup>226</sup>

---

<sup>225</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s.67

<sup>226</sup> Çağlar Bekiroğlu, "İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Projesi, GYTE, SBE, 2001), s.40.

Ayrıca, daha ileri düzeyde bir formel eğitim almayı planlamayan çalışanların, daha ileri düzeyde eğitim almayı planlayan veya eğitimleri ile ilgili düşüncelerinde belirsizlik yaşayan çalışanlardan daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri Herbiniak ve Alutto (1972) tarafından ileri sürülmektedir.<sup>227</sup>

#### **2.10.1.3.5. Irk**

Farklı cinsler ve ırktan işgörenler arasında çalışma, bireyin daha düşük düzeyde psikolojik bağlılığı, örgütte kalma isteği ve daha yüksek sıklıkta devamsızlık demektir.<sup>228</sup> Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri ve değer yargıları gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

#### **2.10.2. Örgütsel faktörler**

##### **2.10.2.1. İşin Niteliği ve Önemi**

İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir.

İş zenginleştirme, işi çalışanların gözünde daha ilgi çekici bir hale getirmek için yapılan çalışmalardır. Bunun için çalışanların yaptıkları işleri kurumun hedefleriyle ilişkilendirmek gerekmektedir. Bu motivasyonu arttırabilmektedir. başka bir tanıma göre; iş zenginleştirme, benzer güçlükte fakat içerik olarak birbirinden farklı işlerin aynı kişi tarafından yapılmasıdır. Böylece iş ortamında çalışanın, bir diğer kişinin yerine geçip eksikliğini gidermesi söz konusu olmaktadır. İş zenginleştirmede aynı zamanda, çalışanlarda yetki ve sorumluluk

---

<sup>227</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s.68.

<sup>228</sup> Balay, a.g.e. s.55.

vardır. Bu insanı mutlu etmekte, çalışma isteklerini güdüleyerek iş tatmini ve örgütsel bağlılık sağlamaktadır.<sup>229</sup>

İşgörenin, işin niceliği ve niteliği üzerindeki daha büyük kontrolü ve bireyselden çok, gruplar içinde daha çok iş yapma, işe ilişkin dönüt alma, sosyal etkileşimler için fırsatların olması, görev kimliğinin açıklığı ve örgütsel güvenilirlik daha yüksek derecede bağlılık sonucunu doğurmaktadır.

### **2.10.2.2. Yönetim ve Liderlik**

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı artırmaktadır. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılımı engelleyerek bağlılığı zedelemektedir. Genelde iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmen onun bağlılığını da azaltmaktadır.<sup>230</sup>

Örgütteki güç aralığı arttıkça çalışanın örgüte olan bağlılığı azalacaktır. Yapılan araştırmalarda formalizasyon ile güç aralığı ve merkezilik ile güç aralığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle, örgütte algılanan formalizasyon arttıkça çalışanların örgüte bağlılıkları azalacaktır ve örgütteki algılanan merkezilik arttıkça çalışanların örgüte bağlılığı azalacaktır.<sup>231</sup>

### **2.10.2.3. Ücret Düzeyi**

Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda ücret düzeyinin işi bırakma da en önemli etkenlerden biri olduğu bulunmuştur. Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır.

---

<sup>229</sup> Silah, a.g.e., s.97.

<sup>230</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s.68.

<sup>231</sup> Bekiroğlu, a.g.e., s.40.

#### **2.10.2.4. Nezaret**

İşin nezaret edilme biçimi çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astların sorumluluğu kendilerine atması için gerekli ortamı oluşturur. Çalışan işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, bunlarla mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir. Sıkı ve yakın bir nezaret biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içerisinde yürütülen nezaretin örgütsel bağlılığı artırdığı düşünülür.

#### **2.10.2.5. Örgütsel Kültür**

Örgütsel kültür, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Örgüt kültür çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü görevi görmektedir.

#### **2.10.2.6. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Bu kavram iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlar; dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet. *Dağıtımsal adalet*, örgüt içinde kaynakların ne derece adil dağıtıldığını kapsar. *Prosedürel adalet* ise; karar alma sürecindeki adalet algısıdır. Örgütsel bağlılık açısından prosedürel adalet kavramı daha fazla öneme sahiptir. Çünkü örgütün çalışanlarına adil davranma kapasitesini prosedürel adalet göstermektedir. Çalışanlar tarafından örgütün

prosedürel adaleti adil olarak algılanıyorsa, düşük ücret alınsa bile örgütsel bağlılık sağlanabilecektir.<sup>232</sup>

#### **2.10.2.7. Örgütsel Ödüller**

Örgütsel bağlılık ile örgütsel ödüller arasında doğrudan bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılığın hem saygı uyandıran bir görev, çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi içsel ödüllerden hem de maddi ödüllerden etkilendiği çeşitli araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir. Örgütün ödül politikası veya örgütsel değişme gibi konularda doyumsuz olmak, örgüte bağlılığın azalmasıyla sonuçlanırken; örgütten ödül almayı sağladığı için örgüt içi ilerleme bağlılık yaratmaktadır.

#### **2.10.2.8. Takım Çalışması**

Takım ruhu ve takım çalışması örgütsel bağlılığı artırır. Çünkü arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir. Bir takımın verdiği kararlar iş birliği içinde alınıyorsa, takım içinde dostane ve samimi bir ortam varsa örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenir.

#### **2.10.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması**

İşgörenin kendisinden beklenenler konusunda tereddütler yaşadığı durumlarda rol belirsizliği ortaya çıkar. Rol belirsizliği, bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere başvurmasını engellemekte, bireyin yavaş hareket etmesine, görevden kaçınmasına, işini geç yapmasına, işine olan güvenini kaybetmesine ve işi ile ilgili karar vermede çekimser kalmasına neden olmaktadır. Rol belirsizliğini ortadan kaldırmak için, işgörenlerden neler

---

<sup>232</sup> Şenyüz, a.g.e., ss.20–24.

beklendiğini açıkça ortaya koyan iş tanımları yapılmalıdır. Bireyler esnek yetki ilişkilerini ve esnek rolleri güçsüzlük olarak algılamaktadırlar.<sup>233</sup>

Rol çatışması ise, kişinin üstlendiği görev yani rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Yani rol çatışması birey orijinli, rol belirsizliği ise örgüt orijinli olarak ortaya çıkmaktadır. Bu iki kavramın da örgütsel bağlılık ile negatif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir.<sup>234</sup>

### 2.10.3. Örgüt Dışı Faktörler

#### 2.10.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir.<sup>235</sup> Literatürde profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiştir. Bunlar:<sup>236</sup>

- Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar,
- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarını inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Yukarıdaki özelliklerden hareketle profesyonelleri kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme temayülü taşıyan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli teşekküllerin çatısı altında birleşen bireylerdir şeklinde tanımlamak mümkündür.

---

<sup>233</sup> Güner Çöl, "Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", (Basılmamış Doktora Tezi, GYTE, SBE, 2004) s.67.

<sup>234</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s.82.

<sup>235</sup> Cengiz, a.g.e., s.14.

<sup>236</sup> W. E. Shafer, L. J. Park ve W. M. Liao, Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes; A Study of Certified Management Accountants, **Accounting Auditing & Accountability Journal**, Vol:15, No:1, 46-48, 2002, s.48.

Davranış bilimciler özellikle de sosyologlar uzun bir zamandan beri profesyonel-örgütsel çatışma üzerinde durmaktadırlar. Zira profesyonel-örgütsel çatışmasının örgütsel bağlılık, performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır.<sup>237</sup> Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. İkisine birden bağlılık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem doğurabilmektedir. Şayet profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir.<sup>238</sup>

Profesyonellerde karşılaşılan bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece profesyonellerin bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının önüne geçmek mümkündür. ABD'de avukatlık firmaları mesleki-örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalar geliştirmişlerdir. Bu tür uygulamalarla meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesini sağlayarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığı istenilen seviyelere yükseltebilmektedirler.<sup>239</sup>

### 2.10.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz istihdam meselesi veya alternatif iş imkanları sadece çalışanların

---

<sup>237</sup> W. E. Shafer, Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict and Related Work Outcomes Among Management Accountants, **Journal of Business Ethics**, Vol:38, 263-275, 2002, s.263.

<sup>238</sup> H. P. Gunz ve S. P. Gunz, Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers, **Human Relations**, Vol:47, No:7, 801-826, 1994, s.802.

<sup>239</sup> J. E. Wallace, Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals; The Cas of Lawyers Working in Law Firm, **Social Forces**, Vol:7, No:3, 811-839, s.812.



kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslar arası değişkenlerle de ilişkilidir.

Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır.<sup>240</sup> ABD'de yapılan bir araştırmaya göre mastır yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıklarından altı ay sonra, başa iş teklifleri almadıklarında örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Yüksek ücretle işe başladıklarında ise alternatif iş imkânlarının bulunup bulunmaması hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedirler.

Yeni iş bulma olanakları bulunmasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirmiş olan bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kimseden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir. Bu durumda eğitim, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yüksek eğitilmiş çalışanların yeni iş bulma olanakları daha fazladır.<sup>241</sup> Yeni iş bulma olanakları ile ilgili faktörün yanı sıra çalışanların iş arama davranışlarının da bağlılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre iş arama davranışları bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.<sup>242</sup> Belli bir örgütte çalışmaya başlamadan iki ay önceki iş belirleme ve kariyer planlarının, örgüte girme ve sosyalleşme değişkenlerini öngörebileceği; bu değişkenlerin de başlangıçtaki iş tutumlarını öngörebileceği ileri

---

<sup>240</sup> J. A. Gilbert ve J. M. Ivancevich, A Re-Examination Of Organizational Commitment, Commitment (Psychology); Work Environment; Employees-Attitudes; Mentoring; Organizational Behavior, **Journal Of Social Behavior & Personality**, Vol:14, Issue:3, 1999, ss. 385-397.

<sup>241</sup> C. Leong, A. Furnham ve C. L. Cooper, The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stres Outcome Relationship, **Human Relations**, Vol:49, No:10, 1996, ss.1345-1361.

<sup>242</sup> J. K. Sager ve M. W. Johnston, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol:9, No:1, 1985, ss.30-41.

sürülmektedir.<sup>243</sup> Bu iş tutumlarının en belirginini ise, örgüte bağlanmak veya örgütten ayrılmak konusudur. İşe girmeden önceki ve işe başlamanın ilk günlerindeki örgüte bağlılık eğilimlerinin üç ay sonraki örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Çalışanın işe başlamadan önceki genel bağlılık eğiliminin belirli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturduğu söz edilen çalışmalarla ortaya konulmuştur. Ancak yüksek düzeyde ön bağlılığın yani işe başlamadan önceki genel bağlılık eğiliminin genellikle örgüte yararı olmakla birlikte, bunun gerçekte düşük bağlılığın tohumlarını saçtığı da ileri sürülmektedir.<sup>244</sup>

### 2.11. Örgütsel Bağlılık ve İş Davranışları

Bağlılıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, iş gücü devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği belirtilmektedir.<sup>245</sup>

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkisi bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır.<sup>246</sup> Örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar

---

<sup>243</sup> S. A. Stumpf ve K. Hartman, Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal, **Academy of Management Journal**, Vol:27, No:2, 308-329, 1984, ss.308-329.

<sup>244</sup> J. Brockner, T. R. Tyler ve R. C. Schneider, The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall, **Administrative Science Quarterly**, Vol:37, No:1-4, 241-261, 1992, ss.241-242.

<sup>245</sup> A. M. T. Suliman, Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship, **Journal of Management Development**, Vol:21, No:3, 170-183, 2002, s.170.

<sup>246</sup> Becker ve diğerleri, 1996, ss.464-466; Y. Wiener, Commitment in Organizations: A Normative View, **Academy of Management Review**, Vol:7, No:3, 418-428, 1982, s.419.

yapılmıştır.<sup>247</sup> Aşağıdaki bölümlerde bu davranışlarla ilgili yapılan araştırmalara ait bulgulara yer verilecektir.

### 2.11.1. Bağlılık ve Performans

Locke (1976) bundan yaklaşık çeyrek asır önce, kendi zamanına kadar sadece performans konusunda 3000 araştırmanın yapıldığını söylemektedir. Zira hem performans hem de bağlılık endüstriyel ve örgütsel psikologlar, yönetim bilimcileri ve sosyologların ilgi alanına girmektedir.<sup>248</sup>

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, bağlılıkla ilgili çalışmaların en hayal kırıcı sonuçlarından birisini oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar beklenenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır.<sup>249</sup>

Benzer şekilde bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990) bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirttikten sonra, bunun nedenlerini de belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, ekonomik şartlar ve beklentilerle ailevi mecburiyetlerdir. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir.<sup>250</sup>

Bağlılıkla performans arasındaki zayıf ilişkinin bir diğer nedeni ise, örgütsel bağlılıkla amire (yönetici-lider) bağlılığın iç içe olmasıdır. Amirin performansa

---

<sup>247</sup> J. Yoon ve S. R. Thye, A Dual Process Model of Organizational Commitment Job Satisfaction and Organizational Support, **Work and Occupations**, Vol:29, No:1. 97-124, 2002, ss.97-99.

<sup>248</sup> D. C. Scott, Assessing The Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction On Turnover: An Event History Approach, **The Prison Journal**, Vol:74, No:3, 279-305, 1993, s.279.

<sup>249</sup> S. Aryee ve L. J. Heng, A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model, **Work and Occupations**, Vol:17, No:2, 1990, ss.229-239.

<sup>250</sup> J. F. Brett, W. L. Cron ve J. W. Slocum, Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance, *Academy of Management Journal*, Vol:38, No:1, 261-271, 1995, s.263.

verdiği önem ile adil performans değerlendirmesi örgütsel bağlılığı ve performansı artırabilmektedir.<sup>251</sup>

### 2.11.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Örgütsel bağlılığın sonuçları veya iş davranışları üzerindeki konusunda en fazla araştırma yapılmış olan konulardan birisi devamsızlıktır. Bağlılığın devamsızlıkla ilişkileri konusunda yapılan araştırmalarda birbirinden farklı korelasyonlar bulunmuştur.<sup>252</sup>

Örgütsel bağlılığın çalışanların devamsızlıklarını azalttığı görüşü genellikle kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi destekleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Ancak literatürde bu ilişkinin çok güçlü olmadığına dair çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır.<sup>253</sup> Dolayısıyla bağlılık ile devamlılık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişki mevcuttur, ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir.

Diğer taraftan, Tsui ve arkadaşları (1992) devamsızlığın, daha genç, kıdemi az, evli, kadın, az eğitim almış ve beyaz olmayan çalışanlarda daha yüksek çıktığını ortaya koymuşlardır.<sup>254</sup> Şüphesiz devamsızlık daha düşük bağlılığı temsil eden bu kişisel ve demografik değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde çalışanların durumsal özellikleri de devamsızlığı etkilemektedir.

### 2.11.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Yine yapılan çalışmalar bağlılıkla işe geç kalma arasında ilişki olduğunu tespit etmektedir. Angle ve Perry çalışmalarında bağlılık ile işe geç kalma

<sup>251</sup> Becker ve diğerleri, 1995, s.263.

<sup>252</sup> A. Cohen, Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis, **Academy of Management Journal**, Vol:36, No:5, 1993, s.140.

<sup>253</sup> H. L. Angle ve J. L. Perry, An Empirical Assessment of Organizational Effectiveness, **Administrative Science Quarterly**, Vol:26, 1981, ss.1-14.

<sup>254</sup> Tsui ve diğerleri, a.g.e., s.555.

arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır.<sup>255</sup>

#### 2.11.4. Bağlılık- İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisini işgücü devir oranı veya diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma eğilimi oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur.<sup>256</sup>

Obstroff (1992) örgütsel bağlılığın çalışanların daha iyi örgütsel performans, düşük işgücü devri ve düşük iş bırakma gibi eğilimlerle ilişkili olduğunu belirtmektedir.<sup>257</sup> Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işgücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise işgücü devir oranı veya ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına diğer bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir. Kıdem, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısı gibi değişkenler çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların başında gelmektedir.<sup>258</sup> Bu yatırımların büyüklüğü veya geri dönülmezliği çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.

Düşük örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen Farrel ve Rusbult (1981), işten ayrılmanın birkaç faktörlü bir fonksiyon olduğunu söylemişlerdir. Buna göre, işten ayrılmayı engelleyen faktörler; iş tatmini, işe yapılan yatırımlar, alternatif iş imkânları ve örgütsel ödüllerdir.<sup>259</sup>

---

<sup>255</sup> Angle and Perry, a.g.e., ss.1-14.

<sup>256</sup> J. L. Koch ve R. M. Steers, Job Attachment, Satisfaction and Turnover among Public Employees, **Journal of Vocational Behavior**, 1978, ss.119-128.

<sup>257</sup> C. Obstroff, The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational-Level Analysis, **Journal of Applied Psychology**, Vol:77, 1992, ss.963-974..

<sup>258</sup> A. Cohen, Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:13, 1992, ss.539-554.

<sup>259</sup> J. Lefkowitz, Personnel Turnover, **Progress in Clinical Psychology**, 1971, ss.69-90.

Alternatif iş imkânlarının bolluğu bağlılıkla olumsuz ilişki içerisindedir. Kıdem, emeklilik hakları ve başka bir örgütte işe yaramayacak olan beceriler gibi işe yapılan yatırımlar, çalışanların ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.<sup>260</sup>

İşgörenlerin örgütlerinden ayrılmalarına sebep olan nedenleri inceleyen bir başka araştırmada; yetersiz nezaret biçim, kariyer ve terfi imkânlarının sağlanılamaması, örgüt veya ilgili departmanlarda beklenmeyen yeniden yapılanma çabaları, özel yaşamda iş hayatını etkileyecek değişikliklerin meydana gelmesi gibi hususlar tespit edilmiştir.<sup>261</sup>

### 2.11.5. Bağlılık ve Stres

Bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından bir diğerini de iş stresi oluşturmaktadır. Demografik değişkenler de göz önünde bulundurulduğunda bağlılık ve iş stresi, işten ayrılma ve iş tatmini için iyi bir gösterge olmaktadır. Bağlılık ile stres arasındaki ilişkiyi inceleyen en önemli çalışmalar Mathieu ve Zajac (1990), Mowday, Porter ve Steers (1982), Somers (1995) ve Tubbs'un (1994) çalışmalarıdır.<sup>262</sup>

Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmiştir. Bu tür çalışmaların örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır.<sup>263</sup> Mowday ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu verdiğini ve duyguların stresin olumsuz etkilerini azalttığını belirtmişlerdir.<sup>264</sup>

---

<sup>260</sup> Cohen, a.g.e., ss.539-554.

<sup>261</sup> S. A. Zahra, Understanding Organizational Commitment, **Supervisory Management**, Vol:29, No:3, 1984, s.17.

<sup>262</sup> Leong ve diğerleri, a.g.e., ss.1345-1361.

<sup>263</sup> Mathieu and Zajac, a.g.e., ss. 171-194.

<sup>264</sup> Leong ve diğerleri, ss.1345-1361.

## 2.12. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır.<sup>265</sup>

Bağlılıkla ilgili yapılan pek çok araştırmada bağlılığın, devamsızlık, performans, kıdem, stres, işgücü devri, işe geç kalma ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Pek çok araştırma, işten ayrılmayı psikolojik bir tepki olarak nitelendirir ve işten ayrılmanın bireysel bir seçim davranışı olduğuna inanılır. Başka bir deyişle kişi bir takım nedenlere ve etkilere bir tepki ve sonuç olarak kendi iradesi ile işten ayrılmayı tercih etmektedir. Örgütsel bağlılık ile işgücü devri arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Alternatif iş imkânlarının çok olması, bağlılığı olumsuz etkiler. Alternatif iş imkânları çoksa çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri artar.<sup>266</sup>

Bireylerin işlerinden ayrılma niyetleri çok çeşitli olabilmekle beraber, örgütlerine verdikleri emek, zaman, çaba ve özveri karşılığında elde ettiklerini yeterli bulmamaları önemli bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey örgüte yaptığı katkı, harcadığı çaba, zaman karşılığında hak ettiğini alamadığına inandığında, bunları elde edebileceği bir başka örgüt arayışı içine girebilmektedir. Bu durum bireylerin örgüte olan bağlılıkları zayıflatmakta hatta koparmaktadır. Bu nedenle, örgütler çalışanlarından bekledikleri güven, bağlılık ve özveri karşılığında onların istediklerine ve hak ettiklerine karşılık vermek durumundadır.<sup>267</sup>

---

<sup>265</sup> Wiener, **Academy of Management Review**, ss.421-422.

<sup>266</sup> Şenyüz, a.g.e., ss.33-35.

<sup>267</sup> Mehmet Emin Elçi, "Etik İklimin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle Olan İlişkisi" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, SBE, 2003), ss.17-18.

Bağlılığın en önemli sonuçlarından biri de iş stresi oluşturmasıdır. Yapılan araştırmalarda bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendikleri belirtilmiştir.<sup>268</sup>

Bağlılığın farklı düzeylerde farklı sonuçlar gösterdiğine ilişkin bir değerlendirme de yapılabilir bu sonuçlar aşağıda Tablo 4'te belirtilmiştir.<sup>269</sup>

Tablo 4. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük bağlılık düzeyi	Bireysel	Yavaş mesleki	İş devri/düşük	Yüksek iş devri,	
	yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarar yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol	

<sup>268</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s.98

<sup>269</sup> Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, ss.93–94.



İlimli bağlılık düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı, bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlandırılması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek bağlılık düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik ve yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

### 2.12.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte dönük önemli sonuçları vardır. Bu sonuçları olumlu sonuçlar ve olumsuz sonuçlar olarak iki grupta toplayabilir. Bunlar aşağıda ifade edilecektir.

#### 2.12.1.1. Düşük Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları

Düşük örgütsel bağlılıkta bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgütsel düzeyde de düşük bağlılık, işlevsel olabilir. Çünkü daha yüksek işgören devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren işgörenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir. Bu tür işgörenlerin örgütü bırakması demek, diğer işgörenlerin tutumlarının iyileşmesi ve bunlar yerine alınacak işgörenlerin örgüte yeni beceriler getirmesi demektir.<sup>270</sup> Bu konudaki bulgular, düşük düzeyde bağlılık gösteren bireylerin, davranışlarına ilişkin sonuçları hakkında uyarıldıklarında bağlılıklarının genellikle yükseldiğini göstermiştir.<sup>271</sup>

Düşük örgütsel bağlılık uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek itiraz, şikayet ve söylenmelerle sonuçlanır. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek davaları ve kanun düzenlemelerinin üstesinden gelebilir.<sup>272</sup>

---

<sup>270</sup> Randall, **Academy of Management Review**, s.461

<sup>271</sup> F. V. Fox ve B. M. Staw, The Trapped Administrator: Effects of Job Insecurity and Policy Resistance Upon Commitment to Course of Action, **Administrative Science Quarterly**, 1-4, 449-471, 1979, s.451.

<sup>272</sup> Randall, **Academy of Management Review**, s.461.

### 2.12.1.1. Düşük Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde en az değerli ve duygusuz işgörenler (apathetic employee) olarak tanımlanırlar.<sup>273</sup>

Düşük örgütsel bağlılık gösteren bireylerin mesleki durumları bundan olumsuz etkilenmektedir. Yöneticiler güvendikleri diğer işgörenleri tercih ettiklerinden, düşük bağlılık gösterenleri gözden çıkarmış olmaktadır. Bu yüzden bunlar için yukarıya terfi etme olağan dışı hale gelmektedir.<sup>274</sup>

Örgütlerine ve işlerine düşük bağlılık duymaları nedeniyle bu tür bireylerin örgütsel beklenti normları sadece hesapçı değerlendirmelere dayanır.<sup>275</sup> Bu tür bireyler düşük bağlılık nedeniyle ayrıca gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, işgören toplantılarına katılmama, kendisinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalırlar. Düşük bağlılık genellikle yüksek düzeyde işgören devri, yüksek devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, işgören hırsızlığı, yetersiz çaba, ikamet yerinin değiştirilmesi ve benzeri sonuçlarla ilişkili bulunmuştur.<sup>276</sup> Düşük bağlılık bu işgörenlerde genellikle yüksek oranda iş bırakma ve devamsızlık ile sonuçlansa da, bu davranışlar çoğu zaman iş piyasası koşulları ve iş seçeneklerinin azlığı nedeniyle sınırlanır.<sup>277</sup>

Düşük örgütsel bağlılık söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerinin güveni kaybolmakta, yeni

---

<sup>273</sup> G. J. Blau ve K. B. Boal, Conceptualizing How Job Involment and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeizm, **Academy of Management Review** 12, 2: 288-300, 1987, s.296.

<sup>274</sup> Randall, **Academy of Management Review**, s.461.

<sup>275</sup> Blau ve Boal, a.g.e., s.297.

<sup>276</sup> Randall, **Academy of Management Review**, s.463.

<sup>277</sup> Blau ve Boal, a.g.e., s.297.

durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal yönetimin meşruluğu sorgulanır hale getirmektedir. Son olarak meslek işgörenleri arasında örgüte düşük düzeyde bağlılık gösterenler, örgüt dışı ilgi gruplarına daha fazla yönelimli olurlar. Bunların, örgüt içindeki ilgi gruplarından daha zor kontrol edilebilmesi örgütte sorunlar yaratabilir.<sup>278</sup>

Bu gruptaki bireyler kayıtsız işgörenlerin tersine, düşük örgütsel bağlılığa karşılık yüksek iş bağlılığına sahip olabilirler. Bu yüzden kendileri için iş önemli olmasına karşın, örgüt ve onun amaçlarıyla özdeşleşmezler. Bunlar yüksek düzeyde bireysel-görev ilişkili çaba gösterirken, grup bağlılığına ilişkin çabayı pek önemsemezler. Bu bireyler örgüt içinde yalnız kurtlar olarak isimlendirilir. Gouldner'in (1958) kozmopolitan tanımı bu kategorideki işgörenlerin özelliklerine çok benzerdir. Ona göre kozmopolitanlar örgütlerine düşük sadakat gösterirken, özelleşmiş rol yeteneklerinde yüksek bağlılık gösterirler. Bu bireyler başka yerlerde cazip iş fırsatları bulabildiklerinde kendi istekleriyle ayrılır, ayrıca örgütün işgören devamsızlığına ilişkin kurallarını ihlal etme eğilimi taşırlar.<sup>279</sup>

### 12.12.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İnsanların sosyal gruplardaki sınırlı bağlılıklarına bakarak, işleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği söylenebilir.<sup>280</sup> Gerçekten de bir kişilik olarak bireyin genellikle rol gereklerine tüm tepkime gücüyle cevap vermesine olanak yoktur. Çünkü kişinin yaşam alanının yalnızca bir bölümü örgütsel rolce doldurulur.<sup>281</sup>

---

<sup>278</sup> Randall, *Academy of Management Review*, s.463.

<sup>279</sup> Blau ve Bola, a.g.e., s.295.

<sup>280</sup> Randall, *Academy of Management Review*, s.461.

<sup>281</sup> Katz ve Kahn, a.g.e., ss.131-132.

### 2.12.2.1. İlimli Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları

İlimli bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler.<sup>282</sup>

Bu düzeydeki işgörenler örgütün bütün değil, ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yanda örgütle bütünleşmeyi bir yanda da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Böylece bunlar, Schein'in (1968, 1978) ifade ettiği toplan değer ve normları kabul eden, ancak bunlardan temel olmayan veya zararlı olanlarını ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşabilmektedir.<sup>283</sup> İlimli bağlılık birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır.<sup>284</sup>

### 2.12.2.2. İlimli Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları

Örgüte ilimli düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Üst yönetim ve işverenlerine yeterince önem vermeyen bu bireyler, örgütün üst kademelerine geldiklerinde kısmi bağlılıkları kapsamında, kendilerini kolaylıkla başaramayacakları bir uzlaşma zorunluluğu içinde bulurlar. Bu bağlılık düzeyinde işgörenler yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, jestler yapma, irade ve fedakarlık gibi üyelik davranışları önemlidir. Çünkü bu davranışlar örgütü beklenmeyen durumsallıklardan koruyabilecek esnekliği sağlar. Böylece örgütün açık işleyişi görülebilir. Ancak, bu düzeydeki işgörenler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama yada çatışma yaşarlar. Bu da karasızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir.

<sup>282</sup> Randall, *Academy of Management Review*, s.463.

<sup>283</sup> Randall, *Academy of Management Review*, s.464.

<sup>284</sup> Wiener, a,g,e, s.423.

### 2.12.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır.

#### 2.12.3.1. Yüksek Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları

Bu bağlılık düzeyi bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirir. “Örgüte sadık ol ki örgüt de sana sadık olsun” anlayışı vardır. Örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devredecek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirir.<sup>285</sup>

Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlı iseler, örgütün en değerli üyeleri olurlar. Bu gibi işgörenler örgüt içinde kurumsal yıldızlar olarak adlandırılır. Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından, ödemedeki eşitliğin yansımaları olarak da ücretlerinde doyumları yüksektir. Kurumsal yıldızların örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığına uğramaları, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumculuk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmalı durumlarında olur.<sup>286</sup>

Yüksek düzeyde bağlılık örgüt için de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Her şeyden önce işgörenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven veren kararlı işgücünün oluşmasını sağlar. Bu kararlı ve güven verici iş gücü, örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder ve en verimli ürünü ortaya koymaya çalışır.<sup>287</sup>

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi ile birlikte yüksek iş bağlılığı olan işgörenler, hem bireysel görevle ilişkili çabalarda hemde örgütü korumak amacıyla grubun

<sup>285</sup> Randall, *Academy of Management Review*, s.464.

<sup>286</sup> Blau ve Boal, a.g.e., s.294.

<sup>287</sup> Randall, *Academy of Management Review*, s. 464.

korunması çabalarında öncüdürler. Bu tür bireyler kendi istekleriyle örgütten ayrılırlarsa, bunun örgüte etkisi işlevsel olmayacaktır. Çünkü bunların yerini doldurma hem zor, hem de pahalı bir iştir. Devamsızlık göz önüne alındığında bu bireyler, sağlık sebepleri dışında yüksek devamsızlık göstermezler.<sup>288</sup>

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa karşın işgören düşük düzeyde işe bağlılık gösterebilir. Bunlar işlerine önem vermeselerde, örgüt ve onun amaçlarıyla güçlü özdeşleşme içindedirler. Bu yüzden bu bireyler, bireysel görevle ilişkili çabalara değil ama gruba bağlılık ve grubu koruma çabalarında oldukça öne giderler. Bunlar, örgütün birleşik üyeleri(carporate citizens) olarak adlandırılırken, Gouldner'in "yerel ortaklar (local shares)" dediği işgörenlerle büyük benzerlik içindedir. Ona göre yerel ortak örgüte yüksek bağlılık, özdeşleşmiş rol yeteneklerinde ise düşük bağlılık gösteren üyelerdir. Çünkü örgütsel devamlılık, büyük ölçüde bunların rollerini (davranışsal beklentileri) yerine getirmeleriyle sağlanmaktadır. Bunlar, kendi istekleriyle iş bırakmadıkları gibi, örgütün devam kurallarını da meşru olmayan şekilde ihlal etmezler.<sup>289</sup>

Örgütsel bağlılığın örgüte ve çalışanlara sağladığı yararları şu şekilde özetlenebilir:<sup>290</sup>

- Çalışanların, ücret, çalışma şartları, iş tatmini, örgüt iklimi ve örgüt içi ilişkiler konusunda daha uzlaşmacı olmalarını sağlar.
- Çalışanların işe geç gelmelerini önler/azaltır.
- İşten ayrılmaları ve böylece personel devir hızını azaltır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine katkı sağlar.
- Yüksek performans göstermelerine katkı sağlar.

---

<sup>288</sup> Blau ve Boal, a.g.e., s.294.

<sup>289</sup> Blau ve Boal, a.g.e., s. 297.

<sup>290</sup> Mathieu ve Zajac, a.g.e., s.171.

### 2.12.3.2. Yüksek Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları

Yüksek bağlılık bazen işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi bazen yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı ve örgüt yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.<sup>291</sup> Bu konudaki araştırma bulguları, kendilerine defalarca olumsuz dönüt veya ceza verilen bireylerin, bağlılığın düşmediğini, ancak daha ileri olumsuz sonuçlarla izlendiğinde bağlılık düzeyinin, genellikle zaman içinde düştüğünü göstermiştir.<sup>292</sup>

Durkheim'e (1951) göre de yüksek derecede bağlılık, bireyin aşırı derecede grupla bütünleşmesine ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır. Bu bireyler ayrıca kişisel yetersizliklerini kapatmak amacıyla grup içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinde, bazen aile ilişkilerinde gerilimler yaşarlar. Yüksek örgütsel bağlılıkla birlikte yüksek iş bağlılığı olan bireyler, zamanlarının büyük bir bölümünü işlerine ve örgütlerine ayırdıklarından aile sorumluluklarını göz ardı etmekte, ev ve iş yaşantısında denge kuramamaktadırlar. Dolayısıyla bu bireyler, diğerleriyle de yeterli ilişkiler geliştirmediklerinden hem kişisel yabancılaşma ve hem de toplumsal yabancılaşma deneyimi geçirirler.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın bireye olduğu kadar örgüte de olumsuz sonuçları vardır. Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da, kendisine yüksek düzeyde bağlılık gösteren, ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan işgörenleri kendisine çekebilir. Yüksek bağlılık düzeyi, örgütsel esnekliğin azalmasına, geçmişteki uygulama ve politikalarına aşırı güven duymaya, bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale

<sup>291</sup> Randall, *Academy of Management Review*, s.465.

<sup>292</sup> Fox ve Staw, a.g.e., s.451.



gelmesine sebep olmaktadır. Çünkü örgüte tüm tepkime gücüyle bağlılık duyan bireyler alternatif tepkiler ortaya koyamazlar.<sup>293</sup>

Bundan başka yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkta örgüt çevre değişimlerine cevap verecek şekilde yapı ve stratejilerini değiştirmede başarısızlığa uğrayabilir. Esneklik düzeyi büyük ölçüde azalmış olan böyle bir yapı, bireyler gibi örgütleri de, geçmişteki bağlılıklardan dolayı, bugün için etkisiz hale gelmiş bir eylem tarzına aşırı derecede bağlı hale getirebilir. Sonuçta karar alıcılar, özellikle önceki hareket tarzlarından vazgeçmede isteksiz olurlar. Böyle yaparak da örgütün kimliğini tehlikeye düşürürler.<sup>294</sup>

Son olarak yüksek düzeyde bağlılığın örgüte olumsuz bir sonucu da, işgörenleri, bazen örgüt adına yasal ve etik olmayan eylem ve davranışlara yöneltmesidir. Standart çalışma usullerinden herhangi bir sapma, örgüte yüksek veya aşırı düzeyde bağlılık gösteren işgörenler tarafından sorgulanmaz. Fakat bu tür olumsuz eylem ve davranışların potansiyel sonuçları genellikle, şimdiki ve gelecekteki müşterileri ve ortakları kaybetme, kamu baskısı ve hükümet düzenlemelerini karşısında görmek şeklinde olmaktadır.<sup>295</sup>

### 2.13. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları

Ulrich, örgütsel bağlılığı geliştirme çerçevesinde, kontrol, strateji/vizyon, işin mücadele gerektirmesi, işbirliği ve takım çalışması, çalışma kültürü, ortak kazanımlar, iletişim, insanlara ilgi, teknoloji ve son olarak yetiştirme ve geliştirme araçlarından söz etmektedir.

---

<sup>293</sup> Randall, **Academy of Management Review**, s.465.

<sup>294</sup> J. Brockner, ve diğerleri, Escalation of Commitment to An Ineffective Course of Action: The Effect of Feedback Having Negative Implications For Self-Identity, **Administrative Science Quarterly** 31, 1-4:109-126, 1986, s.110.

<sup>295</sup> Randall, **Academy of Management Review**, s.466.

### **2.13.1. Kontrol**

Kontrol, işgörenlerin işlerini yaparken, onlara kararları denetleme olanağı tanımaktadır. Örgütlerin çoğu, son zamanlarda işgörenlerle birlikte kontrolü paylaşmanın değerini öğrenmişlerdir. Kontrol, çalışma programlarını da kapsayabilir. Esnek zaman ve çalışma saatleri, işgörenlerin örgütsel bağlılığını geliştirmeye yardımcı olabilir. Microsoft'un başarısı kısmen, istekleri nasıl karşılayacağı konusunda çalışanlarına kontrol olanağı vermesiyle gerçekleşmiştir. Çalışma yeri başka bir kontrol konusu olabilir. Arthur Anderson Danışmanlık Bürosu, çalışanlarına, müşterilerle görüşmek koşuluyla ne kadar uzakta olursa olsun istedikleri yerde bırakmak, yöneticilerin, dolaylı olarak çalışanlarının işleri iyi yapmak için gerekli becerilere ve güdülere sahip olduğuna inandıklarını gösterir. Kontrolü paylaşmak güveni gösterir ve işgörenlerin örgüte bağlılığını geliştirir.

### **2.13.2. Strateji veya Vizyon**

Vizyon, bir örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Örgütsel vizyon, üyeler arasındaki bağlılığı artırır, hedeflere yön vererek kararlarda ve değişim etkinliklerinde bir temel sağlar.<sup>296</sup> İşgörelere vizyon sunmak, daha çok çalışmaları için onları yönlendirmektir. Bir stratejiye veya vizyona kişisel olarak bağlandığını hisseden işgörelenler daha çok çalışma eğilimine girerler. Yöneticilerin çoğu, vizyonların, çalışanlarına güç verdiğini ve aratan isteklerle baş etmede güçlerine güç kattığını düşünmektedir.

### **2.13.3. Mücadele Gerektiren İşler**

İşgörelenleri, yeni beceriler geliştirmeleri için güdülemek gereklidir. Çalışanlardan, sıkıcılığı gittikçe artan bir işi yapmaları istendiğinde çoğunlukla

---

<sup>296</sup> T. Aytaç, Okul Vizyonu Nedir, Nasıl Geliştirilir, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar**, C. Elma, K. Demir (Ed). Ankara: Anı Yayıncılık 1-15, 2000, ss.3-5.

bozguna uğrarlar. İşi mücadeleciler/anamlı hale getirmenin bir yolu, çalışanları müşterilere doğrudan bağlamadır. Araştırma ve uygulama yapmak, kapsamlı teknik yardımlar, modern çalışma ortamları ve son derece gayretli bir çalışma yöntemiyle işgörenler sürekli güdülenmektedirler.

#### **2.13.4. İşbirliği ve Takım Çalışması**

İşlerin yapılması için takımlar oluşturmak da örgütsel bağlılık için başvurulan yollardan biridir. Yüksek performanslı takımlarla ilgili çalışmalar ve örnek olaylar, takımların, bireysel yetenekleri, kolektif başarılar için kullandıklarını göstermektedir. Takımlar çoğu kez yavaş karar vermeleri yüzünden suçlanırlar. Birçok olayda bu görüşün tersi doğrudur. Çözümlerin kolayca bulunmadığı yüksek beklenti durumlarında takımlar olaya yoğunlaşmakta ve hızlı bir biçimde konuyu çözebilmektedirler.

#### **2.13.5. Çalışma Kültürü**

Kutlama (tören), eğlence, heyecan ve açıklık sağlayan bir çevre oluşturmak da bağlılıkta temel stratejilerden biridir. Amaçları ortaya koyma, bunun için çaba göstermek ve başarmak için enerji veren, heyecanlandıran ve kutlamaya değer durumları değerlendirmek gereklidir. O'Reilly'e (1995) göre bütün bunlar, örgüt üyelerince paylaşılan ortak inanç, norm ve beklentiler sistemini oluşturur.

#### **2.13.6. Ortak Kazanımlar**

Ortak kazanımlar, işgörenlerin başarıyla tamamladıkları çalışmalarının karşılığını vermektir. İnsanlar kişisel olarak ödüllendirilmek isterler. Çünkü karşılık görmek, başarı için bir puan getirir. İşgörenler hedeflerine ulaştıklarında elde edilen ekonomik kazanımları öğrenirler. Bu durum, onları daha zor amaçları başarmaya güdülemektedir. Kazancı paylaşmak fedakarlık değil, fakat işgörenlerin bağlılığını arttırıcı bir stratejidir. Çalışma ve ödül arasındaki görüş çizgisi yeterince açık ise, örgüt, aratan beklentilerle daha iyi başa çıkabilir.

### 2.13.7. İletişim

İletişim, bilgileri içtenlikle ve sıklıkla işgörenlerle paylaşmaktır. Eğer işgörenler, örgütün bir şeyi niçin yaptığını tam olarak anarlarsa onu daha kolayca kabul ederler. Çalışanlar çoğu zaman, değişim, kalite veya dönüşüm programlarının arkasındaki ilkeleri anlamakta başarısız olabilirler. Örgüt çalışanlarının iletişim ve bilgiyi kaynak/güç olarak görmeleri gerekmektedir. Kapsamlı bir iletişim planı çok önemli bir kaynaktır. İşgörenler, sadece örgütte neler olup bittiğini değil, yanı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini niçin ve nasıl etkileyeceğini de bilirler.

### 2.13.8. İnsanlara İlgisi

Her bireyin farklılıklarının açıklıkla paylaşıldığı ve değer verildiği bir ortam yaratmak örgütlerin uyguladığı temel taktiklerden biridir. Özdemir'e göre personeli yerinde kullanarak, destekleyerek ve yaptıklarını takdir ederek örgüte büyük katkılar yapılabileceği gibi, işgörenlerin de yaptıklarından doyum olarak mutlu olmaları sağlanabilir.

### 2.13.9. Teknoloji

Teknoloji, örgüt yaşamında kendini çeşitli şekillerde yansıtır. Bu yansıma alet, araç ve gereçlerde, makinelerde veya üretimin nasılının bilinmesinde açıkça ortaya çıkar. Teknoloji insan yeteneklerini geliştiren bütün teknik ve süreçleri kapsar.<sup>297</sup> İşlerini daha kolaylıkla yapabilmeleri için çalışanlara gerekli teknolojik olanakların tanınması, yüksek düzeyde kaliteli ürünler vermelerini sağlar. Yeni teknoloji, bir beklenti veya kaynak olabilir. Bir kaynak olarak teknoloji, bilgiyi paylaşma ve işi basitleştirme süreçlerindeki engelleri ortadan kaldırabilir. Teknoloji aynı zamanda işleri yeniden yapılandırma niteliği taşımaktadır.

---

<sup>297</sup> H. M. Carlisle, **Management: Concepts and Situations**, Science Research Associates, Inc, USA, 1976, s.202.

### 2.13.10. Yerleştirme ve Geliştirme

İşgörendere, işlerini daha iyi yapmaları için yeni beceriler kazandırmak gerekmektedir. Kurslar düzenleme, işe yerleştirme, ıraklık veya iş rotasyonu gibi geliştirici çalışmalar bunlardandır. Sonuç, bir beceriler dizisi olup, bir sorunun çözümüne yönelik beceriler ve araçlar sunma yeteneğidir. Özdemir'e göre güçlü bir eğitim ortamı oluşturularak herkesin kendi kendini yetiştirmesi özendirilebilir. Hizmet öncesinde alınan eğitim ne kadar yeterli ve üstün olursa olsun, hizmet içi eğitim programlarıyla desteklenmedikçe nitelikte azalma kaçınılmazdır.<sup>298</sup>

---

<sup>298</sup> Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, s.119.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNETİCİ STATÜLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

#### 3.1. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler konusunda pek çok araştırma bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık bazı araştırmalarda bağımsız değişken bazılarında ise bağımlı değişken olarak incelenmiştir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genellikle üç grupta ele alınmaktadır. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir. *Kişisel faktörler*, örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, çalışanların örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Kişisel faktörlerin kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve yaş, kıdem, medeni durum, cinsiyet, eğitim, ırk gibi kişisel özellikler girmektedir.

*Örgütsel faktörler*, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği, örgütsel ödüller, rol belirsizliği, örgütsel adalet, dahil olma-dışlanmama algısı, organizasyon imajı ve takım çalışması gibi değişkenlerdir.

Kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan *örgüt dışı faktörler* ise; profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir.<sup>299</sup>

Bu bölümde, işletmelerde bütün çalışanlar için geçerli olan örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticilere

---

<sup>299</sup> Gül, a.g.e., s.85–86.

uygulanarak değerlendirmelerde bulunulacaktır. Bunlar aşağıda maddeler halinde izah edilecektir.

### **3.1.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Beklentileri**

İşgörenin örgütüne karşı duyduğu sadakat ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi olarak tanımlanabilecek örgütsel bağlilık, işgörenin beklentilerinin karşılanma oranına bağli olarak gelişir. Çalışanların işyerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlilıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan Ster (1977), Zaccaro ve Dobbins (1989) çalışmalarıdır.

Beklentilerin karşılanma oranı, çalışanların işe girmeden önce teklif edilen işe dair beklentilerinin işe girdikten sonra yaşadıkları deneyimleri sonucunda oluşan karşılanma oranını ifade etmektedir. Üç yönetim kademesinde bulunan yöneticilerin de iş öncesi beklentilerinin işe girdikten sonra yaşadıkları deneyimlerle karşılanması durumunda iş tatmininin pozitif etkilendiği ve buna bağli olarak bu koşulları sağlayan örgüte dair bağlilıklarının da pozitif etkilendiği, bunun sonucunda da işten ayrılma niyetlerinin negatif etkilendiği bulunmuştur. Buna göre, beklentilerin karşılanma hipotezi, yöneticilerin işe girişteki işe dair beklentilerinin karşılanması durumunda daha yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlilığa ve daha düşük işten ayrılma niyetine yol açmaktadır.<sup>300</sup>

### **3.1.2. Örgütsel Bağlilık ve Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşme, Schein tarafından, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir şeklinde tanımlanmıştır. Psikolojik sözleşme ile çalışanların örgütsel bağlilıkları arasında açık bir ilişki bulunduğundan, psikolojik sözleşme örgütler için oldukça önemlidir.<sup>301</sup>

---

<sup>300</sup> Şenyüz, a.g.e., s.30.

<sup>301</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s.60.

İyi tanımlanmış bir görevin işe girmeden önce yani başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşıyan psikolojik sözleşme, örgütün amaç ve değerlerinin kabul edilip içselleştirilmesi ve örgüt üyesi olarak kalmaya istek duyma gibi davranışları beraberinde getirir.

Yapılan araştırmalarda üç yönetim kademesinde bulunan yöneticilerin her birinin duygusal bağlılık oranlarının diğer örgütsel bağlılık boyutlarına oranla daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Duygusal bağlılığı tanımladığımızda bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, duygusal bir bağ kurması, örgütün amaç ve değerleriyle kendi hedef ve değerlerini bütünleştirmesi anlamları karşımıza çıkmaktadır. Bütün bu ifadeleri dikkate aldığımızda işletmelerde alt kademe, orta kademe ve üst kademe bulunan yöneticilerin her biri değişik oranlarda olsa bile işletmeleri ile psikolojik sözleşme ilişkisi içerisine girmektedir. Buda netice olarak her üç kademe yönetim kademesinde de yöneticilerin örgütsel bağlılığını olumlu olarak etkilemektedir.

### 3.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Yaş Faktörü

Örgütsel bağlılığı etkileyen yaş faktörü genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alınmaktadır. Mevcut teoriler genel olarak yaşı ilerlemiş çalışanların, gençlere nazaran, örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde oldukları tezini savunmaktadır. Çünkü, yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimindedirler.<sup>302</sup>

Angle ve Perry (1981) yaptıkları araştırmada, çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanlarının azaldığını, dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığını belirtmektedirler.

---

<sup>302</sup> A. A. Ketchand ve A., J.R. Strewser, "The Existence of Utliple Measures of Organizational Commitment and Experience Related Differences in a Public Accounting Setting", **Behavioral Research in Accounting**, 1998, 109-137, s.110.



Yukarıdaki açıklamaları dikkate aldığımızda alt kademe yöneticilerin genellikle genç olmaları, ileriye yönelik olarak hedeflerinin ve görüşlerinin kolay değişebilmesi ve onlar için iş imkanlarının daha fazla olması gibi faktörleri göz önüne alarak yaş faktöründen dolayı örgütsel bağlılıklarının daha az olduğunu söyleyebiliriz.

Buna karşılık orta kademe yöneticilerin yaş faktörüne bağlı olarak örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu, bunun sebebi olarak ilerleyen yaşla birlikte orta kademe yöneticilerin firmalarıyla olan bağlarının artması, mevcut işlerinde başarıyı sağlamak istemeleri ve buldukları firmalarda üst düzeylere çıkabilme hedeflerinin olduğunu söyleyebiliriz.

Üst kademe yöneticilerin yaş faktörüne göre bağlılık derecesine baktığımızda diğer iki yönetim kademesine göre daha yüksek olduğunu görmekteyiz. Çünkü onlar için artık yaş ve kariyer olarak iş hayatının son zamanlarına geldikleri, emeklilik planlarının başladığı bir dönemdir. Bu dönemde genellikle düşünülen mevcut örgütte çalışmaya devam etmek ve kariyerini bu kurumda sona erdirmektir.

#### **3.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet Faktörü**

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörü arasındaki çalışmalar, çelişkili sonuçlar vermiştir. Bazı araştırmacılar, kadınların örgütlerine daha fazla bağlı olduğunu savunurken, bazıları da bu iki faktör arasında negatif bir ilişki olduğu tezini savunmaktadır.<sup>303</sup> Avustralya'da yapılan çalışmada, cinsiyet faktörü ile kuruma sadakat; örgüt birliği için çalışma isteği ve bu kuruma karşı olan sorumluluk duygusu arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonuçları göstermiştir ki, cinsiyet faktörü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

---

<sup>303</sup> Mathieu ve Zajac, a.g.e., s.952.

Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar. Bu da örgütlerinde daha istikrarlı olmalarına neden olmaktadır. Bunun yanında, Herbiniak ve Alutto (1972) tek başına yaşayanların evli olanlardan veya ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde olduklarını saptamıştır. Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla emek harcarlar. Bu durum onların motivasyonunu artırarak örgüte bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

Bu bağlamda değerlendirme yaparsak bayan yöneticilerin erkek yöneticilere oranla işletmelerine daha fazla bağlı olduklarını söyleyebiliriz. Günümüz işletmelerinde de yapılan araştırmalar sonucunda bayan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerde daha uzun vadeli kaldıklarını, kariyer basamaklarında ilerlediklerini görmekteyiz.

### **3.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalacaktır. Çünkü çalışanın eğitim düzeyinin artması ile birlikte örgütten beklentileri de artacaktır. Aynı zamanda çalışanın eğitim düzeyi arttıkça alternatif iş imkânları da buna paralel olarak artacaktır. Örgütün, çalışanın beklentilerini karşılayamaması durumunda çalışan, beklentilerini gerçekleştirebilecek başka alternatiflere yönelecektir. Sonuç olarak, eğitim düzeyi örgütsel bağlılıkla negatif, işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkilidir.<sup>304</sup>

Örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre yüksek eğitim düzeyine sahip yöneticilerin, örgütsel bağlılığının daha az olduğu tespit edilmiştir. Bunun en büyük nedeninin, daha iyi eğitim düzeyine sahip olanların daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da

---

<sup>304</sup> Bekiroğlu, a.g.e., s.40.

buldukları mevkie daha az adapte oldukları düşünölmektedir.<sup>305</sup> Ancak diğer yandan, bu sonuca ulaşmayan çalışmalar da bulunmaktadır.

Yukarıda belirtilen araştırmalar neticesinde değerlendirme yaparsak alt kademe yöneticilerin eğitim seviyelerinin düşük olmasından dolayı örgötsel bağlılık boyutunun daha fazla olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre zamanla eğitim çalışmalarının arttırılması, bilgi ve becerilerin gelişmesi neticesinde yöneticinin mevcut yönetim kademesinde yükselme meydana gelerek orta kademe yönetici seviyesine çıkabilmektedir. Bilgi ve tecrübelerin artmasıyla kolay iş bulabilme imkanına sahip olan orta düzey yöneticilerde mevcut firmalarından gerekli imkan ve beklentilerini karşılayamadıkları zaman farklı işletmelere yönelme söz konusu olmaktadır. Bu da bize orta kademe yöneticilerin eğitim faktörü dikkate alındığında alt kademe yöneticilere göre daha az bağlılık gösterdiğini açıklamaktadır. Bununla birlikte eğitim, tecrübe ve yetenek bakımından zirvede bulunan üst kademe yöneticilerin ise, örgötsel bağlılığı etkileyen diğer faktörleri göz ardı edersek daha kolay iş bulabilmesinden dolayı alt ve orta kademe yöneticilere göre eğitim faktörü bakımından örgötsel bağlılığının daha düşük olduğunu söyleyebiliriz.

### **3.1.6. Örgötsel Bağlılık ve Medeni Durum**

Örgötsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma yapılmıştır. Olası tartışmalardan biri, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları yönündedir. Bununla beraber, medeni hal ve örgötsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teörinin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir<sup>306</sup>

---

<sup>305</sup> M.H.A Abdullah, J.D. Shaw, (1999), " Personal Factors And Organizational Commitment: Main Interactive Effects İn The United Arab Emirates", **Journal Of Managerial Issues**, 11 (1), Spring, Ss.77-93.

<sup>306</sup> Abdullah ve Shaw, a.g.e., s.60.

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda evli yöneticilerin örgütsel bağlılığının yüksek olduğunu kabul edersek ve bir genelleme yaparak orta ve üst kademe yöneticilerin alt kademe yöneticilere göre evlilik oranının yüksek olduğunu varsayarsak orta ve üst kademe yöneticilerin medeni durum faktörüne göre örgütsel bağlılıklarının alt kademe yöneticilere oranla daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

### **3.1.7. Örgütsel Bağlılık ve Hizmet Süresinin Uzunluğu**

Uzun yıllar sonunda elde edilen deneyimlere sahip çalışanların, örgütlerine daha bağlı olacağı düşünülmektedir. Çünkü, emekli aylıkları, tatil imkanları ve diğer pek çok faktör, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenlerdendir.<sup>307</sup>

Allen ve Meyer'in (1993) çalışmalarında ise, genellikle yaş ve kıdemin birbirine paralel değişkenler olmalarına rağmen yaş daha çok duygusal bağlılıkla, kıdem ise devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur.<sup>308</sup>

Yapılan araştırmalar doğrultusunda işletmelerde hizmet süresi uzun olan yöneticilerin örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu görülmektedir. Gerek iş imkanlarının gelişmesi, gerek maddi ve manevi menfaatlerin artması gibi faktörler dikkate alındığında kıdemi yüksek olan yöneticileri işletmelerine bağlayan birçok faktörün olduğu görülmektedir. Buna göre hizmet sürelerinin uzunluğu dikkate alındığında üst kademe yöneticilerin orta kademe yöneticilere göre, orta kademe yöneticilerin de alt kademe yöneticilere göre örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Tabi ki burada görev süresi uzun olan yöneticilerin yönetim kademelerinde yükseldiği varsayımına göre bu yorumlar geçerli olacaktır. Yoksa uzun yıllar aynı yöneticilik kademesinde hizmet veren bir yönetici için bu durum tam tersi olabilir.

---

<sup>307</sup> Mathieu ve Zajac, a.g.e., s.952.

<sup>308</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s.67.

### **3.2. Yönetici Statüleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Bu kısımda her bir yönetim kademesinin, -alt kademe, orta kademe ve üst kademe olmak üzere- Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeliyle –duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık- ilişkisi incelenmeye çalışılacaktır.

#### **3.2.1. Üst Kademe Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi**

Üst kademe yöneticiler hiyerarşinin en üst seviyelerinde bulunan ve organizasyonun tamamından sorumlu olan kişilerdir. Sayı olarak azdırlar ve CEO, başkan, genel müdür gibi isimlerle adlandırılırlar. Üst kademe yöneticiler genellikle idareci olarak adlandırılırlar. Bu seviyedeki yöneticiler üst seviyedeki orta kademe yöneticilerinden sorumludurlar. Organizasyonun genel işleyişine üstten bakarlar ve orta kademe yöneticilerle beraber planlama, denetim gibi işleri yerine getirirler.<sup>309</sup>

Günümüzde işletme biliminde hızla gelişen kavramlardan birisi olan örgütsel bağlılık gittikçe önemini arttırmıştır. İşletmeler bu alanlarda ciddi çalışmalar yapmaktadırlar. Örgütsel bağlılık olgusu işletmede çalışan bütün bireyleri olduğu gibi üst kademede bulunan yöneticileri de yakından ilgilendirmektedir. Çünkü işletmenin beyni, kalbi niteliğinde bulunan üst kademe yöneticilerin, çalıştıkları kuruma karşı duydukları örgütsel bağlılık seviyesi çok önemlidir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek bir üst düzey yöneticinin motivasyon ve verimi ile düşük örgütsel bağlılığa sahip bir üst düzey yöneticinin motivasyon ve verimliliği bir olmayacaktır.

##### **3.2.1.1. Üst Kademe Yöneticiler ve Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bu tür bağlılıkta birey, kendini örgütün

---

<sup>309</sup> Bedion, a.g.e., s.23.

bir parçası gibi gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve önem taşır. Dolayısıyla bireyler örgüte katılır ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyarlar.<sup>310</sup>

Yukarıda ifade edilen duygusal bağlılıkla üst kademe yöneticiler arasındaki ilişkiyi duygusal bağlılığın öncüllerini dikkate alarak açıklamaya çalışacağız.

Bir işletmede üst kademe yönetim kademesine gelmiş olan bir yöneticinin o seviyeye gelebilmesi için işletmenin amaç ve hedefleriyle kendi amaç ve hedeflerini özdeşleştirmesi gerekir. Çünkü bir noktada artık doğrudan doğruya işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için alınması gereken çok kritik kararlara imza atabilecek bir konumdadır. Bu sebeplerden dolayı işletmesinin amaç ve hedeflerine ulaşmasında büyük katkılar sağlayan üst düzey bir yönetici kendisi ile işletmesini özdeşleştirmiş bir konumdadır. Bu noktada üst düzey bir yöneticinin başarılı olabilmesi için yapması gereken olmazsa olmazlardan biriside işletmesi ile kendisini özdeşleştirmesidir diyebiliriz.

Duygusal bağlılığın öncüllerinden bir diğeri de imajdır. Üst düzey bir yöneticinin kariyer olarak yüksek basamaklarda olduğunu göz önüne alırsak imajının yüksek olduğunu görürüz. Tabi ki yöneticilerin imajında önemli olan hususlardan en önemlisi de çalıştığı işletmenin piyasadaki imajı ve saygınlığıdır. Piyasa imajı yüksek olan bir firmada çalışan üst düzey bir yöneticinin de imajı, prestiji yüksek olacak buda üst düzey yöneticinin duygusal bağlılığını pozitif yönde etkileyecektir.

Ayrıca üst düzey yöneticilerin, görevlerinin gerektirdiği niteliklerin kendi nitelikleriyle uyuşması, görevlerinin belirli ve anlamlı olması, işletmeye karşı yapıcı tutum ve davranışlar sergilemeleri de üst düzey yöneticilerin duygusal bağlılığını olumlu etkileyecektir.

---

<sup>310</sup> Meyer ve Allen, a.g.e., ss.2-6.

### 3.2.1.2. Üst Kademe Yöneticiler ve Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmasının maliyetinin çok yüksek oluşu ya da ayrılması halinde çalışabileceği alternatif örgütlerin azlığı veya hiç olmayışı ile ilgilidir. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler örgütte kalmak zorundadır. Çünkü örgütün onlara sağladığı emeklilik, sosyal statü, yaşam standardı, terfi olanakları, kıdem, unvan gibi imkânları kaybetmek istemezler

Üst düzey yöneticilerin devamlılık bağlılığı ile ilişkisini incelemek için devamlılık bağlılığının öncüllerinden faydalanılacaktır.

Devamlılık bağlılığının öncüllerine baktığımızda karşımıza ilk olarak yaş unsuru çıkmaktadır. Yaş faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkileriyle ilgili bir çok araştırma yapılmıştır. Kimilerine göre bir ilişki tespit edilmiş, kimilerine göre örgütsel bağlılık ile yaş arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Biz örgütsel bağlılıkla yaş arasındaki ilişkinin var olduğunu kabul ederek baktığımızda yaş bakımından olgunlaşmış yöneticilerin devamlılık bağlılığının daha yüksek olduğunu görmekteyiz. Tabi ki burada yaş faktörünü tek başına bir kriter olarak aldığımızda bu sonuca ulaşabiliriz. Diğer faktörlerle değerlendirme yaptığımızda daha farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Bir diğer duygusal bağlılık öncülü de alternatif iş olanaklarıdır. Alternatif iş imkanları yüksek olan üst düzey yöneticilerin devamlılık bağlılığı daha düşük olmaktadır. Çünkü daha iyi şartlar sunan başka bir firmaya geçme durumu olabilmektedir. Günümüze baktığımızda üst düzey kaliteli yöneticilerin aynı futbolcular gibi yüksek bonservis bedelleriyle firmalar arasında transfer işlemlerinin gerçekleştiğini görmekteyiz.

Kariyerinde artık en üst seviyeye geldiğini savunan ve kendini bu konuda tatmin eden üst düzey yöneticilerin devamlılık bağlılığı yüksek olmaktadır. Çünkü o seviyede bulunan bir üst düzey yöneticinin kariyer olarak başka şartlar altında

yapması ve başarması gereken herhangi bir hedefi yoktur. Bulunduğu firmada emekliliğini beklemeye başlayacak ve emeklilik planları yapmaya başlayacaktır.

Devamlılık bağlılığını etkileyen bir diğer öncül ise çalışma süresidir. Uzun yıllar aynı firmada çalışan üst düzey yöneticilerin devamlılık bağlılığı daha yüksek olmaktadır. Çünkü, aynı firmada uzun süre çalışmasından dolayı gelir durumu çok iyi konumlarda olabilecek, firma içerisinde konum olarak çok önemli yerlerde olabilecektir. Bu durumda olan bir üst düzey yönetici elbetteki bu imkanları kaybetmek istemeyecek çalıştığı kuruma karşı devamlılık yönünde bir bağlılık hissedecektir.

Üst düzey yöneticilerin devamlılık bağlılığını etkileyen bir diğer unsur ise yatırımlardır. Çalışanlar pek çok farklı biçimde örgüte yatırım yapabilirler. Çalışanın ailesi ile birlikte başka bir şehre taşınmak veya örgüte özel bazı becerilerin geliştirilmesi için zaman ayırmak yapılan yatırımlara örnek olabilir. Bu noktaları değerlendirdiğimizde üst düzey yöneticilerin buldukları konuma gelebilmeleri için ne kadar fedakarlıklarda buldukları, ne kadar zorluklarla mücadele ettikleri açıkça ortadır. Dolayısıyla bu şekilde işletmesine önemli yatırımlar yapmış ve örgütünden ayrılırsa büyük maliyetlere katlanması gereken bir konumda olan üst düzey yöneticiler daha fazla devamlılık bağlılığı göstermektedirler.

### **3.2.1.3. Üst Kademe Yöneticiler ve Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı sorumluluğu ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanan bir bağlılık türüdür. Buradaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi örgütle ilgili çıkarılara dayanmaktadır. Bireyin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamıştır yada çevresinde yıllarca tek bir örgütte çalışan kişiler çoğunluktadır ve bu kişilerden övgüyle söz edilmektedir. Dolayısıyla, birey sadakatin önemli olduğuna inanarak örgütte kalmayı ahlaki bir



zorunluluk olarak görmektedir. Diğer bir ifadeyle, doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgütte kalmaya devam etmektedir.<sup>311</sup>

Üst düzey yöneticilerin normatif bağlılığını incelemek için normatif bağlılığın öncülleriyle olan ilişkilerine bakılması gerekmektedir. Normatif bağlılığın öncüllerine baktığımızda bunların; iş arkadaşlarının örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılık, katılımcı yönetim, aile hayatı ve sosyalleşme süreci olduğunu görmekteyiz.

Üst düzey yöneticilerin normatif bağlılığında etkili olan etkenlerden en önemlileri aile hayatı ve sosyalleşme sürecidir. Üst düzey yöneticilere ailesel baskı olarak sadakatin bir erdem olduğu vurgulanmıştır veya sosyalleşme süreci ile alakalı olarak uzun yıllar boyunca istikrarlı bir şekilde mevcut yerde devam edilmesi gerektiği ve toplum tarafından bu şekilde bir davranış gösterilmesi durumunda takdir toplayacağı hissi yerleştirilmiştir. Bunların neticesinde de üst düzey yönetici kendisini örgütüne karşı ahlaki açıdan zorunlu olarak bağlı görmektedir.

Yapılan araştırmaları incelediğimizde üst düzey yöneticilerin orta ve alt kademe yöneticilere göre normatif bağlılığının daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında katkısı olan diğer hususlar da üst düzey yöneticilerin uzun yıllar boyunca firmasında çalışması sonucu elde ettiği maddi ve manevi kazanımlarının karşılığını kariyerinin son zamanlarında örgütüne sadakat göstererek ödemeyi düşünmesi ve çalışma arkadaşları ile olan manevi bağlarının yüksek olması ve onlara karşı kendisini sorumlu hissetmesini sayabiliriz.

### **3.2.2. Orta Kademe Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi**

*Orta kademe yöneticileri*, örgütün operasyonel gücü olan ilk kademe yöneticilerinin de dahil olduğu en alttaki insan kaynağıyla, en üst yönetim

---

<sup>311</sup> Allen ve Meyer, a.g.e., s.4.

arasındaki ilişkileri sağlayan ve düzenleyen yöneticilerdir. Örgütün orta kademe yöneticisinden iki önemli beklentisi vardır;

1. İlk beklenti, üst kademe yöneticisi / yönetimi tarafından alınan kararların en etkili biçimde uygulanmasını sağlamak üzere alttaki personele (yönetimde dahil) iletmesidir.

2. İkinci beklenti ise, en alttakilerin bu kararlar karşısında gösterdikleri tepkilerin ve uygulama ile ilgili sonuçların üst yönetime iletmesidir.

İşte bu derece kritik görevlere sahip olan bir orta kademe yöneticisinin örgütsel bağlılığının yüksek olması ve bu doğrultuda çalışmalarını yapması örgütler açısından son derece önemli bir husustur. Çünkü hem yüksek verimlilik ve motivasyonla faaliyetlerini yerini getirebilecek, hem de alakalı olduğu gerek üst kademe gerekse de alt kademe yöneticileri tetikleyici konumda olabilecektir.

Bu faktörleri göz önüne alarak örgütsel bağlılığın her bir boyutu ile orta kademe yöneticilerin ilişkisi aşağıdaki başlıklarda açıklanacaktır.

### **3.2.2.1. Orta Kademe Yöneticiler ve Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılıkta birey ile örgüt arasındaki benzerlik sebebiyle olumlu bir etkileşim söz konusudur. Birey, kendisiyle örgüt arasındaki benzerlikten dolayı örgütüne karşı bir sempati duyar. Orta kademe yöneticiler ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için yine duygusal bağlılık öncüllerini dikkate alarak açıklamalarımızı yapacağız.

İlk husus orta kademe yöneticilerin örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi benimseyip uygulamasıdır. Orta kademe yöneticiler pozisyonları itibari ile çok kritik bir öneme sahiptirler. Çünkü hem üst yönetim tarafından belirlenen amaç ve hedefleri kendi bünyesinde kabullenip içselleştirmesi gerekecek, hem de bu amaç ve hedefleri alt kademelere adapte etmeye çalışacaktır. Bu önemli noktayı dikkate aldığımızda orta kademe yöneticiler bir

anlamda da mecburen örgüt amaç ve hedeflerini benimsemek ve içselleştirmek zorunda kalacaktır. Buda onların duygusal bağlılığına olumlu etkiler yapacaktır.

Bir diğer husus da yerine getirilen görevin imajıdır. Orta kademe yöneticileri bu bağlamda baktığımızda bir köprü görevi gördüğünü görmekteyiz. Üst kademedan gelen talimatlar doğrultusunda faaliyetlerin yapılmasını alt kademelere aktarma görevi üstlenirler ve üst kademe yönetime de yapılan faaliyetlerin raporlarını iletirler. Ayrıca üst kademe yönetimin direkt olarak uygulama sahasında göremediği noktaları üst kademe yönetimle paylaşarak kritik kararların alınmasında yardımcı olurlar. Bütün bu noktaları dikkate aldığımızda orta kademe yöneticilerin imajının iyi bir konumda olduğunu görmekteyiz. Tabi ki üst kademe yöneticilerin imajı kadar yüksek değildir, ama firma imajı ile de birleştiği zaman orta kademe yöneticilerin duygusal bağlılığına olumlu olarak çok önemli katkılar sağlayacaktır.

Günümüz işletmelerinde önemli olan stratejik kararların alınmasında sadece üst kademe yönetimin değil orta kademe yönetiminde büyük katkıları olmaktadır. Bu bağlamda stratejik kararların alınmasında orta kademe yöneticilerinin görüş, fikir ve önerilerini de dikkate alan örgütlerde orta kademe yöneticilerinin kurumlarına karşı duygusal bağlılığının daha da fazla olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre orta kademe yöneticisi kendisini örgütün önemli bir parçası olarak görmektedir ve örgütüne duygusal olarak daha da fazla yakınlaşmaktadır.

Orta kademe yöneticilerinin duygusal bağlılığında etkili olan diğer bir etmende görevinin gerektirdiği nitelikler ile kendi yetenek ve niteliklerinin örtüşmesidir. Elbetteki bu konumda olan yani kendi nitelikleri ile görevinin nitelikleri arasında uyum olan bir orta kademe yöneticisi görevini daha iyi bir şekilde yerine getirebileceğinden dolayı kendine olan güveni de artacak, bunun sonucunda da duygusal bağlılığına olumlu etki yapacaktır.

Yukarıdaki değerlendirmeleri dikkate aldığımızda orta kademe yöneticilerin duygusal bağlılığının yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

### **3.2.2.2. Orta Kademe Yöneticiler ve Devamlılık Bağlılığı**

Bilindiği gibi devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünencesiyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumunu ifade etmektedir. Devam bağlılığı, örgütten ayrıma maliyetlerini arttıran herhangi bir olay veya faaliyet sonucu gerçekleşebilir. Bunlardan birincisi yatırımlar, diğeri de alternatiflerdir.

Orta kademe yöneticilerde diğer yöneticiler gibi örgütlerine karşı pek çok yatırımlar yapabilirler. Bunlar içerisinde görevinin gerektirdiği gerekli bilgi ve beceriyi elde etmek için zaman ayırarak ilave eğitim faaliyetlerine katılma, sosyal çevreden uzaklaşma, yaşıadığı şehirden uzaklaşma gibi faaliyetleri sayabiliriz. Bu tarz yatırımları olan bir orta kademe yöneticisi için devamlılık bağlılığının yüksek olması kaçınılmaz olabilecektir.

Devamlılık bağlılığını etkilediği düşünölen diğer bir unsur da orta kademe yöneticilerin sahip oldukları iş alternatifleridir. Orta kademe yöneticileri, kendileri için gerekli olan eğitim, bilgi ve becerilerini geliştirdikçe farklı örgütlerde iş bulabilme imkanları da artacaktır. Bu bağlamda iş alternatifleri fazla olan orta kademe yöneticilerin daha iyi imkan ve şartlar öne süren örgütlere geçişleri kolay olabilecek, buda onların devamlılık bağlılığına olumsuz etki yapabilecektir.

Orta kademe yöneticilerin devamlılık bağlılığını etkileyen diğer hususlara baktığımızda yaş, çalışma süresi, kariyer tatmini, medeni hali ve emeklilik primi gibi faktörleri görebiliriz. Buna göre yaş olarak orta yaşlarda olan orta kademe yöneticilerin yaşlı olan orta kademe yöneticilere göre devam bağlılığının daha düşük olduğu görölmektedir. Orta kademe yöneticiler kariyer süreci olarak geçiş aşamasında oldukları için ileriye yönelik kariyerlerine ulaştıracak örgütleri buluncaya kadar farklı örgütlerle çalışabilmekte, buda orta kademe yöneticilerin

devam bağıllığına olumsuz etki yapmaktadır. Bunlara ek olarak herhangi bir örgütte uzun süre çalışan OKY'nin kısa süreli çalışan OKY'ye göre, evli olan bir OKY'nin bekar olan bir OKY'ye göre devam bağıllığının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

### **3.2.2.3. Orta Kademe Yöneticiler ve Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın ahlaki ve sorumluluk boyutunu oluşturur.<sup>312</sup> Yapılan araştırmalar sonucunda orta kademe yöneticilerin normatif bağlılığının olumlu yönde olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Bunu etkileyen bir çok etmen var. İlk olarak örgütünün OKY'nin bulunduğu mevcut duruma gelinceye kadar kendisine yapmış olduğu yatırımları, maddi ve manevi kazanımları dikkate aldığımızda orta kademe yöneticisinin örgütüne karşı bir minnettarlık hissi içerisinde ahlaki açıdan zorunlu bir bağlılık hissetmesine yol açmaktadır.

Orta kademe yöneticilerin normatif bağlılığını etkileyen önemli bir husus da çalışma arkadaşları ile olan ilişkileridir. Orta kademe yöneticilerin üst kademe yönetim ve alt kademe yönetimle her an iç içe olmasından dolayı çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri daha gelişmiş düzeyde olmaktadır. Uzun yıllar beraber çalışmanın getirmiş olduğu sonuçlar doğrultusunda orta kademe yöneticileri kendilerini çalışma arkadaşlarına karşı sorumlu ve bağlı hissetmekte, buda netice olarak orta kademe yöneticinin örgütüne karşı normatif bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Aile hayatından yapılan baskılar, sosyalleşme süreci ve örgütsel bağımlılık gibi hususlarda orta kademe yöneticilerin normatif bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır.

---

<sup>312</sup> Liou ve Nyhan, a.g.e., ss.98-102.

### 3.2.3. Alt Kademe Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi

Yönetim merdiveninin en alt basamağında yer alan bu kişiler, çalışanlara en yakın yöneticiler olmaları nedeniyle şirketler için büyük önem taşımaktadırlar. Çalışanların gözünde şirketi temsil etmektedirler.

İlk kademe yöneticileri örgütün operasyonel gücünü oluşturmaktadırlar ve örgüt içerisinde en kalabalık grubu oluştururlar. Bu grupta yer alan örgüt üyelerinin / personelin örgüt içerisindeki görevi sadece emir-komuta zinciri içerisinde kendilerine verilen emirleri mutlak biçimde yerine getirmektir. Örgütsel süreçlerle ilgili, politika geliştirme, karar alma ve planlama fonksiyonlarına katılamazlar. Daha öncede ifade ettiğimiz gibi alt kademe yöneticiler sadece dilek ve şikâyetlerini, uygulamada gördükleri aksaklıkları orta kademe yöneticisine iletebilirler.<sup>313</sup>

İşletmelerde işlerin bizzat yerine getirilmesinden sorumlu olan ve çalışanlarla yönetim arasında köprü vaziyetinde olan alt kademe yöneticilerin de örgütsel bağlılığı günümüzde oldukça önem kazanmıştır. Bu bağlamda alt kademe yöneticilerin yönetim süreçlerine daha fazla katılmalarına sağlayarak örgütsel bağlılıklarını arttırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

#### 3.2.3.1. Alt Kademe Yöneticiler ve Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, çalışma arkadaşlarına, mesleğe ve örgüte bağlılıkla elde edilen tatminle alakalı bulunmaktadır.<sup>314</sup> Hartman ise, duygusal bağlılığın ait olma ve örgüte bağlılık duygularını kullandığını belirttikten sonra, bu bağlılık türünün ücret, rol açıklığı ve geçerli yetenekler gibi kişisel özellik, örgütsel yapı ve iş deneyimleri ile ilişkilerini ortaya koymaktadır.<sup>315</sup>

---

<sup>313</sup> Tortop, a.g.e., ss.112-113.

<sup>314</sup> Mathieu and Zajac, a.g.e., ss.172-177.

<sup>315</sup> Hartman, a.g.e., s.93.

Alt kademe yöneticilerin duygusal bağlılığını etkileyen en önemli hususlardan birisi orta ve üst kademe yönetimin alt kademe yönetime karşı olan tutum ve davranışlarıdır. Alt kademe yöneticilerin yönetim süreçlerine katılımının sağlanması, iş zenginleştirmesine gidilmesi yoluyla alt kademe yöneticilere daha fazla sorumluluklar yüklenmesi gibi hususlar alt kademe yöneticilerin duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Alt kademe yöneticilerin duygusal bağlılığını etkileyen bir diğer husus da alt kademe yöneticilerin bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun nitelikte görev ve sorumluluk yüklenmesidir. Bu kriterlere göre görev ve sorumluluk verilmesiyle, alt kademe yöneticiler, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda kendi amaç ve hedeflerini birleştirerek faaliyetlerini daha verimli ve etkin bir şekilde yapmaya çalışacaklardır. Buda onların kendilerine olan güven duygusunu artırarak örgütüne karşı duygusal bir bağlanmaya olumlu etki yapabilecektir. Ters durumda ise alt kademe yöneticiler kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getiremeyecek, örgütle bütünleşmelerini sağlayamadıklarından dolayı da duygusal bağlılığı olumsuz etkilenecektir.

### **3.2.2.1. Alt Kademe Yöneticiler ve Devamlılık Bağlılığı**

Devam bağlılığının temelinde ekonomik kaygılar vardır. Kişi için, örgütte kalmanın maliyetinin karşılığında elde edilecek gelir miktarı ne kadar çok ise yani ekonomik açıdan elde edilecek menfaatler ne kadar yüksek ise işletmeye bağlılığı da o derece yüksek olacaktır. Örgütten ayrılmanın neden olacağı ekonomik kayıpların miktarı ne kadar az ve önemsiz ise bağlılık da azalacaktır.

Alt kademe yöneticilerin devamlılık bağlılığını etkileyen en önemli faktör alternatif iş imkanlarına sahip olmalarıdır. Alt kademe yöneticilerle ilgili yapılan araştırmalar sonucunda alt kademe yöneticilerin yeni iş bulma imkanlarının daha fazla olduğu ve bu doğrultuda sıklıkla iş değiştirdikleri görülmektedir. Yani alt kademe yöneticilerin genellikle daha iyi şart ve imkanlara sahip olan firmalarda iş buldukları zaman mevcut örgütlerinden ayrılmalarının daha kolay olduğunu

söyleyebiliriz. Bunun neticesinde de alt kademe yöneticilerin devamlılık bağlılığının zayıf olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak iş imkanlarının kısıtlı olduğu durumlarda ise alt kademe yöneticilerinde mevcut örgütlerine karşı devamlılıklarının yüksek olduğu sonuçları ortaya çıkmaktadır.

Alt kademe yöneticilerin devamlılık bağlılığını etkileyen bir diğer husus da kariyer tatminidir. Alt kademe yöneticiler genellikle kariyer süreçlerinin başında olduklarından dolayı kendi kariyerlerine uygun örgütler buluncaya kadar bir arayış içerisinde olacaklardır. Buda onların örgütlerine karşı olan devamlılık bağlılığını olumsuz etkileyecektir.

Alt kademe yöneticilerin devamlılık bağlılığıyla alakalı diğer faktörlerde yaş, çalışma süresi, medeni hali, eğitim seviyesi gibi faktörlerdir. Bu etmenlerden yaş ve çalışma süresi unsurları dikkate alındığında alt kademe yöneticilerin genellikle genç yaşta olmaları ve mevcut örgütlerinde daha yeni olmaları gibi sebeplerden dolayı devamlılık bağlılıklarının daha düşük olduğu görülmektedir. Alt kademe yöneticilerin medeni hali dikkate alındığında evli olmayan, ailevi yükümlülük ve sorumlulukları fazla olmayan alt kademe yöneticilerin devamlılık bağlılıklarının daha az olduğu söylenebilir. Ancak ileriye yönelik olarak tecrübe sahibi olmak amacıyla mevcut örgütünde sebat eden, yeni eğitim faaliyetleriyle kendisini yetiştirmeye çalışan ve işleri çekirdek seviyeden öğrenerek ilerletme hedeflerinde olan alt kademe yöneticilerin mevcut örgütlerine karşı güçlü bir devamlılık bağlılığı gösterdiği görülmektedir.

### **3.2.2.1. Alt Kademe Yöneticiler ve Normatif Bağlılık**

Daha öncede ifade ettiğimiz gibi normatif bağlılıkta kişi örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inandığı için kendini örgütte kalmaya zorunlu olarak görmektedir. Burada bahsedilen zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi örgütle ilgili çıkarlara dayanmaz. Kişi, örgüte



bağlanmanın doğru ve ahla uygun bir davranış olduğuna inandığı için zorunluluk hissetmektedir.

Alt kademe yöneticilerin normatif bağlılıklarıyla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda alt kademe yöneticilerin normatif bağlılığının orta ve üst kademe yöneticilerin normatif bağlılığına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bunda etkili olan etmenlerin başında alt kademe yöneticilerin kendilerini örgütlerine karşı maddi ve manevi olarak borçlu hissedecek kadar uzun bir süre buldukları örgütte çalışmamış olmaları olabilir. Tabi ki bu durumun terside olabilir. Yani alt kademe yöneticilerin üzerine örgütlerin özenle durması, onları geliştirmeye çalışması, tecrübe sahibi olmalarına yardımcı olması gibi durumlarda ise alt kademe yöneticilerin normatif bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir.

Alt kademe yöneticilerin normatif bağlılığını etkileyen bir diğer unsurda iş arkadaşlarıyla olan ilişkileridir. Alt kademe yöneticilerin çalışma arkadaşlarına karşı güçlü bir bağlılığının olması, onlara karşı kendini borçlu hissetmesi gibi durumlarda alt kademe yöneticilerin normatif bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir.

Orta ve üst kademe yöneticilerin alt kademe yöneticilere bakış açısı da alt kademe yöneticilerin normatif bağlılığını etkilemektedir. Üst yönetimler tarafından örgütte katılımcı bir yönetim anlayışı hakim olur, alt kademe yöneticilerin fikirlerine değer verilir ve yönetime katılmaları sağlanırsa, bu durum alt kademe yöneticilerin örgütlerine karşı olan normatif bağlılığını arttırıcı etki yapar.

### **3.3. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Sonuçları**

Buraya kadar yapılan açıklamalar ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile alakalı yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan sonuç her bir yönetim kademesinin duygusal bağlılığının yüksek olmasıdır. Bununla birlikte yöneticilerin statüleri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olduğu da ortaya çıkmıştır. Genel olarak ifade ettiğimiz zaman yöneticilerin statüleri arttıkça örgütsel bağlılıklarında da bir

artış olduğu söylenebilir.Tabi ki bu durum yöneticilerin içerisinde buldukları durum ve şartlara göre değişiklik gösterebilmektedir.

Yöneticilerin örgütlerine karşı göstermiş oldukları duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarının derecelerine vermiş oldukları da tepkilerde farklılık göstermektedir. Çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlı olan yöneticiler örgütte kalmaya devam ederler, çünkü örgüt üyeliğini sürdürme konusunda isteklidirler. Bu istek, bireyin örgütle özdeşleşme ve amaçlara ulaşma konusunda örgüte yardım etme isteğinin derecesine göre değişebilmektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden fazla çaba sarf eder ve üyeliklerini devam ettirirler. Bu yönüyle duygusal bağlılık örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türüdür.

Yüksek duygusal bağlılık içinde olan yöneticiler istedikleri için, devamlılık bağlılığı gösterenler çıkarları böyle gerektirdiği için, normatif bağlılık duyanlar ise böyle olması gerektiğine ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler.

Genel olarak bakıldığı zaman yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olması onların verimlilik, performans gibi değerlerini olumlu yönde arttırdığı, devamsızlık, işten ayrılma gibi eğilimlerini de azalttığı söylenebilir.

Yapılan araştırmalar Allen and Meyer'in ileri sürdüğü bağlılık türlerinin, yöneticilerin performansları açısından farklı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Duygusal bağlılıkta yöneticiler, örgütün üyesi olmaktan mutlu oldukları ve örgüt amaç, hedef ve değerlerini kabullendikleri için örgüt yararına ekstra çaba sarf etmektedirler. Bu da performanslarının yüksek olmasına sebep olmaktadır. Allen ve Meyer'in kapsamlı çalışmaları duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hisseden yöneticilerin iş yerindeki verimliliğe katkıda bulduklarını göstermektedir.

Normatif bağılılığı ailesel, kültürel ve örgütsel sosyalleşmenin bir sonucu olarak örgütsel normların yerleşmesine dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel çıktılarda duygusal bağılılıkta olduğu gibi normatif bağılılık ta olumlu etkilerde bulunur.<sup>316</sup>

Son olarak devamlılık bağılılığında ise, yöneticiler örgütten ayrılmanın finansal ve finansal olmayan maliyetlerini yüksek buldukları veya alternatif iş imkanlarının azlığı sebebiyle, istemeseler bile örgütte kalmaya devam ettikleri için olağanüstü bir çaba sarf etme eğilimi göstermemektedirler. Dolayısıyla bu tür bağılılığı olan çalışanlar, iş yerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilememekte, performansları düşük olmakta veya en azından duygusal bağlananlar da olduğu gibi yüksek olmamaktadır.<sup>317</sup>

---

<sup>316</sup> Wasti, a.g.e., s.526.

<sup>317</sup> Meyer ve diğerleri, a.g.e., s.152.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR

#### 4.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı

Araştırmamızın temel konusu farklı yönetim kademesinde bulunan yöneticilerin örgütsel bağlılıklarıyla statü farklılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

Son yıllarda örgütsel bağlılık konusu, işletmecilik literatüründe oldukça popüler bir konu haline gelmiştir. Bu alanda örgütsel bağlılıkla ilişkili olan bir çok araştırma, makale ve tez çalışması hazırlanmıştır. Yapılan bu çalışmada da örgütsel bağlılığın yöneticilerin statüleri ile olan ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bilindiği gibi yöneticiler genel olarak üç kademe olarak gruplandırılırlar. Bunlar; alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticilerdir. Her bir yönetim kademesinde bulunan yöneticilerin örgütsel bağlılıkları birbirinden farklılık göstermektedir. Yaptığımız bu çalışmayla Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli ile her bir yönetim kademesinin duygusal bağlılığı, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığı dereceleri ölçülmeye çalışılmıştır. Analizler sonucunda çıkan sonuçların yöneticilerin statüleriyle ilişkili olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmamız kapsam olarak Gebze'de faaliyet gösteren gıda ve şekerleme üreticileri firmalarında çalışan yöneticileri kapsamaktadır.

#### 4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin statüleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Kısaca özetlemek gerekirse yöneticiler hiyerarşik kademe olarak temelde üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar alt kademe, orta kademe ve üst kademe yönetim seviyeleridir. Bizim de temel amacımız bu üç farklı yönetim seviyesinde bulunan yöneticilerin örgütsel bağlılıklarını Allen ve Meyer'in üç

boyutlu örgütsel bağlılık modeli ile ölçerek, yönetim kademelerinde artış oldukça örgütsel bağlılıkta da artış olmakta mıdır sorusuna cevap aramaktır.

### 4.3. Araştırmanın Önemi

Literatürde örgütsel bağlılıkla alakalı bir çok çalışma yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın bir çok kavram ve konularla ilişkisi araştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan bu araştırmaları incelediğimizde örgütsel bağlılıkla yöneticilerin statüleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışmanın olmadığı görülmektedir.

Yaptığımız bu çalışmanın işletmecilik literatüründe bu alanda yapılacak çalışmalara büyük katkılar sağlayacağından dolayı önemli olduğu kanısındayız. Zamanla bu alanda yapılacak çalışmaların artırılması sonucu ortaya çıkacak yeni bilgiler doğrultusunda yararlı sonuçlar ortaya çıkabilecektir.

### 4.4. Araştırmanın Kısıtları

Yapılan herhangi bir araştırma, ele alınan bir sorunu her yönüyle incelemeyi, inceleyemez. Bunun için hem büyük maliyetlere katlanmak gerekir, hem de oldukça geniş bir zamanın olması gerekir.<sup>318</sup> Bu faktörler dikkate alınarak her çalışmada olduğu gibi bizim çalışmamızda da belirli kısıtlar konulmuştur.

Daha önce yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılıkla bir çok konunun ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada da örgütsel bağlılığın yönetici statüleri ile olan ilişkisini incelemeye çalışılmıştır.

Yöneticilerin örgütsel bağlılığını belirlemede kullanılacak bir çok yöntem vardır. Yapılan bu çalışmada da bu yöntemlerden en çok kullanılan Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli kullanılmıştır.

---

<sup>318</sup> A. Hamdi İslamoğlu, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003, s.47,

Çalışmamızla ilgili bir diğer kısıtlama da anket yapılacak yöneticilerin belirlenmesinde olmuştur. Buna göre örneklem olarak Gebze'de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli gıda ve şekerleme üreticileri firmalarında çalışan yöneticiler dikkate alınmıştır.

#### **4.5. Araştırmanın Hipotezleri**

Bu araştırmamızda yukarıda da belirtildiği gibi yöneticilerin statüleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda hipotezlerimizi geliştirirken ilk önce genel anlamda örgütsel bağlılık ile yönetici statüleri arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmış, daha sonra da örgütsel bağlılığın üç boyutu ile yönetici statüleri arasındaki ilişki test edilmeye çalışılmıştır. Bütün bu açıklamalarımıza göre araştırmamızın hipotezleri aşağıdaki gibi olmaktadır.

Hipotez 1: Yöneticilerin statüleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artar.

Hipotez 2: Yöneticilerin statüleri arttıkça duygusal bağlılıkları artar.

Hipotez 3: Yöneticilerin statüleri arttıkça devamlılık bağlılıkları artar.

Hipotez 4: Yöneticilerin statüleri arttıkça normatif bağlılıkları artar.

Bu hipotezlerin her birinin ispatı analiz kısmında gösterilecek, değerlendirmeleri de son kısımda yapılacaktır.

#### **4.6. Örnek Seçimi**

Zaman ve maliyet faktörleri göz önüne alınarak ana kütleyi temsil edebilecek nitelikte bir örnek kitle seçilmeye özen gösterilmiştir. Bu amaçla Kocaeli'nin Gebze ilçesinde orta ve büyük ölçekte gıda ve şekerleme üretimi yapan firmalar baz alınarak gıda sektörü seçilmiştir.

Gebze Ticaret odasının kayıtlarına göre Gebze'de gıda ve şekerleme üretimi sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük çapta yaklaşık 33 tane firma bulunmaktadır. Bunlar arasında bizim çalışmamızda da yararlandığımız

Türkiye'nin önde gelen firmalarından olan Kent Gıda, Tayaş, Ülker, Fruitsu gibi firmalar mevcuttur. Firmaların büyüklüğüne göre ortalama olarak yönetim kademelerinde çalışanların sayısının 350 civarında olduğu öngörülmüştür. Bu kapsamda zümrelere göre örnekleme yöntemi kullanılarak 12 tane farklı firmada, farklı yönetim kademelerinde yer alan yöneticilerden toplam 120 tanesine ulaşılmıştır. Ulaşılan bu örnek kütleden bir kısmının verilen anketleri geri ulaştırmaması, bir kısmının da doldurmuş olduğu anketlerin geçersiz sayılması sonucu toplam 84 yöneticinin doldurmuş olduğu anketlerin, çalışmamızın formatına uygun olduğu tespit edilmiş ve analizlerde kullanılmıştır. Seçilen örneklemin ana kütleyi temsil edecek nitelikte olması için farklı yönetim kademesinde yeterli sayıda yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

#### **4.7. Veri Toplama Tekniği**

Tez araştırmasında yer alan teorik bilgilerin toplanmasında ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Teorik çerçeve içerisinde yer alan bilgiler ilgili kitap, makale, tez ve internet sitelerinden alınıp özetlenerek çalışmamıza uygun biçimde ilave edilmiştir.

Araştırmamızın uygulama aşamasında veri toplama yöntemi olarak nicel yöntemlerden olan anket metodu kullanılmıştır. Uygulama alanı, Gebze'de gıda ve şekerleme üreticileri sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük çaptaki firmaları kapsamaktadır. Araştırmamızda kullanılan anketler toplam 120 kişiye dağıtılmıştır. Bu formlardan geri dönüşü olan ve araştırmaya tabi tutulan toplam sayı 84' tür. Anket formları yöneticilerle yapılan yüz yüze açıklama sonrasında teslim edilmiş ve asgari iki gün sonra kendilerinden teslim alınmıştır. Ankete, isim yazma zorunluluğu getirilmeyerek cevapların objektif olması amaçlanmıştır. Daha sonra toplanan cevap formlarındaki datalar, SPSS istatistik programında analiz edilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılarak, t testi, ANOVA (varyans analizi) testi, Ki-kare testi, Pearson Korelasyon Testi ve Tukey HSD testlerine tabi tutulmuştur.

#### 4.8. Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenlerin en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anket çalışmasının ilk bölümünde araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerini ortaya koyan 11 soru oluşturulmuştur. Bu soruların büyük bir kısmı çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde yer alan soruların hazırlanması sırasında bilimsel geçerliliği olan bir çok demografik bilgi formları incelenmiş ve yapacağımız çalışmayla da ilişkili olabilecek nitelikteki sorular seçilmiştir.

Anket çalışmamızın ikinci kısmına da örgütsel bağlılığın ölçülmesi için gereken örgütsel bağlılık anketi konulmuştur. Bu kapsamda Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığın tespit edilmesi için geliştirmiş oldukları üç boyutlu örgütsel bağlılık anket formu örnek alınmıştır.

Anket formunda yer alan soruların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Fikrim Yok
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum, şeklinde sıralanmıştır.

Bu ölçeğin amacı, kişilerin bir ürün, bir olay veya bir konu hakkındaki düşüncelerini geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak yada derecelendirmektir. Aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamıyla reddetmek gibi. Anket formunun sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.



#### **4.9. Analizlerin Yapılması ve Bulgular**

Yöneticilerin örgütsel bağlılığını ölçmek için uygulanan anket çalışmasında 120 adet anket yapılmıştır. Ancak bu anketlerin bir kısmının geri dönmemesi ve bir kısmının da yapılan incelemelerde eksik verilerden dolayı elenmesi sonucunda toplam 84 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Verilerin incelenmesi SPSS programı ile yapılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık seviyesi %5 ( $p=0,05$ ) alınmıştır ve istatistiksel anlamlılık için  $p<0,05$  düzeyi aranmıştır.

Anketin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısı 0,814 olarak bulunmuştur. Buna göre yüksek seviyede (%81,4) güvenilirliğe sahip verilerden herhangi bir eksiltme yapmaya gerek duyulmamıştır.

Hipotezler doğrultusunda eldeki verilerin incelenmesinde t-testi, ANOVA (varyans analizi) testi, Ki-kare Testi, Pearson Korelasyon Testi ve Tukey HSD Testleri kullanılmıştır. Analizlerin sunumu esnasında şu kısaltmalar kullanılmıştır: sd: serbestlik derecesi, n: gözlem miktarı, p: anlamlılık seviyesi, r: korelasyon katsayısı,  $\chi^2$  : ki kare katsayısı.

##### **4.9.1. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İç Analizi**

Örgütsel bağlılık boyutları kendi aralarında incelendiğinde, tüm boyutların kendi içlerinde istatistiksel olarak farklılaştığı ve tutarlı oldukları görülmektedir ( $p<0,05$  /  $p=0,000<0,05$ ). Yani her bir örgütsel bağlılık boyutu farklı bir önem derecesine sahiptir. (Tablo 5)

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İç Analizleri

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Faktör Ortalaması	Std.Sap	t-test	sd	p	%95 Güven aralığı	
						Alt Limit	Üst Limit
Duygusal Bağlılık	4,04	0,73	50,56	83	<b>0,000</b>	3,88	4,20
Devamlılık Bağlılığı	2,92	0,56	47,69	83	<b>0,000</b>	2,80	3,05
Normatif Bağlılık	3,90	0,78	45,92	83	<b>0,000</b>	3,73	4,07

Tablo 5’de gösterilen faktör ortalaması, deneklere yapılan anketler sonucunda verilen cevapların Likert’ in 5’li ölçek sistemine göre ortalamasını ifade etmektedir. Buna göre “5” üzerinden değerlendirme yapıldığında duygusal bağlılığın ortalamasının 4,04 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu, normatif bağlılığın 3,90 ile ikinci ortalamaya sahip olduğu ve devamlılık bağlılığının da 2,92’lik ortalama ile son sırada olduğu görülmektedir.

Elde edilen bağlılık boyutlarının birbirleri arasındaki farklılaşması incelendiğinde ise anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır ( $p=0,000<0,05$ ). Yapılan testler sonucunda yöneticilerin % 80,8 değeriyle en fazla duygusal bağlılığa sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu % 78 ile normatif bağlılık izlemektedir. En düşük seviyedeki bağlılık ise devamlılık bağlılığıdır ve oranı %58,4’tür. (Tablo 6)

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Birbirleri Arasındaki Farklılıklar

	Bağlılık Derecesi	Test Değerleri
Duygusal Bağlılık	% 80,8	$\chi^2=64,66$
Devamlılık Bağlılığı	% 58,4	sd=2
Normatif Bağlılık	% 78	p=0,000

Üç bağlılık boyutunun arasında ortaya çıkan bu farklılaşmanın kökenine inildiğinde ve faktörler arasındaki ilişkiler tek tek incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Birbirleri Arasındaki İlişkileri

	r	p
Duygusal – Devamlılık	-0,118	0,283
<b>Duygusal – Normatif</b>	0,766	<b>0,000</b>
Devamlılık – Normatif	-0,058	0,601

Buna göre istatistiksel olarak sadece duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır ( $p=0,000<0,05$ ). Söz konusu bu ilişki pozitif yönde ve yüksek orandadır. Başka bir ifadeyle “duygusal bağlılık arttıkça normatif bağlılık da artmaktadır” denilebilir. Bunun yanı sıra, devamlılık bağlılığı hem duygusal hem de normatif bağlılık ile negatif yönde zayıf bir korelasyona sahiptir. Ancak bu ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir.

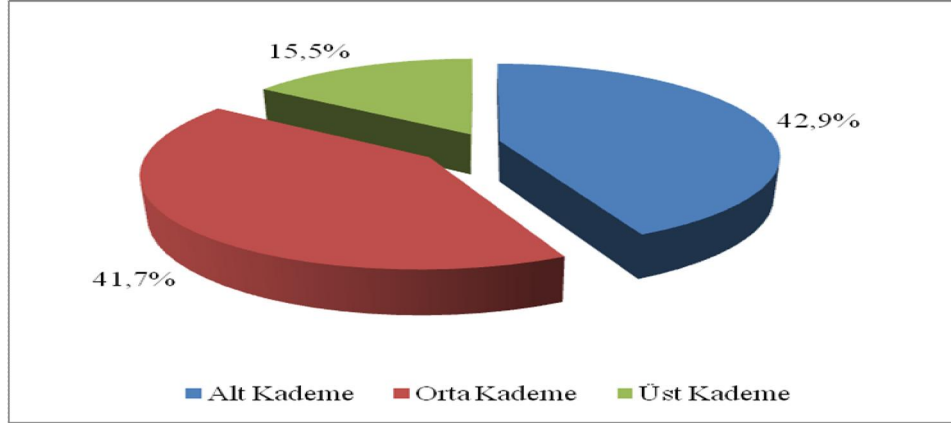
#### 4.9.2. Yönetici Statülerinin Örgütsel Bağlılık Boyutlarıyla Olan İlişkilerinin Analizi

Çalışmaya katılan 84 yöneticinin %42,9'u (36 kişi) alt kademe yönetici, %41,7'si (35 kişi) orta kademe yönetici ve %15,5'i (13 kişi) de üst kademe yönetici olarak görev yapmaktadır. Statüler arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur ( $p=0,002<0,05$ ).

Tablo 8. Statülerine Göre Yöneticilerin Dağılımı

	n	%	$\chi^2 = 12,071$ sd=2 <b><math>p=0,002</math></b>
<b>Alt Kademe</b>	36	42,9	
<b>Orta Kademe</b>	35	41,7	
<b>Üst Kademe</b>	13	15,5	
<b>Toplam</b>	<b>84</b>	<b>100,0</b>	

Grafik 1. Statülerine Göre Yöneticilerin Dağılımı

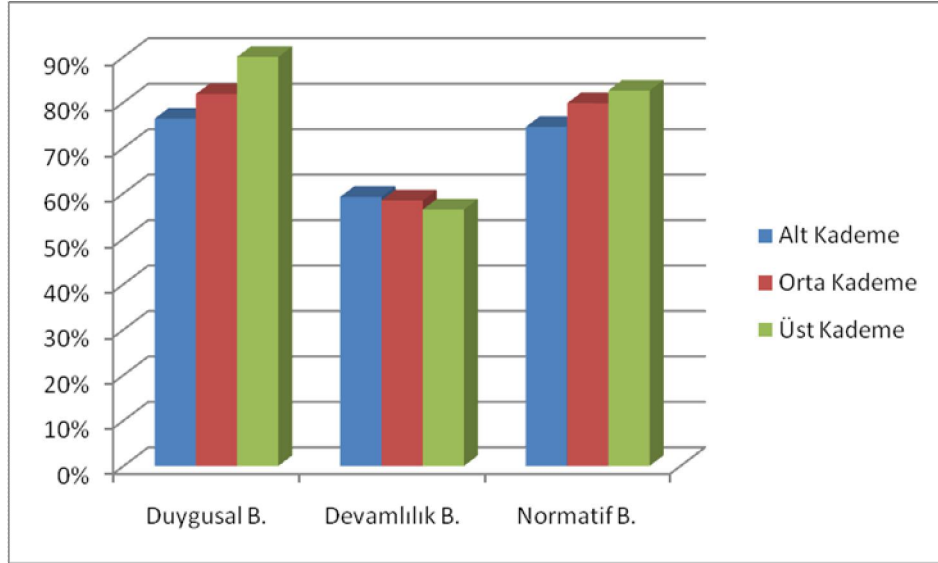


Tablo 9 ve Grafik 2'de bağlılık oranlarına bakıldığında tüm yönetici kademelerinin örgüte daha çok duygusal olarak bağlandığı göze çarpmaktadır. Bununla birlikte duygusal bağlılığı en yüksek olan yönetici grubu üst yönetim kademesinde yer alan yöneticiler olarak gözükmemektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığı aşağıda test edilmiştir.

Tablo 9. Yönetici Statülerinin Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Göre Ağırlıklarının Dağılımı

	Alt Kademe			Orta Kademe			Üst Kademe		
	Ort.	Std. Sapma	Bağlılık Oranı	Ort.	Std. Sapma	Bağlılık Oranı	Ort.	Std. Sapma	Bağlılık Oranı
<b>Duygusal B.</b>	3,82	0,67	<b>%76,4</b>	4,09	0,79	<b>%81,8</b>	4,5	0,47	<b>%90,0</b>
<b>Devamlılık B.</b>	2,96	0,48	<b>%59,2</b>	2,92	0,66	<b>%58,4</b>	2,82	0,5	<b>%56,4</b>
<b>Normatif B.</b>	3,73	0,83	<b>%74,6</b>	3,99	0,76	<b>%79,8</b>	4,13	0,63	<b>%82,6</b>

Grafik 2. Yönetici Statülerinin Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Göre Ağırlıklarının Dağılımı



Tablo 9 ve Grafik 2 de yer alan bilgilere göre alt kademe yöneticilerin duygusal bağlılık oranı % 76,4, orta kademe yöneticilerin duygusal bağlılık oranı % 81,8 ve üst kademe yöneticilerin duygusal bağlılık oranı ise % 90 ' dır. Bu sonuçlara göre yönetim kademeleri içerisinde duygusal bağlılık oranı en yüksek olan yönetim kademesi üst kademe yönetimidir.

Devamlılık bağlılığı oranlarına baktığımızda, alt kademe yöneticilerin devamlılık bağlılığı oranı % 59.2, orta kademe yöneticilerin devamlılık bağlılığı

oranı % 58.4 ve üst kademe yöneticilerin devamlılık bağlılığı oranı ise % 56.4 ' tür. Bu sonuçlara göre devamlılık bağlılığı oranı en yüksek olan yönetim kademesi alt kademe yönetimdir.

Normatif bağlılık oranlarını incelediğimizde, alt kademe yöneticilerin normatif bağlılık oranı % 74.6, orta kademe yöneticilerin normatif bağlılık oranı % 79.8 ve üst kademe yöneticilerin normatif bağlılığı ise % 82.6 ' dır. Bu sonuçlara göre normatif bağlılık oranı en yüksek olan yönetim kademesi üst kademe yönetimdir.

Yönetici statüleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde (ANOVA testi), yönetici statülerinin sadece duygusal bağlılık faktöründe bir farklılaşmaya sahip olduğu görülmektedir. ( $p=0,011<0,05$ )

Tablo 10. Yönetici Statüleri İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Anova Testi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Gruplararası	4,704	2	2,352	4,790	<b>0,011</b>
	Grup içi	39,770	81	0,491		
	Toplam	44,474	83			
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Gruplararası	0,177	2	0,089	0,276	0,760
	Grup içi	26,023	81	0,321		
	Toplam	26,200	83			
<b>Normatif Bağlılık</b>	Gruplararası	2,013	2	1,006	1,691	0,191
	Grup içi	48,204	81	0,595		
	Toplam	50,217	83			

Tablo 10'u incelediğimizde örgütsel bağlılık boyutlarından sadece duygusal bağlılığın yöneticilerin statüleri ile ilişkili olduğunu görmekteyiz. Buna göre istatistiksel olarak  $p=0,011<0,05$ 'den olduğu için duygusal bağlılık ile yöneticilerin statüleri arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer iki örgütsel bağlılık boyutunun, yani devamlılık ve normatif bağlılığın ise yöneticilerin statüleri ile istatistiksel olarak bir ilişkilerinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. *Bu sonuçlara göre **hipotez 2'nin geçerli olduğu yani kabul edildiği, hipotez 3 ve hipotez 4'ün de geçersiz olduğu yani reddedildiği ispatlanmış olmaktadır.***

Yapılan çoklu karşılaştırmalarda eşit varyans ağırlıkları sağlandığı için Tukey HSD testi ile ortaya çıkan farklılaşmanın kökenine inilmiştir. Aşağıdaki tabloda sonuçları verilen bu testte her faktör içerisinde yönetici statülerinin değerleri arasındaki farklar incelenmiştir. Böylece, içerisinde anlamlı farklılık çıkan duygusal bağlılık boyutunda hangi yönetici grubunun daha fazla etkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11. Yönetici Statüleri İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Tukey HSD Testi

Bağımlı Değişken	(I) Statü	(J) Statü	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Alt</b>	Orta	-0,28	0,17	0,224
		<b>Üst</b>	-0,69	0,23	<b>0,009</b>
	Orta	Alt	0,28	0,17	0,224
		Üst	-0,41	0,23	0,175
	<b>Üst</b>	<b>Alt</b>	0,69	0,23	<b>0,009</b>
		Orta	0,41	0,23	0,175
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Alt	Orta	0,04	0,13	0,957
		Üst	0,14	0,18	0,739
	Orta	Alt	-0,04	0,13	0,957
		Üst	0,10	0,18	0,855
	Üst	Alt	-0,14	0,18	0,739
		Orta	-0,10	0,18	0,855
<b>Normatif Bağlılık</b>	Alt	Orta	-0,26	0,18	0,339
		Üst	-0,40	0,25	0,248
	Orta	Alt	0,26	0,18	0,339
		Üst	-0,14	0,25	0,837
	Üst	Alt	0,40	0,25	0,248
		Orta	0,14	0,25	0,837

Buna göre duygusal bağlılık boyutunda sadece alt ve üst yönetim kademelerinde bulunanlar arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır ( $p=0,009<0,05$ ). Üst kademe yönetimde bulunan yöneticiler alt kademe yönetimdekilere göre işletmeye çok daha fazla bağlılık hissetmektedirler.

Bunlara ilaveten diğ er bağıllık boyutlarında da pek çok farklılık ortaya çıkmaktadır. Ancak bunlar istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.

Her yönetim kademesinde bulunanların ayrı ayrı bağıllık ilişkileri Tablo 12’de görüldüğü gibi incelendiğinde alt kademe yöneticilerinin duygusal bağıllığı arttıkça devamlılık bağıllığının azaldığı görülmektedir (veya duygusal bağıllık azaldıkça devamlılık bağıllığı artmaktadır) ( $r=-0,465$ ,  $p=0,004<0,05$ ). Bununla birlikte alt kademe yöneticilerinin duygusal bağıllığı arttıkça normatif bağıllıklarında da artış olmaktadır ( $r=0,727$ ,  $p=0,000<0,05$ ). Alt kademe yöneticilerde devamlılık bağıllığı ile normatif bağıllık arasında da negatif korelasyon mevcuttur. Buradaki ilişki çok yüksek olmamasına rağmen istatistiksel olarak anlamlıdır. Devamlılık bağıllığı arttıkça normatif bağıllıkta bir düşüş oluşmaktadır ( $r=-0,336$ ,  $p=0,045<0,05$ ).

Tablo 12. Yönetici Statülerine Göre Örgütsel Bağıllık Boyutlarının Birbirleri Arasındaki İlişkiler

Statü	Bağıllık Boyutları	Bağıllık Boyutları			
		Devamlılık		Normatif	
		r	p	r	p
Alt kademe	Duygusal	-0,465	0,004	0,727	0,000
	Devamlılık			-0,336	0,045
Orta kademe	Duygusal	0,079	0,652	0,782	0,000
	Devamlılık			0,143	0,413
Üst kademe	Duygusal	0,271	0,370	0,885	0,000
	Devamlılık			0,187	0,541

Orta ve üst kademedeki yöneticilerde ise sadece duygusal ile normatif bağıllık arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki çıkmıştır. Buna göre orta ve üst kademe yöneticilerin duygusal bağıllıkları arttıkça normatif bağıllıkları da doğru orantılı bir şekilde artış göstermektedir. ( $r=0,782$ ,  $p=0,000<0,05$  ve  $r=0,885$ ,  $p=0,000<0,05$ )



**Hipotez 1'in ispatı** : Örgütsel bağlılık boyutları tek bir parametre olarak düşünüldüğünde ve yönetici statülerine göre ayrıldığında aşağıdaki tablo karşımıza çıkmaktadır. Yönetici statüleriyle örgütsel bağlılık arasında korelasyon testi yapıldığında, zayıf da olsa pozitif yönde bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmaktadır ( $r=0,234$ ,  $p=0,016<0,05$ ). Buna göre yöneticinin statüleri arttıkça örgütsel bağlılığının da arttığı söylenebilir.

Tablo 13. Yöneticilerin Statülerine Göre Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Statü	N	Ortalama	Std. Sapma	%95 Güven aralığı		
				Alt Limit	Alt Limit	
Alt Kademe	36	3,5012	0,42	3,3581	3,6442	r= 0,234 <b>p= 0,016</b>
Orta Kademe	35	3,6673	0,56	3,4755	3,8590	
Üst Kademe	13	3,8189	0,43	3,5624	4,0754	
Toplam	84	3,6195	0,49	3,5127	3,7264	

Yapılan bu analizler sonucunda Hipotez 1, yani “yöneticilerin statüleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artar” hipotezi geçerli olarak kabul edilir.

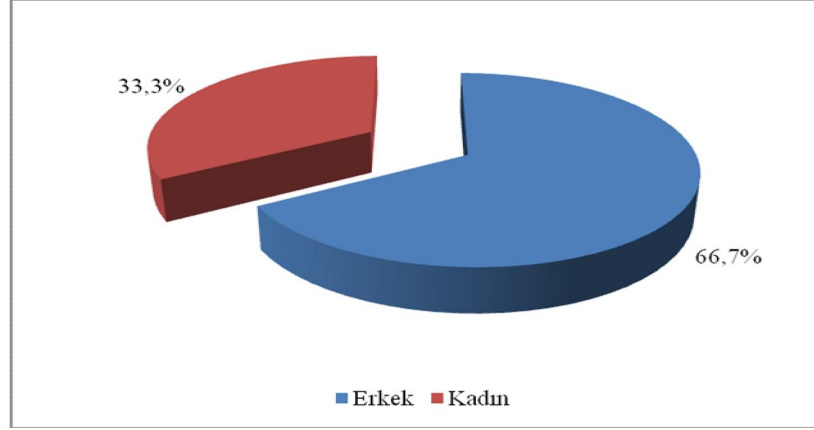
#### 4.9.3. Demografik Bilgilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarıyla Olan İlişkilerinin Analizi

Bu kısımda da anket uygulamamıza katılan yöneticilerin demografik bilgilerinin örgütsel bağlılık boyutlarıyla olan ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

##### 4.9.3.1. Cinsiyet

Anketi yanıtlayan 84 yöneticinin 56'sı erkek ve 28'i kadındır. Yüzde olarak ifade edilecek olursa, %66,7'si erkek, %33,3'ü kadındır.

Grafik 3. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı



Cinsiyetlerin yönetim kademelerine göre dağılımına baktığımızda, erkek yöneticilerin % 26,2'si alt kademe, % 25'i orta kademe ve % 15,5'ide üst kademe yönetim seviyesinde bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin % 16,7'si alt kademe, % 16,7'side orta kademe yönetimde bulunmaktadır.

Özellikle ankete katılanlar içerisinde üst yönetimde hiç kadın yönetici olmaması dikkat çekicidir. Burada kadın oranının azlığı ülke genelindeki kadın yöneticilerin azlığına bağlanabilir.

Tablo 14. Yöneticilerin Cinsiyet ve Statülerine Göre Çapraz Dağılımı

		STATÜ						Toplam	
		Alt		Orta		Üst			
		n	%	n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Erkek	22	26,2	21	25,0	13	15,5	56	66,7
	Kadın	14	16,7	14	16,7	0	0,0	28	33,3
TOPLAM		36	42,9	35	41,7	13	15,5	84	100

$$\chi^2 = 7,700 , \text{sd}=2 , \underline{\mathbf{p=0,021}}$$

Bağıllık boyutları ile cinsiyet arasında yapılan testlerin sonucuna göre cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel anlamda bir ilişki olmadığı görülmüştür. ( $p>0,05$ ) Örgütsel bağlılık boyutları cinsiyetle alakalı değildir.

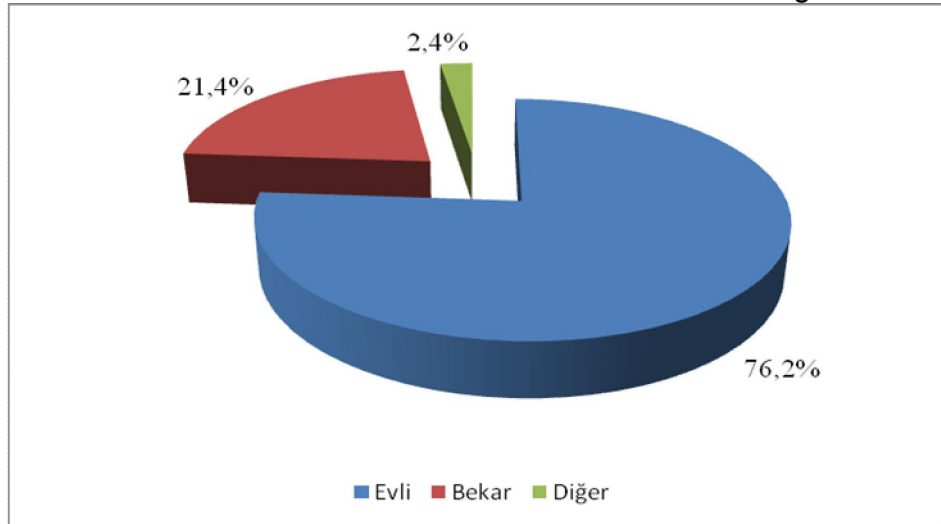
Tablo 15. Yöneticilerin Cinsiyetleri İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Duygusal Bağlılık</b> Gruplararası	0,558	1	0,558	1,041	0,311
Grup içi		82	0,536		
Toplam		83			
<b>Devamlılık Bağlılığı</b> Gruplararası	0,225	1	0,225	0,709	0,402
Grup içi		82	0,317		
Toplam		83			
<b>Normatif Bağlılık</b> Gruplararası	0,139	1	0,139	0,228	0,635
Grup içi		82	0,611		
Toplam		83			

#### 4.9.3.2. Medeni Durum

Çalışmaya katılan yöneticilerin %76,2'si evlidir. Bekarlar ise %21,4'lük bir oranı oluşturmaktadır.

Grafik 4. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı



Ankete katılanların medeni durumları ile buldukları statüler arasında istatistiksel olarak bir bağlantı yoktur ( $p>0,05$ ). En büyük çoğunluğu orta kademedeki evli yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 16. Yöneticilerin Medeni Durum ve Statülerine Göre Çapraz Dağılımı

		STATÜ						Toplam	
		Alt		Orta		Üst			
		n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Medeni Durum</b>	Evli	24	28,6	28	33,3	12	14,3	64	76,2
	Bekar	11	13,1	6	7,1	1	1,2	18	21,4
	Diğer	1	1,2	1	1,2	0	0,0	2	2,4
<b>TOPLAM</b>		<b>36</b>	<b>42,9</b>	<b>35</b>	<b>41,7</b>	<b>13</b>	<b>15,5</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

$$\chi^2 = 4,149, \text{ sd}=4, \text{ p}=\mathbf{0,386}$$

Bağlılık boyutları ile medeni durum arasında yapılan testlerin sonucuna göre bunların arasında herhangi bir ilişkinin mevcut olmadığı ortaya çıkmıştır. ( $p>0,05$ ) (Tablo 17)

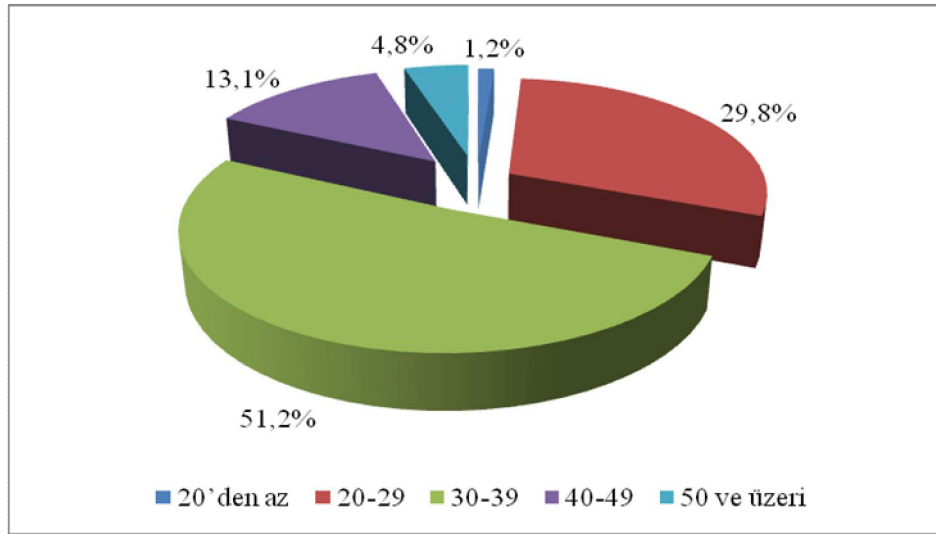
Tablo 17. Yöneticilerin Medeni Durumu İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Varyans Analizi

		Kareler Toplam	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Gruplararası	0,490	2	0,245	0,451	0,639
	Grup içi	43,985	81	0,543		
	Toplam	44,474	83			
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Gruplararası	1,021	2	0,511	1,642	0,200
	Grup içi	25,179	81	0,311		
	Toplam	26,200	83			
<b>Normatif Bağlılık</b>	Gruplararası	0,889	2	0,445	0,730	0,485
	Grup içi	49,328	81	0,609		
	Toplam	50,217	83			

#### 4.9.3.3. Yaş

Çalışmamıza katılan yöneticilerin %51,2'si 30-39 yaşları arasında yer almaktadır. %29,8'i ise 20-29 yaşları arasındadır. Buna göre yönetici kadrosundakilerin daha çok genç ve orta yaştaki kişilerden oluştuğu rahatlıkla söylenebilir.

Grafik 5. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı



Yöneticilerin daha çok orta yaşlarda birikmiş olması istatistiksel olarak anlamlıdır. Ankete katılanların %22,6'sı 30-39 yaşlarında ve alt kademede, %20,2'si de yine 30-39 yaşlarındadır ve orta kademede görev yapmaktadırlar. (Tablo 18)

Tablo 18. Yöneticilerin Yaşları ve Statülerine Göre Çapraz Dağılımı

		STATÜ						Toplam	
		Alt		Orta		Üst			
		n	%	n	%	n	%	n	%
Yaş	20'den az	1	1,2	0	0,0	0	0,0	1	1,2
	20-29	15	17,9	9	10,7	1	1,2	25	29,8
	30-39	19	22,6	17	20,2	7	8,3	43	51,2
	40-49	1	1,2	7	8,3	3	3,6	11	13,1
	50 ve üzeri	0	0,0	2	2,4	2	2,4	4	4,8
TOPLAM		36	42,9	35	41,7	13	15,5	84	100

$$\chi^2 = 15,502, \text{ sd}=8, \text{ p}=0,050$$

Yöneticilerin yaş grupları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki olası bir ilişki incelendiğinde ise hiçbir yaş grubunun herhangi bir bağlılık boyutuna etki etmediği görülmüştür. ( $p>0,05$ ) (Tablo 19)

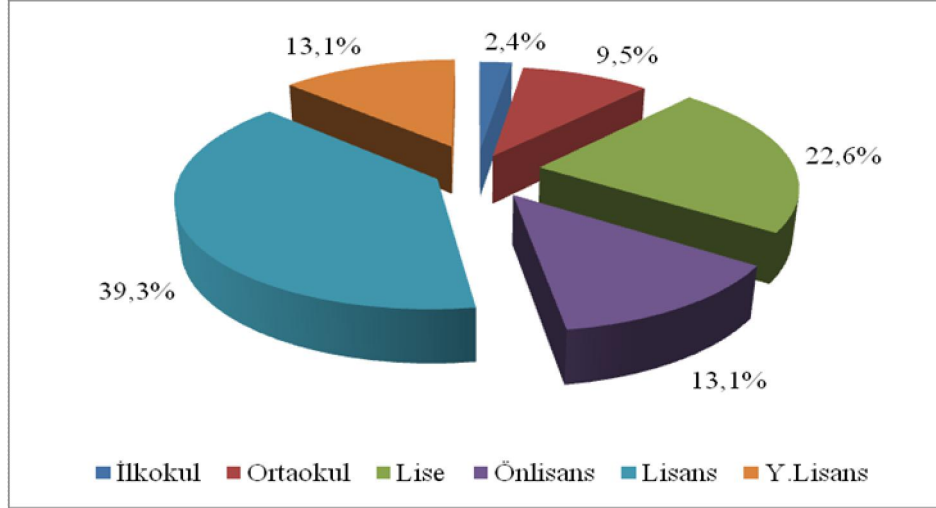
Tablo 19. Yöneticilerin Yaşları İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Gruplararası	2,954	4	0,739	1,405	0,240
	Grup içi	41,520	79	0,526		
	Toplam	44,474	83			
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Gruplararası	0,927	4	0,232	0,724	0,578
	Grup içi	25,273	79	0,320		
	Toplam	26,200	83			
<b>Normatif Bağlılık</b>	Gruplararası	3,098	4	0,774	1,298	0,278
	Grup içi	47,119	79	0,596		
	Toplam	50,217	83			

#### 4.9.3.4. Eğitim Seviyesi

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu üniversite eğitimi almıştır. Araştırmamıza katılanların % 39,3'ü lisans mezunu, % 22,6'sı lise mezunu, % 13,1'i ön lisans mezunu, % 13,1'i yüksek lisans mezunu ve geri kalan kısımda diğer eğitim seviyelerini oluşturmaktadır. Toplamda çalışmaya katılanların %65,5'i en az önlisans eğitimi almıştır.

Grafik 6. Yöneticilerin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı



Yöneticilerin statüleri ile eğitim seviyeleri arasında istatistiksel olarak bir ilişki çıkmıştır ( $p=0,002<0,05$ ). Bu doğrultuda elde edilen verilere göre orta kademe yöneticiler daha çok lisans eğitimi almış kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 20. Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri ve Statülerine Göre Çapraz Dağılımı

		STATÜ						Toplam	
		Alt		Orta		Üst			
		n	%	n	%	n	%	n	%
Eğitim Seviyesi	İlkokul	2	2,4	0	0,0	0	0,0	2	2,4
	Ortaokul	8	9,5	0	0,0	0	0,0	8	9,5
	Lise	12	14,3	4	4,8	3	3,6	19	22,6
	Önlisans	3	3,6	6	7,1	2	2,4	11	13,1
	Lisans	10	11,9	19	22,6	4	4,8	33	39,3
	Y.Lisans	1	1,2	6	7,1	4	4,8	11	13,1
	<b>TOPLAM</b>	<b>36</b>	<b>42,9</b>	<b>35</b>	<b>41,7</b>	<b>13</b>	<b>15,5</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

$$\chi^2 = 28,136, \text{ sd}=10, \text{ p}=0,002$$

Ancak herhangi bir eğitim seviyesinin, yöneticinin örgüte olan bağlılığını etkilemediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). (Tablo 21)

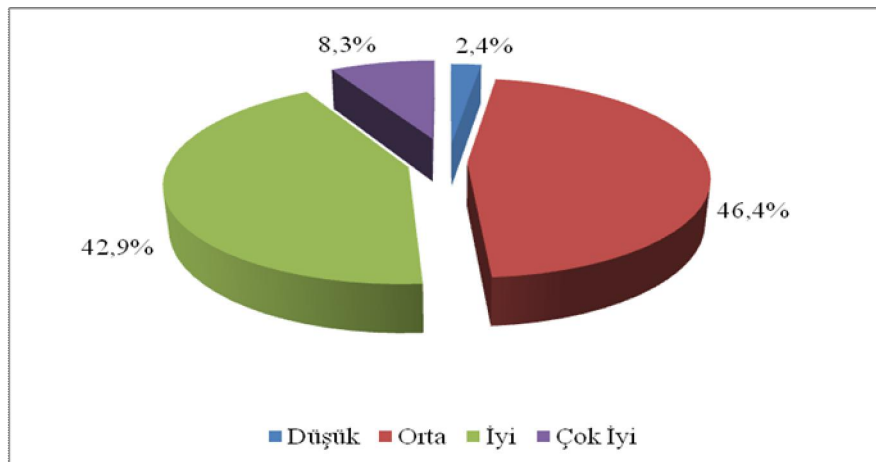
Tablo 21. Yöneticilerin Eğitim Seviyesi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Gruplararası	4,072	5	0,814	1,572	0,178
	Grup içi	40,403	78	0,518		
	Toplam	44,474	83			
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Gruplararası	0,408	5	0,082	0,247	0,940
	Grup içi	25,791	78	0,331		
	Toplam	26,200	83			
<b>Normatif Bağlılık</b>	Gruplararası	1,382	5	0,276	0,441	0,818
	Grup içi	48,835	78	0,626		
	Toplam	50,217	83			

#### 4.9.3.5. Gelir Seviyesi

Yöneticilerin sadece %2,4'ü aldıkları ücreti düşük olarak görmektedir. Genellikle elde edilen gelirler yöneticilerde hoşnutsuz bir durum sergilememektedir.

Grafik 7. Yöneticilerin Gelir Seviyelerine Göre Dağılımı



Gelir seviyeleri ile yöneticilerin statüleri arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Buna göre, alt kademe yöneticiler gelirlerini



orta seviyede görürken, orta ve üst kademe yöneticileri gelirlerini iyi olarak görmekte-dirler.

Tablo 22. Yöneticilerin Gelir Seviyelerine ve Statülerine Göre Çapraz Dağılımı

		STATÜ						Toplam	
		Alt		Orta		Üst			
		n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Gelir Seviyesi</b>	Düşük	2	2,4	0	0,0	0	0,0	2	2,4
	Orta	24	28,6	14	16,7	1	1,2	39	46,4
	İyi	9	10,7	19	22,6	8	9,5	36	42,9
	Çok İyi	1	1,2	2	2,4	4	4,8	7	8,3
<b>TOPLAM</b>		<b>36</b>	<b>42,9</b>	<b>35</b>	<b>41,7</b>	<b>13</b>	<b>15,5</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

$$\chi^2 = 24,633, \text{sd}=6, \text{p}=0,000$$

Gelir seviyesinde gözük-en memnuniyetlik, yöneticilerin örgüte bağlılığını da etkilemektedir. Gelir seviyesi, yöneticilerin duygusal bağlılığını ( $p=0,005<0,05$ ) ve normatif bağlılığını ( $p=0,004<0,05$ ) pozitif yönde etkilemektedir. Yani yöneticilerin gelir seviyeleri arttıkça duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıkları da artmaktadır. (Tablo 23)

Tablo 23. Yöneticilerin Gelir Seviyesiyle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Gruplararası	6,587	3	2,196	4,636	<b>0,005</b>
	Grup içi	37,888	80	0,474		
	Toplam	44,474	83			
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Gruplararası	1,818	3	0,606	1,988	0,122
	Grup içi	24,382	80	0,305		
	Toplam	26,200	83			
<b>Normatif Bağlılık</b>	Gruplararası	7,571	3	2,524	4,734	<b>0,004</b>
	Grup içi	42,646	80	0,533		
	Toplam	50,217	83			

Duygusal bağlılığa etkisi olan gelir seviyesi “çok iyi” seviyesi olarak belirtilen gelirdir. Ancak ilginç olan bir başka nokta da düşük seviyede gelire sahip olduğunu söyleyen yöneticilerin de örgüte olan duygusal bağlılıkları “çok iyi” kazanan yöneticilere yakındır.

Normatif bağlılığı en çok olanlar ise, duygusal bağlılıkta olduğu gibi yine düşük ve çok iyi gelire sahip olan yöneticilerden oluşmaktadır. (Tablo 24)

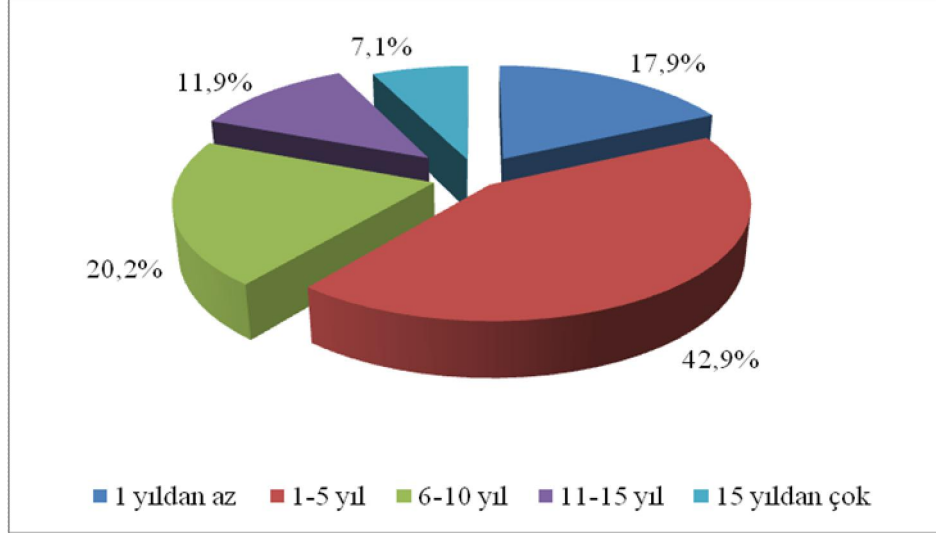
Tablo 24. Bağlılık Boyutlarının Gelir Seviyesi İle İlişkileri

	Gelir	Ortalama	n	Std. Sapma
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Düşük	4,5000	2	,07857
	Orta	3,7863	39	,81980
	İyi	4,1543	36	,59334
	Çok İyi	4,7143	7	,05939
	Toplam	4,0383	84	,73201
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Düşük	2,1429	2	,00000
	Orta	3,0220	39	,41712
	İyi	2,8492	36	,65148
	Çok İyi	2,9796	7	,69707
	Toplam	2,9235	84	,56183
<b>Normatif Bağlılık</b>	Düşük	4,5000	2	,47140
	Orta	3,6197	39	,83854
	İyi	4,0324	36	,66645
	Çok İyi	4,5714	7	,16265
	Toplam	3,8968	84	,77783

#### 4.9.3.6. Kurumdaki Çalışma Süresi

Yöneticilerin buldukları kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında, %42,9'unun 1 ile 5 yıl arasında, %20,2'sinin de 6 ile 10 yıl arasında görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

Grafik 8. Yöneticilerin Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı



Kurumda çalışma süreleri ile yönetimde buldukları kademe arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise istatistiksel olarak herhangi bir bağlantı elde edilmemiştir ( $p>0,05$ ).

Tablo 25. Yöneticilerin Kurumdaki Çalışma Süreleri ve Statülerine Göre Çapraz Dağılımı

		STATÜ						Toplam	
		Alt		Orta		Üst			
		n	%	n	%	n	%		
<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	7	8,3	7	8,3	1	1,2	15	17,9
	1-5 yıl	15	17,9	15	17,9	6	7,1	36	42,9
	6-10 yıl	8	9,5	7	8,3	2	2,4	17	20,2
	11-15 yıl	5	6,0	3	3,6	2	2,4	10	11,9
	15 yıldan çok	1	1,2	3	3,6	2	2,4	6	7,1
<b>TOPLAM</b>		<b>36</b>	<b>42,9</b>	<b>35</b>	<b>41,7</b>	<b>13</b>	<b>15,5</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

$$\chi^2 = 4,035, \text{ sd}=8, \text{ p}=0,854$$

Yöneticilerin kurumdaki çalışma süreleri kuruma olan bağlılıklarını etkilememektedir. ( $p>0,05$ )

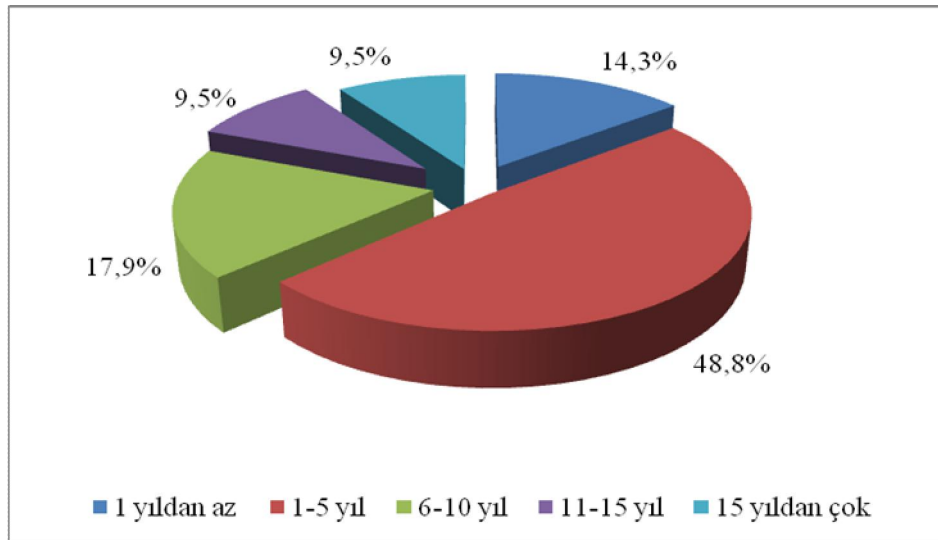
Tablo 26. Yöneticilerin Kurumdaki Çalışma Süreleriyle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Gruplararası	2,807	4	0,702	1,331	0,266
	Grup içi	41,667	79	0,527		
	Toplam	44,474	83			
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Gruplararası	1,246	4	0,312	0,986	0,420
	Grup içi	24,954	79	0,316		
	Toplam	26,200	83			
<b>Normatif Bağlılık</b>	Gruplararası	5,316	4	1,329	2,338	0,062
	Grup içi	44,901	79	0,568		
	Toplam	50,217	83			

#### 4.9.3.7. Şimdiki Görevde Çalışma Süresi

Yöneticilerin mevcut görevlerindeki çalışma süreleri sorgulandığında %48,8'inin 1-5 yıl arasında aynı görevde çalıştığı gözlenmiştir. %17,9'u ise 6 ile 10 yıldır aynı görevde yer aldığını belirtmiştir.

Grafik 9. Yöneticilerin Şimdiki Görevde Geçirdikleri Çalışma Süresine Göre Dağılımı



Yöneticilerin şimdiki görevde çalışma sürelerine baktığımızda % 14,3 'ünün 1 yıldan az, % 48,8 'inin 1-5 yıl arasında, % 17,9'unun 6-10 yıl arasında şu andaki görevde çalıştıkları görülmektedir. (Tablo 27)

Tablo 27. Yöneticilerin Şimdiki Görevde Çalışma Süreleri ve Statülerine Göre Çapraz Dağılımı

		STATÜ						Toplam	
		Alt		Orta		Üst			
		n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Şimdiki Görevde Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	7	8,3	4	4,8	1	1,2	12	14,3
	1-5 yıl	16	19,0	16	19,0	9	10,7	41	48,8
	6-10 yıl	7	8,3	7	8,3	1	1,2	15	17,9
	11-15 yıl	4	4,8	3	3,6	1	1,2	8	9,5
	15 yıldan çok	2	2,4	5	6,0	1	1,2	8	9,5
<b>TOPLAM</b>		<b>36</b>	<b>42,9</b>	<b>35</b>	<b>41,7</b>	<b>13</b>	<b>15,5</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

$$\chi^2 = 5,128 , sd=8 , p=0,744$$

Yöneticilerin şimdiki işlerindeki geçirmiş oldukları çalışma süresi, onların kuruma olan örgütsel bağlılığını istatistiksel olarak etkilememektedir. ( $p>0,05$ )

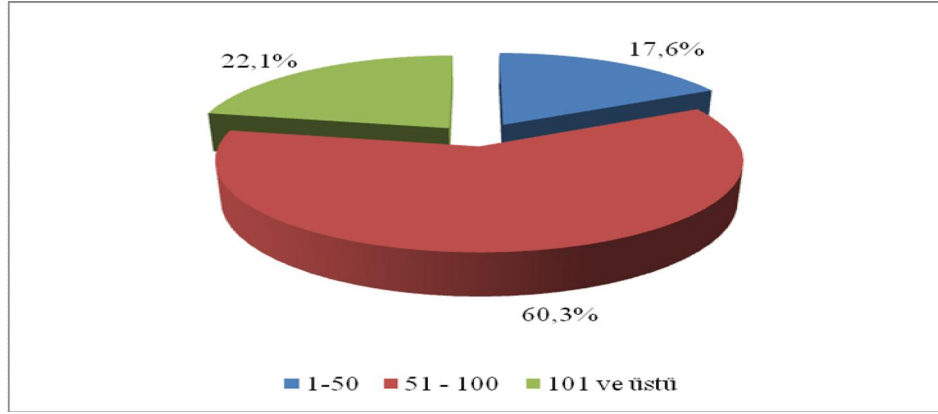
Tablo 28. Yöneticilerin Şimdiki Görevde Çalışma Süreleriyle Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Gruplarası	2,307	4	0,577	1,081	0,372
	Grup içi	42,167	79	0,534		
	Toplam	44,474	83			
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Gruplarası	0,962	4	0,240	0,753	0,559
	Grup içi	25,238	79	0,319		
	Toplam	26,200	83			
<b>Normatif Bağlılık</b>	Gruplarası	2,702	4	0,675	1,123	0,352
	Grup içi	47,515	79	0,601		
	Toplam	50,217	83			

#### 4.9.3.8. İşyerindeki Çalışan Miktarı

Ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%60,3'ü) 51 ile 100 işçi çalıştıran işletmelerde görev yapmaktadır. %22,1'i ise büyük işletmelerde çalışmaktadır. Sadece %17,6'sı 1 ile 50 işçisi olan işletmelerde çalışmaktadırlar.

Grafik 10: İşyerindeki Çalışan Miktarı Dağılımı



Çalışmaya katılan yöneticilerin statüleri ile işyerindeki çalışan sayısı arasında istatistiksel olarak bir bağlantı yoktur.

Tablo 29. İşyerindeki Çalışan Miktarı ve Yöneticilerin Statülerine Göre Çapraz Dağılımı

		STATÜ						Toplam	
		Alt		Orta		Üst			
		n	%	n	%	n	%	n	%
İşyerindeki Çalışan Miktarı	1-50	14	16,7	9	10,7	5	6,0	28	33,3
	51 - 100	17	20,2	11	13,1	4	4,8	32	38,1
	101 ve üstü	5	6,0	15	17,9	4	4,8	24	28,6
TOPLAM		36	42,9	35	41,7	13	15,5	84	100

$$\chi^2 = 7,662 , sd=4 , p=0,105$$

Yapılan test sonucunda, işyerindeki çalışan miktarının yöneticilerin sadece devamlılık bağlılığını etkilediği ortaya çıkmaktadır ( $p=0,047<0,05$ ).

Tablo 30. İşyerindeki Çalışan Miktarıyla Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Gruplarası	2,000	2	1,000	1,907	0,155
	Grup içi	42,475	81	0,524		
	Toplam	44,474	83			
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Gruplarası	1,905	2	0,953	3,176	<b>0,047</b>
	Grup içi	24,295	81	0,300		
	Toplam	26,200	83			
<b>Normatif Bağlılık</b>	Gruplarası	1,095	2	0,548	0,903	0,409
	Grup içi	49,122	81	0,606		
	Toplam	50,217	83			

Yöneticilerin devamlılık bağlılığına etkisi olan işyerindeki çalışan sayısı 1 il 50 arasındadır. Büyük işletmelerin (100'den fazla işçi çalıştıranlar) çalışan sayısının yöneticilerin devamlılık bağlılığına çok fazla etkisi yoktur.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Yaptığımız bu çalışma ile yöneticilerin statüleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçütü kullanılarak alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticilerine anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen anket sonuçlarının analizleri dördüncü bölümde detaylı olarak gösterilmiştir. Bu kısımda da bu analizler sonucunda ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi yapılacaktır.

Hipotezlerin değerlendirmesine geçmeden önce örgütsel bağlılık boyutlarının –duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık- kendi içlerinde yapılan analizlerinin bulgularına değineceğiz. Yapılan analizler neticesinde örgütsel bağlılık boyutlarının hepsinin kendi içlerinde istatistiksel olarak farklılaştığı ve tutarlı oldukları görülmektedir. Yani her bir örgütsel bağlılık boyutu ayrı bir önem derecesine sahiptir. Uygulanan testler sonucunda yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en fazla duygusal bağlılığa sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Daha sonra sırası ile normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı gelmektedir. Ortaya çıkan bu değerler bize tüm yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin genel olarak örgüt ile özdeşleştiklerini, kendilerini örgütün bir parçası gibi gördüklerini ve çalıştıkları örgütlerin kendileri için büyük bir önem taşıdığını ifade etmektedir.

Ayrıca örgütsel bağlılık boyutlarının kendi aralarında yapılan analizlerinde duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında yüksek oranda ve pozitif yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yani genel bir değerlendirme yaparsak yöneticilerin duygusal bağlılığı arttıkça normatif bağlılığı da artmaktadır denilebilir. Bununla



birlikte, devamlılık bağlılığı hem duygusal bağlılık hem de normatif bağlılık ile negatif yönde zayıf bir ilişkiye sahiptir.

Dördüncü bölümde de belirttiğimiz gibi bu çalışmamızın birinci hipotezi; “yöneticilerin statüleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artar” hipotezidir. Bu hipotezimizle ilgili yapılan analizler sonucunda üst kademe yöneticilerin örgütsel bağlılık ortalaması 3,8189, orta kademe yöneticilerin örgütsel bağlılık ortalaması 3,6673 ve alt kademe yöneticilerin örgütsel bağlılık ortalaması 3,5012 olarak bulunmuş ve bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre yönetici statüleri ile örgütsel bağlılık arasında zayıf da olsa pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak birinci hipotezimiz yaptığımız araştırmamızın sonuçlarına göre desteklenmektedir yani kabul edilmektedir. Buna göre yöneticilerin statüleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır diyebiliriz. Bu sonuçla birlikte yöneticilerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler arasında statü farklılıklarının da olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmamızın ikinci hipotezi; “yöneticilerin statüleri arttıkça duygusal bağlılıkları artar” hipotezidir. Yapılan analizlere göre yönetici statüleri ile örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan güçlü ve pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak araştırmamızın ikinci hipotezi de yapılan analizlere göre desteklenmekte, yani kabul edilmektedir. Buna göre yöneticilerin statüleri arttıkça duygusal bağlılıkları da artar sonucu ortaya çıkmaktadır. Böyle bir sonucu yorumladığımızda alt kademe yönetim seviyesinden üst kademe yönetim seviyesine çıktıkça yöneticilerin, örgütleri ile özdeşleştikleri, örgütleriyle aralarında duygusal bir bağ oluşturdukları, kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak gördükleri ve örgütlerinin bir üyesi olmaktan mutluluk duyduklarını söyleyebiliriz.

Yapılan yeni testler ile duygusal bağlılıkla yönetici statüleri arasındaki bu anlamlı pozitif yönlü ilişkinin kökenine inilmeye çalışılmıştır. Bu analizler sonucunda da duygusal bağlılık boyutunda sadece alt kademe ve üst kademe yönetim arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani alt kademe

yöneticiler ile üst kademe yöneticiler arasındaki duygusal bağlılık farklılıklarının sebeplerinden bir tanesi de statü farklılıklarıdır diyebiliriz. Böyle bir sonucu yorumlarsak, üst kademe yöneticilerin alt kademe yöneticilere göre kendilerini örgütleriyle daha fazla bütünleştirdikleri, kendi amaç ve hedefleriyle örgütlerinin amaç ve hedeflerinin uyum içerisinde olduğu söyleyebiliriz. Ayrıca böyle bir sonucun ortaya çıkmasında üst kademe yöneticilerin statüleri itibari ile alt kademe yöneticilere göre imajlarının daha iyi olması, görevlerinin gerektirdiği nitelikleriyle kendi niteliklerinin uyum sağlaması gibi etmenlerin de etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmamızın bir diğer hipotezi yani üçüncü hipotezi; “yöneticilerin statüleri arttıkça devamlılık bağlılıkları artar” hipotezidir. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin statüleri ile devamlılık bağlılıkları arasında zayıf da olsa bir ilişkinin olduğu, ancak istatistiksel olarak bu ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Buna göre üçüncü hipotezimizin geçersiz olduğu, reddedildiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Yani yöneticilerin statülerinin artması devamlılık bağlılıklarını arttırmamaktadır diyebiliriz. Ayrıca yapılan analizler sonucu her bir yönetim kademesinin devamlılık bağlılıkları oranları incelendiğinde, üst kademe yönetim seviyesinden alt kademe yönetim seviyesine doğru yöneticilerin devamlılık bağlılığı oranının arttığı görülmektedir. Bu sonuca göre alt kademe yöneticilerin orta ve üst kademe yöneticilere göre devamlılık bağlılığın yüksek olmasında, eğitim, bilgi ve tecrübelerinin az olması, alternatif iş olanaklarının kısıtlı olması, kariyer olarak mevcut işletmelerinde devam etmek istemeleri, işten ayrılma niyetlerinin pek fazla olmaması gibi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir. Bunlara ilave olarak alt kademe yöneticilerin orta ve üst kademe yöneticilere göre örgütten ayrılmalarının maliyetinin yüksek olacağını daha fazla düşündüklerini de söyleyebiliriz.

Araştırmamızın dördüncü hipotezi ise “yöneticilerin statüleri arttıkça normatif bağlılıkları artar” hipotezidir. Yapılan analizlerde yönetici statüleri ile normatif bağlılık arasında oransal açıdan pozitif bir ilişki olduğu, ancak bu ilişkinin

istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı dördüncü hipotezimiz geçersiz sayılmış yani reddedilmiştir. Buna göre yöneticilerin statüleri arttıkça normatif bağlılıkları artmamaktadır diyebiliriz. Bu sonucu istatistiki verileri dikkate alarak değerlendirdiğimizde alt kademe yöneticilerin, orta ve üst kademe yöneticilere göre kendilerini örgütlerine karşı daha fazla sorumlu hissettiklerinden dolayı ahlaki olarak örgütlerinde kalmaya devam ettiklerini söyleyebiliriz. Ayrıca alt kademe yöneticilerin iş arkadaşlarıyla daha sıkı beşeri ilişkiler içinde olmalarının da böyle bir sonuca etki ettiğini söyleyebiliriz.

Demografik faktörlerle ilgili yapılan analizlere göre yöneticilerin statüleri ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki çıkmıştır, ancak bu ilişkinin yöneticilerin örgütsel bağlılıklarını etkilemediği görülmüştür. Yöneticilerin gelir seviyelerindeki genel memnuniyetliliğin örgütsel bağlılıklarını da olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır. Buna göre gelir seviyesi, yöneticilerin duygusal bağlılığını ve normatif bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Yani yöneticilerin gelir seviyesi arttıkça duygusal ve normatif bağlılıkları da artmaktadır diyebiliriz. İş yerindeki çalışan miktarı ile ilgili yapılan analizlerde ise iş yerindeki çalışan miktarının yönetici statüleri ile anlamlı bir ilişki içerisinde olmadığı, buna karşılık iş yerinde çalışan miktarının az olduğu örgütlerdeki yöneticilerin devam bağlılığının olumlu yönde etkilendiği görülmektedir. Bunun sebebi olarak küçük çaptaki işletmelerde bulunan yöneticilerin iş arkadaşlarıyla daha samimi insan ilişkileri içinde olmaları, sadakat duygusunun hakim olması ve örgütten ayrılmalarının maliyetlerinin yüksek olması gibi faktörleri sayabiliriz. Bütün bunlara ek olarak yöneticilerin demografik özelliklerinden cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim seviyesi gibi faktörlerin yöneticilerin örgütsel bağlılığını istatistiksel açıdan etkilemediği sonucu ortaya çıkmıştır.

## 5.2. Sonuç ve Öneriler

Küreselleşmenin bir sonucu olarak örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen “insan kaynağı”nın, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgütün çalışanlarının iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırıcı faaliyetler içerisine girmeleri gerekmektedir.

Günümüzde örgütsel bağlılık kavramının giderek önem kazanmasıyla birlikte bu alanda bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarla örgütsel bağlılığın değişik kavramlarla ilişkileri ortaya konarak çok önemli bilgilere ulaşılmış ve elde edilen bu bilgiler neticesinde işletmeler çalışanlarının örgütsel bağlılıklarıyla ilgili çalışmalarına hız vermişlerdir. Çünkü günümüz şartlarında, işletmeleri rekabette üstün seviyeye getiren unsurların başında insan kaynakları gelmektedir.

Bu araştırma ile işletmelerin can damarı görevini yapan, işletmelerin gidişatına yön veren, işletmelerin vizyon ve misyonlarına ulaşmalarında çok büyük katkılara sahip olan yöneticilerin statüleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmamızdan elde edilen sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin statüleri ile örgütsel bağlılıkları arasında zayıf da olsa pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçla birlikte yöneticilerin statüleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artar ve yöneticilerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerden birisi de statü farklılıklarıdır genellemelerini yapabiliriz. Bu duruma göre örgütsel bağlılıkları artan yöneticiler, örgüt amaçlarına sıkı sıkıya bağlı kalacak, örgütü için çalışmada istekli ve gönüllü olacak ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda istekli davranacaktır. Ayrıca, yöneticilerin bireysel performansları artacak, işe geç kalma ve devamsızlıkları azalacak, moral ve motivasyonları yükselecektir. Bunlar da örgütsel hayata etkinlik ve verimlilik olarak yansiyacaktır.

Örgütsel bağlılığın boyutlarıyla –duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık- yönetici statüleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi için yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık boyutlarından sadece duygusal bağlılığın, yöneticilerin statüleri ile pozitif yönde ve güçlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığıyla statüleri arasında istatistiksel olarak bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu değerlendirmelere göre yöneticilerin statüleri arttıkça duygusal bağlılıkları da artar, normatif ve devamlılık bağlılıklarında ise anlamlı bir değişiklik olmaz sonucuna ulaşabiliriz. Bu sonuçlar hiyerarşik basamaklarda statüleri artan yöneticilerin örgüte duygusal olarak bağlı olacaklarını, yani örgüt amaç ve hedeflerini benimseyeceklerini ve örgüt için çaba göstereceklerini ortaya koymaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçları, örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yani yöneticilerin duygusal bağlılıkları arttıkça normatif bağlılıkları da artar sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç bize örgüt amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlı olmanın ahlaki değerlere dayalı olan normatif bağlılığı pozitif olarak etkilediğini göstermektedir.

Analizler sonucunda ulaşılan bu sonuçlara göre, yöneticilerin örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerden birinin de statü farklılıkları olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda örgütler yöneticilerine daha fazla değer ve önem vermelidirler. Hangi kademe de olursa olsun bütün yönetim kademelerinin yönetime katılmaları sağlanmalı, onların görüş ve önerilerine başvurulmalıdır. Örgütlerde, yöneticiler için adaletli ve performansı arttırıcı bir terfi ve yükseltme sistemi oluşturulmalıdır. Onların rahat ve huzurlu bir ortamda çalışmasını sağlamalı, çalışma koşullarını iyileştirmeli, fikirlerine değer verilmeli, başarıları ile övünmeli ve ödüllendirmelidir. Ayrıca yöneticilerin gelir seviyeleri dengeli olarak ayarlanmalı, onları tatmin edecek boyutlara getirilmelidir. Genel olarak

bakıldığında bu koşullar sağlandığı takdirde yöneticilerin örgüte olan bağlılıkları da artacaktır.

Yapılan bu çalışma, belirli bir bölge ve sektör dikkate alınarak kısıtlı bir ana kütleden alınan örneklem üzerinde yapıldığından, çıkan sonuçların genele göre yorumlanması yeterli olmayabilir. Bundan sonra bu alanda çalışma yapacaklar için, daha geniş bir ana kütleyi kapsayan ve bir çok sektörü de içine alan bir örnek kütle oluşturularak bu tarz bir araştırmanın yapılması daha sağlıklı bilgilere ulaşmayı sağlayacaktır. Ayrıca yaptığımız çalışmada bu alanda yapılacak çalışmalara çekirdek niteliğinde olacak kanaatindeyiz.

EK- 1



Kocaeli Üniversitesi \* Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yönetim Organizasyon Bölümü  
İzmit/Kocaeli  
tarikas1453@yahoo.com

Sayın ilgili, bu anket formu Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon bölümü öğrencisi **Tarık Arslan** 'nın "**Yöneticilerin Statüleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma**" konulu yüksek lisans tezi çalışmasının bir bölümünü oluşturmaktadır.

Katılımınız halinde anketi cevaplamak çok değerli zamanınızın bir kısmını alacak ancak vereceğiniz değerli cevaplarla anketin temel cevaplarına ulaşmasına ve bundan sonra bu ve buna benzer konuda yapılacak olan akademik çalışmalarda çok önemli miktarda katkı sağlayacaktır. Katılımınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

### **DEMOGRAFİK SORULAR**

Sayın ilgili, ilk olarak sizden bazı kişisel bilgiler istenmektedir. Bu bilgiler sadece araştırma amaçlı olarak kullanılacak ve kurum içinden ya da dışından herhangi bir kişi / kişilerle paylaşılmayacaktır. İlgili kısımları işaretleyerek ya da yazarak doldurunuz. Katılımınız için teşekkür ederiz.

*NOT: Lütfen seçenekli soruları (X) işareti koyarak, boşluklu soruları da yazarak doldurunuz.*

1. **Çalıştığınız Kurum:**

.....

2. **Çalıştığınız Kurumdaki**

**Bölümünüz:**.....

3. **Çalıştığınız Kurumdaki Konumunuz:**

.....

4. **Cinsiyetiniz**

Erkek ( ) Kadın ( )

**5. Medeni Durumunuz**

Evli ( ) Bekar ( ) Diğer ( )

**6. Yaşınız**

20'den aşağı ( ) 20-29 arası ( ) 30-39 arası ( )  
40-49 arası ( ) 50 veya üstü ( )

**7. Eğitim durumunuz**

İlk Okul ( ) Orta Okul ( ) Lise ( ) Yüksek Okul ( )  
Fakülte Mezunu ( ) Yüksek Lisans ( )

**8. Gelir Durumunuz**

Düşük ( ) Orta ( ) İyi ( ) Çok İyi ( )

**9. Bu kuruluşta çalıştığınız süre**

1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( )  
11-15 yıl ( ) 15 yıldan çok ( )

**10. Şu anki görevinizi kaç yıldır yapıyorsunuz**

1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( )  
11-15 yıl ( ) 15 yıldan çok ( )

**11. Bu işyerinde toplam kaç kişi çalışıyor: .....**



## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Aşağıdaki ifadeler, kişilerin çalıştıkları kuruluşlar hakkında çeşitli duygu ve düşüncelerini yansıtmaktadır. Lütfen bu ifadelere şu anda çalıştığınız kuruluş açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Her madde için, verilen ölçeği kullanarak katılım derecenizi belirten rakamı daire içine alınız. Dikkat: Olumsuz soruları değerlendirirken özellikle dikkat ediniz.

### DUYGUSAL BAĞLILIK

1 Hiç katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Fikrim Yok	4 Katılıyorum	5 Tamamen Katılıyorum
--------------------	----------------	--------------	---------------	-----------------------

1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim <u>yok</u> .	1	2	3	4	5
3. Bu kuruluş da çalışmanın benim için çok fazla kişisel (özel) bir anlamı var.	1	2	3	4	5
4. Bu kuruluşun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
5. Bu kuruluşta kendimi "duygusal olarak bağlı" <u>hissetmiyorum</u> .	1	2	3	4	5
6. Kendimi kuruluşumda "ailenin bir parçası" gibi <u>hissetmiyorum</u> .	1	2	3	4	5
7. Bu kuruluşta güçlü bir aidiyet <u>hissetmiyorum</u> .	1	2	3	4	5
8. Bu kuruluş hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.	1	2	3	4	5
9. Bu kuruluşta çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5

### **DEVAMLILIK BAĞLILIĞI**

<b>1 Hiç katılmıyorum</b>	<b>2 Katılmıyorum</b>	<b>3 Fikrim Yok</b>	<b>4 Katılıyorum</b>	<b>5 Tamamen Katılıyorum</b>
---------------------------	-----------------------	---------------------	----------------------	------------------------------

1. Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyettendir. (Bu kuruluşta çalışmaya mecburum)	1	2	3	4	5
2. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5
3. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımda haddinden fazla şey bozulurdu.	1	2	3	4	5
4. Başka bir iş bulmadan ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok.	1	2	3	4	5
5. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum. (Başka iş imkânının kısıtlı olması)	1	2	3	4	5
6. Bu kuruluşta devam etmemin nedenlerinden biri de ayrılmanın önemli fedakârlıklar gerektirmesidir.	1	2	3	4	5
7. Bir başka yerde buradaki tüm kazançlarımı sağlayabilirim.	1	2	3	4	5

### **NORMATİF BAĞLILIK**

<b>1 Hiç katılmıyorum</b>	<b>2 Katılmıyorum</b>	<b>3 Fikrim Yok</b>	<b>4 Katılıyorum</b>	<b>5 Tamamen Katılıyorum</b>
---------------------------	-----------------------	---------------------	----------------------	------------------------------

1. Kuruluşuma (çalıştığım firmaya) çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
2. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.	1	2	3	4	5
3. Benim için avantajlı olsa da, kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5. Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
6. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5

### YARALANILAN KAYNAKLAR

- ABDULLAH, M. H. A. SHAW, J.D.; (1999)., “ Personal Factors And Organizational Commitment: Main Interactive Effects In The United Arab Emirates”, **Journal Of Managerial Issues**, 11 (1), Spring.
- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P.; Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization; An Examination of Constuct Validit, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol:49, 1996.
- ALLEN, N. J.; Examining Organizational Commitment in China, **Journal of Vocational Behavior**, 62, 2003.
- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P.; The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, No:1, 1990.
- ALPUGAN, Oktay, Demir M. Hulusi, Oktav Mete, Üner Nurel; **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Dördüncü Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1995.
- ALPUGAN, Oktay; **İşletme Bilimine Giriş**, İkinci Basım. Trabzon: PER Yayınları, 1998.
- ANGLE, H. L. ve PERRY, J. L.; An Empirical Assessment of Organizational Effectiveness, **Administrative Science Quarterly**, Vol:26, 1981.
- ARYEE S. ve HENG, L. J.; A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model, **Work and Occupations**, Vol:17, No:2, 1990.
- AYDIN, Mustafa; **Eğitim Yönetimi**, Altıncı Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 2000.

- AYTAÇ, T.; **Okul Vizyonu Nedir, Nasıl Geliştirilir, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar**, C. Elma, K. Demir (Ed). Ankara: Anı Yayıncılık 1-15, 2000.
- BALAY, Refik; **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara:Nobel Yayınları, 2000.
- BALAY, Refik; **Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı**: Ankara İli Örneği, Anakara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara, 2000.
- BALCI, A.; **Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara, 1985.
- BATEMAN, T. S. ve STRASSER S.; A Longitudinal Antecedents o Organizational Commitment, **Academy of Management Journal**, Vol: 27, No:1, 95-112, 1984.
- BAYSAL, A. C. ve PAKSOY M.; Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, İ.Ü. **İşletme Fakültesi Dergisi**, C:28, S:1, 7-15, Nisan-1999.
- BAŞARAN, İ. Ethem; **Yönetim**, İkinci Basım. Ankara, 1989.
- BAŞARAN, İ. Ethem; **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1982.
- BECKER, T. E., BİLLINGS R. S., O. M.; Eveleth ve N. L. Gilbert, Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance, **Academy of Managment Journal**, Vol: 39, No:2, 464-482, 1996.
- BECKER, H. S.; Notes on the Concept of Commitment, **American Journal of Sociology**, Vol:66, 32-40, 1960.

BEDİON, Arthur G.; **Management**, Third Edition.

BEKİROĞLU, Çağlar; "İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Projesi, GYTE, SBE, 2001).

BİNGÖL, Dursun; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, No:836, 1998.

BLAU, G. J. ve BOAL, K. B.; Conceptualizing How Job Involment and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeizm, **Academy of Management Review** 12, 2: 288-300, 1987.

BRETT, J. F., CRON, W. L. ve SLOCUM, J. W.; Economic Dependency on Work: A Moderator o teh Relationship Between Organizational Commitment and Performance, **Academy of Management Journal**, Vol:38, No:1, 261-271, 1995.

BROCKNER, J., TYLER, T. R. ve SCHNEİDER, R. C.; The Influence of Prior Commitment to an Instution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall, **Adminstrative Science Quarterly**, Vol:37, No:1-4, 241-261, 1992.

BROCKNER, J., ve diğerleri, Escalation of Commitment to An İneffective Course of Action: The Effect of Feedback Having Negative İmplications For Self-Identity, **Administrative Science Quarterly** 31, 1-4:109-126, 1986.

BURSALIOĞLU, Ziya; **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara : Pegem Yayınları, 2000.

- CALDWELL, D., CHATMAN J. ve O'REILLY C.; Building Organizational Commitment: A Multifirm Study, **Journal of Occupational Psychology**, Vol: 63, No:3, 245-261, 1990.
- CAMP, S. D.; Assesing The Effects of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Turnover, An Event History Approach, **The Prison Journal**, Vol:74, 1992.
- CAN, Ayşe, Baysal ve Paksoy Mahmut; "Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C:28, S:1, 1999.
- CARLISLE, H. M.; **Management: Concepts and Situations**, Science Research Associates, Inc, USA, 1976.
- CENGİZ, A.; **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2001.
- CEYLAN, A., ŞENYÜZ P. B.; Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma, **Yönetim Dergisi**, Yıl:14, Sayı:44, Şubat-2003.
- CHEN, Z. ve FRANCESCO, A. M.; The Relationship Between The Three Components and Employee Performance in China, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:62, 2003.
- CHERRINGTON, D. J.; **Personel Management: The Management of Human Resources**, Dubugue, Iowa, 271, 1983.

- CHOW, I.H.S.; Organizational Commitment and Career Development Of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan, The **International Journal Of Career Management**, Vol:6, No:4, 1994.
- CLIFFORD, M.; An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment, **The Sociological Quartely**, Vol:30, No:1, 144-151, 1989.
- CLUGSTON, M. Howell, PETER D. J.P.,W.; “Does cultural socialization Predice Multiple Basees As Foci of Commitment?”, **Journal of Managment**, Vol.25, No.1, 2000.
- COHEN, A. ve LOWENBERG, G.; A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis, **Human Relations**, Vol:43, No:1, 1015-1050, 1990.
- COHEN, A.; Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis, **Academy of Management Journal**, Vol:36, No:5, 1993.
- COHEN, A.; Antedecetents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:13, 1992.
- ÇAKIR, Özlem; “**İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**”, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.
- ÇÖL, Güner; “Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Basılmamış Doktora Tezi, GYTE, SBE, 2004)
- DAVIS, Keith ve NEWSTROM John W.; **Organizational Behaviour**, McGraw-Hill Publishing, Newyork, USA, 1993.
- DAVIS, Keith; **İşletmede İnsan Davranışı** (Çev: Kemal Tosun ve diğerleri), İstanbul: İstanbul Matbaası, İstanbul, 1972.

DICK, G. ve METCALFE B. ; Managerial Factors And Organizational Commitment: A Comparative Study o Police Officers and Civilian Staff, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol:14, No:2, 111–128, 2001.

DURSUN, Davut; tp://www.haznevi.net/icerikoku.aspx?KID= 8263&BID=97.  
(20,08,2007)

DROTTER, S., CHARAN Ram; “Building Leaders at Every Level: Leadership Pipeline”, **Ivey Business Journal**, Richard Ivey School of Business, (Mayıs/Haziran 2001).

DUNHAM, R. B., GRUBE, J. A. ve CASTANEDA M. B., Organizational Commitment, The Utility of an Integrative Definition, **Journal of Applied Psychology**, 370-380, 1994.

EFİL, İsmail; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul:Alfa Yayın, 1999.

ELÇİ, Mehmet Emin; “Etik İklimin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle Olan İlişkisi” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, SBE, 2003)

ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: Beta Yayınları, 1994.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağ.A.Ş. 1993.

EREN, Erol; **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, No:2, 1984.

ERGUN, T.; **Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı**, TODAİE, AİD 8, 4;97-106, 1975.



- ETZIONI, A.; A Comporative Analysis of Complex Organizations: On Power, **Involvement and Their Correlates**, 4. Edition, New York: The Free Pres, 1966.
- FOX, F. V. ve STAW, B. M.; The Trapped Administrator: Effects of Job Insecurity and Policy Resistance Upon Commitment to Course of Action, **Administrative Science Quarterly**, 1-4, 449-471, 1979.
- GAL, R.; The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Pefession: Report of a Symposium, der Donald Lang, **Royal Roads Military College**, 1983.
- GENÇ, Nurullah; Zirveye Götüren Yol: Yönetim, İstanbul: Timaş Yayınları, 1995.
- GİLBERT, J. A. ve IVANCEVICH, J. M.; A Re-Examination Of Organizational Commitment, Commitment (Psychology); Work Environment; Employees-Attitudes; Mentoring; Organizational Behavior, **Journal Of Social Behavior & Personality**, Vol:14, Issue:3, 1999.
- GUEST, D. E.; Employee Commitment and Control, In J. F. Hartley & G. M. Stephenson (Eds.), **Employment Relations**, 1992.
- GUNZ, H. P. ve GUNZ, S. P.; Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers, **Human Relations**, Vol:47, No:7, 801-826, 1994.
- GÜL, Hasan; “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Basılmamış Doktora Tezi, GYTE, SBE,2003)

- HARTMAN, L. C.; Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol:8, Issue;1, 89-109, 2000.
- HARVEY M. G., NOVÍCEVÍC M. M. ve SPEİER C.; Inpatriate Managers: How to Increatease the Probability of Success, **Human Resource Management Review**, Vol:9, No:1, 51-81, 1999.
- HREBİNİAK, L. ve ALUTTO, J. A.; Personal and Role-Related Factors in the Development Commitment, **Administrative Science Quarterly**, Vol:17, 555-572, 1972.
- İLSEV, A.; **Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**, Hacettepe Üniversitesi, Sos. Bilimler Enst., Bilimler Enst., Yüksel Lis. Tezi, Ankara, 1997.
- İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan; **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**, İstanbul: Çizgi Kitabevi, 2005.
- İSLAMOĞLU A. Hamdi ; **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003.
- JANS, N.; Organizational Commitment Carer Factors and Career-Life Stage, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:10, 247-266, 1989.
- KAKABADSE, Andrew, LUDLOW Ron ve VINNICOMBE Susan; **Working in Organization**, Punguin Boks Publishing, England, 1988.
- KALLEBERG, A. L. ve REVE T.; Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations, **Human Relations**, Vol:45, No:9, 1992.

- KAMER, Meltem, “**Örgütte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkiler**”, Marmara Üniversitesi Sos. Bilimler Enst. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2001.
- KANG, W. K., LEE K. C. ve CHOİ J.; Investigation of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map, **Computers in Human Behavior**, Article in Press, 2004.
- KANTER, R. M.; Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities, **American Sociological Review**, Vol:33, No:4 1968.
- KATZ D. ve KAHN R. L.; **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev: H. Can ve Y. Bayar, Ankara: TODAİE Yayınları, No:167, 1977.
- KETCHLAND, A.; The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting, **Behavioral Research in Accounting**, Vol:10, 112-115, 1998.
- KETTLEY, P., STREBLER M.; Changing Roles for Senior Managers, **IES Report** 327, 1997.
- KOCH, J. L. ve STEERS, R. M., Job Attachment, Satisfaction and Turnover among Public Employees, **Journal of Vocational Behavior**, 1978.
- KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, Ankara:Beta Yayıncılık, 2003
- LEFKOWITZ, J.; **Personnel Turnover**, Progress in Clinical Psychology, 1971.
- LEONG, C., FURNHAM, A. ve COOPER, C. L.; The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship, **Human Relations**, Vol:49, No:10, 1996.

- LÍOU, K. T. ve NYHAN R., Dimensions of Organizational Commitmet in Public Organizations, An Empirical Assessment, **Public Administration Quarterly**, 1994.
- MATHÍEU J. E. ve ZAJAC D. M.; A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment, **Psychological Bullettin**, Vol:108, No:2, 171-194, 1990.
- MAYER, R. C. ve SCHOORMAN, F. D.; Prerickihg Participation and Production OutcomerThough a Two-Dimentisional Model of Organizational Commitment, **Academy of Management of Managemen Journal**, Vol:33, no:3.
- MEYER, John P. ve ALLEN Nalie J.; “Commitment In the Workplace: Theory, Research and Application”, **Sage Publications**, 1997.
- MEYER, J.P., ALLEN N.J.; C. Smith, “Commitment To Organizations and Occupations: Extension And Test of A Three-Component Conceptualization”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No.4.
- MEYER, J. P., ALLEN, Natalie J. ve TOPOLNYTSKY Laryssa; “ Commitment in Changing world of work”, **Canadian Psychology**, Ottawa: Feb-May.Vol.39, Iss. 1/2, 1998.
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH L. ve TOPOLNYTSKY L.; Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Concequences, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:61, 2002.
- MEYER, J. P. ve ALLEN, N. J.; Three-Component Conceptualization Commitment, **Human Resources Management Review**, Vol: 1, 61-89, 1991.

- MORRIS J. H. ve SHERMAN J. D.; Generalizability of an Organizational Commitment Model, **Academy of Management Journal**, Vol:24, No:3.
- MORROW, P. C. ve WIRT R. E.; Work Commitment Among Salaried Professionals, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:34, 40-56, 1989.
- MOWDAY R. T., PORTER L. W. ve STEERS R. M.; **Employee-Organization Linkages**, New York, Academic Pres, 1982.
- MUCUK, İsmet; **Modern İşletmecilik**, 9.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998.
- MUELLER, C. W., WALLANCE J. E. ve PRICE J. L., Employee Commitment, Resolving Some Issues, **Work and Occupations**, 1992.
- NEWTON, L. A. ve SHORE L.M.; A Model of Union Memebership Instrumentality, Commitment and Opposition, **Academy of Management Review**, Vol:17, No:2, 275-298, 1992.
- NORTHCRAFT, G. B. ve NEALE M. A.; **Organizational Behavior**, A Management Challahge, The Dryden Pres: USA, 1990.
- OBERHOLSTER, F. R. ve TAYLOR J. W.; Spiritual Experience And The Organizational Commitment Of College Faculty, **Info**, Vol:2, No:1, 57-58, 1999.
- OBSTROFF, C.; The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational-Level Analysis, **Journal of Afflied Psychology**, Vol:77, 1992.

- OLIVER, N.; Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, No:1, 19–31, 1990a.
- O'REILLY, C. ve CHATMAN J.; Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behavior, **Journal of Applied Psychology**, Vol:71, No:3, 491-499, 1986.
- O'REILLY, C. ve CALDWELL, D. F.; The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence Of Postdecisional Justification, **Administrative Science Quarterly**, Vol:26, 597-616, 1981.
- PENLEY, L. E. ve Gould S.; Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:9, 43-59, 1988.
- PIERCE, J. ve DUNHAM R.; Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences, **Journal of Management**, Vol:13, No:1, 163-178, 1987.
- POLATER, Sinan; **II. Kalite ve Başarı Sempozyumu**, Kalite Derneği, Bursa, 2004, (<http://www.farkliyiz.com/forum/f441/dehsetli-zor-bir-gorev-orta-kademe-yonetici-olmak->) (20 Nisan 2008).
- PUTTİ, J. M., ARYEE S. ve LIANG K. T.; Work Values and Organizational Commitment: A Study in the Asian Context, **Human Relations**, Vol:42, No:3, 275-288, 1989.
- RANDALL, D. M.; Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited, **Academy of Management Review**, Vol:12, No:3, 460-471, 1987.

- RANDALL D. M. ve COTE J. A.; Interrelationships of Work Commitment Constructs, **Work and Occupations**, Vol:18, No:2, 194-211, 1991.
- REICHERS, A. E.; A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, **Academy of Management Review**, Vol:18, No:3, 465-476, 1985.
- ROEHLING, M. V., CAVANAUGH M. A., MOYNIHAN L. M. ve BOSWELL W. R.; The Nature of the New Employment Relationship A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures, **Human Resource Management**, Vol:39, No:4, 305-320, 2000.
- SAGER, J. K. ve JOHNSTON, M. W., Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol:9, No:1, 1985.
- SAMUEL, C.Certo; **Modern Management: Quality, Ethics and the Global Environment**, Allyn and Bacon Publishing, 1992, MA.
- SANAY, Eyyüp; **Genel Sosyoloji Dersleri**, Gazi üniversitesi Yayınları, No:52, Ankara, 1985.
- SAVERY, L. K. ve SYME P. D.; Organizational Commitment And Hospital Pharmacists, **Journal Of Management Development**, Vol:15, No:1, 14-22, 1996.
- SEARS, D. O., REPLAU, L. A., FREEDMAN, J. L. ve TAYLOR, S. E.; **Social Psychology**, 6. Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1988, s.176.
- SCHEIN, H. E.; **Örgüt Psikolojisi**, (Çev. M. Tosun, TODAİE) Yayınları, No:173, 1978.

- SCOTT, D. C.; Assessing The Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction On Turnover: An Event History Approach, **The Prison Journal**, Vol:74, No:3, 279-305, 1993.
- SHAFER, W. E., PARK, L. J. ve LIAO, W. M.; Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes; A Study of Certified Management Accountants, **Accounting Auditing & Accountability Journal**, Vol:15, No:1, 46-48, 2002.
- SHAFER, W. E., Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict and Related Work Outcomes Among Management Accountants, **Journal of Business Ethics**, Vol:38, 263-275, 2002.
- SHORE L. McFarlane ve TETRICK Lois E.; "A Construct Validity Study of The Survey Of Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, C. 76, 1991.
- SİLAH, Mehmet; **Çalışma Psikolojisi**, Ankara: Selim Kitabevi, 2001.
- SİMS, R. L.; When Formal Ethics Policies Differ From Informal Expectations; A Test Of Managers' Attitudes, Leadership & **Organization Development Journal**, Vol: 19, Ho;7, 386-391, 1998.
- SOMERS, M. J.; A Test of the Relationship Between Affective and Continuance Commitment Using Non-Recursive Models, **Journal of Occupational and Organizational Psychogy**, 1993.
- SOMERS, M. ve BİMBAUM, D.; Exploring The Relationship Between Commitment Profiles And Work Attitudes, Employee Withdrawal, And Job Performance, **Public Personel Management**, Vol:29, Issue:3, 353\*365, 2 Charts, 2000.



- SÖKMEN, A.; **Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi, Sos.Bil.Enst., Yüksek Lisans Tezi, 2000.
- STUMPF, S. A. ve HARTMAN K.; Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal, **Academy of Management Journal**, Vol:27, No:2, 308-329, 1984.
- SULİMAN, A. M. T., Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship, **Journal of Management Development**, Vol:21, No:3, 170-183, 2002.
- ŞEKER, Ünsal; "Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, SBE, 2003).
- ŞENYÜZ, Pınar Belkıs; "Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler Ve Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", (Basılmamış Doktora Tezi, GYTE, SBE,2003)
- TEKİNAY, N. Aslı; **En Kritik Yöneticiler**, Eylül 2005, <http://www.capital.com.tr.>, (15 Mart 2008).
- TORTOP, Nuri; **Personel Yönetimi**, Ankara, 1994.
- TORTOP, Nuri; **Yönetim Bilimi**, Ankara: AİTİA Yayınları, No:112, 1978.
- TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**, Ankara: Savaş Yayınları, 1982.
- TSUI A. S., EGAN T. D. ve O'REİLLY C. A.; Being Differents Relational Demography and Organizational Attachment, **Administrative Science Quarterly**, Vol:37, 549-579, 1992.

- VANDENBERG, R. J. ve SCARPELLO V.; A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:15, 535-547, 1994.
- VAROĞLU, D.; **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, 1993.
- WAHN, J. C.; Sex Differences In The Continuance Component or Organization Commitment, **Group & Organizational Management**, Vol: 23 Issue:3, 1998.
- WALLACE, J. E.; Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals; The Cas of Lawyers Working in Law Firm, **Social Forces**, Vol:7, No:3.
- WALLACE, J. E.; Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonpropessional Organizations, **Administrative Science Quarterly**, Vol:40, No:1-4, 228-255, 1995.
- WASTİ, S. Arzu; "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi" **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, 2000.
- WASTİ, S. A.; Affective ve Continuance Commitment to thi Organization: Test of an Integrated model in the Turkish Context, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol:26, 2002.
- WIENER, Y.; Commitment in Organizations: A Normative View, **Academy of Management Review**, Vol:7, No:3, 418-428, 1982.

WIENER, Y.; Commitment In Organizations: A Normative View, **Academy of Management Review**, Vol: 26, 1980.

WOOD, M; "The Psychology of Career Theory – A New Perspective"?, **Career Development International**, May 2000.

YÜKSEL, Y; "A Study On The Relationship Between Organizational Climate And Organizational Commitment" (Basılmamış Yüksel Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 1993)

YOON, J. ve THYE, S. R.; A Dual Process Model of Organizational Commitment Job Satisfaction and Organizational Support, **Work and Occupations**, Vol:29, No:1. 97-124, 2002.

ZACCORA, S. ve DOBBİNS G.; Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachment, **Journal of Ornganizational Behavior**, Vol:10, No:3, 267-273, 1989.

ZAHRA, S. A.; Understanding Organizational Commitment, **Supervisory Management**, Vol:29, No:3, 1984.

[http://www.kobifinans.com.tr/tr/dergi/0206/17561\(20.03.2008\)](http://www.kobifinans.com.tr/tr/dergi/0206/17561(20.03.2008))

[http://www.cansaati.org/article\\_read.asp?id=3304\(10,01,2008\)](http://www.cansaati.org/article_read.asp?id=3304(10,01,2008))

## **ÖZGEÇMİŞ**

Tarık ARSLAN 1983 yılında Giresun'da doğdu. İlk ve orta okulu Kocaeli'nin Gebze ilçesinde tamamladı. 2000 yılında Gebze Ahmet Parmaksızoğlu Ticaret Meslek Lisesinden mezun olarak Kayseri Erciyes Üniversitesi İşletme Bölümünü kazandı. Buradaki lisans eğitimini hazırlık sınıfı da dahil olarak 2005 yılında tamamladı. Aynı yıl Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans programında lisansüstü eğitime başladı. Lisansüstü eğitimini 2008 yılında yöneticilerin statüleri ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bir araştırma konulu bu tezi hazırlayarak tamamladı.