

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:  
İSTANBUL DENİZ OTOBÜSLERİ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANSTEZİ

Hazırlayan  
Ahmet UYSAL

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Ertan GÜNDÜZ

İSTANBUL – 2019

## TEZ TANITIM FORMU

**YAZAR ADI SOYADI** : Ahmet UYSAL

**TEZİN DİLİ** : Türkçe

**TEZİN ADI** : Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi:  
İstanbul Deniz Otobüsleri Çalışanları Örneği

**ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**ANABİLİM DALI** : İşletme

**TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans

**TEZİN TARİHİ** : 10.06.2019

**SAYFA SAYISI** : 170

**TEZ DANIŞMANI** : Dr. Öğr. Üyesi Ertan GÜNDÜZ

**DİZİN TERİMLERİ** : Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Bağlılık, Yönetişim

**TÜRKÇE ÖZET** : Bu çalışmada örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Araştırma sorusuna yönelik olarak örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etki ettiği bulunmuştur. Bu etkinin kuvveti orta düzeyde bir sonuç olmuştur. Yöneticiler yönetişimi gözeterek çalışanlarla birlikte yönetmeyi başarabilirler ise istenilen düzeyde bir bağlılık sağlayacakları düşünülmektedir.

**DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:  
İSTANBUL DENİZ OTOBÜSLERİ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Ahmet UYSAL

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Ertan GÜNDÜZ

İSTANBUL – 2019

**BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ahmet UYSAL

.../.../ 2019



## ÖZET

Bu çalışmada örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Yapılan literatür taramasında bu konuda yapılmış olan pek çok çalışma bulunmasına rağmen gerek Türkiye'deki özel sektör çalışanları örnek alan bir araştırmanın bulunmaması gerekse bu ilişkinin yönü hakkında tartışmaların ve eleştirilerin bulunması bizi bu çalışmayı gerçekleştirmeye yönlendirmiştir.

Bu çalışmanın araştırma sorusu örgütlerde sağlanacak olan demokratik çalışma ortamının çalışan bağlılığına etkisi var ise ne boyutta etki ettiğidir. Her ne kadar örgütsel bağlılığın yüksek olmasının arzu edilir bir sonuç olup olmadığı belirsizliğini korusa da orta düzey bir bağlılık elde etmek için kullanılacak yönetsel araçlardan birinin demokratik ortam olduğu konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Dört bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde Demokrasi, Örgütsel demokrasi kavramı ele alınmış, ikinci bölümde Örgütsel bağlılık konusu izah edilmiş, üçüncü bölümde Örgütsel demokrasinin Örgütsel bağlılığa etkisi anlatılmıştır. Dördüncü bölümde ise İdo çalışanlarına yönelik rasgele seçilmiş 316 personele anket uygulanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Karışık yöntemle yapılan anket çalışmasında örgütsel demokrasinin derecesi ölçülmüştür. Araştırma sorusuna yönelik olarak örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etki ettiği bulunmuştur. Bu etkinin kuvveti orta düzeyde bir sonuç olmuştur. Yöneticiler yönetişimi gözetererek çalışanlarla birlikte yönetmeyi başarabilirler ise istenilen düzeyde bir bağlılık sağlayacakları düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık, yönetim, stratejik insan kaynakları, örgüt kültürü.

## SUMMARY

The effect of organizational democracy on organizational loyalty has been subject to this study. Despite a loan of work on this subject matter have been seen in literature survey both the absence of taking a Public Sector sample in Turkey and the debates and critics about the direction of this relationship forced us to go on to study in this thesis.

The main research question was the degree of organizational loyalty gained by the democratic climate in the organization if exist. Though it is still vogue the high loyalty degrees were desired by organizations, there is a unanimity on the opinion that organizational democracy is a good tool to deliver medium level of loyalty.

In the first part of this study, democracy in organizations had been discussed. In the second section literature about organizational loyalty had been dealt with. The subject of the third section is the same of the Thesis Tittle. The last section consisted the survey on a randomly chosen 316 employee of Istanbul Seabuses Company. A questionnaire was used as a data collection tool. The mixed gathering of the survey sheets estimated the democracy degree in the organization. The survey concluded about the main question that there was a medium level relationship between organizational democracy and organizational loyalty. In other words organizational democracy affected organizational loyalty at an average level. If the managers of the companies could manage to involve employees in the management choosing governance it was supposed to lead a desired level of loyalty.

**Keywords:** democracy in organizations, organizational loyalty, governance, strategic human resources management, organizations culture.

## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
<b>ÖZET</b> .....	<b>I</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>II</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>III</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>VII</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>VIII</b>
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	<b>X</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>XI</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>3</b>
<b>ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ</b> .....	<b>3</b>
1.1 Demokrasi Kavramı .....	3
1.1.1 Demokrasinin Tanımı .....	3
1.1.2 Demokrasi Kültürü .....	5
1.1.3 Demokrasi Modelleri .....	9
1.2 ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ .....	12
1.2.1 Örgütsel Demokrasi Kavramı .....	12
1.2.2 Örgütsel Demokrasi İhtiyacının Doğuşu .....	15
1.2.3 Demokratik Örgütler .....	15
1.2.4 Demokratik Örgütlerde Karara Katılma .....	17
1.2.5 Örgütsel Demokraside Katılımcı Yönetim Teknikleri .....	19
1.2.6 Örgütsel Demokraside Lider Davranışları .....	28
1.2.7 Örgütsel Demokrasinin Örgüte Sağladığı Faydalar .....	30
1.2.8 Örgütsel Demokrasinin Çalışanlara Sağladığı Faydalar .....	31
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>32</b>
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	<b>32</b>
2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	32

2.2	Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	33
2.3	Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	34
2.3.1	Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	34
2.3.2	Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	34
2.3.3	Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	35
2.4	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması –Türleri .....	36
2.4.1	Duygusal Bağlılık.....	36
2.4.2	Devam Bağlılığı .....	38
2.4.3	Normatif Bağlılık .....	39
2.4.4	Davranışsal Bağlılık.....	40
2.4.5	Tutumusal Bağlılık .....	40
2.5	Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Süreçler.....	41
2.5.1	Bağlılık ve Devamsızlık - İşe Geç Kalma.....	42
2.5.2	Bağlılık ve Performans.....	43
2.5.3	Bağlılık ve Personel Devir Oranı.....	44
2.6	Örgüt ve İşgören İçin Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	45
	<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>48</b>
	<b>ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ, SONUÇLARI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>48</b>
3.1	Bireysel Faktörler.....	48
3.1.1	Demografik Özellikler.....	48
3.1.2	Çalışan Beklentileri .....	48
3.1.3	Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet Faktörü.....	48
3.1.4	Başarı Güdüsü.....	51
3.2	İşe İlişkin Faktörler .....	51
3.2.1	İşin Niteliği, Önemi ve İş Tatmini .....	51
3.2.2	Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması .....	51
3.3	Örgüt Yapısı ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler.....	52
3.3.1	İş Tatmini .....	52



3.3.2	Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı .....	52
3.3.3	Yönetim ve Liderlik .....	53
3.3.4	Örgüt Kültürü .....	53
3.3.5	Ücret ve Ödüllendirme Sistemi .....	53
3.3.6	Örgütsel Sosyalizasyon .....	54
3.3.7	Çalışana Verilen Önem.....	54
3.3.8	Örgütsel Güven.....	54
3.3.9	Yükselme Olanakları.....	55
3.3.10	Örgütsel Ödüller.....	55
3.3.11	Takım Çalışması.....	55
3.4	Çevresel Faktörler.....	55
3.4.1	Yeni İş Bulma Olanakları .....	55
3.4.2	Profesyonellik .....	55
3.5	ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ .....	56
3.6	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI .....	56
3.6.1	Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma .....	56
3.6.2	Örgütsel Bağlılık ve Performans .....	56
3.6.3	Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık .....	57
3.7	İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	57
3.7.1	Örgütsel Demokrasi İle İlgili .....	57
3.7.2	Örgütsel Bağlılık İle İlgili .....	68
	<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>87</b>
	<b>ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İSTANBUL DENİZ OTOBÜSLERİ ÖRNEĞİ.....</b>	<b>87</b>
4.1	YÖNTEM VE BULGULAR .....	87
4.1.1	Araştırmanın Amacı .....	87
4.1.2	Araştırmanın Önemi.....	87
4.1.3	Evren, Örneklem ve Sınırlılıklar .....	89
4.1.4	Araştırmanın Kapsamı ve Yöntem.....	90

4.1.5	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	90
4.1.6	Veri Toplama Araçları.....	91
4.1.7	Araştırma Bulgularının Analizi ve Değerlendirilmesi.....	95
4.2	VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ .....	110
4.2.1	Güvenilirlik Analizi.....	110
4.2.2	Örgütsel Demokrasi Güvenilirlik Analizi.....	111
4.2.3	Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi .....	1
4.2.4	Demografik Değişken Bulguları .....	116
4.2.5	Ki-Kare Yöntemi İle Hipotezlerin (Denencelerin) Test Edilmesi.	119
4.2.6	Varyans Analizi Sonucunda Elde Edilen Verilerin İncelenmesi (Anova Testi)124	
4.2.7	Regresyon Analizine Ait Bulgular (Anova).....	126
4.3	ARAŞTIRMA SONUÇLARI .....	129
	<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>134</b>
	<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>136</b>
	<b>EKLER.....</b>	

## KISALTMALAR LİSTESİ

**İDO** : İstanbul Deniz Otobüsleri

**a.g.e.** : Adı Geçen Eser

**a.e.** : Aktarılan Eser

**s.** : Sayfa

**vd.** : Ve Devamı

**vb.** : Ve Benzeri



## TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
<b>Tablo 1</b> Örgütsel Demokrasi Ölçeği.....	92
<b>Tablo 2</b> Örgütsel bağlılık ölçeği.....	93
<b>Tablo 3</b> Çalışanların Cinsiyetleri .....	95
<b>Tablo 4</b> Çalışanların Yaş Dağılımı .....	96
<b>Tablo 5</b> Çalışanların Öğrenim Durumlarının Dağılımı.....	96
<b>Tablo 6</b> Katılımcıların Medeni Hal durumları.....	97
<b>Tablo 7</b> Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımı.....	98
<b>Tablo 8</b> İşletmenizde Yönetici İseniz Kaç Yıldır Yöneticilik Yapıyorsunuz?.....	99
<b>Tablo 9</b> Katılımcıların Meslekte Çalışma Yıl Durumlarına Göre Dağılımı .....	100
<b>Tablo 10</b> Katılımcıların Sendikaya Üyeliklerine Göre Dağılımı .....	101
<b>Tablo 11</b> Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.....	101
<b>Tablo 12</b> Kurumsal Karar Almada Çoğunluğun Görüşleri Dikkate Alınır .....	102
<b>Tablo 13</b> Kurumumda Kararlar Alınırken o Kararlardan Etkilenecek Herkesin Söz Hakkı Vardır .....	103
<b>Tablo 14</b> Yöneticiler Hoşlarına Gitmese de Çoğunluğun Verdiği Kararlara Saygı Gösteriler .....	104
<b>Tablo 15</b> Yanlış Bulduğum Karar ve Politikaları Rahatlıkla Eleştirebilirim .....	105
<b>Tablo 16</b> Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir .....	106
<b>Tablo 17</b> Yönetim Çalışanların Eleştirilerini Dikkate Alır.....	107
<b>Tablo 18</b> Çalışanların Yönetimin Uygulamalarını Eleştirmesi Normal Karşılanır ...	108
<b>Tablo 19</b> Toplantılarda Herkese Düşüncelerini İfade Etme Fırsatı Verilir .....	109
<b>Tablo 20</b> Kurumumda İşler Şeffaflık İlkesiyle Yürütülür .....	110
<b>Tablo 21</b> Örgütsel Demokrasi Güvenilirlik Analizi .....	111
<b>Tablo 22</b> Örgütsel Demokrasi Güvenilirlik Analizi .....	112
<b>Tablo 23</b> Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi .....	1
<b>Tablo 24</b> Örgütsel Bağlılık Analizi .....	115
<b>Tablo 25</b> Hipotez 1: Örgüt içi demokrasinin artması çalışanın işletmeye olan sadakatini artırır.....	120
<b>Tablo 26</b> Hipotez 2: Örgütsel Demokrasinin Artması İşletmelerde, İlerleme Olanaklarını ve Örgütsel Bağlılık Gereği Çalışanları Motive Eder.....	120
<b>Tablo 27</b> Hipotez 3: Örgütsel Demokrasinin Uygulandığı İşletmelerde Çalışanların Mesleki İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Derecesi Artar .....	121

<b>Tablo 28</b> Hipotez 4: Örgütsel Demokrasi Seviyesi Gelişmiş Olan İşletmelerde Çalışanlar Zamanının Büyük Bir Bölümünü İşletmelerde Geçirir; Örgütsel Bağlılık Seviyeleri Artar, Geri Kalan Kısmını Aynı İş Yerinde Geçirmekten Mutlu Olurlar... 122	122
<b>Tablo 29</b> Hipotez 5: Örgütsel Demokrasi Gelişmiş İşletmelerde Çalışanlar, Örgütsel Bağlılığın Bir Gereği Olarak Kendilerini İş Yerlerine Ait Hissederler ..... 123	123
<b>Tablo 30</b> Hipotez 6: Örgütsel Demokrasisi Gelişmiş Olan İşletmelerde Çalışanlar İş Yerlerinin Bağlılığı Hak Ettiğini Düşünürler..... 123	123
<b>Tablo 31</b> Çalışanların Eğitim Düzeyleri ile Örgütsel Demokrasi Düzeyinin Çalışan Sadakate Etkisi Arasındaki İlişki..... 124	124
<b>Tablo 32</b> Çalışanların Çalışma Süreleri İle İşyerine Bağlılık (Örgütsel Bağlılık) Arasındaki İlişki ..... 125	125
<b>Tablo 33</b> Çalışanların Yaşları ile Örgütsel Demokrasi Arasındaki İlişki ..... 125	125
<b>Tablo 34</b> Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Bağlılığa ait Regresyon Değerleri-1 .... 126	126
<b>Tablo 35</b> Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına ait Regresyon Değerleri-2 . 127	127
<b>Tablo 36</b> Ki-kare analizi hipotez test sonuçları ..... 129	129

## EKLER LİSTESİ

- EK-A** Demografik ve Kişisel Bilgiler
- EK-B** Örgütsel Demokrasi Ölçeği
- EK-C** Örgütsel Bağlılık Ölçeği



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim süresince desteğini esirgemeyen tüm hocalarıma, aileme ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum. Özellikle tez danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ertan GÜNDÜZ beyefendiye, tez savunma sınav jürisi hocalarıma, sabrı ve desteği için eşime saygı ve hürmetlerimi sunuyorum.

Ahmet UYSAL



## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında örgütlerin faaliyetlerini yerine getirebilmek, amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için üstesinden gelmesi gereken ayrı ayrı zorluklar bulunmaktadır. Bu zorlukların en başında gelenlerden bir tanesi de çalışanlarını verimli bir şekilde değerlendirmek ve elde tutmaktır. Çok iyi organize edilmiş örgüt sistemlerinin dahi hedeflere ulaşmakta yeterli olmadığı görülmektedir. Örgütün başarılı olabilmesi için çalışanlar ile amaç birliği içinde olması gerekmektedir. Çalışanların verimli ve etkin olarak çalışabilmeleri örgütlerine olan bağlılıkları ile yakın ilişki içerisindeydir. Hedeflerine ulaşmak isteyen örgütler çalışanların bağlılıklarını sağlamak istemektedirler. Çalışan bağlılığına etki eden farklı etkenler bulunmaktadır. Bağlılığı gerçekleştiren etkenlerden bir tanesi de örgütsel demokrasidir.

Siyasal bir sistem olan demokrasiyi toplumlar zamanla benimsemiş olup birçok alanda olduğu gibi çalışma yaşamında da talep etmektedirler. Örgütsel demokrasi siyasal demokraside olduğu gibi yönetimde söz sahibi olmayı, kendilerini ilgilendiren karar ve uygulamalara katılım sağlamayı ifade etmektedir. Örgütte sağlanan demokratik ortam neticesinde katılım sağlayan çalışanın örgüte daha verimli olacağı görülmektedir.

Yapılan araştırmalar çalışan bağlılığına etki eden durumları ortaya koymaktadır. Bu çalışmada örgüt çalışanlarının bağlılığına etki eden unsurlardan örgütsel demokrasinin çalışan bağlılığına etkileri incelenmiştir. Çalışanların bağlılıklarının gerçekleşmesinde demokratik iş ortamının önemli olduğu bir gerçektir. Örgüt çalışanlarının örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık seviyelerinin incelendiği çalışmada, bu iki değişken arasındaki ilişki ve çalışanların demografik durumlarının buna etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın araştırma sorusu örgütlerde sağlanacak olan demokratik çalışma ortamının çalışan bağlılığına etkisi var ise ne boyutta etki ettiğidir. Her ne kadar örgütsel bağlılığın yüksek olmasının arzu edilir bir sonuç olup olmadığı belirsizliğini korusa da orta düzey bir bağlılık elde etmek için kullanılacak yönetsel araçlardan birinin demokratik ortam olduğu konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Dört bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde Demokrasi, Örgütsel demokrasi kavramı ele alınmış, ikinci bölümde Örgütsel bağlılık konusu izah edilmiş, üçüncü bölümde Örgütsel demokrasinin Örgütsel bağlılığa etkisi anlatılmıştır. Dördüncü bölümde ise İdo çalışanlarına yönelik rasgele seçilmiş 316 personele anket uygulanmıştır. Karışık yöntemle yapılan anket çalışmasında örgütsel demokrasinin derecesi ölçülmüştür.



Araştırma sorusuna yönelik olarak örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etki ettiği bulunmuştur. Bu etkinin kuvveti orta düzeyde bir sonuç olmuştur. Yöneticiler yönetişimi gözeterek çalışanlarla birlikte yönetmeyi başarabilirler ise istenilen düzeyde bir bağlılık sağlayacakları düşünülmektedir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

### 1.1 Demokrasi Kavramı

#### 1.1.1 Demokrasinin Tanımı

Demokrasinin tanımı, ne anlama geldiği tartışılan bir konudur. Demokrasinin tanımı hususunda kesin olarak bir tanım birliği sağlanamamıştır. Demokrasinin ilk örneği kabul edilen eski Yunandan günümüze kadar farklı tanımlar yapılmıştır. Demokrasi en sade ifade ile halkın yönetimidir. Günümüzde en yaygın yönetim şekli olarak kullanılan demokrasi hakkında tek bir tanım bulunmamakta, demokrasinin tanımı tartışma konusu olmaktadır. Bunun asıl nedeni herkesin kendi doğru kabulünü demokrasi olarak ifade etmesi ve uygulama imkânı bulduğunda kendi kavrayışını dayatmasıdır.

Demokrasi tariflerinin ya da iddialarının doğruluğu uygulamada gösterdiği performansla, beklentilere ne derece cevap verdiği ile ölçülür. Bu yüzdendir ki birçok demokrasi söylemi uygulanma imkânı bulmuş, kimi, sonucu arzulanan ideal demokrasinin güzel örnekleri olarak tarihe geçerken, kimi uygulamalar da insanlığa acı tecrübeler yaşatmıştır. Tüm tanım farklılıklarına rağmen, demokrasi tanımlarında eşitlik, özgürlük, yönetimi ve şeklini belirleme vurguları ön plana çıkmaktadır.

Demokrasi kavramı, Eski Yunanca' da "halk" anlamına gelen "demos" kelimesiyle "otorite" anlamına gelen "kratos" kelimelerinin birleştirilmesinden oluşur. Halkın kendi kendini yönetmesi, yönetim düzeninde halk iradesinin ağır basması veya yönetimin halk tarafından denetlenmesi,<sup>1</sup> şeklinde açıklanmaktadır.

Demokrasi halkın yine halk tarafından yönetilmesi, yönetim ve egemenlik hakkının halka ait olmasıdır.<sup>2</sup> Tanım ve amacında iktidarın halka ait olması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Özetle demokrasi:

- Eşitlik,
- Özgürlük,
- Katılımcılık,

<sup>1</sup> *Meydan Larousse*, Meydan Gazetecilik ve Neşriyat Ltd. Şti., İstanbul, 1987, c. 3, s. 514.

<sup>2</sup> Hasan Tunç, Demokrasi Türleri ve Müzakereci Demokrasi Kavramı, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2008 Cilt :12, s.1-2

- Hukuka saygı,
- Fikir hürriyeti,
- Halkın yönetimi,
- Hakların korunması, gibi kavramların ortak adıdır.

Sosyal siyaset terimleri sözlüğünde ise demokrasinin farklı tanımlamaları şu şekillerde yapılmaktadır<sup>3</sup>

Demokrasi:

- Yasama, yürütme ve yargı kuvvetleri birbirine karşı bağımsız olan ve birbirini dengeli bir şekilde kontrol eden siyasi bir rejimdir.
- Siyasi denetimin doğrudan doğruya halkın ya da düzenli aralıklarla halkın hür bir biçimde seçtiği temsilcilerin elinde bulunduğu sosyal, ekonomik hususiyetleri ne olursa olsun bütün vatandaşların eşit sayıldığı sosyal örgütlenmiş yönetim biçimidir.
- Milleti temsil etmeye aday olanlar halkın hür ve serbest seçimleriyle geçici bir süre için milletin vekili olma sıfatına sahip olabilirler (çok partili siyasal sistem).
- Siyasi ve idari kararların alınmasında halkın katılımına her aşamada önem verilir. Halkla devletin bütünleşmesi, temsili ve sivil demokrasi kurallarının uygulanmasının yanında hukuk ilkelerinin benimsenmesi ile mümkündür.
- Demokrasinin; siyasi-fikri hürriyet ilkesi, plüralizm (çoğulculuk) ilkesi, katılımcılık ilkesi, hukuk ilkesi gibi önemli ilkeleri vardır.”

Demokrasinin iki ana kuralı bulunmaktadır. İlki, halktan alınan yönetme yetkisinin halk tarafından değiştirilebilir olması ve halka karşı sorumlu olunmasıdır. Diğeri ise seçimlerin belirlenen kural ve belirlenen zaman aralıkları ile yapılmasıdır. Demokrasi mevcut yönetim şekillerinin en iyisi fakat en zoru olarak görülmektedir. Günümüzde dünyada çoğunlukla demokrasi uygulanmakta ya da resmi olarak demokrasi olduğu ileri sürülmektedir.<sup>4</sup>

Demokrasi, bireylere seçimlerde oy kullanmak ile beraber temel hak ve hürriyetler, siyasal, sosyal, ekonomik hak ve ödevler verilen katılımlı, güvenilir, tercih edebilme ve edilebilme sistemidir. Gücünü halk adına yine halktan alır. Kadın, çevre

<sup>3</sup> Ali Seyyar, **Sosyal Siyaset Terimleri** (Ansiklopedik Sözlük), Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s. 115

<sup>4</sup>Hamdi Aydoğan ve Esra Emert, **Demokrasinin Türkiye Serüveni**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1798, s.92

ve öğrenci hareketleri ile toplumun gündeme taşıdığı hususlara değişiklik getirmek maksadı ile bir araya gelen insanların birlikte hareket noktalarıdır.<sup>5</sup>

Vatandaşların siyasal ya da toplumsal alanda karşılıklı roller, hak ve ödevler tanımlayarak, bu kurallar çerçevesinde bireylere ve toplumlara muamele etme ve buna göre muamele görme algısı olarak ta tanımlanabilir. Bu muamele şekillerinin, uygar yaşama, karşılıklı saygı ve anlayışa dayanması esas alınır. İnsanların kendileri ve yaşadığı toplum ile alakalı fikirlerinin olmasına zemin hazırlamak, bu fikirleri belirli kurallar çerçevesinde uygulama, tercih edilir duruma getirme faaliyeti de demokrasinin bir başka ifadesidir.

### 1.1.2 Demokrasi Kültürü

Latince bir kelime olan kültür, toprağı tarıma hazır hale getirmek anlamına gelir. Türkiye’de Cumhuriyet döneminde kültür kelimesinin yerine “ekin” kelimesi kullanılmıştır. Lakin bu kelime pekte kabul görmemiştir.<sup>6</sup>Kültür insanın meydana getirdiği şeylerdir.

Kültür, yalnızca doğanın ve çevrenin insan tarafından işlenmesi değil, insanın ahlâkî, siyasi, sosyal, bilgi ve teknik, yetenek ve donanımını geliştirilmesi demektir.<sup>7</sup>Kültür insanların, yaşamın amacı, dünya görüşü, dil ve konuşma tarzı, iyi ve kötü anlayışı, tutumlar, davranışlar, inançlar, doğrular ve yanlışlar, yaşamın değerli olan yönleri, insanlar arası ilişkiler, iş yapma, amaçlara ulaşma, davranış ve usulleri, otorite ve sorumluluk anlayışı, zaman algısı ve kullanımı, giyim, kuşam, görünüş, serbestlik ve bağımlılık vs. konularında paylaştıkları değer, anlayış, payda, simge ve sembollerin toplamıdır.<sup>8</sup>

Kültürü maddi ve manevi kültür olarak ikiye ayrılmaktadır.

**Maddi kültür**; toplumun faydalandığı, kullandığı araç-gereç, teknik malzeme, giyim eşyası, makine ve aletlerdir. **Manevi kültür** ise toplumun sanatı, edebiyatı, dili, dini, felsefesi, gelenek görenekleri, bilimi örf ve adetleri, yeme içme alışkanlıkları, eğlence şekilleridir.<sup>9</sup>

Maddi ve manevi olarak kültürel manada gelişmişliğin doğal sonucu olarak demokrasi talep edilmiş ve demokrasi aynı zamanda bir kültür meselesi, medeni

---

<sup>5</sup> John Clark, **Kalkınmanın Demokratikleşmesi Gönüllü Kuruluşların Rolü**, (Çev:Serpil Ural), Türkiye Çevre Vakfı Yayını, Ankara, 1996, s.28.

<sup>6</sup> İbrahim Arslanoğlu, Kültür ve Medeniyet Kavramları, **Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi**, 2000, s.2

<sup>7</sup> Arslanoğlu, a.g.e. , s.4

<sup>8</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9.Baskı Beta Basım, İstanbul, 2003, s.30

<sup>9</sup> Arslanoğlu, a.g.e., s.10

kültürün bir göstergesi haline gelmiştir. Demokrasi, uygarlık, medenilik, kültürlülük kelimeleri birbiri içerisinde kaynaşmış, birini izah etmek için diğerinin kullanılması kaçınılmaz olmuştur. İfade özgürlüğü, hak talebi, diğerlerinin fikirlerine saygı, yönetimi belirleme ve bunun gibi birçok davranış türü Demokrasi Kültürü deyimi olarak özetlenmiş ve kullanılmaya başlanmıştır. Demokrasinin sağladığı konfor ve güven ortamı, Demokrasinin bir kültür olarak bireylerde ve toplumlarda kabul görmesi ve ulaşılması gereken ideal kişi ve toplum karakteri olmasını sağlamıştır.

Maddi ve manevi kültürün ayırımına bağlı kalarak sosyoloji kültürü şu şekilde tanımlar: "Kültür, bir inançlar, kabuller, algılar, bilgiler, his ve heyecanların tamamıdır. Yâni kültür maddî değildir kültür manevidir. Pratikte maddî bir yapıya bürünür. Örneğin, dinî kabuller; câmi, namaz hareketleri, dini ekonomi davranışları, dini kıyafetler vs. şeklinde görünür.<sup>10</sup>

Demokrasinin bir kültür meselesi olduğunu söylemek mümkündür. İçinde bulunduğumuz çağda demokrasi toplumun çoğunluğu tarafından ideal olarak görülmektedir.<sup>11</sup>

Demokrasi esasta sadece ne bir yönetim biçimi nede bir yaşam tarzıdır. İçinde eşitliği, adaleti, farklı fikirlere saygıyı, katılımcılığı, sorgulamayı ve sorgulanmayı barındıran bir kültürdür. Herkes demokrasiye bir anlam yüklemekte, bir bakıma saygınlık göstergesi olan demokrasiyi savunmakla kendisini meşrulaştırmaktadır.

Demokrasi, günümüzde siyasette, ekonomide, sosyal oluşumlarda en çok kullanılan, içeriği ve tanımı konusunda genel tanım birliği bulunmayan fakat ısrarla telaffuz, vaat ve talep edilen bir meşrulaştırma çabası, kimilerine göre ulaşılması gereken kutsal ideal, kimilerine göre ise ulaşılması ve yaşanması imkânsız olan ütöpik bir yaşam tarzıdır. Sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiği tanımlanamayan demokrasinin, uygulamada ideal bir numunesi henüz gösterilememektedir. Bilim ve fen gibi sonu olmayan, insanlık var oldukça peşinden koşulacak, aranacak, istenilecek bir hayal olarak görülmektedir. Bu yüzden demokrasiyi en iyi uyguladığı düşünülen ülke ya da oluşumlar için mutlak demokrasi değil de ileri demokrasi tabiri kullanılır. Yani demokrasi yolunda varılması gereken nokta değil, varılan en ileri noktadır.

Çağdaş dünyanın hakîm siyasi doktrini olan demokrasi, kişiye sağladığı geniş özgürlüklerin yanında şüphesiz ağır sorumluluklar da yüklemektedir. Bunlar arasında

<sup>10</sup> Erol Güngör, *Kültür Değişmesi ve Milliyetçilik*, Ötüken Yayınevi, İstanbul, 1986, s.7

<sup>11</sup> M.Ali Kılıçbay, Birey Kimliğinin Belirlenme Alanı Olarak Demokrasi, *Türkiye Günlüğü*,1, Ankara, s.7

bencil olmamak, toplumsal olmak, devlet, toplum ve bireylere karşı ödevlere riayet, farklılıkları kabullenme ve hoşgörü, rasyonalist olmak sayılabilir.<sup>12</sup>

Tarihten beri uygulanmış birçok yönetim şekli olmasına karşın, günümüzde en çok kullanılan yönetim şekli demokrasidir. Demokrasi yönetim konusunda standart ve ideal kabul edilmiş, her lider ve her ideoloji kendi demokrasi modelinin asıl ve en doğru demokrasi olduğunu iddia etmiştir. Dünya, her ideoloji ve akımın teoride ortaya koyduğu demokrasi fikrini pratiğe dökmek için bir mücadele sahası olmuş, bu hususta işletme, parti, dernek gibi oluşumlarda yönetimler, hatta devletlerde yönetim ve rejimler değişmiştir. Daha fazla demokrasi ya da farklı demokrasi anlayışları yüzünden yönetsel rekabetler, hatta iç ve dış savaşlar meydana gelmiştir. Kimi zaman anavatanı olan eski Yunanda bile eleştirilmiş olan demokrasi, günümüzde ekonomik refah, sosyal güvence, eşitlik gibi değişik hak taleplerinin ortak ifade simgesi haline gelmiştir.

Teknoloji, bilim ve sanayi geliştikçe, demokrasi olgusu aslında kendiliğinden ortaya çıkmıştır. Eskiden yönetimlerde hükümdar, din adamları ve toprak sahiplerinin desteğini almak sureti ile tek ve mutlak yönetici iken, onun bu yönetim tekeline zamanla din adamları, toprak sahipleri, tüccarlar, esnaflar, askerler, işçiler ve sade vatandaşta ortak olmuştur. Yönetilenlerin, yönetici ve yönetim modelini belirlediği şeklinde genel bir uygulaması olan demokrasi böylelikle yayılmış, krallık, derebeylik ve benzerleri demokrasi anlayışı ile bağdaşmayan yönetim şekilleri büyük ölçüde tarihe karışmıştır.

Eski Yunan'dan çağdaş demokrasi anlayışına ulaşılması sürecinde; orta çağda, sınırlı da olsa bazı gelişmeler gözlenmiştir. Orta çağın feodal, sosyal ve ekonomik yapısı, sanayi devrimini hazırladığı gibi; düşünsel ortamı da Rönesans ve Reform hareketlerinin getirdiği özgür düşünce ortamı sağlamıştır. Feodal düzene karşı halk tabakalarının yükselen sesi ise, demokratik sürecin toplumsal tabanını oluşturmuştur. Ticaretin gelişmesiyle birlikte yükselen orta sınıflar, yönetimde söz sahibi olma taleplerini ortaya koymaya başlamıştır. "Kararların alınmasına katılma hakkı verilmeyen kişi ve toplumlar, bu kararlara uymak zorunda değildir" görüşü güç kazanmaya başlamıştır. Bu da gösteriyor ki sosyal şartlar sağlandığı takdirde tepkide bulunma, imtiyazlara karşı bir protesto şeklini almaktadır. Modern demokrasinin tohumu da orta çağda tartışılan bu görüşün içinde saklıdır.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Burhan Kuzu, Demokrasi ve Gereklere, *Yeni Türkiye dergisi*, Ankara, 1997, s.104

<sup>13</sup> Harold J. Laski, *Demokrasi Nedir*, Der:Necati Hersek, Evren Yayınları, İstanbul, 1962, s. 9

Günümüzde, toplumun çekirdeğini oluşturan aile kurumundan arkadaş ortamlarına, iktisadi oluşumlardan sosyal topluluklara, çok geniş bir yelpazede, bir arada olmanın ve amaçlara ulaşmada kullanılan metotların meşruiyet ölçüsü olarak kabul edilen demokrasi, çoğu zaman bir yönetsel model olmaktan öte, bir yaşam biçimi ve hatta medeniyetin diğer adı olarak algılanmaktadır. İnsan ve toplumların nezaket dereceleri, toplumsal gelişmişlik düzeyleri, diğerleri tarafından kabul görme kriterleri değerlendirilirken, ortaya çıkan değer ölçütleri demokrasi hakkında söylenenler ile neredeyse aynıdır. Demokrasi insanların toplumsal ve yönetsel tüm sorunlarını çözmekten ziyade, sorunlarını, farklılıklarını, çıkarlarını tartışabilecekleri ve asgari müştereklerde buluşacakları bir zemini tesis etmenin adıdır da denilebilir. Buradan hareketle demokrasi bir kurtuluş reçetesi değil, kurtuluşa giden yolu aramaya çalışma çabasıdır.<sup>14</sup>

Demokrasi teorik olarak diğer sistemlerden daha kullanışlı, güven veren ideal bir sistem gibi görünse de teorideki ideal söylemler ve vaat edilen ortamın pratikte karşılığının olmasıyla anlamlı hale gelir. Önceliği daima kendi ihtiyaçları ve doğruları olan insan her zaman kendi adına iyi şeyler duymak ve inanmak ister. Bu sebeple etkiye, kullanılmaya müsait edilgen bir tavır sergilemekte, inanmak istediği demokrasi vaadinin ardına düşmektedir. Çünkü kendisine beklentisi vaat edilmiş ve buda demokrasi ambalajı ile cazip hale getirilmiş, demokrasi adına kullanılmıştır.

Demokrasiye daha farklı bir yorum getirmek gerekirse, istekler, isteklerin gerçekleşmesi için kullanılan araçlar, şahıs ya da gruplar, bunların tercihi, tercih sonrası denetlenebilirliği, alternatif çeşitliliği ve tercih edilebilirlik durumudur. İnsanın talepleri, diğer insan ya da topluluğun talepleri ile çatıştığında taraflar demokratik haklarının ihlal edildiğini düşünür. Burada olgun bir demokrasi arayışının ortaya çıkması kişi ya da toplumun, diğerlerinin demokrasisine anlayışla yaklaşması ile mümkün gözükür. Kişi ile toplumun demokrasilerini birbirlerine zimmetlemekte denilebilir.

Demokrasi algısı kişiden kişiye değişebileceği gibi, demokrasinin uygulanışı, uygulayan ve muhatabı tarafından mevcut uygulamadan beklenti de değişiklik göstermektedir.

Demokrasi bir yönüyle de bir kültür meselesi ise, toplumda bir olgunun, davranış biçiminin kültür olarak adlandırılabilmesi için onun kalıcı olması ve sürdürülebilir olması gerekmektedir. Yani demokrasiyi kurmak işin bittiği manasına gelmemektedir.

---

<sup>14</sup> Savaş Büyükkaragöz ve Şahin Kesici, Demokrasi ve İnsan Hakları Eğitimi, **Türk Demokrasi Vakfı Yayını**, 1998. Ankara, s. 20.

Bunu hiçbir olumsuzluktan etkilenmeyecek şekilde süreklilik arz eden bir duruma getirmek gerekmektedir.<sup>15</sup>

### 1.1.3 Demokrasi Modelleri

#### 1.1.3.1 Klasik Demokrasi

Klasik demokrasinin bir başka adı da çoğulcu demokrasidir. Klasik demokrasi, yönetme yetkisinin çoğunluğu sağlayan iktidarın sahip olduğu, belli şartlara sahip herkesin seçtiği ve seçilebildiği, genel seçimler yapılarak iktidarın belirlendiği, demokrasinin yönetim biçimi olarak kabul edildiği demokrasi modelidir. Klasik demokraside amaç insandır ve her şey insanın refahı ve mutluluğu içindir. Devlet bu mutluluğu demokratik kanallardan gerçekleştirmekle yükümlüdür.<sup>16</sup>

Klasik demokrasi kısaca şu ilkelere dayanmaktadır;<sup>17</sup>

- Seçim: Milletın tümü adına görev yapacak olan temsilciler serbest, eşit ve genel bir seçim ile belirlenmektedir.
- Temsil: Kararlar temsilciler tarafından halk adına alınmaktadır ve seçilmişler görevlerini bir bölge için değil tüm millet için yerine getirmektedir.
- Çoğulculuk: Düşüncelerin ortaya konması ve herkesin birbiri ile ve iktidar ile müzakere ve diyalogu mümkün olup, eleştiri, alternatif görüş ve çözüm belirtme, iktidar talep etme ve seçimle iktidara gelme klasik (çoğulcu) demokrasinin temel unsurlarındandır.
- Çoğunluğun yönetim hakkı: Yapılan seçimlerde çoğunluğu sağlayanlar, belirli bir süre halk adına kamu işlerini yürütürler. Çoğunluğun elde ettiği yönetim hakkı siyasi partiler vasıtası ile gerçekleştirilir. Seçime katılan partilerden herhangi birinin çoğunluğu sağlayamaması durumunda aralarında anlaşarak koalisyon yöntemi ile hükümeti kurarlar. Çoğunluğu sağlayan tarafın aldığı kararlar demokratik ve özgür olarak tartışılarak alınmalıdır. Bu yapılmadığında durum çoğunluk diktatörlüğü olacağından, anayasa ile sınırlandırılır ve yargı tarafından kararların ve işlerin hukuka uygunluğu denetim altına alınmaktadır.
- Temel hak ve özgürlüklerin güvence altına alınması: Bu modelde iktidar sahiplerinin keyfi uygulamaları karşısında kişi ve toplumun hak ve özgürlükleri teminat altına alınmakta, devletin hak ve özgürlüklere müdahalesi önlenmekte, sınırlamalar ancak yasa çerçevesinde yapılmakta ve bu da yargı denetimine tabi tutulmaktadır.

<sup>15</sup> Ahmet Karadağ, "Sürdürülebilir Demokrasi" *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2006, Cilt 7, Sayı 1, s.76

<sup>16</sup> Tunç, a.g.e., s.5

<sup>17</sup> Tunç, a.g.e., s.6



- Muhalefet özgürlüğü: Bu modelde iktidar hakkı belirli süreli ve değiştirilebilir olmakta, dolayısı ile muhalefetin iktidar olmak için farklı düşünce ve görüşler sunma özgürlüğü bulunmaktadır. Bu sebeple klasik demokrasi anlayışında devamlı ve özgür bir muhalefet olması esastır. Muhalefetin fikirlerini seslendirmesi, iktidarı elinde bulunduranların yasalar ile sınırlandırılması, azınlıkların korunması anayasa ve kamunun güvencesi altındadır.

- Eşitlik: Yasalar herkese, herhangi bir ayırım yapılmadan uygulanmaktadır.

Klasik demokrasi zaman içinde farklılaşmış, değişme ve gelişme göstermiştir. Ekonomik ve sosyal etkenler bu değişimde etkili olmuştur. Devletin sosyal devlete evrilmeye başlaması ile, temel hak ve özgürlükler ile sosyal ve ekonomik haklar doğmuş, devlet bu hakların koruyucusu olmanın yanı sıra ekonomik yaşantıya da müdahil olmaya başlamıştır.<sup>18</sup>

### 1.1.3.2 Temsili Demokrasi

Temsili demokrasiler, sahip olduğu bazı unsurlar dolayısı ile diğer demokrasi türlerinden ayrılır, bunlar;<sup>19</sup>

- Seçilmiş temsilcilerin olması,
- Parlatentonun olması,
- Halkın seçtiği yerel yönetimlerin olması.

Temsili demokrasilerde; halk bizzat yönetime katılmaz. Halk, seçmiş olduğu temsilciler aracılığı ile egemenlik haklarını kullanır. Halk adına egemenlik yetkilerinin temsilciler tarafından kullanılması ile dolaylı bir demokrasi gerçekleştirilmiş olur.<sup>20</sup>

Seçim ile gelen temsilcilerin olması demokrasinin gerçekleşmesinin en önemli unsurudur. Seçmenler seçme iradesini göstermek suretiyle temsil yetkisine uygun gördükleri kişileri seçmektedirler. Bu vesile ile temsili demokrasi uygulamasında ilk adım atılmaktadır.<sup>21</sup>

Temsili demokrasinin gerçekleşmesi için yukarıda sayılan unsurlardan herhangi birinin olmaması durumunda ortaya çıkan uygulama temsili demokrasi olarak ifade edilemez.<sup>22</sup>

<sup>18</sup> A.Şeref Gözübüyük, **Anayasa Hukuku**, Son Değişikliklerle Güncelleştirilmiş, Turhan Kitabevi, Ankara 2003, s.27

<sup>19</sup> Begüm İsbir, Temsili Demokrasi Anlayışına Göre Yerel Yönetimlerde Özerklik, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi** Cilt: 11, Özel Sayı, 2009, s. 1575

<sup>20</sup> Oktay Uygun, **Demokrasinin Tarihsel, Felsefi ve Ahlaki Boyutları**, İnkılâp Yayınları, 2003, s. 158.

<sup>21</sup> Toktamış Ateş, **Demokrasi**, Ümit Yayıncılık, Ankara, 1994, s. 168.

<sup>22</sup> İsbir, a.g.e., s.157

### 1.1.3.3 Liberal Demokrasi

Liberal demokrasi, tüm vatandaşlara eşit olma hakkı tanıyan, onlara katılma ve rekabet hak ve imkânı veren kural ve kurumları ilke edinmektedir.<sup>23</sup>

Liberalizm ile demokrasi farklı zeminlerden başlayan iki gelenek olmasına karşın bu iki olgu yirminci yüzyılda o derece bütünleşmiştir ki, demokrasi kelimesi telaffuz edildiğinde liberal demokrasi akla gelir olmuştur. Liberal demokrasi, sanayi toplumunun ortaya çıktığı sanayi devrimi sürecinde, temsili demokrasi ile liberalizmin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmıştır.<sup>24</sup>

Liberal demokrasinin şartları şunlardır;<sup>25</sup>

- Seçilmiş görevliler: Devlet politikası ve hükümet kararlarının kontrol yetkisinin anayasal olarak seçilmişlerce yapılması,
- Kapsayıcı seçme hakkı: Yetişkin olan her bireyin görevlilerin seçiminde oy kullanması,
- Özgür ve adil seçimler: Yöneticilerin adil ve özgür bir ortamda seçimle belirlenmesi,
- Mevki için yarışma hakkı: Yetişkin bireylerin seçimle belirlenen mevkiler için mücadele hakkının olması,
- İfade özgürlüğü: Ceza tehdidi olmaksızın, politik meseleler, yönetim, rejim, ekonomi gibi her konuda düşüncelerini ifade etme hakkı,
- Alternatif bilgi: Alternatif bilgi kaynaklarına ulaşma hakkı,
- Örgütsel özerklik: Vatandaşların fikirlerini uygulamak için siyasi partiler, özerk kuruluşlar ve örgütler oluşturma hakkı.

### 1.1.3.4 Radikal Demokrasi

Radikal demokrasi, demokrasiyi sadece bireysel hak ve özgürlükler bakımından değil aynı zamanda halkın menfaatlerini gerçekleştirecekleri bir araç olarak kabul etmektedir. Radikal demokrasiye göre halkın katılımının en üst seviyede olması gerekmektedir.<sup>26</sup>

Radikal demokrasi, liberal demokrasinin içinde bulunduğu temsil krizini çözmeyi ve halkın karar alma süreçlerine daha etkin katılımını hedefleyen bir teoridir.<sup>27</sup>

<sup>23</sup> Tunç, a.g.e., s.190

<sup>24</sup>Gökçe Zabunoğlu, Bir Radikal Demokrasi Teorisi Olarak Müzakereci Demokrasi, **Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Ankara, 2017, 795

<sup>25</sup> Tunç, a.g.e., s.191-192.

<sup>26</sup> Şeref İba, **Anayasa Hukuku ve Siyasal Kurumlar**, Gözden Geçirilmiş Güncelleştirilmiş 2. Bası, Ankara 2008, s.87

<sup>27</sup> Zabunoğlu, a.g.e., s.804

Radikal demokrasi bireylerin seçme hakkı ile sınırlanmayıp, sivil toplum kuruluşu gibi oluşumlar vasıtası ile yönetim üzerinde birey ve toplumun daha etkili olmasını öngörür.

### 1.1.3.5 Müzakereci Demokrasi

1- Müzakereci demokrasinde “müzakere” kavramı, kişi ve toplulukların kendilerini ilgilendiren meselelerde karar vermeden önce, birbirlerini ikna etmek ve ortak bir karara varabilmek için yapması gereken istişare sürecini ifade eder. Müzakereci demokrasi, toplumu ilgilendiren meselelerle ilgili kararların böylesi bir tartışma süreci içerisinde alınması gerektiğini belirtir.<sup>28</sup>

2- Müzakereci demokrasi, demokrasinin geliştirebilmesi için normatif standartların altında olan kurumları eleştirebilmenin yollarını öngören, belirleyici, ilkesel bir teori olmak iddiasındadır.<sup>29</sup>

3- Müzakereci demokrasi modelinin savunucuları, genel faydanın belirlenmesinde karşılıklı müzakere ihtiyacının öneminden yola çıkıyor ve demokrasinin yalnızca bütün vatandaşların katılmasına dayanan bir kamusal konuşma, tartışma zeminine oturması gerektiğini savunurlar. Bu modelde, içinden çıkılması güç olan meseleler için tatminkâr çözümlere kavuşmanın kesinlikle mümkün olmadığı durumlarda, müzakereye başvurulması gerektiği görüşü hâkimdir.<sup>30</sup>

4- Müzakere, karşılıklı saygıyı ve anlamayı teşvik ederek, bireylerin toplumsal kazanım ve menfaatlerinin daha önemli olması gerektiğini kabullenmelerini sağlar ve derin fikir uyuşmazlıklarını içermeyen görüşlerin daha kolay çözümlenmesini hedefler.<sup>31</sup>

## 1.2 ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

### 1.2.1 Örgütsel Demokrasi Kavramı

Demokrasi kavram olarak ta, uygulama olarak da devlet yönetiminden örgütlere, derneklerden sivil toplum kuruluşlarına, birden fazla insanın belli amaçlar doğrultusunda bir araya geldiği, aile, hatta arkadaş gruplarına varıncaya kadar birlikteliğin önem derecesine göre her sosyal, iktisadi ya da ideolojik oluşumda kullanılmaktadır.

Demokrasinin ne için önemli ve gerekli olduğu, nasıl tanımlanması ve uygulama konusuna dair tam manası ile bir fikir birliği sağlanabilmiş değildir. Örgütlerde,

<sup>28</sup> Mustafa Erdoğan, Müzakereci Demokrasi ve Sınırları, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:2012/2 Güz, İstanbul, Sayı:22, s.27

<sup>29</sup> Erdoğan, a.g.e., s.28

<sup>30</sup> Erdoğan, a.g.e., s.29

<sup>31</sup> Tunç, a.g.e., s.20

yönetime demokrasi penceresinden bakmak ise farklı kavramları ortaya çıkartmıştır. Söz konusu kavramların birbirlerinin yerine kullanıldığını da uygulamada görmek mümkündür. Demokrasi kavramının tanımlanmasında yaşanan sıkıntılar örgütsel demokrasinin tanımını yapmakta da kendisini göstermektedir. Fakat tanımlama çalışmalarında dikkati çeken husus; örgütsel demokrasinin, örgütlerde merkezi güçlerin dışında, tüm seviyede çalışanlara kararlara katılma olanağı sunarak çalışanların kapasitelerinden tam olarak yararlanılması, bu vesile ile çalışanların kendilerini ve işlerini daha önemli bulmalarının sağlayacağı olumlu sonuçlara işaret edilmesidir.<sup>32</sup>

Örgüt içi demokrasi ekonomik ve sosyal sonuçları göz önünde bulundurulduğunda örgüt için hayati önem arz etmektedir.

Bir örgütün ancak çalışanlarının gösterdiği performans derecesinde amaçlarına ulaşabileceği ifade edilmektedir.<sup>33</sup> Bununla beraber işgören performansının artırılmasında maddi motivasyon unsurlarının yanı sıra sosyal motive edicilerin de önemli bir yerinin olduğu bilinmektedir.<sup>34</sup>

Sosyal faktörlerden bazıları ise örgütsel demokrasi uygulamaları ve işgörenlerin çalıştıkları örgütle özdeşleşme algıları olabilir.<sup>35</sup>

Örgütsel demokrasi en sade ifadesi ile, çalışanın karar alma sürecine katılımı ve sonrasında alınan kararların uygulama sonuçlarını görebilmesi ve değerlendirebilmesidir. Örgütsel demokrasi, kavramsal olarak, örgütlerin asli kuruluş gayelerini yerine getirirken, yapı, sorumluluk ve prosedürlerinde çalışanlarının katılımına, kolektif düşünüşe olan inanç ve amaca, bireysel özgürlük, saygı ve eşitliğe dayanan bir değerler sistemi olarak tanımlanabilir.<sup>36</sup>

Başlangıçta devletlerin, halkın yönetime katılımının sağlaması üzerine kurgulanan ve uygulanan, günümüzde de modern yönetim anlayışı olarak kabul edilen demokrasi, iktisadi teşekküller, dernekler, sivil toplum kuruluşları gibi geniş bir yelpazede kullanılmaya başlanmıştır.

<sup>32</sup> Pınar Erkal Coşan ve Asena Altın Gülova, Örgütsel Demokrasi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Manisa, 2014, cilt:21, sa:22, s.246.

<sup>33</sup> Mustafa Kesen ve Nihat Kaya, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *Ekev Akademi Dergisi*, Sayı:18, 2014, s.107

<sup>34</sup> Ömer Turunç, Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Performansına Etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 11, 2010, s.251-269.

<sup>35</sup> Guzel Sadykova ve Hasan Tutar, Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, Sayı: 2, 2010, s. 1- 16

<sup>36</sup> Asena Altın Gülova, *Örgütsel Demokrasi*, Yönetim ve Ekonomi, Celâl Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 2014, Cilt:21 Sayı:2

Örgütleri idare edenler ve örgütü oluşturan kişiler, demokrasinin nimetlerinden faydalanarak bu yolla sosyal ve ekonomik hedeflerine ulaşmak noktasında demokrasiyi bünyelerine uyarlamaktadır. Bu yol ile hem amaçlarına ulaşmayı hem de amaçlarına ulaşırken örgüt üyelerini sürece dahil etmeyi, istikrarı sürdürülebilir kılmayı hedeflemektedirler.

Demokrasi halkın yönetime fiilen katılımını sağlarken, bilgi edinme, şeffaf yönetim, iktidarın denetlenmesi, hukuk devleti, hukukun üstünlüğü, erklerin ayrılığı gibi kavramlar yönetimde şeffaflığı sağladı. Yönetimde daha önce belirlenmiş ilke ve davranış kodlarının olması, yönetimin, bağımsız yargı gibi ulusal, sivil toplum, uluslararası kurumlar, hükümetler dışı organizasyonlar gibi uluslararası mekanizmalar tarafından denetlenmesi yönetimin güvencesi oldu.<sup>37</sup>

Örgütlerin hedeflere ulaşması, başarısı, insan kaynaklarının, finansal ve fiziksel varlık ve kaynaklarla uygun ve gerekli birleşmesinin bir sonucudur. Finansal ve fiziksel varlıklar cansızdır. Başarıya ancak insan unsuru ile beraber olduklarında ulaşmaları mümkündür. Yönetici, üretimin cansız unsurlarını kolaylıkla kullanabilir, girdi-çıkıtı ilişkisini hesaplayabilir. Fakat insan ile çalışırken istekler, irade, bağımsız olma arzusu gibi soyut kavramlarla karşılaşır. Çalışanlar istedikleri taktirde üretimi artırabilir, ya da düşürebilir. İnsanın bu irade ve davranış şekli, çalışanın işe ve çalışmaya güdülenme ihtiyacını ortaya çıkartmaktadır.<sup>38</sup>

Demokrasinin siyasal konforuna alışan insanlar, bunu çalıştıkları yerden de beklemektedirler. Karar alma sürecine katılım olarak da ifade edilen örgütsel demokrasi, çalışana ödev ve sorumluluklar yüklemektedir. Fikirleri, eleştirileri ve vasıfları ile örgüte katkı sağlayacak olan çalışan, demokrasi algısı ile örgütten eşitlik, adalet, bilgilendirilme ve hesap verilebilirlik talep etmektedir. Kişiye çeşitli haklar ve ödevler getiren demokrasi ile çalışanın örgütün anlamlı bir bileşeni haline getirmek amaçlanmıştır.

Örgüt içi demokrasinin meydana gelmesi, bu kavramdan beklenen verimin elde edilebilmesi sağlıklı bir iletişimi ve karşılıklı olarak amaçlar doğrultusunda etkileşimi öngörmektedir.

Örgütsel demokrasi çalışanların yönetim ile kurdukları etkileşimle doğrudan ilişkilidir. Etkileşim ve iletişimin en önemli unsurlarından biride örgütsel iletişimdir. Örgüt içerisinde bu iletişim örgütsel muhalefete imkân veren açık ve çok yönlü bir iletişim şeklindedir. Örgütsel muhalefet kavramı esasında anlaşmazlıkların ya da

<sup>37</sup> Sami Selçuk, *Demokratik Yönetim Özgür Birey*, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 2010, s. 14-15

<sup>38</sup> Selma Karatepe, *Örgütlerde İletişim-Güdülenme İlişkisi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, s.21

karşıtlıkların ifadesidir. Muhalefet etmek kavramı olumsuz bir anlam çağrıştırmış olsa da aslında bir geribildirim uygulaması olarak düşünüldüğü taktirde örgütsel iletişim, etkileşim ve performans açısından oldukça önemlidir.<sup>39</sup>

İşletme demokrasisi ve paydaş demokrasisi kavramı demokrasi uygulamasının işletmelerde kullanılması olarak görülen diğer kavramlardandır. İşletme demokrasisi işletmeler ile ilgili taraflar arasındaki ilişkilerin demokratik ilkelere göre oluşturulması, şirketin demokratik ilkelere göre yönetilmesidir.<sup>40</sup>

### 1.2.2 Örgütsel Demokrasi İhtiyacının Doğuşu

XVIII. Yüzyılın ikinci yarısında endüstri devriminin başlaması ile birlikte fabrikalaşmanın sonucu ortaya çıkan olumsuz çalışma koşulları çalışanların yoğun tepkisine yol açtığı görülmektedir. Bu dönemde işçi sınıfı, sendikalar vasıtası ile haklarını korumaya çalışmakta, ücret gelirlerinin arttırılmasını, çalışma koşullarının iyi hale getirilmesi ve devam eden süreçte kararlara katılma hakkı talep etmektedirler. Söz konusu dönemde yaşanan bu gelişmeler örgütsel demokrasi, endüstriyel demokrasi gibi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur.<sup>41</sup> Çalışanlar işleri ile alakalı kendilerini doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren konularda fikir sahibi olma ve bu fikirlerini uygulamada görmek istemektedirler. Örgüt demokrasisinin henüz ilmi bir disiplin olmamasına karşın çalışma hayatında kendiliğinden ortaya çıktığı görülmektedir.

### 1.2.3 Demokratik Örgütler

Örgütsel ya da Endüstriyel demokrasi, yöneten ve yönetilenlerin yönetme gücünü paylaşmaları, önemli meselelerde karara katılmaları, çalışanların görevlerini yeterli bir biçimde yapabilmeleri adına yetkilendirilmeleri, bu anlamda özgür bir ortama kavuşturulmalarıdır. Örgüt demokrasisi, örgütün ne şekilde yönetileceğini, bu yönetimde hangi metotların kullanılacağını, başarıya hangi yol ile ulaşılabileceğini yöneten ve yönetilenlerin birlikte düşünmesi uygulamasıdır.<sup>42</sup>

Örgütte örgütsel demokrasisinin olabilmesi için asgari olarak bulunması gereken koşullar şunlardır: <sup>43</sup>

<sup>39</sup> Hasan Tutar ve Guzel Sadykova, 'Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme', *İşletme Bilimi Dergisi*, Sakarya, 2014, Cilt 2, Sayı 1

<sup>40</sup> Orhan Çelik, *İşletmelerde Muhasebe Bilgisi ve Şirket Demokrasisi*, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2007, s.32

<sup>41</sup> Pınar Coşan Erkal, Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa, 2012, s.30 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

<sup>42</sup> İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992, s.322

<sup>43</sup> Tutar ve Sadykova, a.g.e., s.84

- Yönetici ile yönetilenler arasında karşılıklı olarak anlaşılır ve çok yönlü iletişimin bulunması,
- Örgütsel karar alma sürecine konu ile alakalı tarafların iradesinin yansıtılması,
- Birlikte alınan kararların uygulamasının beraber izlenmesi ve uygulama sonuçlarının beraber denetlenmesi,
- Kişisel hakların kanunlarla beraber ahlak ve etik ilkeler kapsamında muhafaza edilmesi,
- Kurumun sunmuş olduğu olanaklardan herkesin eşit olarak yararlanma imkanının bulunması,
- Yönetim kademelerinde görevlendirilecek kişilerin seçim ile belirlenmesi ya da yönetilenlerin bu kişileri denetleyebilmesi için gereken araçların bulunması,
- Çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmesini olanaklı kılan uygun bir kurumsal yapının bulunması,
- Çalışanların inançlarını, şahsi kabullerini özgürce yaşayacakları bir kurumsal kültürün olması,
- Yöneticilerin kendilerini bağlayıcı ve kısıtlayıcı hukuk kurallarının varlığını ve bunlara tabi olduklarını hissetmeleri,
- Çalışanların kendileri ile ilgili alınan kararlar konusunda yeterli bilgiye sahip olması,
- Kurumun güvenilirlik, açık ve şeffaf olması.

Örgütsel demokrasi uygulamaları için gerekli olan ön koşullar:

- Örgütlere karşı daha geçerli bir serbestlik,
- Öz eleştirinin yayılabileceği bir ortam (kültür),
- Daha ufak bir örgütsel yapı,
- Geçmiş ve değerler bakımından homojen üyelik,
- Verimlilikten (maliyet liderliği) ziyade örgütün odağının yenilikte ve fikir üretiminde (farklılaşma) olması için örgütün etrafında dinamik bir çevre,
- Takım kültürü,
- İşgörenlerin birbirlerine güvendiği ve bu güvenin örgütün yönetiminden kaynaklandığı bir örgüt iklimi,
- Dikey ve uzun değil yatay ve kısa bir örgüt yapısı.

Örgütsel demokrasi, katılımcı yönetim gerektirdiği için, serbest bir organik yapı veya kalıplaşmamış mekanik bir yapı ile başarıya ulaşmaktadır.<sup>44</sup>

Örgütsel demokrasi, hedeflenen son noktasında, sömürme ve sömürülmeyi ortadan kaldırmayı, üretimde kaliteyi yükseltmeyi ve tarafların işbirliği ile ülkede ekonomik gelişmeyi, yaşam kalitesini ve huzuru sağlamayı hedefleyen bir kurallar bütünüdür.<sup>45</sup> Demokratik, ekonomik ve sosyal yönden gelişmiş bir işletmenin ülkenin demokrasi, ekonomi ve sosyal hayatına olumlu katkılar yapacağı düşünülmektedir.

#### 1.2.4 Demokratik Örgütlerde Karara Katılma

Karar genel manada, bizleri belirli davranış şeklini benimsemeye yönelten bir seçme süreci olarak ifade edilebilir. Yönetimin temel amacı hedeflere ulaşılması için gerekli ve etkin kararlar vermek ve bunların gerçekleşmesini sağlamaktır. Karar verme birim ve süreçlerinin olmadığı bir yönetim şekli mümkün değildir.<sup>46</sup>

Katılımın söz konusu olduğu dört alandan bahsedilebilir:

Amaç belirleme; çalışanlar amacın belirlenmesinde, düzenlenmesinde, işin yapıma süresinin belirlenmesinde karara katılım sağlayabilirler,

Alternatifler arasından seçim; çalışanlar çalışma süreleri, alet ve ekipmanların yer ve düzeni gibi konularda kendilerine sunulan alternatifler arasından seçim yapabilirler,

Sorunları çözümlenme; çalışanlar sorun tanımlayabilir ve bu sorunun çözüm yolu konusunda katılımda bulunabilir,

Örgütsel değişimi gerçekleştirmek; çalışanlar yatırım, kar dağıtımı, işe alım, işten çıkarım gibi konularda değişime yönelik kararlara katılabilirler.<sup>47</sup>

Örgütlerde kara katılma yönteminin sağlayacağı faydalar:<sup>48</sup>

- Örgüt çalışanlarının kendilerini mensubu bulunduğu örgüt ile daha ilgili olduklarını hissetmelerini sağlamak,
- Çalışanların örgüte olan bağlılık duygularını güçlendirmek,
- Yönetilenler ile yöneticiler arasındaki işbirliğini güçlendirmek,
- Verimliliğin artmasını sağlamak,

<sup>44</sup> Coşan Erkal, a.g.e., s.99

<sup>45</sup> Engin Ünsal, *Endüstriyel Demokrasi*, Maltepe Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, s.19

<sup>46</sup> Oktay Fergan, *İşletme Yönetiminde Sistem*, İ.Ü.İ.İ.Enstitüsü Yay. No.:22, İstanbul,1974, s.6

<sup>47</sup> İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, Katılımcı Karar Verme: Karara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, c.14, S.1 Isparta, 2008, s.35

<sup>48</sup> Coşan Erkal, a.g.e., s.39



- Grup içi yönlendirme ve teşviki sağlamak,
- Örgütün ekonomik seviyesini anlamaya yönelik esnek bir ödül sistemini oluşturmak,
- Kaliteli çalışanları örgüte çekmek,

Çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmek konusunda yöneticiler birtakım faydalar kazanmayı öngörmektedir. Örgütte katılım sürecinin etkili bir şekilde kullanılabilmesi için yönetimin şu üç görüşü benimsemesi gerekir:

- Alt basamakların yönetimin gücüne güvenmesi,
- Karar sürecinde bunun gerekli olacağını kabul etme,
- Kişisel yetki kullanımının olumsuz sonuçlarından kaçınma.<sup>49</sup>

Yönetime katılımı saylamak ile işletmeler şu önemli durumu gerçekleştirmiş olur,<sup>50</sup>

Bunlar,

- Örgütün alt yönetim kademelerinin ve çalışanlarının örgüt politikası ve yönetiminde kararlara katılmaları,
- Karara katılanların karara katılımı ile psikolojik benlik ihtiyaçlarını tatmin edebilecekleri demokratik ortama kavuşmaları,
- İşveren ya da yöneten ile işgören arasında diyalogun ve iş birliğinin geliştirilerek örgütün yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulması. Çalışanlara karara katılma ile daha fazla sorumluluk yüklenir, görüş ve önerileri alınır. Çalışanlar çalıştıkları işletmeye karar alma yolu ile yakınlaşır, yabancılaşmamış olur, çalışanların motivasyonları ve dolayısı ile işletme verimliliği artar.

**Yönetime katılmanın çeşitli yolları vardır, bunlar:**

- **Gönüllü Katılma:** Yasal olarak katılmanın zorunlu olmadığı hallerde ortaya çıkabilir. Bu tarz katılım işgören ve işveren arasında anlaşmazlıkların meydana gelmesini önlemek amacı ile uygulanır.
- **Temsili Katılma:** Yasal olarak gerekliliği ortaya çıkan temsil komitelerinin oluşturulduğu katılım şeklidir. İşveren ve işçi temsilcileri şirket ya da örgüt ile ilgili ortak kararlar alabilir. Komitenin kurulma şekilleri yasalarla belirlenmiştir.

<sup>49</sup> Muhsin Hesapçioğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s.266

<sup>50</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* 8. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006, s.361

- **Eşit sayıda Katılma:** İşveren temsilcileri ile işçi temsilcilerinin denk sayılarda olduğu yönetime katılma biçimidir.
- **Sendikal Katılma:** Yönetime katılmanın sendikalar vasıtası ile gerçekleştirilmesi durumudur.

Yukarıda belirtilen yönetime katılma yollarının yanı sıra, örgüt çalışanları, işçi temsilcisi, işyeri sendika temsilcisi, işletme konseyi ve işletme komitesi, yönetim ve denetim kurullarında işçi temsili şeklinde yönetime katılabilirler.<sup>51</sup>

### 1.2.5 Örgütsel Demokraside Katılımcı Yönetim Teknikleri

Bu bölümde katılımcı yönetim teknikleri olan yetki devri, personel güçlendirme, kalite çemberi, amaçlarına göre yönetim, toplam kalite yönetimi ve kendi kendini yöneten takımlar başlıklar halinde incelenecektir.

#### a. Yetki Devri

Örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için hissedilen işbirliği başarısı ya da başarısızlığı yetki ve bunun kullanımına bağlıdır. Örgütlerde yetki, iş bölümü, sorumlulukların belirlenmesi, uyumsuzluk durumlarının giderilmesi ve örgütün hedeflerinin öncelenmesine bağlıdır.<sup>52</sup>

Örgütlerde yapılması gereken işlerin yerine getirilmesi için bireylere görev verilmesi ve bu görevleri yerine yapabilmeleri için yetki ile desteklenmeleri yetki devri olarak tanımlanmaktadır. Yetki devri, yöneticinin sahip olduğu yetkilerinin bir kısmını astlarına vermesi-devretmesidir. Devredilen yetki her zaman geri alınabilir. Bu konuda önemli olan, yetki devri ile astlara görevlerini yerine getirmelerinde belirli sınırlar dahilinde hareket edebilme özgürlüğünün sağlanmasıdır. Yetki devredilmeden bireylere sorumluluk verilmesi de bir anlam ifade etmemektedir.<sup>53</sup> Hedeflenen sonuçlara ulaşılmasında yetki devri çalışanı sürece dahil etmek noktasında önemli bir uygulamadır.

Yetki devrinin iki unsuru bulunmaktadır. Bunlar yetki ve sorumluluktur. Yetki; iş yaptırma hakkıdır. Sorumluluk; kullanılan yetkinin sonuçlarına katlanmak şeklinde ifade edilmektedir. Yetki ile sorumluluk bir madalyonun iki yüzü gibidir. Yetki devrinde ikisinin birlikte var olması ve aralarındaki dengenin etkili biçimde kurulması başarıyı etkiler. Operasyonel ya da yönetsel karakterde bir ya da birden fazla görev ve sorumluluğun bir ya da birden fazla asta verilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu

<sup>51</sup> Eren, a.g.e., s.411

<sup>52</sup> Gürkan Papatya, İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Isparta, 1997, s.179

<sup>53</sup> Oktay Alpagan, *İşletme Bilimine Giriş*, Per Yayınları, Trabzon, 1998, s.68

tanımın içerdiği en önemli husus, devredilecek görev ve sorumluluğun anlamlı olması koşulunu getirmesidir. Yetki devri, modern yönetim anlayışının gereklerinden olduğu kadar, yöneticiye daha önemli ve önceliği olan işler ile ilgilenme imkânı veren bir yönetim uygulamasıdır.<sup>54</sup>

Yetki devri bir yönetici ya da sorumlunun kendi başına yapacağı işlerin, farklı bireylere dağıtılmasını sağlar ve böylece verimi artırır. Yetki aktarımının temelinde yerinden yönetim anlayışı bulunur. Yetki aktarılmadığı oranda merkezileşmiş sayılmaktadır. Yetki aktarımının seviyesini belirleyen etkenler kararların maliyeti, politika birliği, işletmenin hacmi, yönetim anlayışı, bağımsızlık arzusu, astın nitelik ve niceliği, kontrol teknikleri, iş durumu ve çevresel koşullarıdır. Yetki aktarması ile yerinden yönetim arasında bir ilişki kurulmaktadır. Bu aktarmanın seviyesi ne kadar fazla olursa, yönetici o kadar az merkezci davranıyor, bağlıların sorumlulukları o kadar belirli oluyor demektir.<sup>55</sup>

Yetki devri esasta örgüt içinde yetkilerin astlara kaydırılması ile gerçekleştirilen bir davranıştır. Yetki devri yalnızca çeşitli işlerin görülmesi ya da kararların astlara bırakılmasından ibaret olmayıp astların yetiştirilmesi faaliyetidir.<sup>56</sup> Yönetenin elinde bulunan yetkilerin bir kısmını astlarına devretmesi yetki devri olarak ifade edilmektedir. Esasta yönetici yetkilerini devretmek ile sorumluluklarını devretmiş sayılmamaktadır. Yetki devri ile yetki kaybolmamakta, devredilen yetki her zaman geri alınabilmektedir. Burada vurgulanmak ve yapılmak istenen, yetki devri yolu ile işgörene/astlara işlerini yapmalarında, belirli sınır dahilinde davranabilme özgürlüğünün sağlanmak istenmesidir.<sup>57</sup> Bu anlamda yetki devri bir eğitim ve yetiştirme faaliyetidir.

İşgören katılımının gerçekleştirilmenin en etkin ve verimli yolu yetkilendirmektir. Yetkilendirmek kalite kültürünün esaslarından biridir. Sorumluluk ve işi sahiplenme duygusunun artmasında ve işgörenlerin yönetime karşı güven duygusunun gelişmesinde yetki çok önemlidir. Yetki seviyesi arttıkça, memnuniyet düzeyi de artmaktadır. Artan memnuniyet seviyesi kalitenin en büyük amacı olan müşteri

---

<sup>54</sup> Emel Koçak, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi ve Hesap verebilirliklerine İlişkin Algıların Belirlenmesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı, Eskişehir Osman Gazi Üniv., Eskişehir, 2011, s.11 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>55</sup> Koçak, a.g.e, s.12

<sup>56</sup> Yahya Fidan, **Yetki Devri Sorunları**, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yönetim ve Organizasyon, Yayın No:10, Konya, 1998, s.177

<sup>57</sup> Oktay Alpagan, **İşletme Bilimine Giriş**, Trabzon, 1998, s.345

memnuniyetini artırmaktadır.<sup>58</sup> Yetki devri çalışana sorumluluk aldırma, amaca ortak etme, konularında etkin bir yöntemdir.

Yetki devri bazı işlerin yapılması için yetkinin bir yönetici ya da örgütün bir bölümünden başka bir asta ya da bölüme verilmesi anlamını ifade etmektedir. Astları yöneticiye karşı sorumlu hale getiren yetki devrinin üç yönü bulunmaktadır:

- Astlara görev verilmesi,
- Özgürce anlaşmalara girmek, kaynak kullanmak ve çalışmak için gerekli serbestliği sağlamak,
- Görevlerin yerine getirilmesinde yöneticiye karşı sorumluluk bilincine sahip olmak.<sup>59</sup>

Yetkilendirme uygulamasının esası yönetenin astı tarafından yerine getirilmesi gereken sorumlulukları kendisinde toplamamasıdır. Yetkilendirme işletmede yer alan çalışan veya kısımların sahip oldukları bilgi ve yetenekleri kullanarak inisiyatif alma ve problemleri çözmeye yetkilendirilmeleri ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon seviyelerinin otoriteyi kullanabilecek yeterliliğe getirilmeleri sürecidir. Yetkilendirme, yönetimin işgörenlerden ne yapmaları gerektiğini söylemekten çok, çalışanların neyi, ne şekilde yapacaklarına kendilerinin karar verebilecekleri çalışma ortamının oluşturulmasına yönelik bir girişim olarak ifade edilebilir.<sup>60</sup>

## **b. Personel Güçlendirme**

Güçlendirme, işgörenlerin daha çok katılma sağlamasını öngören bir kabul ve uygulamadır. Yetki devrinde yönetenin kendisine verilen karar hakkını kendi iradesi ile ve belirli şartlarla devretmesi ve gerektiğinde geri alması durumudur. Yetki yöneticiye aittir. Bunun bir kısmını astına devreder fakat, bu devir yöneticinin konu hakkındaki sorumluluğunu ortadan kaldırmaz ve sonuçlardan yine yönetici sorumludur. Güçlendirme, işi fiilen yapan çalışanın işi üst kademedekilerden daha iyi bildiği gerçeğinden hareketle, " işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi" amaçlamaktadır. Yönetici ise işgörenin çalışmalarını daha iyi yapması için gereken ortamı sağlayacak, kaynakları bulacaktır.<sup>61</sup>

Güçlendirme, şimdiki manası ile 1980'lerin sonuna doğru ortaya çıkmıştır. Esnek, yenilikçi ve hemen tepki verebilen işletmelere doğru gidişin arttığı bu süreçte,

<sup>58</sup> Fatma Pakdil, Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2004, s.174

<sup>59</sup> Niyazi Altılar, **İçimizdeki Lider**, Okumuş Adam Yay. İstanbul, 2002, s.366

<sup>60</sup> Güneş Şeker, Yönetici ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Demokrasinin Benimsenme ve Uygulanabilme Düzeyi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Van, 2010, s.25 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>61</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.337

esnek uzmanlaşma, sade üretim öne çıkmış ve bu gelişmeler kimi kaynaklarda "postfordizm" olarak tek tanımda birleşmiştir. Drucker ve Kanter gibi yazarların sıklıkla altını çizdikleri bürokrasinin en aza indirgenmesi, hiyerarşinin sonlandırılması, merkezileşmeden kopmak ve kademe eksiltme gibi kavramlar sayesinde proje odaklı grupların bilgi odaklı işletmelere doğru hareketi güçlendirmenin günümüzdeki manasını şekillendiren mihenk taşı olarak nitelenmektedir.<sup>62</sup>

Güçlendirmenin esası işi fiilen yerine getiren çalışanın işi ile alakalı bütün kararları alabilmesi ve bu konuda eğitilmesidir. İş yapan kişi yüksek olasılıkla müşterilerle temastadır. Bu yüzden güçlendirilmiş çalışan müşteri talepleri doğrultusunda hemen karar alabilir. Güçlendirme, değişen koşullarda piyasaya daha süratle uyum sağlama ve müşterilerin talep ve ihtiyaçlarına daha kısa zamanda cevap vermek amacını taşımaktadır. Karar verme yetkisinin astlara kadar taşınabilmesi hem bu amacı gerçekleştirmeyi hem de örgütteki kademe sayısını daha aza sayıya indirerek organizasyonun daha esnek olmasını sağlayacaktır.<sup>63</sup>

Personel güçlendirme işgörenlerin daha ileri seviyede katılımını ifade etmektedir. İşgören çalışmalarının sonucu ve örgütün hedeflerine ulaşması için yaptığı katkılarla alakalı sorumluluk üstlenir. Güçlendirme şu denklem ile gösterilebilir;

(Güçlendirme = Aynı Sıraya Koyma x Yetki x Yeterlilik x Adama)

- Aynı Sıraya Koyma; İşgörenler örgütün amacı ile aynı hizada olabilmek için iç dış müşterilerin ihtiyaçlarını bilmeli, örgütün strateji hedef ve planına katkıda bulunmalıdır.
- Yetki; Çalışanlara fırsat ve yetki verilmek sureti ile katkı ve katılımlarını en üst seviyeye çıkartmak gerekmektedir.
- Yeterlilik; Çalışanlar örgütün hedeflerini gerçekleştirebilme yeterliliğine sahip olmalıdır. Güçlendirilmiş olan işgörenler, ihtiyaç duyulan davranışı nasıl yapacaklarını bilir ve bunu yapabilme bilgi ve kabiliyetine sahiptirler.
- Adama, Örgüt, işgörenlerinin ne kadar kıymetli olduğunu belirterek onlara ödül vererek, ilgilenerek, yapıya kendilerini adamalarını sağlamalıdır.<sup>64</sup>

Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumluluklar şunlardır:

- Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,

<sup>62</sup> Rabia Koç, Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s.8, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**,

<sup>63</sup> Ali Akdemir, *Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003, s.160

<sup>64</sup> Canan Çetin vd., *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi*, Beta Yay., 2. Baskı, İstanbul, 2001, s.75

- Güçlendirmeye yönelik örgütsel bir kültür oluşturmak,
- Bilgi paylaşımını mümkün kılmak (örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler),
- Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve yabancılaşmayı azaltmak,
- Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini arttırmak,
- İşleri planlama, karar verme ve kontrol boyutunda zenginleştirmek,
- Çalışanları işlerini yaparken izledikleri yollar ve verdikleri kararlar konusunda cesaretlendirerek bir öğrenme ortamı oluşturmak (hataları öğrenme fırsatı olarak görmek),
- Çalışanları sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek,
- Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak,
- Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- İş gören tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmek,
- Örgüt içinde genel sınırları belirleyerek bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek.<sup>65</sup>

Personel güçlendirmenin sağlanabilmesi için uzun bir zaman dilimine ihtiyaç duyulmaktadır. Personel güçlendirme çalışmalarındaki en önemli kazanım ise, işgörenlerin karara katılmasının sağlanması ve daha fazla motive olmaları ile, yaratıcılıklarını ortaya çıkartıp, örgütün verimliliğin artmasına katkıda sağlamalarıdır. Yönetenler personel güçlendirme yolu ile yetkilerini işgörenlere devrettiğinde, çalışanlar daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve bu suretle öğrenmeye başlayan bir yapı olmak yolunda adımlar da atılmış olacaktır. İşgörenler örgütte böyle bir ortamı bulamazlar ise, başka örgütlere gitmenin ve fikirlerini, düşüncelerini orada uygulayabilmenin fırsatlarını arayacaklardır. İşgörenler kararlara daha fazla katılacak, daha istekli olacak ve daha çok bireysel girişimde bulunabileceklerdir. Etkinlik ve verimlilik artış gösterecek ve örgüt pazardaki ani değişimlere daha basit cevap verecek ve ayak uydurabilecektir. Müşteri memnuniyeti sağlanacak ve müşterilerin uzun dönemli olarak işletmeye bağlanması imkânı olacaktır.<sup>66</sup>

### c. Kalite Çemberi

Kalite çemberleri, örgütlerde işgörenlerin karşılaştıkları ve karşılaşmaları muhtemel sorunları tespit ederek bu sorunlara çözüm bulmak maksadı ile oluşturulan

<sup>65</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.419-420

<sup>66</sup> Koç, a.g.e., s.25

ve katılmanın gönüllülük esasına dayandığı, belirli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarıdır.<sup>67</sup>

Kalite çemberleri; hataları en aza indirmek, maliyetleri düşürmek, verimliliği yükseltmek, kaliteyi artırmak, sorun oluşmasını önlemek, katılımı arttırmak, iş güvencesi bilincini arttırmak, çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak, örgüt çalışanlarına özgüven duygusunu aşımak amacıyla kurulurlar.<sup>68</sup>

Kalite çemberi, işyerinde iş söz konusu iş ile doğrudan alakalı olan iş ekibinin tamamıyla gönüllülük esasına dayanan, haftada yaklaşık olarak bir kez toplanmak, kalite, koordinasyon, verimlilik alanlarında karşılaşılan problemleri tespit etmek amacı ile meydana getirilen ekiplerdir şeklinde ifade etmek mümkündür.<sup>69</sup>

Kalite çemberleri, çalışanların motivasyonlarının artırılmasına, çalışan ile yöneticilerin ilişkilerinin geliştirilmesine, örgütün içinde iletişimin daha etkili hale gelmesine, çalışanların etkin katılımıyla yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkması için teşvik edilmesine yardımcı olur.<sup>70</sup>

Kalite çemberinin etkin olması için gereken hususlar;

- Kalite çemberi 3-15 kişilik gruplardan oluşmalıdır,
- Aynı çalışma grubu içerisinde yer alanlar aynı çalışma biriminden seçilmelidir,
- Her zaman şart olmamakla beraber, çalışma grubunda yönetici olarak bulunan kişinin aynı çalışma biriminden seçilmesi tercih edilmelidir,
- Çalışma grubuna katılım, zorunlu olmamalı; düzenli aralıklar ile toplanarak bir araya gelinmelidir,
- Grup üyelerine neden-sonuç analizleri, problem çözme teknikleri gibi alanlarda eğitim verilmelidir,
- Kalite çemberlerinin sürekliliği sağlanmalıdır.<sup>71</sup>

#### **d. Amaçlarına Göre Yönetim**

Amaçlara göre yönetimi; “bir örgüt ya da işletmede yönetici ve astların amaçlarını beraber belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri süreçtir” şeklinde tanımlamıştır.<sup>72</sup>

<sup>67</sup> Mahmut Tekin, *Toplam Kalite Yönetimi*, 3. Baskı, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Kitap Satış Bürosu, Konya, 2004, s.55

<sup>68</sup> İsmail Şale, *Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.28

<sup>69</sup> Mehmet İnce, Katılımcı Yönetim Tekniği olarak Kalite Kontrol Çemberinin Birey performansı Üzerine Olan Etkisi, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt; 1, Sayı:1, Karaman, 1998, s.136

<sup>70</sup> Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, 3. Baskı Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.181

<sup>71</sup> Harun Terzi, Kalite Kontrol Halkalarının Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu, *Verimlilik Dergisi*, 1994, s.47

<sup>72</sup> Koçel, a.g.e., s.144

Amaçlara göre yönetim sürecinin başlıca özellikleri şöyledir.<sup>73</sup>

1. Amaçlara göre yönetim, olayların arkasından gitmeyi değil, fakat geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön vermeyi öngörmektedir.
2. Amaçlara göre yönetim, yönetime katılmaya imkân verir. Ast ve üst bir araya gelerek ulaşılabilecek amaç ve konuları birlikte ve beraberce belirlemeleri, astlara, organizasyon faaliyetleri hakkında söz söyleme ve kararlara katılma imkânı vermektedir.
3. Amaçlara göre yönetim, planlama ve kontrol aracıdır.
4. Amaçlara göre yönetim, performans değerlendirme aracıdır. Belirli sürelerde yapılan periyodik değerlendirmelerle yöneticilerin, kararlaştırılan amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiklerinin tespit edilmesi ile performansları değerlendirilir.
5. Amaçlara göre yönetim, çalışan geliştirmeye olanak sağlayan bir süreçtir. Yöneticilere neleri, nasıl ve neden yapmaları gerektiği yukarıdan gelen emirlerle değil, fakat her yönetici ile üstü tarafından ortaklaşa belirlenecektir.
6. Amaçlara göre yönetim, işletmede usule uygun eğitim ve geliştirme faaliyetine öncülük eder.
7. Amaçlara göre yönetim, yöneticilere motivasyon ve inisiyatif kullanma imkânı veren sistemdir.
8. Amaçlara göre yönetim, işletmedeki ücretlendirme ve teşvik alt sistemlerinin oluşmasına öncülük eder. Ücret ve teşvik, belirlenen amaçları gerçekleştirme derecesine bağlıdır.

Amaçlara göre yönetimde çalışanlar kendi amaçlarını belirleyerek otokontrol sağlanmaktadır. Çalışanların amaçları kendilerinin belirlemesi örgütsel demokrasi uygulamalarının temelini oluşturan katılım ile sağlanmaktadır. Böylece işgörenler işlerini emir ile değil, beraber karar vermek sureti ile yapacaklardır. Ayrıca örgütsel demokrasi uygulamalarında olduğu gibi işgören amacın ne olduğunu bildiği için o amaca ulaşıp ulaşılmadığını kontrol edebilme imkanına sahip olacaktır.

#### **e. Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam Kalite Yönetimi kavramı, yirminci yüzyılda ortaya çıkmış bir kavram olsa da ondokuzuncu yüzyılda Frederick Taylor'dan başlayarak, yönetim biliminde katkısı bulunan birçok kişinin fikirlerinden yararlanılarak var edilmiş modern bir yönetim anlayışıdır. Yeni bir anlayış olan bu kavram, öncelikle üretim ve sanayide kullanılmış; üretilen ürünün kalitesinde artışa neden olması ile beraber maliyetleri düşürmesi nedeni ile de kısa sürede diğer sektörlerde de uygulanmaya başlanmıştır. Toplam

---

<sup>73</sup> Koçel, a.g.e., s.145



Kalite Yönetimi dünyada tanınmış, büyük işletmelerce başarısı kanıtlanmış bir yönetim şeklidir. Toplam Kalite Yönetimi'nin esas amacı, müşterinin ihtiyacını belirleyerek, bu ihtiyaca göre eksiği bulunmayan ürün ya da hizmet arz ederek müşteriyi memnun etmek, bunun yanı sıra kaliteyi geliştirebilmek için sürekli çaba göstermektir. Buna göre Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli özelliği, tüm işgörenlerle paylaşarak kaliteli ürün ve hizmet sağlanmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı olması, tüm işgörenler tarafından benimsenmesine ve en üst yönetimden en alt düzeydeki işgörene kadar kararlılıkla uygulanmasına bağlıdır.<sup>74</sup>

Toplam Kalite Yönetimi, örgütlerde sonuçlardan ziyade süreçler üzerinde odaklanarak bütün işgörenlerin geliştirilmesiyle ilgili yönetim kararlarını birlikte bilimsel veri toplama çözümlerine dayandıran, devamlı gelişimi esas alan bir yaklaşımdır.<sup>75</sup>

Toplam kalite yönetiminin amaçları:

- Örgütlerin, müşteri ihtiyaçlarını daha sağlıklı ve etkin bir şekilde benimsemek,
- Sadece ürün ve hizmet kalitesi değil bütün uygulama ve konularda en fazla kalite seviyesine erişebilmek,
- Kaliteyi yakalamak amacı ile değişik bakış açılarından faydalanmak,
- Değişen şartlara uyum sağlamak için sürekli geliştirme stratejisini uygulamak,
- Müşteri tatminini hedefleyerek sıfır hata, sıfır stok, en düşük maliyet ölçütleri doğrultusunda ürün ve hizmet üretimini sağlamak,
- Takım çalışmasına önem vererek, problem çözümünde de ekip yaklaşımını ortaya koyabilmek
- Organizasyon içerisinde açık bir iletişim sistemi sağlayarak herkesin katılımını hedeflemektir.

Toplam kalite yönetimi, katılımcı bir yönetim modelidir. Bütün işgörenlerin azami seviyede katılımını öngörmektedir. Her birimin ve işgörenin kendi görevi itibarıyla kalite elde edilmesi için çabalaması, kalitenin tüm işletme işlevlerine tamamıyla entegre olmasıdır. Toplam kalite yönetimi bir süreçtir ve devamlı iyileştirme, problemlerin tespiti ve çözümü, ekip kurma, amaç belirleme ve kalite sağlama görevinin tüm örgüte yayılması ancak bütün işgörenlerin katılımı ile sağlanabilir. Bu, örgütte üstten aşağıya katılım hususunda baskıyla değil aşağıdan üste doğru bir

---

<sup>74</sup> Sedef Zeyrekli Yaş, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Sağlık Sektöründe Uygulanması: Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi'nin Karşılaştırılması, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Edirne, 2009, s.8-9 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>75</sup> Cemal İnce, Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Nevşehir, 2007, s.46 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

katılım isteği ile gerçekleştirebilir. Katılım arzusunun oluşturulması ve kuvvetlenmesi üst yönetimin görevlerindedir.<sup>76</sup> Bu tanımlardan hareketle toplam kalite yönetimi, belli bir birim, grup ya da ürün/hizmeti ile değil, tüm süreç ve bileşenleri içine alan bir anlayıştır. Tüm bileşenlerin bu anlayış doğrultusunda hareket etmesi ile mümkün hale gelir.

Toplam kalite yönetimi daima gelişmek amacındadır. Toplam kalite yönetimiyle, neredeyse her husus ve başlıkta klasik yönetim kabullerinin 180 derece ters çevrilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim anlayışında örgütler üst yönetimin görüş ve fikirleri doğrultusunda, üstten aşağıya doğru bir hiyerarşik yapıda yönetilmekte, astlar, üstlerden aldıkları emirler doğrultusunda iş görmektedir. Toplam kalite yönetiminde temel amaç müşteri istekleri doğrultusunda örgütün bütün birimlerinin yönlendirilmesi ve ilk önce müşterinin tatmin edilmesidir. Bunun gerçekleşmesinde tüm sorumluluk yönetimindedir. Bu hususta yönetim piramidi ters döner.<sup>77</sup>

Toplam kalite yönetimi:

- Müşteri odaklı,
- alışan (işçi, memur ve yönetici tüm çalışanlar) odaklı,
- Sürekli geliştime ve yenilik düşüncesine dayanan,
- Sıfır hatayı hedefleyen, önlem alan,
- Takım alışması ve katılımcı yönetimi öneren,
- Dışsal güdülemeden ziyade, içsel güdülemeye önem veren,
- Bireysel güdülemeden, grup güdülemesine geçen,
- İnsana saygıyı, güveni ve yetki dağılımını savunan, sürekli öğrenme sürecidir.<sup>78</sup>

#### **f. Kendi Kendini Yöneten Takımlar**

Üst yönetim tarafından gerçekleştirilen yönetim görevinin çoğunluğu takım üyeleri tarafından gerçekleştirildiğinde takım kendi kendisini yönetmiş olur.<sup>79</sup>

Kendi kendini yöneten takımlar genel olarak iyi tanımlanmış işlere yönelik sorumluluk ve vazifeleri paylaşan, az sayıda üyeden oluşan takımlardır. Kendi kendini yöneten takımlar, işin planlanma, yerine getirilme ve sonuçlarının ölçülmesi gibi tüm süreçlerden sorumludur.<sup>80</sup>

<sup>76</sup> Pınar Süral Özer, **Benchmarking**, Vizyon Yayınları, İzmir, 1999, s.104

<sup>77</sup> Mahmut Tekin, **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. Baskı Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F.Kitap Satış Bürosu, Konya 2004, s.18

<sup>78</sup> Dilever Tengilimlioğlu vd., **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008, s.125

<sup>79</sup> Tamer Keçecioğlu, **Takım Oluşturmak**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.129

<sup>80</sup> Asena Altın vd., Postmodernizm Perspektifinden Örgütler, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs 2001, s.796

Kendi kendini yöneten takımlar;

- Tüketici taleplerini karşılamadaki yetkilerini en iyi biçimde kullanmaları ve tüketicilere yakın olmaları nedeni ile işletmelerin performanslarını artırır,
- Üyelerinin görevleri ile uyumlu olarak stratejiler geliştirmede ve işlerinde tecrübe edinme konusunda hür olmaları nedeni ile örgütsel öğrenme ve uyumu artırır,
- Bu takımların önemli örgütsel kararları sahiplenmeleri ve geniş ölçüde katılımın sağlanması nedeni ile örgütte çalışanların istekliliğini artırır.<sup>81</sup>

Kendi kendini yöneten takımlarda şu özellikler aranmaktadır;

- Kendisine ve başkalarına yüksek düzeyde saygı, kişisel güç duygusu,
- Bağlılık; grubun bir parçası olma arzusu,
- Çalışmaya katılma isteği,
- Yaratıcılık,
- Mutabakata katılma isteği,
- Uygun, sorumlu davranış; görüş duygusu,
- İşe yararlılık ve ulaşılabilirlik, dikkatli olma,
- Açıklık ve içtenlik,
- Yardımlaşma ve iş birliği,
- Etkili iletişim (bilgi aktarma kadar dinleme yeteneği),
- Güvenilir ve inanılır olma.<sup>82</sup>

### 1.2.6 Örgütsel Demokraside Lider Davranışları

Demokratik olmak bireysel bir durumdur ve demokratik bireyler demokratik toplumları oluşturmaktadır. Demokrasi bir davranış biçimi olarak ifadelendirilmektedir. İşletmelerde, lider kişiler birey, çalışanları da toplum olarak değerlendirilir. Dolayısı ile bireylerin davranış tarzları toplumu etkilediği gibi, liderlerin ya da yöneticilerin davranış tarzları da çalışanları etkilemektedir.

Demokratik liderlik, yönetimin insan ilişkilerine ağırlık verildiği ve önemli hale geldiği dönemde rağbet görmeye başlayan liderlik davranış şekli olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tarzdaki bir liderle takipçileri arasında güven durumunun iyi olmalıdır. Liderin takipçilerine güven duyması, onları örgütün amaç, plan ve politikaların

<sup>81</sup> Tamer Keçecioglu, *Örgüt Teorisinde Yenilikler*, Beta Yay., İstanbul, 1998, s.24

<sup>82</sup> Mehmet Ulutaş, *Örgütsel Demokrasi*, Ulvita Yay., Konya, 2011, s.71

belirlenmesi, örgütlenme, iş bölümü ve karar verme süreçlerine katılması, astlarını cesaretlendirmesidir.<sup>83</sup>

Demokratik liderlikte, yapılması gereken işleri astları ile tartışarak belirleme, çalışanı katılıma teşvik etme gibi özellikleri ön planda olmaktadır. Bu demokratik (katılımcı) liderlik olarak ifade edilebilmektedir.<sup>84</sup>

Demokratik liderlik; çalışanlara gereken değerin verilmesini, kendilerini geliştirmelerini sağlamasını, alınacak ve alınan kararlara dahil olmasını, adil bir ödül ve terfi yapısının oluşturulmasını ve işgörenlerin kendilerini ifade etmelerini sağlamasını gerektirir. Demokratik liderler, takipçilerini etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanırlar. Bu yöneticilik türünün, takipçilerin yetkilerinin ve sorumluluklarının belirlenerek, takipçileri amaçlara ulaşmak konusunda cesaretlendiren bir uygulama olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tarzında, yöneticinin amaçları, planları ve politikaları belirlemede grup üyelerinin fikirlerine yer verilmesi en belirgin özelliktir.<sup>85</sup>

Demokratik liderlikte merkezi otoriteden söz edilmemektedir. Lider ile onu takip edenler sosyal bir topluluk olarak hareket etmektedir. İşgörenler yaptıkları işe etki eden konu ve olaylar hakkında bilgilendirilmekte, düşüncelerini söyleyerek öneride bulunmaları için lider ya da yönetici tarafından cesaretlendirilmektedir. Demokratik yöneticiler için insan ilişkileri son derece önemlidir. Yönetici işgöreni her zaman desteklemekte ve kararların alınmasında katılımını istemektedir. Demokratik yöneticiler astları üzerinde baskı kurmadan çalışmaların devam ettirilmesi yolunu seçmesi sebebiyle güçlerini hem yetkilerinden hem de takipçilerinden alırlar.<sup>86</sup>

Yönetici/Lider, işgörelere rehberlik ve öncülük etmekte, işletme ya da organizasyonda karara katılma sürecine işgörenin katılımını sağlamakta ve teşvik etmektedir. Olağan dışı durum ve dönemler haricinde, örgüt amaç ve hedeflerini grubun katılımını teşvik eder. Aynı zamanda astlar kendi inisiyatif ve tercihlerinin risklerini taşımaktadır. Bu sayede kararlar daha sağlıklı olur. Çalışanlara daha kibar davranır ve onlara değer verir. Cezadan ziyade, ödül sistemini benimsemektedir.<sup>87</sup>

<sup>83</sup> Okan Veli Şafaklı, "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Üzerine Bir Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 2005, s.135

<sup>84</sup> Ebru Aykan, Kayseride Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sa:17, Kayseri, 2004, s.218

<sup>85</sup> Dilever Tengilmioğlu, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, sa:4, s.16

<sup>86</sup> Hasan İbicioğlu, vd., Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi, *Süleyman Demirel Ün. İ.İ.B.F. Dergisi*, Isparta, 2009, C:14, Sa:2, s.6

<sup>87</sup> İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması, *K.M.Ü. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, K.Maraş, 2010, s.75

### 1.2.7 Örgütsel Demokrasinin Örgüte Sağladığı Faydalar

Demokrasinin topluma olan faydalarının yanı sıra örgütte de uygulamasında da fayda öngörülmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmelerinde demokratik ortamın sağlanması ve demokrasinin araçlarının kullanılması olumlu sonuçlara ciddi oranda katkı sağlamaktadır.

Örgüt demokrasisinin örgütsel verimliliğe katkısı, katılımın daha verimli kararlar vermeyi sağladığını düşünen sosyal bilimcilerce ortaya konmuştur. Örgüt demokrasisinin ne olduğuna ilişkin çeşitli tartışmalar olsa da bunları üç başlıkta toplanabilir:

- Verimlilik; katılımın verimi arttırdığını ifade etmektedir,
- Adil muamele; karar mekanizmasına çeşitli kesimlerdeki paydaşların da dahil olmasını savunur,
- Ne için bu yolu takip etmemiz gerektiğini ortaya koyan insani gerekçeler.
- İnsani boyuttaki katılım ile çalışanların kendine değer verdiğini ve kendini gerçekleştirdiğini ifade eder.<sup>88</sup>
- Demokrasinin örgütün verimliliği üzerinde olumsuz etki yapmadığı, aksine demokratik örgüt ortamından mutluluk, huzur, güven, insanın iyiliği vb. gibi olumlu sonuçlar çıktığını vurgulamıştır.<sup>89</sup>

Örgütün demokratik yapıda olmasının yararları;

- İnsanlar çalıştıkları işlerde fikir ve düşüncelerine değer verilmesinden hoşlanırlar. Örgütsel demokrasi bu imkânı sağlayacağından çalışanın örgüte bağlılığını takviye eder ve onun örgütün amacına yönelik yararlı davranışlarda bulunmasını sağlayabilir.
- Karara katılma, kararların işgörenler tarafından benimsenmesini ve uygulanmasını kolaylaştırır ve daha mümkün hale getirir.
- Örgütsel demokrasi çalışanların örgüt çalışmalarının sonuçlarına dair daha çok sorumluluk duymasına yardım eder. Bu sorumluluk duygusu çalışanın örgütün değerleriyle bağdaşmayan tutum ve davranışlarını azaltır.
- Demokratik süreçler daha katılımcı bir ortamın meydana gelmesini sağlar ve dolayısıyla da değişim yeteneğini ve inovasyonu güçlendirebilir.
- Çalışanların ve üstlerin bu yeteneklere sahip olması onları örgütte daha kıymetli hale getirir.

---

<sup>88</sup> Coşan Erkal, a.g.e., s.93

<sup>89</sup> Coşan Erkal, a.g.e., s.93-94

- Örgütsel demokrasinin varlığı ahlaki ve doğru olanıdır.<sup>90</sup>

Örgütsel demokrasinin iş hayatında uygulanması halinde işgörenler önemli olduklarını, kendilerine değer verildiğini hissedecekler ve bu olumlu ruhsal durum, iş doyumunu ve iş yeri huzurunu da beraberinde getirecektir. Örgütsel demokrasi işyerinin sosyal sermayesinin gelişimine olumlu katkıda bulunmaktadır. Sonuç olarak işçi ile işveren arasındaki ilişki iyileşecek hem işgören hem işyeri hem toplum bu durumdan karlı çıkacaktır.<sup>91</sup>

Demokratik örgüt ortamında çalışanlar fikirlerine önem verildiğini düşünmekte, kendisini önemli hissetmektedir. Bütünün anlamlı bir parçası olduğu kanaati ile sonuçlardan kendisini sorumlu hissedeceğinden, katkısını en üst seviyeye çıkartmak ihtiyacı hissetmekte ve bu da örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir yer tutmaktadır.

### **1.2.8 Örgütsel Demokrasinin Çalışanlara Sağladığı Faydalar**

- Örgütsel demokrasi çalışanlarda "Biz" bilincini daha üst seviyelere taşır, işgörenler ile işyeri arasındaki dayanışmayı ve bağı kuvvetlendirir.
- Alışlagelmiş dar departman bakışı yerine işgörenlerin bütün örgütü kapsayan bir bakış tarzı geliştirmelerine olanak tanır.
- Çatışmaları, düşmanlıkları ve yıpratıcı rekabeti azaltır.
- Çalışanların birbirlerine karşı anlayışlı, toleranslı ve sabırlı davranmalarını sağlar.
- Çalışanların kendilerini, kişilik özelliklerini, düşünce ve fikirlerini özgürce ifade edebilmelerine imkân sağlar.
- Çalışanların örgüte yarar sağlayacak düşünceler geliştirmelerini, yaratıcı olabilmelerini sağlayacak çalışma ortam ve koşullarını sağlar.<sup>92</sup>

Demokratik örgütlerin sağladığı iklim ve buna bağlı olarak yerleşen demokrasi kültürü çalışanın özgüvenini artırmakta, özgüveni, aidiyet hissi yükselen çalışan, örgüte olumlu katkı sağlamanın verdiği huzuru yaşamaktadır. Fikirlerinin değer ifade ettiğini gören çalışanın yaratıcılık ve sosyal katılma yönü gelişim göstermektedir. Bu durum çalışanın iş hayatına olduğu gibi, bağlı olduğu sosyal gruplar içerisindeki durumuna da olumlu etki yapmaktadır.

<sup>90</sup> Tahsin Geçkil, Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2013, s.44-45 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

<sup>91</sup> Geçkil, a.g.e., s.42-43

<sup>92</sup> Ulutaş, a.g.e., s.34

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, çalışanların psikolojik bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık, örgüte duyulan alaka, çalışma istek ve arzusu ile örgütün değerlerine karşı duyulan bağlılıktan kaynaklanmaktadır.<sup>93</sup>

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çalışmalar 1950'lerde başlamış olup, 1970'lerde artmaya başlamıştır.<sup>94</sup>

Bir kavram ve anlayış olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdü'nün duygusal bir anlatımıdır. Kölenin efendisine, çalışanın görevine, askerinin vatanına sadakatindeki bağlılık, sadık olmayı anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin kendisinden daha üstün gördüğü bir şeye karşı gösterdiği bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatmaktadır.<sup>95</sup>

Örgütsel bağlılık, çalışanın liderinin fikirlerini paylaşması, aldığı talimatları istekle yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, organizasyonun amaç ve değerlerine sadakat eylemidir. Örgüt kimliğine sadakat koşullarında işgörenin gösterdiği uyum olarak ta tanımlanmaktadır. Bağlılık, asıl olarak örgütte kalmak noktasındaki eğilimi anlatan doğru yönde bir adımdır. Çalışanın iyi ya da kötü günde örgütünü yalnız bırakmaması, çalışan ile örgütünün psikolojik olarak bütünleşmesidir.<sup>96</sup>

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı duydukları psikolojik bağlılığı ifade eder. Bu bağlılık, işe duyulan ilgi-alaka, sadık olma, örgütün amaç ve hedeflerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır.<sup>97</sup>

Örgütsel bağlılık, örgütler için hayati bir konu haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık:

- Birincisi işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri,

<sup>93</sup> Hülya Çekmecelioğlu, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma" *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, Bursa, 2006, s.155

<sup>94</sup> Hasan Demirtaş, Dersane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt. 11, Sayı.2, Malatya, 2010, s.183

<sup>95</sup> Selen Doğan, Selçuk Kılıç, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenini Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sa: 29, Konya, 2007, s.38-39

<sup>96</sup> Ulutaş, a.g.e., s.81

<sup>97</sup> Çekmecelioğlu, "a.g.e., s.153-168.

- İkincisi iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla,
- Üçüncüsü özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle,
- Dördüncüsü yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle,
- Beşincisi, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir.<sup>98</sup>

Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılım, sadık olma ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil olmak kaydıyla kişinin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir. Örgüt, varlığını sürdürebilmek için çalışanların örgütten ayrılmasına engel olmaya çalışır. Bunu yaparken ücretlere zam, terfi / kariyer imkânı sağlama, teşvik ediciler sunma gibi yolları izlemektedir.<sup>99</sup>

## 2.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Gün geçtikçe fazlalaşan rekabet, hızla gelişen teknolojik değişim ve gelişim, işletmelerin tekrar yapılandırılması, örgütlenme biçimine farklı yorumlar getirmekte, özellikle vurgu, daha esnek, daha etkili olmaya yoğunlaşmaktadır. Örgütler rekabet edebilme hususunda değişime uğrayan koşullara adapte olmak ve giderlerini azaltmak zorunda kalmaktadır. Örgüt, hedeflerine ulaşmak için en yeni teknoloji, örgütsel çalışmaların konsolide edilmesi, dış kaynak kullanımı gibi farklı pozisyon ve tedbirler almaktadır.<sup>100</sup>

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını sürdürme çabasının hem temel faaliyetlerinden hem de istenilen hedeflerindedir. Örgütsel bağlılığı olan işgörenler uyum ve üretkenlik konusunda daha iyi olmakta, üst düzeyde de sadakat ve sorumlulukla çalışmalarını sürdürmekte, örgütlerine en az maliyet getirmektedir.<sup>101</sup>

Çalışanların örgütlerine bağlılığını ve bunun devamını sağlayabilecek birçok etken mevcuttur. Elde edecekleri gelir, prim gibi maddi imkanlar, işyerindeki kültür etkinlikleri, yöneticilik, çalışanın çalışma ve özel hayatı arasındaki denge, çalışanın kişilik özellikleri, örgütün çalışanlara karşı yönetim politikaları ve uygulamaları, işyerinde eğitime ve geliştirme imkanları gibi etkenler bu hususta etkili olmaktadır. Çalışanların işyerine bağlılığı "Çalışanın işyeriyle özdeşleşmesi ve örgütün hedefi,

<sup>98</sup> Refik Balay, Özel ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000 (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)

<sup>99</sup> Mehmet Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, s.90

<sup>100</sup> Ebru Şengül Doğan, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013, s.68

<sup>101</sup> Ali Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003, s.121



amacı ve değerlerini özümseyip örgütün kazancı menfaati için çaba göstermesi ve işyerinde çalışmayı sürdürmesi arzusunun ölçütü” şeklinde tanımlamıştır.<sup>102</sup>

## 2.3 Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

### 2.3.1 Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Çalışanların örgütle bağının güçlü olmaması ve işyerinin amaç, politika ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gayret sarf etmemesi düşük düzeyde örgütsel bağlılıktır. Düşük düzeyde bağlılık, “zorunluluk bağlılığı” veya Allen ve Meyer’in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinde belirttiği “devamlılık bağlılığı (continuance)” olarak da tanımlanır. Devamlılık bağlılığı, işgörenin işyerine yaptığı yatırımlar dolayısıyla bu işte kalmayı istediğini ifade eder. Söz konusu yatırımlar, emekli olmak, kıdem, kariyer yapma, işteki arkadaşlarıyla ilişkileri ve çalıştığı iş konusundaki tecrübelerdir. Düşük bağlılık seviyesi, işgörenin işyerine olan inancın zayıf olmasıdır. Bu nedenle düşük bağlılık seviyesindeki çalışanların işyerinde tercih edilmeyen kişiler olduğu düşünülebilir. Düşük bağlılık düzeyindeki çalışanlar farklı bir iş imkânı bulduklarında çalıştıkları işten ayrılıp başka bir işyerine gitmeyi istemekte, bu konuda için arayış içine girmektedir<sup>103</sup>

Örgütler, işgörenlerinin düşük seviyede bağlılık gösterdiği durumda, işgörenden zamanında yarar sağlayabilirse, örgütü zarara uğratacak meselelerin üstesinden gelebilecektir. Düşük düzeyde bağlı çalışan kişiler, grup bağlılığının oluşmasında ve devamlılığında önemli fakat bireysel anlamda arka planda oldukları hususlarda çok az gayret göstermektedir. Bu tarzdaki çalışanlar örgütün içerisinde “duygusuz çalışan” şeklinde tanımlanır. Düşük seviyede örgütsel bağlılık; şikâyetle neticelendiği için örgüte zararı olmakta, örgüt ile ilişkisi olan kişi ve kurumların örgüte olan güveni sarsılmakta ya da tamamen bitmekte, yeni durum ve gelişmelere uyum gösterilememesiyle gelir kaybı durumu meydana gelmektedir.<sup>104</sup>

### 2.3.2 Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Orta düzeydeki örgütsel bağlılık, işgörenin örgütün amaç, hedef, faaliyet ve politikalarını kabullenmesine rağmen örgütüne karşı kendisini tam olarak ait hissetmemesidir. Orta düzeydeki bağlı kişiler genel olarak örgütün beklenti ve isteklerini karşılayan davranışlar sergileseler de kendi menfaat ve değerleriyle örgüt beklentilerinin uyuşmadığı durumlarda problemlere sebep olurlar. Orta düzey bağlılık

<sup>102</sup> Güner Çöl, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c.6. S.2, Bursa, 2004, s.6

<sup>103</sup> Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, 2000, s.192

<sup>104</sup> Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, Sa:59, Ankara, 2005, s.135

“şekilsel bağlılık” veya Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık sınıflandırmasında belirtilen “normatif bağlılığı (normative)” olarak da isimlendirilir. Orta düzey bağlılıkta, işgörenin işyerinde kalmayı kendi için görev kabul etmesi ve örgüte bağlılık göstermenin doğruluğunu düşünmesi gerekmektedir. İşgören orta düzey bağlılıkta, minnettarlık duygusuyla ya da örgütün çalışanına gerçek anlamda ihtiyaç duyduğunu düşündüğü ve örgütte kalmasının en iyisi olacağına karar vermesinde etkilidir. İş tecrübesinin güçlü, bağlılık hissini tam olmadığı bağlılık düzeyidir. Orta düzey bağlılık seviyesindekiler, sistemin işgöreni tekrar şekillendirmesi istememekte ve bu nedenle kimliklerini korumak adına çaba sarf etmektedirler<sup>105</sup>

Orta düzeydeki çalışan, örgütün kimi değerlerini kabullenir, örgütün beklediklerini karşılarken hem örgüt ile bütünleşmeyi hem de bireysel değerlerini korumayı isterler. Orta düzeyde bağlılık, sürekli olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Örgütsel sadakat ve topluma karşı sorumlulukla arasında bir kararsızlık yaşayabilirler. Bu durum kararsızlığa ve örgütün çalışma ve faaliyetlerinde problemlere neden olabilir.

### **2.3.3 Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimsediği, değer ve kabullerini içselleştirdiği, örgüt ile özdeşleştiği, örgütüne bağlı olduğu ve kendini adadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde çalışan, örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için gereken tüm gayreti göstermektedir. Bunun yanı sıra örgütteki devamlılığı şiddetli bir arzu hissetmektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek olması Allen ve Meyer’a göre duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerine duygusal anlamda bağlanması ve örgütün bir parçası olmaktan çok fazla memnuniyet duymalarını sağlayan, çalışanlarla örgüt değerleri arasındaki uzlaşmadan kaynaklandığı düşünülmektedir. Yüksek düzey bağlılıkla çalışanlar, örgüte güçlü bağlarla bağlılık göstermektedirler. Çalışan, işinde başarı ve ücretinde doyum sağlayabileceğinin yanı sıra örgüt, işgörenin bağlılığına karşı yetkilendirerek kendisini terfi ettirerek bir biçimde ödüllendirmektedir.<sup>106</sup>

Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi çalışanlarının, örgütteki işlerinden, geleceklerinden ve dostlarından almış oldukları doyum üst seviyededir. Bu çalışanların işten ayrılmaları; mutsuz olma, hayal kırıklığı yaşama, örgüt kültür ve amaçlarının değişmesi, işle alakalı doyumsuzluk yaşama ve az ödüllendirilme, mahrum edilmişlik hissine kapılma durumunda gerçekleşmektedir. Bu bağlılık seviyesi kimi zaman, işgörenin kendisini geliştirmemesine ve yakaladığı fırsatları

<sup>105</sup> Yeliz Kır Öztürk, Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018, s.6 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>106</sup> Kır Öztürk, a.g.e., s.7

kaçırmasına neden olmaktadır. Bu durum, yaratıcılık ve yenileşme durumlarını azaltmakta, gelişime engel olmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen yaratıcılık yeteneğinin yok olmasına, sosyal meselelerde strese ve gerilime, insan kaynağının olumsuz kullanılması gibi olumsuzluklara neden olmaktadır.<sup>107</sup>

## 2.4 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması –Türleri

Allen ve Meyer' in örgütsel bağlılığı sınıflandırması:

### 2.4.1 Duygusal Bağlılık

Tutumsal bağlılık diye de adlandırılan duygusal bağlılık, iş çevresine ait duygu refleksi ile yakından alakalı olup, daha fazla işine sarılma, iş arkadaşlardan, işinden ve işine olan bağlılığından elde edilen doyumla ilişkilidir<sup>108</sup>

Duygusal bağlılık, içerisinde özdeşleşmeyi de bulunduran bir bağlılık çeşididir. Başka bir ifadeyle duygusal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşebilmesi konusunu vurgulamaktadır. Duygusal bağlılık, örgütçe belirlenmiş olan amaç ve hedefin, çalışan tarafından kabullenildiği durumda ortaya çıkan bir bağlılıktır. Duygusal bağlılık, tutumsal bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Duygusal bağlılığın esasında, çalışanın işyeri ile alakalı duygusal tepki ve refleksleri yatmaktadır. İş arkadaşlarıyla ilişkileri, mesleğine dair tatminiyle doğrudan ilgilidir.<sup>109</sup>

Örgüt çalışanlarında duygusal bağlılık düzeyinin geliştirilmesi çalışanların örgütsel bağlılığına olumlu katkıda bulunacaktır. Fakat bu konuda, çalışanların duygusal bağlılık seviyelerinin artırılmasında bazı faktörlerin etkili olduğunu söylemekte fayda vardır. Çalışanların duygusal bağlılığının geliştirilmesinde etkili olan faktörler, Allen ve Meyer (1990) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- a. Örgüt, çalışanına cazip gelen ve heyecan verici işler verdiğinde çalışanları duygusal bağlılığı artar,
- b. Örgüt çalışanlarının örgütteki rollerini şeffaf ve anlaşılabilir bir şekilde izah ettiğinde çalışanları duygusal bağlılığı artar,
- c. Örgüt, çalışanına yaptıkları işin gerekliliklerine dair talimat verdiğinde ve çalışanın görevlerinin, yetki ve sorumluluklarının işyerinin hangi amacı ve hangi stratejiye hizmet ettiğini net olarak anlattığında, çalışanları duygusal bağlılığı artar,

<sup>107</sup> Kır Öztürk, a.g.e., s.8

<sup>108</sup> Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.73

<sup>109</sup> Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (29), Kayseri, 2007, s. 37-61.

d. Duygusal bağlılık, çalışanlar arasındaki uyumla da doğrudan alakalı bir kavramdır. Örgütteki iş ve çalışma ortamının uyum arz etmesi ve çalışanların fikirleri ve düşüncelerinin ilgili süreçte dikkate alınması çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu şekilde etkiler. Bunun yanı sıra, duygusal bağlılığın oluşturulabilmesi için çalışanların örgütçe önemli görülmesi ve çalışanlara değerlerinin hissettirilmesi gerekmektedir. Oluşan bu güven ortamı işyerinde adil bir ortamının var olması ve adaletli davranılması ile sağlanmaktadır.<sup>110</sup>

Davranış ve tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge, bir nesne, olay veya kişi hakkındaki bilgileri ve kanaatleri kapsar. Duygusal öge, tutum ve davranışın kişide meydana getirdiği duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge, tutum doğrultusunda harekete geçme durumunu belirtir.<sup>111</sup>

Diğer bir ifadeyle, kişi, nesne veya olaya dair davranışlar gösterme ve cevaplandırma eğilimidir. Buna göre tutumsal bağlılık, kişi ile örgüt arasındaki bağın değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda ortaya çıkan örgüt ile ilgili örgüte duygusal bir yönelme ya da bakış açısıdır.<sup>112</sup>

Buna göre bağlılık, işgörenin iş ortamını değerlendirmesi sonucunda meydana gelen ve çalışanı işyerine bağlayan duygusal tepkidir. Başka bir deyişle bağlılık, çalışanın işyeri ile bütünleşmesinin ve örgüte katılmasının nispi gücüdür.<sup>113</sup>

Tutumusal bağlılık, üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; örgütün değer ve amaçlarıyla özdeşleşme, iş ile alakalı faaliyet ve hususlara üst düzey katılım ve işyerine sadakat ile bağlanma olarak ifade edilmektedir.<sup>114</sup>

İşgörenlerin duygusal olarak bağlanmalarının sağlanması, örgüt içinde kimi unsurların olmasına bağlıdır. Bağlılık konusundaki çalışmaların birçoğunda esas alınan, Allen ve Meyer'in ortaya attığı, çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekildedir:

- İşin cazibesi: İşyerinde çalışana verilen işlerin genel olarak cazip ve heyecan uyandırıcı olması,
- Rol açıklığı: İşyerinin çalışandan beklentilerini açıkça ifade etmesi,

<sup>110</sup> Mutlu Tokmak, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2018, s.62 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

<sup>111</sup> Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**; Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s.51

<sup>112</sup> Hasan Gül, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:2 Sa:1, 2002, s.41

<sup>113</sup> Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenini Yeri ve Önemi, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sa: 29, Konya, 2007, s.40

<sup>114</sup> Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, 2009, s. 125

- Amaç açıklığı: Çalışanın işyerinde yaptığı görevleri hangi amaç ile yaptığı hususunda şeffaf-açık bir anlayışa sahip olması,
- Amaç Güçlüğü: Çalışandan işin gereklerini yerine getirmesinin özellikle istenmesi,
- Önerilere Açıklık: Örgütün diğer çalışanlarından gelen öneri ve fikirlerin üst yönetimce dikkate alınması,
- İşgörenler Arasında Uyum: Örgüt çalışanları arasında samimi münasebetlerin olması,
- Örgütsel güvenilirlik: Örgütün verdiği tüm sözleri yerine getireceğine çalışanın gönülden inanması,
- Eşitlik: Tüm çalışanlara adil bir şekilde hakkının verilmesi,
- Bireye Önem: Çalışanların yaptıkları işin işyerinin hedeflerine büyük katkı sağladığı duygusunun gelişmesini teşvik etmek,
- Geri besleme: Çalışanları performansları konusunda devamlı olarak bilgilendirmek,
- Katılım: Çalışanların, kendi iş yükleri ve performans standartları ile alakalı kararlara katılmalarını sağlamak,

Yukarıda sıralamış olan duygusal bağlılık unsurlarına bakılacak olur ise, işin cazibesi, roller ve amaçların belirgin olması, katılma, güven, eşitlik, kişiye önem verme ve bilgi paylaşımı gibi faktörlerin çalışanların bağlılığının oluşmasında önemli derecede etkili olduğu söylenebilecektir. Bu şekildeki bir örgütsel yapının oluşturulması, bu durumu destekler mahiyetteki örgüt kültürü ve çalışanların motive olmalarının gerçekleşmesinde etkili bir liderlik rolü ile şekillenecektir.<sup>115</sup>

#### 2.4.2 Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, işgörenin işyerinde çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve eforu ile geldiği konum, ücret gibi kazanımlarını işyerinden ayrılmasıyla beraber, kaybedeceği düşüncesi ile ortaya çıkan bağlılıktır<sup>116</sup>

Devam bağlılığı, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek ve vakitle elde ettiği konumu, kazanımlarını işyerinden ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle meydana gelen bağlılıktır.<sup>117</sup>

<sup>115</sup> Doğan ve Kılıç, a.g.e., s.45

<sup>116</sup> Azmi Yalçın ve Nur İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), Adana, 2005, s.398

<sup>117</sup> Yalçın ve İplik, a.g.e., s. 395

Çalışanlarda devam bağlılığının meydana gelmesine sebep olan birtakım kişisel ve örgütsel etkenler bulunmaktadır. Devam bağlılığına etki bu faktörler şu şöyle özetlenebilecektir:

- Kişisel Yatırım: Çalışanların emek ve vaktinin büyük bir kısmını işyerlerinde harcaması nedeniyle kendilerine yatırım yaptıklarını düşünmeleri,
- İkamet Değiştirmek: Çalışanların işyerinden ayrılmaları durumunda, farklı bir ikamete taşınmayı istememeleri,
- Emeklilik Primleri: Çalışanların işyerinde kalması halinde alacakları emekli primlerini, işten ayrılmaları halinde kaybedebileceklerini düşünmeleri,
- Toplum: Çalışanların yaşları ve yaşadıkları yerde uzun yıllar ikamet etmeleri,
- Yetenekleri: Çalışmakta oldukları işyerindeki edinmiş olduğu deneyim ve yeteneklerin başka bir işyerinde kendilerine yarar sağlayabileceği ve bu deneyim ve yeteneklerin ne kadarını farklı bir işyerine taşıyabileceğinden duyulan endişe,
- Eğitim: Çalışanların sahip oldukları şekilsel eğitimlerin, halihazırda çalıştıkları işyerinin ve benzeri işyerlerinin dışında kendilerine yarar sağlamayacağını düşünmeleri,
- Seçenekler: Çalışanın işinden ayrılmasıyla işinin bir benzerini ya da daha iyi olanını bulmakta zorluk yaşayabileceği fikri,

Görüldüğü üzere, devam bağlılığı hususunda öne çıkan etkenler, kişisel yatırım, yetenekler, eğitimler ve maddi beklenti seviyesiyle çalışanın algıladığı farklı iş alternatiflerinden oluşmaktadır.<sup>118</sup>

### 2.4.3 Normatif Bağlılık

İşgörenlerin işyerine bağlılık hissetmesi, bireysel faydaları için bu şekilde hareket etmeleri istendiğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlılık hissi, çalışanların davranış ve faaliyetlerinin doğruluğuna ve ahlaki olmasına inanmaları nedeniyle belirli bir takım davranış ve faaliyetlerde bulunmalarına yardımcı olmaktadır<sup>119</sup>

Normatif bağlılık, işgörenlerin örgütlerine karşı duydukları sorumluluğa dair inanç ve düşüncelerini göstermektedir. Normatif bağlılık işgörenin işyerine bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak kabul etmesi ve işyerine bağlılığın doğruluğunu düşünmesi neticesinde geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan başka bir boyutu ifade etmektedir.<sup>120</sup>

<sup>118</sup> Doğan, a.g.e, s.46

<sup>119</sup> Refik Balay *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.22

<sup>120</sup> Hasan Gül, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2 Sa:1, 2002, s.45

Bu bağıllık şekli zorunluluk ihtiva etmektedir. Burada zorunluluk, gerçek/rasyonel bağıllıktaki gibi örgüt ile alakalı menfaatlere dayanmamaktadır. Kişinin ailesi, ait olduğu toplum ya da çalıştığı işyeri sadakatin erdemli bir davranış olduğunu vurgulamıştır. Çevresinde yıllardır tek bir işyerinde çalışanlar vardır. Dolayısı ile, sadakatin önemine inanmakta bunu ahlaki bir zaruret olarak benimsemektedir.<sup>121</sup>

Mowday ve arkadaşlarına göre örgütsel bağıllık; tutumsal bağıllık ve davranışsal bağıllık olarak iki sınıfta incelenmelidir;

#### **2.4.4 Davranışsal Bağıllık**

Davranışsal bağıllık, çalışanın geçmiş tecrübeleri ve işyerine uyum sağlama davranışlarına göre işyerine bağlı hale gelmeleriyle ilişkilidir. Davranışsal bağıllık, çalışanların işyerlerinde uzun vakit geçirmeleri problemi ve bu problemin üstesinden ne şekilde geldikleriyle ilgilidir. Bu bağıllığa sahip çalışanlar, daha çok işyerinin kendisine değil faaliyetine bağlanmaktadır. Bu da daha çok çalışanın davranışları ile ilgili olduğunu göstermektedir.<sup>122</sup>

Sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağıllık kavramını kullanmakta olup, bireyin örgütte kalma isteği, örgütten ayrılmama ile devamsızlık yapmaması konularını içermektedir. Bağıllık için başlangıç noktası bireyin işyerine katılma için göstereceği gayret belirleyici olmaktadır.<sup>123</sup>

#### **2.4.5 Tutumsal Bağıllık**

Tutumsal bağıllık kavramının kökünden de “tutum” kelimesi olup, bu bağıllık türünün sosyal psikoloji ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Temelde, bireyi belli bir davranış biçimine yönelten eğilim durumunu ifade eden ‘tutum’ bireyin etrafındaki tüm etkenlere (insanlar, nesnelere, olaylar vb.) yönelik devam eden eğilimlerini ifade etmektedir.<sup>124</sup>

Tutumda esas kabul edilen üç boyut vardır. Bunlar; bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak ifadelendirilir. Tutumun bilişsel faktörü, bir nesneye, olaya, kişiye dair mevcut inanç ve bilgilerdir. Duygusal faktör, tutumun bireyde meydana getirdiği

<sup>121</sup> Arzu İlsev, Örgütsel Bağıllık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997, s.22 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>122</sup> Levent Bayram, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağıllık. *Sayıştay Dergisi*, 2005, Sayı 59, s.125-139.

<sup>123</sup> Mehmet İnce ve Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağıllık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, 2005, s:48-65.

<sup>124</sup> Adem Ceylan, *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Yayınları, Kocaeli, 1998, s. 72

duygusal tepki ve davranışsal öğede, sahip olunan tutum çerçevesinde hareketlenmeyi ifade etmektedir.<sup>125</sup>

## 2.5 Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Süreçler

Çalışanların örgütlerine bağlılık hissetmesi, çalışma verimlerini fazlalaştırarak işyeri adına olumlu sonuçlar meydana getirmektedir. Dolayısı ile bir işyerinin, çalışanların işyerine bağlılığını arttıran ya da azaltan faktörlerin farkında olması mühim bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>126</sup>

Çalışanların işlerine başladıktan sonra, işyerlerine bağlılıklarının nasıl olacağını belirleyen bazı hususlar vardır. Örgütsel bağlılığa etki eden. Örgütsel bağlılığı etkileyen hususları Gerald Salancik, dört başlıkta ele almaktadır. Bunlar bizi davranışlarımıza bağlayan irade, açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği ve görünürlük aktörleridir.<sup>127</sup>

- **İrade:** Davranışların geri döndürülemezliği örgütsel bağlılıkta mühimdir. Fakat, süre ve baskı altında iş görmek kimi zaman örgütsel bağlılığın azalmasına sebep olur. Kendi iradesi dışında, baskıya maruz kaldığından, bir işi yapmak mecburiyetinde olan bir işgörenin örgüte bağlılığı azalabilmektedir. Örgütsel bağlılığa etki eden ve belirleyen farklı unsurlardan söz edilebilir. Schwenk (1986) bu unsurları, geçmişte kalan iş yaşamları, bireysel-demografik, örgüt-görev ve durumsal şeklinde ayırmaktadır.<sup>128</sup>
- **Açıklık:** Görünür olabilmek kişileri örgütlerine bağlayabilmekte yeterli değildir. Görünür olmanın şeffaflık ve açıklıkla desteklenmesi gerekmektedir. Davranış ne derece açık ise inkâr edilmesi de o derece zordur. Açıklık, kişinin davranış ve faaliyetlerini yalanlayamayacağı ve saklayamayacağı orandır.
- **Geriye Döndürülemezlik:** Davranışın geriye döndürülemezliği ise, kalıcı olması, iptal edilemezlik durumudur. Geri döndürülemez davranışların bağlılığa etkisi bilindiği için şirketler işgörenlerine başka örgütlere devir edilemez fayda paketleri hazırlamaktadırlar. Bu yarar ve faydaların geri döndürülemez olduğu, kaybolacağı bilgisine sahip olan işgören, ya bu yarar ve faydalardan vazgeçecek ve işyerinden ayrılacak veya işyerinde kalmaya devam edecektir.

<sup>125</sup> Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim** (4. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s.151

<sup>126</sup> Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları; Ankara, 2000, s.99

<sup>127</sup> Vedat Erol, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi Bilim Dalı, İstanbul, 1998, s.65 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>128</sup> Mehmet Biçer, Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta Ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Adana, 2005. s.51 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)



- Görünürlük: Bir davranışın çalışan bağlılığını etkileyen eden en önemli belirleyicisi, faaliyet ve davranışın niteliğinin başkaları tarafından gözlemlenebilir olmasıdır. Saklı ya da gözlemlenebilme olanağı bulunmayan davranışların çalışan bağlılığını etkileme düzeyi azdır. Çalışanı örgüte bağlamanın en sağlam ve kolay yolu, çalışan ve işyeri arasındaki ilişkinin çalışanların bilgilerine açık olmasıdır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyici olan bazı unsurlar mevcuttur. İşgörenlerin işyerine bağlılığını etkileyen bu unsurlar sırayla;

- İşin önemi ve alınan destek.
- Terfi imkanları, ücretlendirme, diğer çalışanlar,
- Deneyimler, Çalışanın yaşı ve cinsiyeti,
- Adalet, güven ve iş tatmini,
- Karara katılma, işin içinde bulunma.
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma.
- Medeni durumu, ücretlendirme haricinde verilen haklar.
- Çare ve imkânsızlık, çalışma saatleri, ödül ve sıradanlık,
- Rol belirliliği, çatışması.
- Yönetici davranışları, dışarıdaki iş imkanları, çalışanlara gösterilen alaka.<sup>129</sup>

### 2.5.1 Bağlılık ve Devamsızlık - İşe Geç Kalma

Kuramsal manada, işyerine bağlılık düzeyleri yüksek bireylerin devam hususunda daha güdüleneceklerini söyleyebiliriz. Bu güdülenme, çalışanın işin kimi kısımlarından hoşlanmasalar da var olacaktır. Bu durumu destekler mahiyette çalışmalar mevcuttur. Buna karşılık, eğer çalışanın bağlılığı işten başka konularaysa, çalışan üstündeki devam baskısı daha az olacaktır. İşyerine bağlılık ve devamsızlık arasında birebir münasebetten ziyade, örgüte bağlılığın işe devama etki eden bir unsur olduğu söylenebilir.<sup>130</sup>

Çalışan devamsızlığı, teorisyenlerin ve profesyonellerin aynı seviyede dikkat ve ilgisini çekmekte olan pahalı bir işgören problemidir. İşe gelmeyen bir işgören, bilerek veya bilmeyerek işyeri ile olumsuz bir birliktelik ifade eder. Örgütsel bağlılığın sonuç veya iş davranışları üzerindeki etkileri konusunda en çok araştırılmış olan hususlardan birisi devamsızlıktır. Bağlılığın devamsızlıkla münasebeti hususunda yapılan çalışmalarda birbirlerinden farklı korelasyonlar bulunmuştur. Devam ve

<sup>129</sup> Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2004, s.99

<sup>130</sup> Hüseyin Çırpan, Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999, s.16 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

bağlılık arasında çok güçlü olmasa da bir ilişki bulunmaktadır, fakat, bağlılık çalışanların devamlılıklarını temin eden tek unsur değildir.<sup>131</sup>

Devamsızlık, iş girişte ve sözleşmede belirtilmiş ve karşılıklı anlaşılmış olan çalışma kural ve programına göre işgörenin işte bulunması gereken süre ve zamanlarda zaruret ya da mecburiyet bulunmayan nedenlerle işe gelmemesi olarak ifade edilebilir. Burada dikkat edilecek konu hastalanma, ölüm, kaza gibi nedenler ile meydana gelen devamsızlıkların keyfi olan devamsızlıktan farklı oluşudur. Devamsızlık işin yavaşlaması, beklenen verimin kaybı ve diğer çalışanları motivasyonlarına olumsuz tesiri dolayısı ile işyerlerince istenmeyen bir davranış olmaktadır. Devamsızlık, bağlılık durumunun olmamasının veya düşük oluşunun göstergesi olarak algılanır. Bir işyerinde devamsızlık süresinin az olması çalışanların bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu anlamına gelir. Çünkü bağlı çalışanlar, parçası oldukları oluşumdan memnundur ve iş tatminleri öbür işgörelere kıyasla üst düzeyde olduğu için organizasyon aleyhine olacak hareketlerden kaçınırlar.<sup>132</sup>

## 2.5.2 Bağlılık ve Performans

Çalışanların beklenen performansı sergileyebilmek için güçlü motivasyon ve moral sahibi olmaları gerekmektedir. Bu moral ve motivasyonun olması için çalışanların yüksek ücret, terfi olanağı ve üst yöneticilerin yakınlığını hissetmesi gerekmektedir.<sup>133</sup>

Çalışan performansı, çalışanın gereksinimlerini karşılayabilmek için işyerinde görev ve sorumluluk üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek adına gayret göstermesi, vakit ve efor harcamasıdır. Çalışanların performans düzeyleri her bireyin özelliklerine, zihni yeteneklerine ve inanç değerleriyle bağlantılı olarak değişkenlik göstermektedir. Çalışanın işe girerken beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin karşıladığı durumda iş motivasyon ve tatmin seviyesi artmaktadır.<sup>134</sup>

Bağlılık düzeyi yüksek çalışanları olan işyerleri diğer işyerlerine göre daha etkindir. İşe gecikme, devamsızlık gibi davranış biçimleri ile karşılaşma ihtimali çok azdır. Genel anlamda örgüt hedeflerini benimsemiş ve bu hedeflerin elde edilmesi için beklenilenden çok gayret gösteren işgören işyerinin mücadeleye gücünü artıracaktır. Örgüte bağlılık ne derece fazlaysa işgörelenler işyerine dair olumlu beyanlarda bulunup

<sup>131</sup> Mehmet İnce ve Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s.66

<sup>132</sup> Ersan Karataş, *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Olan Etkisine Yönelik Bir Araştırma*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2017, s.75 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>133</sup> Akyay Uygur, *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Platin Kitabevi, Ankara, 2009, s.69

<sup>134</sup> İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s.8

bu yolla işyerinin reklamını yapmak suretiyle, diğer işyerlerinden nitelikli eleman çekme işini de kolaylaştırmış olacaktır.<sup>135</sup>

### 2.5.3 Bağlılık ve Personel Devir Oranı

Çalışan devir oranı yüksek olması işyerlerince arzu edilmeyen bir durumdur. Çünkü çalışanlardan verim alma, yetenek sahibi ve nitelikli personeli elinde tutma, işgören devir hızı yüksek olduğunda mümkün değildir. Üstelik yeni işgören değiştirmek fazladan maliyet anlamına gelmektedir. Bu sebeple çalışanların bağlılık seviyelerinin artırılarak bu oranın minimum düzeye düşürülmesi önemlidir.<sup>136</sup>Çalışan bağlılığı çalışan devir oranı maliyetiyle ters orantı göstermektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksekse çalışan devir oranı düşük, örgütsel bağlılık düzeyleri düşük ise çalışan devir oranı ya da işi bırakma düşünceleri yüksektir. Çalışanların bağlılıkları işinden memnuniyetlerine, farklı bir ifade ile, örgütlerine yapmış oldukları yatırımlardan istediklerini elde edebilmelerine bağlıdır. Çalışanların çalıştıkları yere yapmış oldukları yatırımlar neticesinde istedikleri karşılı alamadıklarını düşündüklerinde işi bırakmak ayrılmak istemektedirler. Kıdemi, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu ve çocuk sayıları değişkenleri çalışanların işine yapmış oldukları yatırımların ben belli başlı olanlarıdır. Bu yatırımların miktarı, seviyesi ya da geri dönülemezlik durumu çalışanların işten ayrılmak düşüncelerini azaltmaktadır.<sup>137</sup>

Örgütsel bağlılığın en mühim davranışsal neticelerinden birisini de çalışan devir oranı ya da diğer bir deyişle çalışanın işi bırakma eğilimi oluşturmaktadır. Çalışan devri, çalışanın çeşitli sebeplerden ötürü işyeri ekibinden ayrılmalarını ifade eder. Bu işyerlerince istenmeyen bir davranıştır. İş bırakarak deneyimli ve kaliteli işgören işyerinde yetişmesi ve kalifiye personel olabilmesi adına yapılan yatırımlar ve tecrübesizlik dönemindeki hata ve yanlışlıkların karşılığı işyeri adına önemli bir maliyet kalemidir. İşe yeni başlayacakların işe uyum göstermesi adına yapılacak yatırımlar ve deneyimsiz personellerin kalifiye olana kadar minimum verimlilikte çalışması çalışan devrinin başka bir maliyet unsurudur.<sup>138</sup> Çalışan devri sonucunda iş başı yapan personelin deneyimsiz ve deneyimli bir işgören olarak adlandırılacağı vakit arası işyeri adına fazladan maliyettir.

<sup>135</sup> Osman Köse, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2014, s.24, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**,

<sup>136</sup> Ersan Karataş, Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Olan Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli, 2017, s.74 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

<sup>137</sup> Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi. Konya, 2005, s.97

<sup>138</sup> Emine Çetinel, Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008, s.82 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

## 2.6 Örgüt ve İşgören İçin Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, işgörenin bağlılık düzeyine göre olumlu ya da olumsuz olabilir. Örgütsel hedeflerin kabul edilebilir olmadığı durumda işgörenlerin üst düzeyde bağlı olması, örgütlerin dağılma süreçlerini hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan, hedefler akla uygun ve kabul edilebilir olduğundaysa, üst düzeyde bir bağlılık durumunun etkili hareketlerle neticelenmesi olanağı bulunmaktadır.<sup>139</sup>

Örgütsel bağlılık sonuçlarına dair, bilhassa davranışsal sonuçların bağlılık ile güçlü münasebetler içerisinde bulunduğu saptanmıştır. İş tatmini, motivasyon, kararlara katılım ve işte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değişimi ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili olan mühim davranışsal sonuçlardandır. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın, çalışan performansı, devamsızlığı, işe geç kalma durumu, stresli olma ve işinden ayrılma düşüncesi gibi iş davranışları ile olan bağlantıları üzerine bir takım araştırma ve çalışmalar yapılmıştır.<sup>140</sup>

“Üç boyutlu örgüte bağlılık modeli” işyerine bağlı olmayı çok boyutlu bir durum olarak değerlendirmekte olup “duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık” olarak üç şekilde ortaya çıkan işyerine bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği vardır.<sup>141</sup>

- Psikolojik durumları yansıtır.
- Kişi ile işyeri arasında olan ilişkileri gösterirler.
- İşyerinde kalmayı devam ettirme kararı ile ilgilidirler.
- Çalışan devrini azaltmak yönünde etkileri vardır.

Bu açıklamalara göre her üç bağlılığın arasında bulunan ortak noktanın, işgören ile işyeri arasında işten ayrılma olasılığını aza indiren bir bağlantının olmasıdır. Bu üç bağlılık çeşidinde de çalışanlar işyerinde çalışmaya devam etmektedirler. Fakat, ilkinde işyerinde kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime ve üçüncüdeyse yükümlülüğe dayanmaktadır.<sup>142</sup>

Üst düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, aynı zamanda örgüte karşı da üst düzeyde bağlıysalar işyerinin en önemli parçası, çalışanı olurlar. Bu tarz işgörenlerin, işlerinden, kariyerlerinden, denetimlerinden, diğer çalışanlardan ve aldıkları ücretten doyunlukları yüksektir. Çalışanların üst düzey bağlı olması, işyerine kararlı, güven veren çalışan oluşmasına olanak sağlamaktadır. Bu kararlı ve güvenilir işgücü,

<sup>139</sup> Refik Balay *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.83

<sup>140</sup> Mehmet İnce ve Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi, Konya, 2005, s.94

<sup>141</sup> Nermin Uyguç ve Dilek Çımrın, Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:19, Sa:1, İzmir 2004, s.91

<sup>142</sup> Balay, a.g.e., s.72

işyerinin amaçlarını kendi istek ve arzusu ile kabullenir ve en nitelikli ve verimli ürünü ortaya koymaktadır. Yüksek düzeyde bağlı işgörenler sağlık konusu dışında işe devam hususunda işyerine sıkıntı yaşatmazlar.<sup>143</sup>

Bağlılık duygusunun üst düzeyde olması bazen çalışanların yenilenme ve gelişme fırsat ve imkanlarını sınırlayabilmektedir. İlerleyen zamanlarda bu yenilenme ve değişime direnç oluşmasına neden olmaktadır. Üst seviye bağlılık işgörenin grupla bütünleşmesiyle kimliğinin ve kişiliğinin zayıflamasına neden olmaktadır. Yüksek bağımlılık düzeyindeki işgörenin bu bağlılığı iş bağlılığına da dönüştürmüşse aile ve sosyal konulardaki sorumluluk ve görevlerini aksatmakta, denge kuramamaktadır. Bu da işgörende hem bireysel hem de toplumsal yabancılaşma ve ayrışmaya sebep olmaktadır. Yüksek seviye bağlılığın işyerine zararı olmaktadır. İşyerinde, esnekliğin azalması, alışlagelmiş davranış ve politikalara fazlaca güvenme ve geleneksel uygulamaların kalıcı hale gelmesi, bazen işyerinin faydasına olan yeniliklerin ve değişimlerinde karşısında olma haline gelmesi, işgören bağlılığının olumsuz yansımalarındandır.<sup>144</sup>

Örgütsel bağlılık düzeyi üst seviyede olabileceği gibi düşük seviyede de olabilmektedir. Düşük derece bağlılığın faydaları olacağı gibi, üst seviyedeki bağlılık durumunun olumsuz yanları da olmaktadır. Düşük bağlılık düzeyi devamsızlık, işe geç kalma, işine gerekli özeni göstermemesi ve düşük verim olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Düşük bağlılığın olumlu yanlarıysa belirsizlik durumları ve çatışma durumları da değişik fikir ve buluş ve öneriler ortaya atabilmektedir. Bağlılık düzeyi düşük olan işgören yeni bir iş arama faaliyeti içindedir. Yüksek bağlılığın olumsuz yanları, yenilikçi ve yaratıcı davranışlardan uzaklaşma, değişime karşı direnme, bireysel tehlike, strese girme olabilmektedir. Örgütsel bağlılığın fazla olmasının olumsuz yanları, işgörenlerin sosyal yaşamları için enerjilerinin kalmaması, iş-sosyal hayat dengesini oluşturamaması, örgüt içindeki gelenek hainle gelen davranış ve anlayışa çok sıkı bağlanmak olarak sıralanabilir. Yüksek bağlılık düzeyindeki çalışan kişiler, örgüte yararlı, ancak etik olmayan iş ve eylemleri rahatlıkla uygulamaktadır. Bu düzey çalışanlar örgütün menfaatleriyle etik değerler çatıştığında örgütün menfaat ve kazanımlarını öncelemektedir.<sup>145</sup>

Örgütü iş dünyasında ve rekabet ortamında farklı kılan en önemli unsur insandır. Araç-gereç, demirbaş, binalar ve yapılar, rakipler tarafından temin ve taklit

---

<sup>143</sup> Balay a.g.e., s.85-92

<sup>144</sup> Balay a.g.e., s.88-92

<sup>145</sup> Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.177

edilebilmektedir. İnsan taklit edilememektedir. Bu nedenle işgören bağlılığı, işgören-yöneten bütünlüğüyle beraber başarının anahtarıdır.<sup>146</sup>



---

<sup>146</sup> Orhan Türkdoğan, *İşçi Kültürünün Yükselişi (İş Ahlakı)*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998, s.22

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ, SONUÇLARI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 3.1 Bireysel Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki eden bireysel faktörler, demografik özellikler, çalışan beklentileri, örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörü ve başarı güdüsü olmak üzere dört başlıkta ele alınmaktadır.

##### 3.1.1 Demografik Özellikler

Örgütsel bağlılıkla çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda genel olarak örgütte çalışma süresi, eğitim, cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi demografik özelliklerin çalışanların örgütsel bağlılıklarına nasıl etki ettiği üzerinde durulmuştur<sup>147</sup>.

##### 3.1.2 Çalışan Beklentileri

Çalışanlar örgüte bir takım ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla katılmakta; ihtiyaç ve beklentilerin etkisi altında olan davranışlarda a bulunmaktadırlar. <sup>148</sup> Beklentileri karşılanmış olan çalışanlar tatmine olurken, beklentileri karşılanmayan çalışanların moralleri bozularak verimleri düşmektedir.<sup>149</sup> Bu noktadan bakıldığında çalışanları örgütlerine bağlayan en önemli hususlardan bir tanesi de örgüt tarafından çalışanların beklentilerinin karşılanmasıdır.

##### 3.1.3 Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet Faktörü

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel hususlardan biride çalışanların cinsiyetleridir. Cinsiyet unsurunun örgütsel bağlılığa etkisi ilk önce erkek çalışanlar bazında incelenmeye ve ele alınmaya başlanmıştır.<sup>150</sup> Ancak, kadın çalışanların sayılarının gittikçe artması nedeni ile araştırmalar kadın çalışanlar üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörü ile alakalı

<sup>147</sup> Mahir Nakip, *Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2006, s.87

<sup>148</sup> Mahmut Gümüş vd., 'Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişkinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma', *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı*, Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 2003, s. 987-998.

<sup>149</sup> Zeki İmamoğlu vd., 'Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama', *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:11, Sayı:1, 2004, s.167-175

<sup>150</sup> Kemal Poyraz vd., 'Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma', *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, sayı:9, s.71-91

araştırmalardan henüz kesin bir sonuca elde edilememiştir. Bu konudaki çalışmalarda, çelişkili sonuçlar ortaya çıkmıştır<sup>151</sup>

Yapılmış olan çalışmaların kimilerinde cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediği doğrultusunda görüş birliği oluşurken, bunların bazıları kadınların, bazıları erkeklerin örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Bazı çalışmalarda ise bunun tersine örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara, kadın çalışanların sayısının artması ile birlikte, daha fazla ilgi gösterilmeye başlanmıştır.<sup>152</sup>

Kadınlar çalışanlar ile erkek çalışanların örgütsel bağlılık dereceleri hususunda cinsiyet faktörü çerçevesinde fikir birliğine varılamamış ve yapılan araştırmalarda farklı görüş ve sonuçlar ortaya çıkmıştır. Erkek çalışanların genellikle kadın çalışanlardan daha iyi pozisyon ve daha fazla ücretle çalıştıklarından örgüte bağlılıklarının daha fazla bağlı olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıca, bu görüşe göre kadın çalışanlar ailedeki görev ve sorumluluklarını esas aldıklarından işyerini ikinci plana bırakmakta ve örgüte genel olarak erkek çalışanlara kıyasla daha az bağlanmaktadır.<sup>153</sup> Erkek ve kadınlar arasında cinsiyet unsurundan kaynaklanan bağlılık seviyelerini baz alan çalışmalarda iki türlü yaklaşım vardır.<sup>154</sup>

Bu yaklaşımlar tabiri iş modeline göre kadın çalışanlar ve erkek çalışanlar arasında örgütsel bağlılıkları açısından cinsiyetten kaynaklanan bir fark olmamakla birlikte, gerçek fark değişik işve pozisyonda çalışılmasıdır.<sup>155</sup> Diğer yaklaşımsa cinsiyet modelidir. Cinsiyet modeli; kadınların evleri ve aileleriyle ilgili sorumluluklarını, kariyerleriyle çalıştıkları örgüt amaç ve değerlerinden üstün gördükleri ve bu nedenle örgütsel bağlılıklarının erkek çalışanlar kadar yüksek olmadığını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra çalışmalarda elde edilen sonuçları farklı gerekçeler ile açıklayan araştırmalar da mevcuttur.<sup>156</sup> Örnek olarak, bir araştırmada kadın çalışanların işlerini değiştirmekten hoşlanmadıkları savunulurken, diğer bir çalışmada kadın ve erkek ayrımcılığının kadınlardaki örgütsel bağlılığı artırdığı ileri sürülmüştür.

<sup>151</sup> İlhan Cemalcılar vd. *İşletmecilik Bilgisi*, Anadolu Üni. Yayını, Eskişehir, 1993, s.43

<sup>152</sup> Şenol Çavuş ve Arzu Gürdoğan, "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", *Ticaret ve TurizmEğitim Fakültesi Dergisi*, 2008, Sayı: 1:18–34.

<sup>153</sup> Veysel Yılmaz, *Consumer behaviour of shopping center choice, Social Behavior and Personality*, Vol. 32, Issue: 8., 2004

<sup>154</sup> William B. Werther, Jr., Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, 4. Edition, Mc. Graw Hill International Editions, 1996

<sup>155</sup> Temel Çalık, "İsgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon)", *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2003, Cilt 1, Sayı 2: 163-178.

<sup>156</sup> Cavide Uyargil vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık. 3. Baskı. İstanbul, 2008, s 151



Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi Faktörü: Çalışanlar buldukları örgütte zaman ve emek harcamakta ve belli bir süre çalıştıktan sonra hak ve kıdem almaktadır.<sup>157</sup> Örgütten ayrılırsa, bu kıdem ve hakların boşa gideceği düşüncesi ile örgüte daha fazla bağlanmaktadır. Genel olarak örgütte çalışma süresiyle yaş beraber değerlendirilmekte ve bunlar zaman ile ilişkilendirilmektedir.<sup>158</sup> Örgütte çalışılan süre ve yaş arttıkça örgütsel bağlılık seviyesinde artmaktadır.

Örgütsel Bağlılık ve Yaş Faktörü: Ketchand ve Stawser (1998: 110) tarafından yapılmış olan araştırmalarda; yaşları ilerlemiş çalışanların genç çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlılık eğiliminde olduklarını savunmuşlardır.<sup>159</sup> Yaşları ilerlemiş olan çalışanlar, örgütteki pozisyon ve mesleklerinden daha fazla memnuniyet duyma eğilimindedirler. Yaşın ilerlemiş olması, aynı zamanda çalışanların örgütteki yatırımlarının da zamanla artmış olması anlamına gelmektedir.<sup>160</sup>

Yapılan araştırmalarda yaşları ilerlemiş olan çalışanların, alternatif iş imkanlarının azalması ve örgütlerine yapmış oldukları bireysel yatırımların zamanla fazlaşması gibi nedenler ile örgütlerine daha fazla bağlılık duydukları ortaya çıkmıştır.<sup>161</sup> Ayrıca, yaşları ilerlemiş olan çalışanlar örgütteki pozisyon ve mesleklerinden daha fazla memnuniyet duyma eğilimindedirler.

Uzun seneler aynı bir örgütte çalışan ve bu süre zarfında kendine has iş tutum, davranışları ve değerleri geliştiren, iş arkadaşları edinen çalışanlar, başka bir örgüte gittiklerinde uyum sorunu yaşayabileceklerini düşünmekte, bu nedenle de örgütlerine bağlılık göstermektedirler.<sup>162</sup> Diğer yandan, mesleğine, çalıştığı örgüte yatırım yapmamış, genç ve az iş tatmini sağlamış çalışanların yüksek seviyede işi bırakma eğilimi içerisinde oldukları görülmektedir.<sup>163</sup>

<sup>157</sup> Selma Söyük, Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.93 (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

<sup>158</sup> Ufuk Sayın, Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 2009, s.102 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

<sup>159</sup> Pillai, R vd., 'Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study, *Journal of Management*, 1999, 25(6): 897-933.

<sup>160</sup> Günay Aksu vd. 'Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği), *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 2002, Cilt:55, Sayı:4: 271-282.

<sup>161</sup> Larry E. Penley, Sam Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 1998, Vol:9: 43-59

<sup>162</sup> Cropanzano, R. ve T.A. Wright, 'Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale Of Two Paradigms', *Human Resource Management Review*, 2003, 13:7-39.

<sup>163</sup> Demet Varoğlu, Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993, s.78 (Yayımlanmamış Doktora Tezi)

### 3.1.4 Başarı Güdüsü

Çalışanların kendi kişisel amaç ve hedeflerinin peşinden koşmalarının nedenlerinden birisi de başarmak güdüsüdür. Başarmak ve bu ihtiyacı tatmin etmek isteyen çalışanların, örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi daha kolay olmaktadır.<sup>164</sup> Yüksek oranda başarılı olmak güdüsüne sahip olan çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz davranış geliştirmeleri ve örgütlerinden ayrılmayı istemeleri de örgütler açısından olumsuz bir durum olacağından bu durumda olan çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının sağlanması önemlidir.<sup>165</sup> Bu konuda yüksek derecede örgütsel bağlılık adına başarı ihtiyacı yüksek olan çalışanların örgüte kazandırılması ve onlardaki mevcut olan potansiyelin ortaya çıkartılması gerekmektedir.

## 3.2 İşe İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen işe ilişkin faktörler, yapılan işin önemi, iş tatmini, niteliği, rol belirsizliği ve rol çatışması aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

### 3.2.1 İşin Niteliği, Önemi ve İş Tatmini

Örgütsel bağlılığın sağlanması konusunda, yapılan işin önem ve niteliğine bağlı olarak duyulan iş tatmininin, işe ait unsurların en önemlisi olduğu yapılmış olan birçok çalışmada ortaya konulmaktadır.<sup>166</sup> İşin önemi; örgüt içinde ya da dış çevrede, herhangi bir işin insanların hayatlarındaki etkileri olarak ifade edilmektedir. Düşük bağlılık düzeyinde olan örgü çalışanları için yaşları, medeni durumları, eğitimleri gibi kişisel etkenler bağlılığı daha fazla etkilerken, yüksek statüde çalışan için örgütsel etkenler bağlılığı daha çok etkilemektedir.<sup>167</sup>

### 3.2.2 Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol belirsizliği, kendisine verilmiş olan görevde istenilen performansı gösterebilmesi için çalışanın gereken bilgi ve tecrübesinin yetersiz olduğunda ortaya çıkmaktadır.<sup>168</sup> Çalışanın işiyle ilgili yetkilerinin neler olduğunu bilmemesi; işi ile alakalı net, planlı ve açık amaçların ve ulaşılması hedeflenen standartların olmayışı; iş yerinde zamanını en etkin şekilde kullanmış olduğundan emin olmaması; işi ile

<sup>164</sup> Sabahat Kök, "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2006, Cilt: 20, Sayı 1: 291-310

<sup>165</sup> Ömer Faruk İşcan ve Ufuk Sayın, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2006, Cilt:24, Sayı: 4.

<sup>166</sup> Uysal Irak, "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazarları*, Haziran 2004, Cilt:7, Sayı:13: 25-43.

<sup>167</sup> Seynur Atay, Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006, s.119 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>168</sup> Aslıhan Başyığıt, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006, s.79 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

alakalı sorumluluk ve görevlerini, işte kendisinden beklenenlerin ne olduğunu kesin ve tam olarak bilmemesi; görev, yetki ve sorumluluklarına dair kendisine verilmiş olan bilgilerin açık olmayışı rol belirsizliğini artıran etkenlerdir.<sup>169</sup>

### 3.3 Örgüt Yapısı ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden örgüt yapısı ve örgütün çalışma ortamına ait faktörler örgütün yapısı ve büyüklüğü, yönetim ve liderlik, örgütün sosyalizasyonu, örgüt kültürü, ücretlendirme ve ödül sistemi, çalışanlara verilen değer, takım çalışması, örgütsel güven, örgütsel ödül, terfi imkanları şeklinde sıralanabilecektir.<sup>170</sup> Bu faktörler aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmaktadır.

#### 3.3.1 İş Tatmini

Örgüte bağlılık ile iş tatmini arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. İş tatmini yüksek olan çalışanların örgütlerini sahiplendiği, isteğe bağlı personel devir hızının azaldığı, işine olan bağlılığının saptanmıştır.<sup>171</sup> İşe bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanları güdülemek, örgütün hedeflerine yönlendirmek ve yönetmek daha kolaydır. Buna karşı, iş tatminsizliği sonucunda işe bağlılık seviyesi düşük ancak çeşitli sebeplerden ötürü çalışmak zorunluluğu olan çalışanlarsa örgüt içerisinde olumsuz davranışlar ortaya koymaktadır.<sup>172</sup>

#### 3.3.2 Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütün büyüklüğü, kurumsallaşma ve kontrol edilebilme derecesi, sendikalaşmadaki oran, örgütün imajı, esnek çalışma saatleri, örgütün toplam kalite yönetimi uygulamaları, kariyer olanakları ve ücretlendirme sistemi örgütsel bağlılıkta önemli etkiye sahiptir.<sup>173</sup> Bu gruba, çalışanların iş etiği algıları da eklenebilir. Örgütlerin büyüklükleri farklı ölçütlere göre belirlenmektedir. Bunlar çalışanların sayısı, sermaye miktarları, kullanılan makinelerin ve teçhizatların sayıları ve güçleri gibi etkenlerle ifade edilmektedir.<sup>174</sup>

<sup>169</sup> Suzanne S. vd., *'Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedure and Treatment On work Relationships'*, Fortcomingin the Academy of Management Journal Integrating Justice and SocialExchange, 2002, Vol: 43/4: 438- 448.

<sup>170</sup> John Meyer ve Natalia Allen, *"Affective, continuance and normative commitment to the the organization: An examination of construct validity"*, Journal of Vocational Behavior, 1996, 49:252-276.

<sup>171</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s. 47.

<sup>172</sup> Sakit Samadov, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, s.121 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>173</sup> Lind E Allan, *"Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments As Pivotal Cognitions In Organizational Relations"*, Advances In Organizational Justice, Editor: Greenberg J. and R. Cropanzano, Stanford University Pres, Stanford- California, 2001, 56-88.

<sup>174</sup> Soner Polat, Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2005, s.86 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

### 3.3.3 Yönetim ve Liderlik

Yöneticilerin örgütlerde ortaya koydukları liderlik ve yönetim tarzları, çalışanların örgütün değer ve amaçlarına olan bağlılığı artırmaktadır. Etkin bir iletişim ortamının sağlanması, güven duygusunun yaratılması, liderlerin çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerine duyarlı davranması örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir.<sup>175</sup> Çalışan, ihtiyaç ve taleplerinin dikkate alınmadığı bir örgüte bağlılık hissedebilecektir. Fakat; ihtiyaç ve talepleri lider tarafından karşılanmış olan çalışan, kendisini liderine karşı kendisini borçlu hissedeceğinden, örgütüne çok daha fazla bağlılık hissi içerisinde olacağını söylemek mümkün olmaktadır.<sup>176</sup> Öte yandan örgüt vizyonunun açık ve şeffaf olarak belirlenmesi ve liderin bu hususta çalışanlarına tercüman olması, bir başka ifadeyle algısal engelleri bertaraf ederek onlarla aynı dili konuşuyor olması, onlara örgütün değer ve hedeflerini benimsetmesi, çalışanların bu değer ve hedefleri önemsemelerini ve bu değer ve hedeflere bağlanmalarını sağlayabilmektedir.<sup>177</sup>

### 3.3.4 Örgüt Kültürü

Örgüt içinde bireylerin davranışların yönlendiren normlar, değerler, inançlar, davranış ve alışkanlık sistemi Örgüt kültürü olarak tanımlanabilmektedir. Takımlar ve çalışanlar arasındaki münasebetleri, çevreyle ilişkileri, faaliyetleri diğer bir ifade ile örgüt yaşamını düzenlemekte olan örgüt kültürü, örgütün geleceğini belirlemektedir.<sup>178</sup> Örgüt kültürü, günümüzde örgütlerin rekabette avantajlı konumda olmalarında önemli bir rol üslenmektedir. Örgütün amaç, strateji ve politikalarının belirlenmesinde önemli etkilere sahip olan Örgüt kültürü, yöneticilerin belirlediği stratejilerin uygulanmasını zorlaştıran veya kolaylaştıran bir araçtır.

### 3.3.5 Ücret ve Ödüllendirme Sistemi

Profesyonel çalışanları rakiplerine kaptırmamaları için yöneticilerin ücret durumunu sektörde ortalama bir standarda bağlamaları veya yüksek performans gösterenlere ek ücret ödemesi yapmak suretiyle çalışanları örgütlerine bağlamaları gerekmektedir.<sup>179</sup> Çalışanların ücretlerin dağılımındaki adaleti algılama şekilleri de

<sup>175</sup> Hasan Gül, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2 Sa:1, 2002.s. 29.

<sup>176</sup> Osman Çulha, Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2008, s.77 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>177</sup> Özge Demiral, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2008, s.56 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**),

<sup>178</sup> Mustafa Mercan, Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006, s.81 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>179</sup> İbrahim Eroğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No: 5, İstanbul, 1999

örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Örgütsel bağlılığın sağlanması noktasında örgüt tarafından uygulanacak olan ücret politikaları önemli hale gelmektedir.<sup>180</sup>

### 3.3.6 Örgütsel Sosyalleşme

İşe yeni başlamış olan çalışanın, kendisinden beklenen davranış ve tutumları öğrenmesi süreci Örgütsel sosyalleşme olarak tanımlanmaktadır<sup>181</sup>. İşe yeni başlayan, örgütü hakkında, örgütün iç işleyişiyle hiçbir bilgiye sahip olmayan çalışanların, bunu bilgileri kendi başına öğrenmesine izin vermek çok fazla problemin de ortaya çıkmasına yol açmaktadır.<sup>182</sup> Bu sebeple de örgütsel değer ve amaçların çalışanlara etkin olarak iletilmesi ve çalışanların kendilerinden beklenenleri anlaması ve öğrenmesinde örgütlerin sosyalleşme programına ihtiyacı olmaktadır.

### 3.3.7 Çalışana Verilen Önem

Çalışanlara verilen değer açısından bu tarz bir programın uygulanması, işe devam eden çalışanlarda olumlu duygular oluşmasını sağlayarak örgütlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır.<sup>183</sup> Yöneticiler tarafından, çalışanların kararlara katılmalarını cesaretlendirmek, onlara örgütün değerli bir parçası oldukları mesajını vermek, arzulanan örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için esas yöntemlerden biri olacaktır.<sup>184</sup> Aynı zamanda, çalışanlar da örgütsel bağlılığın sadece örgütün değil, kendilerinin de yararına bir anlayış olduğu düşüncesine sahip olabileceklerdir. Yöneticiler, örgütsel bağlılığı destekleyici mahiyette bir yönetimin sorumluluğunun ve kendilerinin de bundan doğan haklarının bulunduğu farkında olarak, ideal bir çalışma ortamı hazırlamak konusunda çalışanlara yardımcı olabilecektir.

### 3.3.8 Örgütsel Güven

Çalışanların yöneticilere ve birbirlerine hissettikleri güven, onların örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını da olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların düşünce ve duygularını kolaylıkla ifade edebilmeleri, aynı zamanda birbirlerine karşı sadakatlerini de güçlendirmektedir.<sup>185</sup>

<sup>180</sup> Gal, R. 'The Military Profession: *Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium*', der. Donald Lang, Royal Roads Military College: 270-279, 1983

<sup>181</sup> Sezer Cihan Günaydın, İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.57 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>182</sup> Hatice Güçlü, Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006, s.76 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

<sup>183</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 48.

<sup>184</sup> Hikmet Doğan, "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2002, 2(2): 69-76.

<sup>185</sup> Yasin Boylu, Elbeyi Pelit ve Everen Güçler, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 2007, 44(511): 55-74.

### 3.3.9 Yükselme Olanakları

Çalışanlar, örgütlerinde yükselme imkânı istemektedirler. Örgütte terfiler performansa dayalı olarak yapılıyor ise; çalışanlar daha çok emek sarf edeceklerdir. Üstün bir performans gösterdikleri takdirde yükseleceğini bilen çalışanlar bütün yeteneklerini, becerilerini, bilgilerini göstermek suretiyle yükselmeye hak kazanmak adına çaba sarf edeceklerdir.

### 3.3.10 Örgütsel Ödüller

Ödül, performansı başarılı olan bir çalışana teşekkür mesajını vermenin iyi ve geçerli yoludur. Ödül programının amacı, çalışanlara seni değerli buluyoruz, işini, yaptıklarını takdir ediyoruz mesajını iletmektir.<sup>186</sup> Örgütsel bağlılığın gelişmesi ve beklenen düzeyde olması için ödülün önemi büyüktür.

### 3.3.11 Takım Çalışması

Takım ruhunun ve takım çalışmasının örgütsel bağlılığı olumlu olarak yükselttiği kabul edilmektedir. Takım üyelerinin ortaklaşa aldıkları kararlar çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir., Kişisel anlamda da çalışanların karara aktif olarak katılımının desteklenmesi, takım noktasında olduğu kadar, yönetimin de kendilerini değerli bulduğunun göstergesi şeklinde algılanmaktadır.<sup>187</sup>

## 3.4 Çevresel Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki eden çevresel faktörler aşağıdaki gibidir.

### 3.4.1 Yeni İş Bulma Olanakları

Yeni iş bulma olanakları çalışanların işe başladıktan sonra bağlılıklarına etki eden en önemli dış çevre faktörüdür. Gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksek olması bu faktörü daha da önemli hale getirmektedir.<sup>188</sup>Çalışan akışının en yoğun yaşandığı sektörlerden biri de bankacılık sektörü olmaktadır.

### 3.4.2 Profesyonellik

Morrow ve Goetz'e profesyonelliği, çalışanların meslekleriyle özdeşleşme ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesi olarak ifade etmektedir.<sup>189</sup>Profesyoneller

<sup>186</sup> Ayle Can Baysal, ve Mahmut Paksoy, "*Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*", 1999, C.28: 7.

<sup>187</sup> Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 2005, Sayı: 59: 128–136.

<sup>188</sup> Sheldon Alexander; Marian Ruderman, '*The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior*', Social Justice Research, No.1: 177-198, 1987

<sup>189</sup> Münevver Ölçüm Çetin, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s 76

adına bağıllık durumu kimi zaman çelişkili durumlar ortaya çıkarmaktadır. Profesyoneller için ya örgütsel bağıllık ya da mesleki bağıllık önem kazanmaktadır. Profesyoneller örgütlerinin gelişime katkı sağladıklarında, örgütsel bağıllıklarının olumlu şekilde etkilendiği, mesleki bağımsızlıklarının ise olumsuz şekilde etkilendiği söylenebilmektedir.<sup>190</sup>

### 3.5 ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Demokrasi, diğer yönetim şekillerinden sıyrılarak günümüzde en yaygın şekilde kullanılan bir devlet sistemi olarak kabul edilmekle birlikte, temelinde, eşitlik ve katılım olan bir yönetim paradigmasıdır.<sup>191</sup> Bu nedenle de temel özelliklerinin etkisiyle günümüzde yalnızca bir kamu yönetim şekli olmaktan çıkmış, örgütlerin politikalarını da şekillendirmeye başlamıştır<sup>192</sup>

### 3.6 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Yapılan birçok çalışmada bağıllığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, çalışan devir oranı, isten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği görülmüştür<sup>193</sup>

#### 3.6.1 Örgütsel Bağıllık ve İşe Geç Kalma

Yapılan araştırmalar, bağıllık ile işe geç kalma arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Angle ve Perry (1981), bağıllıkla işe geç kalma arasında çok güçlü bir ilişki var olduğunu ortaya sürmüşlerdir. Buna göre, bağıllık seviyesi yüksek olan çalışanlar, işlerine az geç kalmaktadırlar.

#### 3.6.2 Örgütsel Bağıllık ve Performans

Örgütsel bağıllık ile performans arasındaki ilişkiye yönelik bulgular, performans ve bağıllık arasındaki ilişkinin zayıflığını ya da çok güçlü olmadığını göstermektedir.<sup>194</sup> Zajac (1990), bağıllıkla performans arasındaki ilişkiyi incelemiş bu

<sup>190</sup> Özlem Çakır, *İşe Bağıllık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayınları, Ankara, 1981

<sup>191</sup> James Vander Zanden, *Sociology, The Core, Third Edition*, Mc. Graw Hill *International Editions*, Singapore, 1983

<sup>192</sup> Laurance JPeter ve Raymond Hull, *Peter İlkesi*, (Çeviren: Melih Ölçer), Bilgi Yayınları, No:292, İstanbul, 1984

<sup>193</sup> Jason A Colquitt, 'On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure', *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400, 1984

<sup>194</sup> Hakan Çelenk ve Metin Atmaca, 'Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama', *Marmara Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt:8, Sayı:2: 187-202.

ilişkinin oldukça zayıf olduğunu ifade etmiştir. İlişkinin bu kadar zayıf olmasının nedeniyse ekonomik durum, beklenti ve ailesel zorunluluklardır.

### 3.6.3 Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Tsui ve arkadaşları (1992), kıdemsiz, daha genç, evli, kadın, zenci çalışan ve yeterli eğitim almamış çalışanlar da devamsızlığın daha üst seviyede olduğunu ortaya koymuşlardır. Daha düşük seviye bağlılığı temsil etmekte olan bu bireysel demografik değişkenlerin sonucunda devamsızlık ortaya çıkmakla beraber, çalışanların kendilerine has özel durumları da devamsızlık durumunu etkilemektedir.<sup>195</sup>

## 3.7 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Literatürde yapılan incelemede, Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Bağlılık ilgili yapılan bazı araştırma ve çalışmalar şunlardır;

### 3.7.1 Örgütsel Demokrasi İle İlgili

#### ▪ Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

Bu çalışmada (COŞAL, 2012), örgütsel demokrasinin, örgütlerde olabildiğince hayata geçirilmesi gerekliliğinin altını çizmesi bakımından önem arz ettiği vurgulamaktadır. Coşal'ın yaptığı çalışmanın amacı; kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ile işi bırakma niyeti, iş tatmini ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ölçmektir. Araştırmanın bir başka amacı, örgüt çalışanlarının demografik özelliklerinin örgütsel demokrasi algısında farklılık olup olmadığını ölçülmesidir.

Çalışmada, örgütsel demokrasi algısının anlatılmasında etkisi olan değişken ve etkenlerin ortaya çıkartılması hedeflenmektedir. Balıkesir'in merkezinde bulunan çalışanlardan oluşan araştırma evreninde 600 çalışan ankete dahil edilmiştir.

Esasta çalışmanın amacı; demokrasi olgusunun örgütlerde en azami şekilde uygulanmasının gereklilik ve önemini izaha çalışmaktır. Literatür taraması neticesinde demokrasinin devletlerin yönetimlerinde uygulanmasının yanı sıra, örgütlerde de kullanılması hususunda çalışmalarının olduğu ve geliştirilmesi adına yönetim bilimcilerinin literatüre katkı yaptığı görülmektedir. Sonuçta örgütlerde karara katılma tarihsel süreç içerisinde gelişmiş olup günümüzde, demokrasi kavramının ilkelerini ihtiva eden örgütsel demokrasi karşımıza çıkartmaktadır.

<sup>195</sup> Türkan Argon ve Eren Altay, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yay., Ankara, 2004, s.59



Araştırmanın esas hedefinden hareket ederek yapılan anket sonuçlarına göre örgütsel demokrasinin en önde gelen unsuru olan katılımın kamu ve özel sektörde çok düşük olduğu görülmektedir. Örgütsel demokrasi algısı ölçeğine verdikleri cevap ortalamalarına bakıldığında kamu ve özel sektör arasında çok büyük farklılık olmamakla birlikte, özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algı düzeyi Ort.=1.67, kamuda çalışanların cevap ortalaması Ort.=1.56'dır. Kamuda çalışanların örgütsel demokrasi algı seviyeleri daha düşük çıkmıştır. Nitekim kamu kurumları merkezi yönetimle yönetilmektedirler. Merkezi yönetimle yönetilen çalışanların dahil olduğu faaliyetlerde katılımları zayıflatmaktadır. Bu durum kamuda örgütsel demokrasi uygulamalarının hayata geçirilmesini zor kılmaktadır.

Tüm katılımcıların (kamu-özel toplam=441kişi) örgütsel demokrasi algılarına bakıldığında karara katılma seviyelerinin asgari düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin ortalamalarının düşük olması nedeni ile normal dağılım yakalanamamıştır. Ankette genel olarak, katılımcıların örgütsel demokrasi algısı ölçeğine vermiş oldukları cevap puanı "1= Neredeyse hiç katılmıyorum" ve "2=Ben konu ile ilgili önceden bilgilendirilirim" seviyesi arasındadır. (Ort.=1.64) Buna göre örgütsel demokrasi ölçeğinin diğer ölçekler ile korelasyon seviyeleri örgütsel demokrasinin alt boyutlarında olup düşük seviyelerde görünmektedir.

Genel itibariyle operasyon ile ilgili kararlara katılım Ort.=2.08, taktik kararlara katılım Ort.=1.62stratejik kararlara katılımsa Ort.=1,32 seviyesindedir. Kamuda operasyon ile ilgili kararlara katılım Ort.=2,19, taktik kararlara katılım Ort.=1.55, stratejik kararlara katılım Ort.=1.11'dir. Özel sektördeyse operasyon ile ilgili kararlara katılım Ort.= 2,04, taktik kararlara katılım Ort.=1.65, stratejik kararlara katılım ort= 1.40'dır. Hem kamu hem de özel sektörde olsun kararlara katılma seviyelerinin operasyon ile ilgili olandan stratejik kararlara katılıma doğru azaldığı görülmektedir. Bu durum kamu ve özel sektördeki katılımı hiyerarşinin muhafaza edildiğinin göstergesidir. Bu sonuca varmanın başka bir göstergesi de yöneticilik pozisyonuna göre karara katılma seviyeleridir.

Çalışmada örgütsel demokrasi algısının yöneticiliğe göre farkları incelenmiştir. Kamuda çalışanların örgütsel demokrasi algıları yöneticilik yapma durumlarına göre farklılık arz etmektedir ( $t=-2.067$   $p<0.05$ ). Kamudaki yöneticilerin örgütsel demokrasi algı seviyeleri ort=1,86; yönetici olmayanların ise ort=1.48'dir. Özel sektör çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları yöneticilik yapma durumuna göre farklılık arz etmektedir ( $t=-3.398$   $p<0.05$ ). Özel sektörde örgütsel demokrasi algı seviyesi yöneticilerde ort=1.9; çalışanlarda ise ort=1,51'dir.

Sonuç itibariyle kamu ve özel sektör çalışanlarının karara katılma düzeyleri kamu sektöründe de özel sektörde de örgütsel demokrasi algısı yöneticilik yapma durumuna göre farklılık arz etmektedir. Yöneticilerin yönetici olmayanlara kıyasla örgütsel demokrasi algıları daha üst düzeydedir. Kamu ve özel sektörde kararlara katılmanın daha ziyade yöneticiler boyutunda gerçekleştiği ve katılımda hiyerarşik yapının muhafaza edildiği gözlemlenmektedir. Bu ise örgütlerin demokrasiden uzaklaşıp otokratik bir yönetim olduğunun da göstergesidir. Kararların yalnız yönetenlerce verilmesi demokratik bir yönetim değildir.

Kamu çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları özel sektör çalışanlarına göre daha düşük düzeydedir. Sonuç itibariyle, kamudaki gibi mekanik yapıdaki örgütler, örgütsel demokrasiden uzaklaşmaktadır. Özel sektör çalışanlarının karara katılma düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık arz etmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe karara katılmalarında yükseldiği görülmektedir. Lise ve ilköğretim mezunu olanlar genel itibariyle operasyonel kararlara katılım sağlamaktadır.

Çalışmada kamu çalışanlarının taktik ve stratejik kararlara katılmalarıyla etkileşimsel adalet algıları arasında ilişki saptanmıştır. Buna karşı özel sektör çalışanlarını operasyon ile ilgili, taktik ve stratejik kararlara katılmalarıyla işlemsel adalet algıları arasında ilişki saptanmıştır. Kamu sektöründe ödüllendirmeler, terfiler, ücretlendirmeler gibi kazanımlar yönetici tarafından belirlenmemektedir. Çalışmada kamu çalışanlarının örgütsel demokrasi algısıyla etkileşimsel adalet algısı arasında ilişki tespit edilmiştir. Özel sektörde ise kazanımlarla alakalı süreç yöneticiye aittir. Araştırmada özel sektörde çalışanların kararlara katılmasıyla işlemsel adalet algısı arasında pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Özel sektörde çalışanlar kazanımlar ile alakalı kararlara katıldıklarında adalet algıları yükselmektedir. Buna karşı kamu çalışanları sürece sınırlı düzeyde katıldıkların için kamu çalışanlarının adalet algılarında saygı, nezaket gibi insani durumlar öne çıkmaktadır.

Sendika üyesi olanların örgütsel demokrasi algılarıyla iş tatminleri arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Ayrıca sendikaya üye olan çalışanların örgütsel demokrasi algılarıyla örgütsel adalet algılarının bütün boyutlarıyla alakalı olduğu görülmektedir. Sendikaya üye olmayan katılımcılarda bu tarz bir ilişki bulunamamıştır. Sendikaya üye katılımcıların kararlara katılmalarıyla iş tatminleri ve örgütsel adalet algıları arasında ilişki vardır. Örgütsel demokrasinin enstrümanları arasında yer alan sendika, temsili demokrasi yoluyla yönetime dahil olur. Ancak yalnızca sendika üyesi olmak örgütsel demokrasi adına kâfi değildir. Sendikal faaliyetlerin artmasıyla çalışanlar ile yönetimin ilişkilerinde gelişime sağlanacaktır.

Demokratik yönetimin örgülerdeki uygulama şekli olan örgütsel demokrasi hususunun önemi günümüzde gittikçe artmaktadır. Ülkemizde örgütler adına demokrasi hususu yeteri düzeyde ampirik çalışma olarak desteklenmemiştir. Örgütsel demokrasinin önem arz etmesi için devlet, sendika, akademisyen, örgüt yöneticileri ve çalışanlara önemli görev ve ödevler düşmektedir.

Örgütsel demokrasinin kabul edilebilmesi, özümsemesi konusunda kendisine görev ve sorumluluklar düşen bir başka taraf ise çalışan ve yöneticilerdir. Yönetenlerin örgütleri demokratik biçimde yönetmeleri ve örgütsel demokrasiyi uygulayabilmeleri için örgütlerinde yaptıkları faaliyetlerde demokratik yönetimin değer ve inançlarını benimsemek durumundadırlar. Çalışanına güvenerek yetki devri yapmalıdırlar. Bunu sağlayabilme için çalışanların eğitimler ile geliştirmeleri sağlanmalıdır. Nitekim demokratik yönetimi benimseyen bir yöneticinin çalışanını eğitmemesi örgütsel demokraside sorunlar çıkaracaktır. Bu hususta çalışanlarına gereken eğitim ve gelişim fırsatlarını vererek ödüllendirme ve teşvik sistemi uygulamaları katılmayı güçlendirecektir. Örgütsel demokrasiyi modelini uygularken yöneticilerin dikkatli davranmaları gereken diğer bir önemli meseleyse, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak açık ve şeffaf bir yönetimi benimsemeleridir. Örgütün vizyon, misyon, finansal durumu gibi konuları bilmeyen çalışanların bu tarz uygulamalara katılmasının gerçekleşmesi olanaksızdır. Örgütsel demokraside bilgi paylaşımı oldukça önemlidir. Klasik yönetim modelinde kapalı yönetim şekli ve dikey iletişimle bilgi paylaşımı daha az sağlanır iken; örgütsel demokraside yatay-çok yönlü iletişim ve açık bir yönetim modeliyle bilginin paylaşımı artmaktadır. Elbette ki örgütlerde otokratik yapının yerine örgütsel demokrasiyi getirmek pek kolay ve hızlı hatta mümkün olmayacaktır. Bunun yerine ilk olarak demokrasi uygulamalarını destekler mahiyette; amaca göre yönetim, yetki devri, personel güçlendirme, kalite çemberi şeklindeki uygulamalara yer verilebilir.

Bunun yanı sıra devletin örgütsel demokrasiyi kanunlar ile desteklemesi, üniversite iktisadi ve idari bilimler fakültelerindeki programlara örgütsel demokrasi adıyla ders konulması çalışma yaşamına başlamamış öğrencileri konu hakkında bilinçlendirecektir. Örgütsel demokrasi dersi ile öğrenciler iş yaşamındaki haklarını bilecek, işe girişte nelerin yapılması gerektiği, çalışana düşen sorumluluk, çalışanların örgütte katılımı, katılımcılıkla alakalı yönetim modelleri, bu demokratik uygulama biçimlerinin avantajları ve dezavantajları konularını da iş yaşamına girmeden öğreneceklerdir. Bu konuların dersini almış olan öğrenciler iş yaşamına daha bilinçlenmiş olarak atılacaklardır.

Coşal'a göre Örgütsel demokrasi uygulamalarının fazlaşmasında; örgütsel demokrasi konusuyla alakalı akademisyenlere de sorumluluk ve görevler düşmektedir. Akademisyenlerin örgütsel demokrasi ile alakalı çalışma ve araştırmaları artırmaları gerekmektedir. Böylece yasalarla uygulama sağlansın.<sup>196</sup>

▪ **Örgütsel Demokrasiyi ve Akademik Özgürlüğü Benimseme ve Türkiye'de Uygulanabilir Bulma Düzeyine İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri**

Çalışma, Ankara'daki kamu üniversitelerinde öğretim elemanlarının, örgütsel demokrasiyi ve akademik özgürlüğü benimseme ve Türkiye'de uygulanabilir bulma seviyelerine dair fikirleri ile örgütsel demokrasi ve akademik özgürlük ilişkisini saptamayı amaçlamıştır.

Bozkurt' un çalışmasının sonucunda; üniversite yöneticilerinin ayrımcılıktan uzak durması, yönetimin uyguladığı kararlarda hesap verebilir olması, fakültenin kapasitesi arasında öğrenci sayısını belirlemesi, fakültelerinde dekanlık, yönetici kadroları ve fakülte yönetim kurulunun seçiminin oylanarak yapılması, seçme ve yönetim sürecine öğretim elemanlarının yanı sıra öğrencilerde dahil bütün paydaşların katılımı ve seçme işinin kendisinin demokratikleşmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Üniversitelerde örgütsel demokrasiyi gerçekleştirebilmek amacı ile demokratik seçim ve katılım sistemi meydana getirmek, demokratik bir iklim oluşmasını sağlamak, atamalarda ve terfilerde objektif kriterler belirlemek, kanuni düzenlemeler yapmak (YÖK yasasını değiştirmek), şeffaf bir iletişim sistemi kurmak, sağlam bir hesap verebilirlik mekanizması oluşturmak, özerkliği sağlamak, liyakat esasına dayanan yönetim anlayışı oluşturmak, üniversite yöneticilerinin profesyonel olarak yetişmesini sağlamak, üniversite görev ve sorumluluklarını sorgulamak, öğrenci ve akademisyen grubunu iyi yetiştirmek ve kalite güvenini sağlamanın gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Akademik olarak üniversitelerde özgürlüğü sağlamak adına ise son derece demokratik bir idari yapının olması, adaletli ve tarafsız bir performans değerlemesinin getirilmesi, etkin iletişim mekanizması kurulması, hiyerarşinin sonlandırılması, araştırmalarda izinlerin kolaylaştırılması, bilimsel, mali ve idari konularda yetki devrinin sağlanması ve kanuni düzenlemelerde iyileştirme yoluna gidilmesi gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmanın bulgularına istinaden ortaya çıkan sonuç ve öneri yer almaktadır:

---

<sup>196</sup> Coşan Erkal, a.g.e., s.125

a. Üniversitelerde örgütsel demokrasi yönetime katılıma, demokratik örgüt iklimi, seçme ve ifade özgürlüğü, çalışanın örgütlenme özgürlüğü, adil, eşit ve etik davranış ve uygulama kavramlarıyla ilişkilidir.

b. Fakültenin kapasitesine göre öğrencilerin sayılarını belirleyebilmesi, Örgütsel demokrasinin katılımcılık anlamında üniversite yönetiminin ayrımcılık içeren davranış ve kararlardan uzak durması, yönetimin kararlar ve uygulamalardan kaynaklı hesap verebilir olması gerekmektedir.

c. Üniversite ve fakültelerde seçimle alakalı, dekanlık, yönetici kadrolar ve fakülte yönetim kuruluna seçimin oylamayla yapılması gerekmekte fakat bu seçimler Türkiye’de orta düzey de uygulanabilir bulunmaktadır. Seçimde yönetime öğretim elemanlarıyla beraber öğrenci ve bütün paydaşların katılımının sağlanması gerekmekte, seçim sisteminin kendisinin demokratikleşmesi gerekmektedir.

d. Öğretim elemanları üniversite özerkliğini sadece idari ve mali özerklik olarak görmektedirler. Öğretim elemanları üniversitelerde idari özerkliği; üniversitenin kararlarını kendi alması, politik baskı ve yönlendirmelerden bağımsız olma, üniversite yönetiminin etik davranması ve seçimler sürecinde bağımsızlık olarak tanımlamaktadırlar. Üniversitelerde mali özerklik konusunu bazı öğretim elemanları üniversitelerin kaynaklarını kendisinin oluşturabilmesi olarak tanımlarken bazılarıysa kamunun tahsis ettiği kaynaklarının kullanımındaki serbestliği bağımsızlık olarak tanımlamaktadırlar.

- Örgütsel Demokrasinin özerklik alt boyutunda, OECD’nin belirlediği özerklik ölçütleriyle alakalı olarak öğretim elemanları, fakültenin borçlanmak yolu ile fon sağlayabilmesini önemli oranda benimser iken Türkiye’de nadir seviyede uygulanabilir bulmaktadırlar.

- Fakültenin sağlanan kaynakları amacı istikametinde bağımsızca kullanabilmesini önemli oranda benimsemesine karşılık, Türkiye’de nadir seviyede uygulanabilir bulmaktadırlar.

- Çalışanlarının ücretlerini fakültenin kendisinin belirlemesini orta seviyede benimserken, Türkiye’de nadir seviyede uygulanabilir bulmaktadırlar.

- Öğrencilerin harçlarını fakültenin kendisinin belirlemesini orta seviyede benimserken, Türkiye’de nadir seviyede uygulanabilir bulmaktadırlar.

- Fakültenin görevlendirme yapacağı personelleri kendi tespit edeceği kriterlere göre kendisinin seçmesini orta düzey benimserken, Türkiye’de nadir seviyede uygulanabilir bulmaktadırlar.

- Fakültenin gayrimenkullerine ve diğer donanımlarına sahip olmasını önemli ölçüde benimserken, Türkiye’de orta düzeyde uygulanabilir bulmaktadırlar.
- Fakültenin kendi kapasitesi ölçüsünde öğrenci sayısını belirleyebilmesini tamamen benimserken, Türkiye’de orta seviyede uygulanabilir bulmaktadırlar.
- Yeni açılacak olan akademik program ve bölümlerin öğretim elemanlarınca belirlenmesi gerektiğini önemli ölçüde benimser iken, Türkiye’de orta seviyede uygulanabilir bulmaktadırlar.
- Üniversitelerde özerklik kavramının mutlak esaslarından olan hesap verebilirliğin sağlanması adına farklı denetleme mekanizmaları, şeffaflık, açıklık, atamalar ve terfilerde tarafsız olma kriterleri olması gerekmektedir. Üniversitelerde etkin hesap verebilirliğin mümkün olması için birlikte yönetme, (hiyerarşik ilişki-yönetişim) etkinlik ve verimliliği esas alan yönetim anlayışı olmalıdır. Üniversitelerin toplum ve ülkeye karşı ödev ve sorumluluklarının olması yanı sıra akademisyen, idari çalışan ve öğrencilerine karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Üniversitelerde etkin bir iletişim çarkının mümkün olması için ise hiyerarşinin katı olmaması, üniversite çalışanlarının alınmış olan tüm karardan haberi olması gerekmektedir.

### **Üniversitelerde Akademik Özgürlüğe İlişkin Sonuçlar**

Çalışmanın nitel ve nicel bulgularına dayanarak üniversitelerde akademik özgürlükle alakalı olarak şu ulaşılmıştır.

- Üniversitede akademik özgürlük araştırma, öğretim ve yayın özgürlüğü şeklinde tanımlanmaktadır.
- Üniversitelerde öğretim özgürlüğünün sağlanabilmesi için fakültenin yeni açacağı akademik programların öğretim elemanlarınca belirlenmesi, fakültede derslerin içerikleri, kullanılacak teknik ve yöntemin, işlenecek kaynaklar ile ölçme değerlendirmelerle alakalı kararın öğretim elemanları tarafından alınması gerekmektedir. Ayrıca üniversitelerde program açılır iken piyasanın vetolumun ihtiyaç ve gerekliliklerinin dikkate alınmaları, öğrencilerin görüş ve önerilerini özgür olarak ifade etmelerine ortam sağlanması gerekmektedir.
- Üniversitelerde araştırma özgürlüğünün sağlanması için akademisyenlerin çalışılacak konuları özgür olarak seçmeleri, araştırma yaptıkları konular nedeni ile meslektaşlarınca sınırlandırılmaması, akademisyenlerin araştırmaları esnasında hukuka ve etiğe riayet etmesi, çalışma yaptıkları konuların sonucunu özgürce kamuoyuyla paylaşabilmeleri gerekmektedir. Araştırmanın finansına destek olan kurumların ve kuruluşların araştırma sürecin deve aşamasında etkin olmasının önüne geçilmesi ve araştırma için gerekli kurum ve kuruluşlardan izin alınmasının kolay hale getirilmesi gerekmektedir.

- Üniversitelerde yayın özgürlüğünün sağlanması için öğretim elemanlarının araştırmalarını rahatça yayınlama özgürlüğüne sahip olabilmesi, akademik kadro atamalarında yayınları değerlendirilirken kalitesi, yeterliliği ve bilimsel uygunluğu gibi kriterlerin kullanılması, öğretim elemanlarının çalışmalarının sonuçlarını özgürce yayınlamaları kanuni düzenlemeler ile güvenceye alınması gerekmektedir.

## **Üniversitelerde Örgütsel Demokrasi ve Akademik Özgürlüğün Engelleri**

### **Ve Yapılması Gerekenlere İlişkin Sonuçlar**

- Örgütsel demokrasinin engelleri merkeziyetçi bürokrasiye dayalı yapı(hiyerarşi), sosyal yapıda demokrasi kültürünün bulunmaması, üniversitelerdeki seçim sistemi, politik baskı, keyfi uygulama ve davranışlar, hukuksal engeller (YÖK kanunu), yönetici kalitesinin düşüklüğü, üniversitelerin hedefinden sapmaları, profesyonel yönetimin olmama durumu, iyi yetişmiş olmama ve liyakat esaslı atamaların ve terfilerin olmamasıdır.
- Akademik özgürlüğün engelleriyse; hiyerarşi, siyasal ayrışmalar, uygulamadaki yasal düzenlemeler (YÖK yasası) uygulama bilimlerinin ön planda olması, araştırmalar yaparken iznine tabi olunan kurum ve kuruluşların fazlalığı, yönetenler, bürokrasinin engelleri ve iyi yetişmem işliktir.
- Üniversitelerde örgütsel demokrasiyi sağlamak için demokratik bir seçme ve katılma sistemini oluşturmak, üniversitelerde demokratik bir iklim sağlamak, atamalar ve terfilerde tarafsız ölçüler oluşturmak, kanuni düzenlemeler yapmak, şeffaf iletişime imkan sağlayan bir mekanizma kurmak, etkin bir hesap verebilirliği olan bir mekanizma kurmak, özerk, liyakati esas alan yönetim kurmak, yönetici sınıfını profesyonel şekilde yetiştirmek, üniversitelerin görevlerini sorgulamak, öğrenci ve akademisyenleri doğru biçimde yetiştirmek ve kaliteyi sağlamak gerekmektedir.
- Üniversitede akademik özgürlüğün sağlanması için daha demokratik bir idari yapının bulunması, adaletli ve tarafsız bir performans değerlemenin olması, iletişim adına etkindir mekanizma kurulması, hiyerarşinin kaldırılması, araştırmalarda izin almanın kolay hale getirilmesi, üniversitelere yetki devrinin bilimsel, mali ve idari alanlarda sağlanması ve kanuni düzenlemelerde iyileştirme yapılması (YÖK yasası değişimi) gerekmektedir.

### **Öneriler:**

**Bozkurt tarafından araştırmasında ortaya çıkan sonuçlara dayanarak şu önerilerde bulunulmuştur,**

- Üniversitelerde örgütsel demokrasiyi sağlamak için, yeni bir üniversite yönetimi modeli gerekmektedir. Bu yeni modelin oluşturulur iken hiyerarşinin değil hiyerarşik

ilişki biçiminin olduğu, beraber yönetme anlayışıyla etkin bir hesap verebilirlik sisteminin kurulması yolu ile üniversitelerin özerkliği ve akademisyenlerin özgürlükleri teminat altına alınmalıdır.

- Üniversitelerin her türlü siyasal baskı ve yönlendirmelerden bağımsız olarak kararlarını kendilerinin alacağı, bir idari yapı kurulmalıdır.
- Üniversitelerin yönetimlerine, bütün paydaş olanların kurullar aracılığı ile etkili olarak katılmaları sağlanarak, karar alma ve denetlemede sürecinde aktif rol alacakları bir mekanizma oluşturulmalıdır.
- Yasaya, üniversitelere idari ve mali özerklikte yetki devri sağlayacak biçimde düzenleme getirilmelidir. YÖK'ün yetkileri, üniversitelerde planlama ve eşgüdümlemeyi oluşturacak biçimde sınırlandırılmalıdır.
- Üniversitede mali özerklik sağlayabilmek için kamu kaynaklarının yanı sıra üniversitelerin kendilerinin de kaynak sağlayabilmesine olanak verilmelidir. Üniversiteler, kaynakları daha etkin ve verimli olarak kullanabilmek adına yetkilendirilmeli ve yeni yükseköğretim finansmanı modeli oluşturulmalıdır.
- Üniversiteler ile sanayi kuruluşlarının iş birliklerini çoğaltacak çalışmalar yapılmalı fakat sanayinin ve iş dünyasının üniversitenin özerklik ve akademik özgürlüklerine karışmalarına engel olacak yasalar yapılmalıdır.
- Demokrasinin mutlak esaslarından olan seçimin kendisinin demokratikleştirilmesi gerekmektedir. Seçime üniversitenin bütün paydaşlarının katılımı olmalı; fakat seçim süresi boyunca aday olanların üniversite akademisyenleri üstünde baskı yaratabilecek uygulama ve davranışlarına mâni olunacak kanuni düzenlemeler yapılmalıdır.
- Üniversitelerde performans esaslı atama ve terfi kriterleri oluşturulmalı, bu kriterler oluşturulur iken liyakatli, adaletli ve objektif olmak ilkeleri esas alınmalıdır.
- Üniversitelerde etkin bir iletişim mekanizmasının kurulması, üniversite çalışanlarının idarenin almış olduğu tüm kararlardan, uygulamalardan, etkinliklerden ve harcamalarından haberdar edilmesi sağlanmalıdır.
- Üniversite yönetme işinin profesyonel bir saha olarak görülüp üniversiteyi yönetecek kişiler profesyonel bir şekilde yetiştirilmeli ve eğitilmelidir.
- Üniversitelerde öğrenim özgürlüğü sayılabilmesi için ders içeriği, derslerde kullanılacak teknik, yöntemlere derslerin ölçüm ve değerlendirilmesiyle alakalı kararı akademisyenlerin almaları gerekmektedir. Bütünümler üniversiteler arasında akreditasyonun sağlanması adına genel çerçeve program oluşturulmalı, bu çerçeve program akademisyenlerin akademik özgürlük alanlarına müdahil olmayacak tarzda düzenlenmelidir.



- Üniversite araştırmalarında özgürlüğün sağlayabilmesi için akademisyenlerin kendilerinin belirledikleri konuları çalışmalarını için izin verilmeli, yapılacak araştırmaya üniversitece finansman desteği sağlanmalı ve araştırmanın gerektirdiği izinlerin alınması kolaylaştırılmalıdır.
- Üniversitelerde yayın özgürlüğünün sağlanabilmesi için akademisyenlerin araştırdıkları konuları nerelerde yayınlamayı tercih ettiklerine karışılmamalı, yayınlar kaliteleri, yeterlikleri ve bilimselliğe uygunlukları ölçütlerine dayanarak değerlendirilmelidir.
- Akademisyenlerin akademik hürriyetlerine engel olan engelleyen daimî ve sözleşmeli kadrolar tekrar değerlendirilmeli, kadro yapısı tek tipleştirilmelidir. Bütün akademik personele daimî kadro verilmeli fakat atamalarda ve terfilerde adalet ve objektiflik kriterleri oluşturulmalıdır.<sup>197</sup>

#### ▪ **Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki**

Örgütsel demokrasinin örgütün sosyo-moral atmosferini, çalışanlar davranışlarını ve örgütsel bağlılık seviyelerini genel olarak olumlu şekilde etki ettiği bilinmektedir. Örgütlerdeki olumlu davranışların çoğalmasında örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimine katkıda bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel demokrasi algılarını ve ortaya koydukları örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelemek üzere yapılan bu çalışma; sözü edilen davranış ve algıların hem birbirleri ile hem de çalışanlarının demografik özellikleri ile ilişkilerinin incelenmesi amacı ile tasarlanmıştır.

Çalışmada:

- Katılanların %52,4'ünün İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp merkezi ve %47,6'sının Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesi çalışanları olduğu,
- Katılımcıların %60,3'ünün kadın, %46,2'sinin 30-39 yaş grubunda, %54,8'inin üniversite ve %34,7'sinin eğitimlerinin lisansüstü düzeyde olduğu,
- Çalışanların %45,2'sinin hemşire, %35,2'sinin hekim olduğu, hekimlerin %64,4'ünün erkek ve hemşirelerin %84,8'inin kadın olduğu,
- Çalışanların %40,7'sinin aynı kurumda 1-5 yıldır çalıştığı ve %30,6'sının toplam çalışma sürelerinin 10 yılın üzerinde olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeği toplam puan ortalamalarının 72.52

<sup>197</sup> Süheyla Bozkurt, Örgütsel Demokrasiyi ve Akademik Özgürlüğü Benimseme ve Türkiyede Uygulanabilir Bulma Düzeyi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara, 2012, s.176 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

- (SS=19.58) olduğu, ölçek madde puan ortalamalarının ise 5 üzerinden 2.59(SS=.70) olduğu saptanmıştır. Katılımcıların örgütsel demokrasi algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.
- Katılımcıların örgütsel demokrasi algılarının en yüksek olduğu boyutun Eşitlik ve
- Şeffaflık boyutları, en düşük ise Adalet ile Katılım-Eleştiri boyutları olduğu belirlenmiştir.
- Kadın çalışanların örgütsel demokrasi algılarının erkek çalışanlardan az olduğu,
- Hemşirelerde örgütsel demokrasi algılarının hekimlerden az olduğu,
- Örgütsel demokrasi algılarının yaşa gruplarına ve eğitim durumuna göre değişim göstermediği,
- Çalışanların aynı iş yerindeki çalıştıkları süre sene olarak ilerledikçe örgütsel demokrasi algılarının düzenli biçimde azaldığı bulunmuştur.
- Katılımcılar en fazla diğerkâmlık alt boyutundaki vatandaşlık davranışlarını gösterdiklerini, en az olarak ta Sivil Erdem ve Nezaket alt boyutlarındaki davranışlar biçimlerini gösterdiklerini ifade etmişlerdir.
- Kadınlar Diğergamlık davranışlarını, erkekler ise Nezaket ve Sivil Erdem davranışlarını daha fazla sergilediklerini ifade etmişlerdir.
- Hekimlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği puanlarının hemşire ve laborant/biyologların puanlarından düşük olduğu, puanların yaş gruplarına göre değişmediği ancak eğitim durumuna göre değiştiği belirlenmiştir.
- Aynı işte çalışılan süre arttıkça Diğergâmlık davranışlarının düzenle olarak arttığı, buna karşılık Vicdanlılık, Nezaket ve Sivil Erdem davranışlarının azaldığı belirlenmiştir.
- Örgütsel demokrasi algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarının arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.
- Örgütsel demokrasi algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarından Vicdanlılık, Nezaket ve Sivil Erdem davranışlarının arttığı,
- Örgütsel demokrasi algılarıyla Centilmenlik davranışlarının arasında bir ilişki olmadığı, Diğerkâmlık davranışlarıyla da zayıf fakat ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Örgütsel demokrasi algısı Sivil Erdem davranışlarındaki değişimin %86,5'ini, Nezaket davranışlarındaki değişimin %66,2'sini ve Vicdanlılık davranışlarındaki değişimin %48,3'ünü açıklamaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışlarından Diğergâmlık davranışlarını en fazla etkileyen Örgütsel Demokrasi Ölçeği boyutu Adalet, Vicdanlılık ve Nezaket

davranışlarını Şeffaflık, Sivil Erdem davranışlarını ise Katılım-Eleştiri ve Şeffaflık olduğu saptanmıştır.

**Elde edilen sonuçlara göre:**

H1 (Çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu bir ilişki vardır.)

H2 (Çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile demografik özellikleri arasında farklılık vardır.) kabul

H3 (Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile demografik özellikleri arasında farklılık vardır.) kabul edilmiştir.

Geçkil'in elde etmiş olduğu sonuçlar, örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını besler mahiyette olduğunu göstermektedir. Çalışanların kendisini çalıştıkları örgütün vatandaşı olarak görmelerini sağlamak ve örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme seviyelerini arttırmak için, örgütlerin çalışanda örgütsel demokrasi algısını meydana çıkaracak, güçlü hale getirecek demokratik ortamı sağlaması önerilir.

Geçkil'e göre sonuçlar çalışanların beyanlarına dayandığı ve araştırmanın evreniyle sınırlı olduğu göz önünde bulundurularak yorumlanması uygun olacaktır. Bu anlamda farklı yerlerdeki işletmelerle ve farklı sektörlerle de benzeri çalışmalar yapılarak genellenebilecek neticelere ulaşılabilir. Demokratik uygulamalara geçirilerek deneysel çalışmalar da yapılabilir. Uzun vadeli olacak bu araştırmalarda demokratik uygulama öncesi ve sonrasında ölçümler yapılmak sureti ile demokrasi algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkiler değerlendirilebilir.<sup>198</sup>

### **3.7.2 Örgütsel Bağlılık İle İlgili**

▪ **Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri Kırıkkale Örneği;**

Yılmaz'ın (2018) ifadesine göre, günümüzde iş yaşamında karşılaştığımız değişimler, yenilik ve gelişmeler bir yandan örgüt fonksiyon ve yapılarını etkilerken öte yandan da nitelikli çalışanların örgütten beklentisini farklılaştırmıştır. Örgütüne ciddi kazanımlar sağlayan çalışanların motivasyon seviyeleri, onların örgütlerine güvenmesi, kendilerini bağlı hissetmesi ve işinden tatmin olmalarına etki etmesi nedeni ile büyük önem arz etmektedir. Çalışanın, örgütüne güvenini ve bağlılık

---

<sup>198</sup> Geçkil, a.g.e., s.118

seviyesini artıracak çalışmalar neticesinde kurum sektöründe olan diğer kurumlardan farklılaşacak ve rekabette üstünlük sağlayacaklardır. Motivasyon, adaletle ilişki içinde olan bir kavram olup motivasyon kavramının adalet üzerindeki etkisi yadsınamaz. Araştırmanın amacı motivasyonun seviyesinin, örgütsel bağlılığın seviyesi üzerine olan etkisinin hangi boyutta olduğunu belirlemek ve önemli olduğunu ortaya koymaktır. Çalışmada motivasyonla örgütsel bağlılık arasındaki nedensellik ilişkisi değişkenlerin alt boyutlarıyla beraber incelenmiştir. Çalışma, Kırıkkale’de görevli sağlık çalışanlarının hastanelerindeki motivasyon seviyelerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisini tespit amacı ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaca yönelik olarak “motivasyon” ve “bağlılık” ölçeklerinden yararlanılmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket iki farklı ölçek ve demografik soruların olduğu bölümden oluşmaktadır. Kırıkkale’de hastanelerde 389 sağlık çalışanı üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, katılımcıların motivasyon ölçeğinde yer alan ifadelerle 3,04’lük bir düzeyde katılım sağladığı ve bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelerle ise 3,08’lik bir düzeyde katılım sağladıkları görülmüştür. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler sonucunda, çalışanların genel motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür.

Yine çalışanların genel motivasyon düzeyi ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüş iken, genel motivasyon düzeyi ile devam bağlılığı arasında düşük pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Yine çalışanların hijyen motivasyon faktörlerine ilişkin algılama düzeyleri ile örgütsel bağlılık duygusal bağlılık arasında ve normatif bağlılık arasında kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüş iken, hijyen motivasyon faktörlerine ilişkin algılama düzeyleri ile devam bağlılığı arasında düşük pozitif korelasyon olduğu görülmüştür.

Yine çalışanların motive edici faktörlere ilişkin algılama düzeyleri ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık arasında ve normatif bağlılığı arasında kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüş iken, motive edici faktörlere ilişkin algılama düzeyleri ile devam bağlılığı arasında düşük pozitif korelasyon olduğu saptanmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yılmaz’ın yaptığı araştırma, sağlık sektöründe çalışanların genel motivasyon seviyeleri ve bu seviyenin örgütsel bağlılığa etkilerinin saptanması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, Kırıkkale İl sınırları içerisinde faaliyet gösteren bütün hastane sağlık çalışanlarına anket uygulanmıştır.

Buna göre elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

- Araştırmaya katılanların genel motivasyon düzeyleri ile ilgili görüşlerinin ortalama 3,04' lük düzeyde olduğu anlaşılmıştır.
- Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıkla alakalı görüşlerinin ortalama 3,08' lik düzeyde olduğu anlaşılmıştır.
- Katılımcıların hijyen motivasyon faktörlerine yönelik algılama düzeylerinin artırılmasında, çalışılan yerin verimliliği etkileyecek düzeyde araç ve gerecin karşılanması, iş güvencesi ile işe olan devamlılığın derecesinin karşılanması ve son olarak işyerindeki sosyal imkanlar ve hizmetlerin varlığı gibi düşüncelerin son derece önem taşıdığı ortaya çıkmıştır.
- Hijyen motivasyon faktörleri boyutu içerisinde en düşük ortalamanın da sırası ile "İşyerimin fiziksel koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görevlerinin temizliği vb.) yeterlidir." "İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum" ifadelerine ait olduğu görülmüştür. Buna göre, çalışanlar işyerindeki hijyen motivasyon faktörleri içerisinde yer alan "işyerindeki ısıtma ve havalandırma gibi fiziki koşulların yeterliliği ve işin ücret ve maaş açısından yeterliliği gibi unsurlara fazla bir önem yüklediği anlaşılmıştır.
- Araştırmaya katılanlar hijyen motivasyon faktörlerine yönelik olarak, işyeri dışındaki kalan zamanlardaki özel hayatından memnun olmadığını daha yüksek düzeyde dile getirmişler iken, işyerindeki ücret ve maaş seviyesini daha düşük düzeyde dile getirmişlerdir.
- Hastanelerdeki fiziksel koşulların daha hijyenik bir duruma getirilmesi gerekmektedir. Ayrıca ankete katılan hastane çalışanları ücretlerin yeterli olmadığı görüşündedirler. Buna göre; hastane çalışanlarının ücretleri, aynı düzey ve nitelikte çalışan piyasadaki ücretlerle karşılaştırıldığında ve katkı düzeyi, iş değerlemesi gibi faktörler de dikkate alınarak eşit ücret ilkesi doğrultusunda belirlenmelidir.
- Katılımcılar motive edici faktörlerin düzenlenmesine yönelik olarak, amirlerinin mesleki açıdan gelişmelerine önem vermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Yine, katılımcılar motive edici faktörlerin iyileştirilmesine yönelik işyerinde terfi olanaklarının artırılması gerektiğini belirtmişlerdir.
- Motive edici faktörler boyutu içerisinde yer alan ifadelerin standart sapma oranlarına baktığımızda ise, en yüksek ifadenin "Amirlerim mesleki açıdan gelişmeye destek verir" ifadesine; en düşük ifadenin de "İş yerinde yeterli otorite ve güç düzeyine sahibim." ifadesine ait olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değişkenlerden de anlaşılacağı üzere, katılımcıların motivasyon düzeyleri üzerinde amirlerinin çalışanların mesleki açıdan gelişimi sağlamalarının etkili olduğunu yüksek düzeyde dile getirdiği, buna

karşılık, işyerindeki yeterli otorite ve güç düzeyinin olması gibi koşulları daha düşük düzeyde dile getirdiği görülmüştür.

- Başarılı sağlık çalışanlarının hastanede yükselme ve terfi olanaklarının adil olması, onların motivasyonun ve dolayısıyla örgütsel bağlılığını artırıcı bir unsur olarak düşünülmektedir. İşinde bir türlü ilerleyemeyip terfi alamayacağını düşünen çalışanlar, işlerini fazla önemsemeyebilirler. Bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak yöneticilere düşen bir görevdir. Yöneticiler çalışanlara işlerini iyi yaptıklarında bunu karşılığını mutlaka alacağını hissettirebilmelidirler.
- Katılımcılar işyerine olan duygusal bağlılık koşullarından biri olan “kuruma aidiyet duygusunun” geliştirilmesine önem verdiği ve duygusal bağlılık koşullarının iyileştirilmesine yönelik “kurumun sorunlarını kendi sorunuymuş gibi görmek” düşüncesinin yerleştirilmesi gerektiği görülmüştür.
- Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde “bağlı bulunduğu kuruma karşı kendini duygusal olarak bağlı hissetmesi” düşüncesini yüksek düzeyde dile getirdiği buna karşılık “iş hayatlarının geri kalanını mevcut işyerinde sürdürmek” durumlarını daha düşük düzeyde dile getirdiği görülmüştür.
- Hastane çalışanları hastanenin sorunlarını kendi sorunları gibi algılama konusunda çok istekli görünmemektedir. Bu da onların örgütsel bağlılıklarının üst düzeyde olmadığını göstermektedir. Aidiyet ve bağlılık duygusunun geliştirilmesi ve çalışanların daha fazla sorumluluk alma isteklerini arttırabilmek için yetki devri, personel güçlendirme iş bölümü, iş zenginleştirme gibi konulara hastane yönetiminin önem vermesi ve uygulamaya koyması faydalı olabilir.
- Tüm hastane çalışanları üst düzeye yakın bir derecede, çalıştıkları hastaneye bağlı olduklarını, iş yerlerinden gurur duyduklarını ve kendilerini kurumun bir parçası olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Hastane yönetimi de çalışanların bu bağlılıklarını daha üst düzeyde verimliliğe dönüştürmek için gerekli tedbirleri almalıdır.
- Devam bağlılığı boyutu içerisinde en yüksek ifadenin “Şimdi bu kurumda kalmam; istekten çok ihtiyacımdır.” ifadesine, en düşük ifadenin “Eğer kurumuma bu kadar çok emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.” ifadesine ait olduğu görülmüştür. Söz konusu ifadelerden de anlaşılacağı üzere, katılımcılar işyerine olan devam bağlılığı koşullarından biri olan “maddi veya manevi ihtiyaçların karşılanmasına” önem vermektedir. Yine, katılımcılar devam bağlılığı koşullarının iyileştirilmesine yönelik “kuruma verilen emeğin başka bir yerde çalışmayı göze almama” düşüncesinin yerleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.
- Katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri üzerinde “kuruma verilen emeğin başka birerde çalışmayı göze almama” düşüncesini daha yüksek düzeyde dile getirdiği,

buna karşılık, “mevcut işyerinden ayrılma durumunda yaşantısının kötü bir biçimde etkileneceği” düşüncesini daha düşük düzeyde dile getirdiği ortaya çıkmıştır.

- Katılımcılar işyerine olan normatif bağlılık koşullarından biri olan “kurumun çalışanın sadakatini hak etmesi” düşüncesinin yerleştirilmesine önem vermektedir. Yine, katılımcılar normatif bağlılık koşullarının iyileştirilmesine yönelik “mevcut kurumda çalışma zorunluluğunun olmaması” düşüncesinin yerleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

- Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri üzerinde “bağlı bulunduğu kuruma karşı sorumluluk duygusunun bulunması, kurumdan ayrılmayı gerektirmemesi” düşüncesini daha yüksek düzeyde dile getirdiği, buna karşılık, “çalışanın yararına dahi olsa kurumdan ayrılmama” durumunu daha düşük düzeyde dile getirdiği saptanmıştır.

- Çalışanların genel motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu ortaya çıkmıştır.

- Çalışanların genel motivasyon düzeyleri ile duygusal bağlılık arasında kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü genel motivasyon düzeyi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu ortaya çıkmıştır.

- Çalışanların genel motivasyon düzeyleri ile devam bağlılığı arasında Pearson korelasyon katsayısının düzeyi düşük pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü genel motivasyon düzeyi ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu ortaya çıkmıştır.

- Çalışanların genel motivasyon düzeyleri ile normatif bağlılık arasında kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü yani, genel motivasyon düzeyi ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu ortaya çıkmıştır.

- Çalışanların hijyen motivasyon faktörlerine ilişkin algılama düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü hijyen motivasyon faktörleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu ortaya çıkmıştır.

- Çalışanların hijyen motivasyon faktörlerine ilişkin algılama düzeyleri ile duygusal bağlılık arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda Korelasyon katsayısı pozitif

olduğundan ötürü hijyen motivasyon faktörleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu ortaya çıkmıştır.

- Çalışanların hijyen motivasyon faktörlerine ilişkin algılama düzeyleri ile devam bağlılığı arasında düşük pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü hijyen motivasyon faktörleri ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu ortaya çıkmıştır.
- Çalışanların hijyen motivasyon faktörlerine ilişkin algılama düzeyleri ile normatif bağlılık arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü hijyen motivasyon faktörleri ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu ortaya çıkmıştır.
- Çalışanların motive edici faktörlere ilişkin algılama düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü motive edici faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu ortaya çıkmıştır.
- Çalışanların motive edici faktörlere ilişkin algılama düzeyleri ile duygusal bağlılığı arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü motive edici faktörler ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu ortaya çıkmıştır.
- Çalışanların motive edici faktörlere ilişkin algılama düzeyleri ile devam bağlılığı arasında Pearson korelasyon katsayısının düzeyi düşük pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü motive edici faktörler ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu ortaya çıkmıştır.
- Çalışanların motive edici faktörlere ilişkin algılama düzeyleri ile normatif bağlılığı arasında Pearson korelasyon katsayısının düzeyi kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü motive edici faktörler ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>199</sup>

---

<sup>199</sup> Özge Yılmaz, Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Kırıkkale İli Örneği, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara, 2018, s.96 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)



▪ **Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması**

Tokmak' a göre, küreselleşme ile birlikte rekabet ortamının sertleştiği piyasalarda örgüt hedeflerine ulaşılmasında çalışan oldukça önemli rol oynamaktadır. Bu sebeple de çalışanlar ile alakalı kavramlar, örgütsel literatürde gittikçe önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet, çalışanlarının örgütün hedef ve amaçlarıyla uyumlu çalışmaları ve bu amaçlar doğrultusunda faydalı olmak ve bekleneni verme kadına önemli kavramlardır. Adaletle uygun, eşitlik ve etik kurallarıyla geliştirilen örgütsel süreçler ve yönetsel karar yapıları dahilinde iş yaşamını devam ettiren çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığın üst seviyede gerçekleştiği bilinmektedir. Bu çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yürütülen çalışma kapsamında incelenmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının alt boyutları kapsamında örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları küreselleşmenin etkisiyle artan rekabette sürdürülebilirliklerini muhafaza etmekte zorluk çeken bütün örgütler adına önemli kavramlardır. Günümüzde örgütler için sürdürülebilirliklerini muhafaza etmekte ve müşterilerini elde tutmak suretiyle kârlarını arttırmak konusunda örgütün bütün kaynakları oldukça mühimdir. Örgütlerin en stratejik ve esas kaynaklarından biride insan kaynaklarıdır. Örgüt çalışanları, örgütlerince belirlenen hedeflere ulaşılmasında yürütülmekte olan örgütsel süreçte, yönetsel karar mekanizmasında etkin ve etkili olmaktadır. Örgütteki çalışanları örgütün amaçlarına doğru yönlendirmeleri tecrübe, yetenek ve özelliklerden azami derecede yararlanmaları önemlidir. Bu hususta, örgütün çalışanlarıyla alakalı kavramlar söz konusu olmaktadır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları, örgüt çalışanlarının örgüt amaçlarına yönelik çalışmaları, uyum sağlamaları ve sonuç itibarıyla örgütün faydasına olacak sonuçlar sunmalarında iki önemli kavramdır. Bu kavramlara ait literatürde çalışmalar bulunmaktadır. Literatüre bakıldığında, örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel adalet kavramının birbirleriyle bağlantılarının incelenmesinin dışında, örgüte dair öbür kavramlarla münasebetlerinin ele alındığı çalışmaların da olduğu görülmektedir.

Afyonkarahisar Başmakçı ve Dinar ilçelerindeki bazı kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık seviyeleri ve aralarında bir ilişki olup olmadığını araştırma ve incelemeye yönelik olan bu çalışmada ileri sürülen hipotezler test edilmiştir ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Çalışanların örgütsel adalete örgütsel bağlılık düzeyleri saptanmış ve şu bulgular elde edilmiştir.

### **Örgütsel Adalet Algısı Düzeyi**

Çalışanların örgütsel adalet algıları ile alt boyutları düzeyinin “yüksek” olduğunun söylenmesi mümkündür. Fakat, örgütsel adaletin alt boyutlardan “dağıtımsal adalet” genel düzeyinin ortaya seviyeye yakınlığı, ücretler ve diğer kazançlar ile çalışanların çaba ve emekleri arasında bir dengenin oluşturulmasında; çalışanların gelirleri ile yaptıkları iş ve örgüte sağladığı katkının uyumunda; performans-kazanç dengesinin kurulmasında, çalışana saygın ve nazik yaklaşılmasında, yaptıkları iş sırasında çalışanların fikirlerine yer verilmesi ve edinilen ürün üzerinde etkili olduklarını düşünmelerinin sağlanması noktasında yeterli olunmadığı anlaşılmaktadır. Bu sorunun çözülmesinde yürütme yetkilerini kullanan yöneticiler ile kurmay yetkilerini kullanan danışmanların toplanarak somut olarak nasıl adımlar atmaları konusunda tartışma ve fikir alışverişi yapmaları önerilir. Ücretteki adaletsizliklerin giderilmesi adına bilhassa insan kaynakları yöneticileriyle görüşme yapılmalıdır.

Burada, çalışanlar faaliyetlerinin tutarlılıkla yürütüldüğünü, uygulamalarının tarafsızlığını, faaliyet ve görevlerin kati bilgilere dayandığını, uygulamalar ile alakalı itiraz etme hakları olduğunu, işlem ve uygulamaların etik olduğunu, üstlerinin kendileriyle yakın iletişim ve ilişkide bulduklarını ve prosedürle ilgili detaylı ve akla yatkın bilgiler verdiklerini, zamanlı ve gerçek şekilde bilgilendirildiklerini ve üstlerinin her çalışana naile ona uygun iletişim içerisinde olduklarını düşünmektedirler. Buna göre yönetenlerin bu hususlarda da dikkatle davranmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Burada örgüt içerisindeki çalışanların tamamının hızlı, doğru ve etkin olarak bilgilendirilmesinde gerek sözlü gerek yazılı iletişim kanal ve olanaklarının daima açık olması gerektiğine dikkat edilmelidir. Bu hususta, basın-yayın birimi ihdas edilerek sistemli bir iletişim şebekesi kurulmalıdır. Örnek olarak, internet aracılığı ile bütün çalışanlar doğrudan ve süratle bilgilendirilmek suretiyle bu algının üst seviyelere getirilmesi sağlanabilir.

### **Örgütsel Bağlılık Düzeyi**

Çalışan örgütsel bağlılığı genel düzeyi 3,67 olarak bulunmuştur (yüksek). Alt boyutlara bakıldığında, duygusal bağlılığın genel düzeyi 3,70; devam bağlılığının genel düzeyi 3,55 ve normatif bağlılığın genel düzeyi 3,76"dır. Özellikle, devam bağlılığının genel düzeyinin öbür boyutlardan alt seviyede olduğu görülmektedir. Faktör analiz sonucundan, 10-16 arasında olan ifadelerin devam bağlılığını belirlediği

sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar buna göre, şu anda işyerinden ayrıldıkları takdirde yaşamlarının olumsuz yönde etkileneceğini, işyerlerine her şeylerini verdikleri içindir başka işyerinde alışamayacaklarını, yeni bir işyerine alışamayacaklarını, zaman ilerledikçe işyerinden ayrılmanın çok zor olacağını, bir başka bir işte sıfırdan başlayamayacaklarını, başka bir yerin garantili olmadığını dşunmekteler.

Devam bağlılık oranının diğerlerine oranla düşük olması, çalışanların işyerlerinin kendilerine iyi maddi katkı sağlamadığı düşüncesinde olduklarını göstermektedir. Başka ifade ile çalışanlar maddi bağlılıktan ziyade manevi anlamda bağlanmaktadırlar. Çalışanların işyerlerine sevgiyle ve vefayla bağlanmaları istenebilir. Fakat, işyerlerinin mali beklentilerini karşılamadığını düşünen çalışanların başka işyerlerine gitme durumlarında olasıdır. Öyleyse, alışanlarının duygusal ve normatif bağlılıklarını önemseyen yöneticilerin devam bağlılığını göz ardı etmemeleri de oldukça önemli bir durumdur. Bunun için, ücretlerin belirlenmesi, kariyerlerinin plnlanması, sosyal güvenlik meselelerinde insan kaynaklarının danışmanlığına başvurmaları önemlidir.

Normatif bağlılığın genel seviyesinin diğer boyutlar ile karşılaştırıldığında en yüksekte bulunması da anlamlıdır. Faktör analiz sonucundan 17-22 aralığında olan ifadelerin normatif bağlılık ile ilgili olduğu sonucu ortaya çıkmıştı. İfadelere atıf yapılacak olursa, çalışanların kendilerini işyerlerine borçlu hissettiklerini, ayrılma kararının doğru olmadığını, işyerlerine sadık kalmaları gerektiğini, ayrılmak düşüncesinin kendilerine rahatsızlık verdiğini, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini devam ettirmeleri gerektiğini düşünmekteler. Bu alt düzeyin yükseltilmesi için yöneticilerin de çalışanlarını gözetmeleri, zor anlarında diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte yanlarında olmaları vefa duygusunu arttıracaktır. Bilhassa kriz dönemlerinde dahi çalışanlarının yanında olan, onların işsiz kalmalarına engelleyen, ara sıra görülen disiplin dışı davranışlarında yapıcı disiplin tarzı modern disiplin yöntemlerine başvuran yönetimlerde normatif bağlılık düzeyinin st seviyede olacağı beklenir. Normatif bağlılık seviyesi yüksek çalışanların maddi imknlardık daha iyi olsa da başka işyerlerine gitmek eğilimleri az olacaktır.

### **Örgütsel Adalet ve rgtsel Bağlılık İlişkisi**

İşgörenlerin rgtsel adalet algılarıyla örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişkin bulunup bulunmadığını belirlemek adına aşağıda yer alan hipotez geliştirilmiştir. Geliştirilen hipotez Ki-Kare analiz yöntemiyle test edilmiştir. İki değişkenin ilişki düzeyini ve yönünü belirlemek için Korelasyon analizi yapılmış olup Pearson Korelasyon Katsayısı0,62 bulunmuştur. İki değişkenin arasındaki pozitif ve orta

seviyede ilişki bulunmaktadır. 0,30-0,70 arası orta düzeyi ifade eder. Dolayısı ile, fazla yüksek olmasa da yükseğe yakın oranda ilişkiden bahsedilebilir.

Bu sonuçtan hareketle, yöneticilerinin çalışanlarının örgütsel adalet algılarını yüksek seviyeye getirmek adına çaba harcamaları önerilir. Nitekim, çalışanların örgütsel bağlılık algıları adalet algılarıyla yakından ilgilidir. Çalışanların adalet algısının kendi kendine yükselmesini beklemek doğru değildir. Bunun için, yönetimdekilerin uygulama ve kararlarına dikkat etmeleri gerekir. Örgütsel adalet unsurlarının hangileri olduğunu öğrenmek ile işe başlamak gerekir.

Ölçekten hareket ederek, çalışanların dağıtımsal adalet algı düzeylerinin yüksek olması adına, kazanç ile çaba, katkı ve performans arasında bir denge kurulması, kendilerine kibar davranılması, yaptıkları işlerde görevlerde daha fazla inisiyatif verilmesi gerekliliği açıktır.

Bilgiye dayalı prosedür adalet algı düzeyinin yükselmesi içinde, yöneticilerin uygulamalarında tarafsız, itirazları hoşgörüle karşılama, uygulamada etik davranma ve çalışanlara iletişim sürecinde dürüstlük ve açıklık önemlidir.

### **Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Değişmesi**

Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşa bağlı anlamlı yönde değiştiği saptanmıştır. Değişmenin hangi yaş gruplarında olduğunun belirlenmesi için yapılan LSD testi bulguları hakkında şunlar söylenebilir.48 ve üzerindeki grup çalışanlarının örgütsel adalet algıları 27 ve altında ve 28-37 yaş grubundakiler ile anlamlı olarak farklılaştığı ve daha büyük olduğu görülmektedir. 28-37 yaş grubunun örgütsel adalet algısı 27 ve altındaki yaş grubundan daha fazladır. Dolayısı ile, çalışan yaşı arttıkça örgütsel adalet algısının da arttığını söylenebilir.

Örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş grubuna bağlı olarak değiştiği ve değişimin şu yaş grubunda oldukları görülmüştür. 48 ve üzeri yaş grubundakilerin örgütsel bağlılık seviyelerinin 27 ve altındaki ve 28-37 yaş grubundan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha büyük olduğu görülmektedir. 38-47 yaş grubunun örgütsel bağlılık seviyelerinin 27 ve altı ve 28-37 yaş grubundakilerden büyük olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, çalışanların yaşları arttıkça örgütsel bağlılık seviyelerinin de arttığı saptanmıştır.

Kıdemli çalışanların yaşının yüksek olması doğaldır. Bir işyerinde uzun seneler çalışmış ve ileri yaşlarda olan çalışanların adalet ve bağlılık seviyeleri yüksektir. İşgörenler çalıştıkları işyerinde adalet olduğunu düşündüklerinde orada uzun bir iş yaşamı devam ettirirler.

Kısacası, doğru bir oryantasyon programıyla örgüte alıştırılan kişilerin ilerleyen zamanlarda işyerlerinde kalma eğilimlerinin üst seviyede olacağı beklenir. Genç ve işyerine yeni başlayan çalışanlar ile ilgilenilmesi durumu faydalı görülmektedir.

### **Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Medenî Duruma Göre Değişmesi**

Çalışanların evli olup olmamaları, adalet algı ve bağlılıklarında değişime yol açmamaktadır. Her iki değişkenin medenî duruma göre değişkenlik göstermediği saptanmıştır.

### **Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Değişmesi**

Örgütsel adalet algısının genel seviyesi erkeklerde 3,71 ve kadınlarda genel seviyeye 3,75'tir. Kadın çalışanların örgütsel adalet algısının erkek çalışanlardan yüksek olduğu söylenebilir. Fakat ister erkek ister kadın olsun, örgütsel adalet algılarının çalışanlarda orta seviyede olduğunu söylenebilir. Örgütsel adalet algısı cinsiyetlere bağlı olarak değişmemektedir-testi bulgularından, kadın çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin erkek çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı, yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Erkeklerin ve kadınların duygusal bağlılık seviyeleri anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Fakat, kadın çalışanların hem devam bağlılık hem normatif bağlılık seviyeleri erkek çalışanlardan anlamlı şekilde farklılaşmakta ve daha yüksek olmaktadır. Buradan, kadın çalışanların farklı işyerlerine gitmek hususunda daha çekingen davranış sergiledikleri ve daha vefakâr oldukları sonucunu çıkartmak mümkündür. Duygusal bağlılık hususunda erkek ve kadın arasında fark olmaması ve 4,20'nin altında olması anlamlıdır. Fakat, kadın çalışanların bağlılık boyutları sıralamasında en yüksek olanı "normatif bağlılık" (3,96), ardından "duygusal bağlılık" (3,69) ve "devam bağlılığı" (3,67) gelmektedir. Buradan, kadın çalışanların duygu ve hislerinin daha belirleyici olduğu sonucu çıkartılabilir. Duygusal ve normatif bağlılık hisler ile ilgilidir.

### **Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyine Göre Değişmesi**

Örgütsel adalet algısının çalışanların eğitim seviyeleriyle bağlantılı olarak değiştiği, fakat örgütsel bağlılığın eğitime bağlı olmadığı görülmüştür.

LSD testine göre, ilkokul mezunu olanların örgütsel adalet algısı lisans mezunu olanlardan anlamlı şekilde farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. Ortaokul mezunu olanlarının örgütsel adalet algısıysa ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunu olanlardan daha düşük düzeyde çıkmaktadır. Lise mezunu olanlarının örgütsel algısı sadece lisans mezunu olanlardan farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. Ön lisans mezunu olanlar da sadece ortaokul mezunu olanlarından farklı olmakta ve onlardan daha yüksek adalet algıları söz konusu olmaktadır. Lisans mezunu olanların ilkokul,

ortaokul ve lise mezunu olanlardan daha yüksek örgütsel adalet algıları vardır. Lisansüstü mezunu olanlar diğerlerinden anlamlı olarak farklılaşmamakla birlikte ortaokul mezunu olanlardan farklılaştığı ve onlardan daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmektedir. Özetle, çalışanların eğitimlerinin artması ile daha yüksek örgütsel adalet algılarının ortaya çıktığı söylenebilir. Buradan hareket ederek, çalışan seçiminde eğitimi yüksek kişilerin tercih edilmesinin yanı sıra, halihazırda çalışanların eğitimlerinin yükseltilmesi hususunda onları teşvik etmeleri önerilir. Günümüzde uzaktan eğitim yolu ile eğitim beklentileri önemli oranda karşılanmaktadır. Uzaktan eğitimde okuyan çalışanlara sınavlar, projeler vb. etkinliklerde izin verilmesi oldukça önemlidir. Mezuniyetleri halinde de süratle özlük hakları verilmelidir.

### **Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Gelir Düzeyine Göre Değişmesi**

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısının çalışanın gelir seviyesiyle bağlantılı olarak değiştiği saptanmıştır. Bunun hangi gelir seviyesinde olduğunu saptamak için LSD testi yapılmıştır. Aylık geliri 1.500 TL'nin altında olan çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri 1.500-3.000 TL ve 3.001-4.500 TL olan çalışanlardan anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. Aylık geliri 1.500-3.000 TL olan çalışanlara sadece 1.500 TL'den az olan çalışanlarla farklılaşmakta ve daha yüksek olmaktadır. 3.001-4.500 TL geliri olan çalışanların bağlılıkları 1.500 TL'den az olan çalışanlardan daha yüksektir. Özet olarak, çalışanların gelir seviyeleri arttıkça örgütlerine olan bağlılıkları da artıyor demek mümkündür.

Örgütsel adalette de aynı durum söz konusudur. Çalışanların örgütsel adalet algısının da gelirleri artması ile yükseldiğini söylemek mümkündür. Bu anlamda, özellikle ücretlerin yönetim işine dikkat edilmelidir. Eşit işlere eşit ücret, performansa dayalı ücret, cari ücretler seviyesinin üstünde ücret gibi uygulamalara önem verilmelidir. Bunun için, motivasyon, iş, performans değerlendirme, gibi insan kaynakları yönetiminin uygulamalarına hususi olarak dikkat edilmelidir. İnsan kaynakları bir maliyet sebebi değil, geliştirilmesi gerekli olan önemli kaynaktır. Ücret giderinin en aza indirilmesini isteyen işyerlerinde uzun vadeli olarak başarılı olması beklenemez; geçmiş bunun örnekleriyle doludur. Öyleyse, doğru olan çalışanın ücretlerinden tasarruf yapmak değil, çalışanların istekli, etkili ve daha yüksek verim çalışmaları sağlayarak hem çalışana hem işverene daha çok kazandırmaktır.

### **Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Çalışma Süresine Göre Değişmesi**

Örgütsel adalet algısının ve örgütsel bağlılığın çalışanların kıdemlerine bağlı olarak değiştiği saptanmıştır. LSD testinin sonuçlarında, 1 seneden az süredir

çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin 1-5 sene, 6-10 sene, 11-15 yıl ve 15 seneden fazla çalışanlardan anlamlı şekilde farklılaştığı ve daha düşük olduğu görülmektedir. 1-5 sene arası çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri 1 seneden az olanlardan yüksek, buna karşı 11-15 sene ve 15 seneden fazla olanlardan düşüktür. 6-10 sene arasında çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri sadece 1 seneden az olanlardan anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha yüksek olmaktadır. 11-15 sene arası çalışanların bağlılık seviyelerinin 1 seneden az ve 1-5 sene çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. 15 seneden fazla çalışanların bağlılık seviyelerinin 1 seneden az ve 1-5 sene çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Özet olarak, çalışma süreleri arttıkça örgüte bağlılık düzeylerinin de arttığını söylenebilir.

Aynı testle örgütsel adalet algılarının hangi gruplar arasında anlamlı olarak farklılık arz ettiğine bakılmıştır. Burada da benzeri sonuçlar bulunmuştur. Çalışma süreleri fazlalaştıkça örgütsel adalet algısının da arttığı söylenebilir. Burada bilhassa oryantasyon süreçlerine dikkati çekmek gereklidir. Bu süreçler başarılı olarak gerçekleştiğinde, yeni iş başlayan çalışanların işyerlerine bağlanma alışmaları kolay olacaktır. İşyerlerine danışmanlık yaparken oryantasyon programının gerçekleştirilmesi hususunda dikkat çekmek gerekmektedir. İşten ayrılmaların özellikle bu zamanda yoğun olduğu bilindiğinden, oryantasyon programının taşıdığı önem burada kendisini göstermektedir. Özetle, oryantasyonun çok sayıda işyerinde bir lüks olarak algılanmakla birlikte çalışanların işyerlerine bağlanmaları konusunda yüksek derecede öneme sahip olduğu bilinmelidir.<sup>200</sup>

#### ▪ **İş Tatmini, Duygusal Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Şırnak Geçici Köy Koruculuğu Örneği**

Bu çalışma, geçici köy korucularının iş tatminleri, duygusal tükenmeleri ve örgütlerine olan bağlılık seviyelerini belirlemek; bunların GKK' ların demografik durumlarına göre farklılaşmasını incelemek ve GKK' ların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıklarının duygusal tükenme seviyelerine etkisini ortaya koymak amacı ile gerçekleştirilmiştir

GKK' lar üzerinde anket yöntemiyle yapılan bu ilk örgütsel davranış çalışmasıyla literatüre Türkiye'nin en mühim güvenlik organizasyonlarından biriyle alakalı içsel bir bakıştan edinilen sonuçlar ve GKK' lar ile ilgili teferruatlı bir literatür taraması kazandırılmaktadır. Öte yandan hep olumsuzları ile istismar edilmeye çalışılan GKK' ların esasta terörle mücadele sahasında ne derece mühim bir rol üstlendikleri, bilinmeyen yönleriyle (dikkat çeken demografik özellikleri) ortaya konmaktadır.

---

<sup>200</sup> Tokmak, a.g.e., s.140

Araştırma sonuçları aşağıda sunulmuştur:

**Araştırmaya katılan GKK'ların iş tatmini, duygusal tükenme ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin sonuçlar:**

Araştırmada GKK'ların iş tatminleri, duygusal tükenme ve örgüte olan bağlılıkları 5 üzerinden değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Buna göre; GKK'lar yaptıkları işten üst seviyede tatmin duymaktadırlar. Aynı zamanda örgütlerine üst seviyede duygusal ve devam bağlılığı içerisindedirler, fakat normatif bağlılıkları orta seviyededir. Normatif bağlılık Meyer ve Allen'e göre (1991: 67), çalışanın ahlaki olarak zorunluluk hissettiği için örgütüne bağlılık göstermesi olarak değerlendirildi zaman; koruculuğun gönüllü esasına dayandığından, mecburi bir bağlılık içermemesinden ve çalışanın esasta kendi güvenliği sebebi ile sisteme dahil olması istemesi dolayısıyla, normatif bağlılık seviyelerinin düşük seviyede seyretmesinin doğal olduğu düşünülmektedir. GKK'ların duygusal tükenme seviyelerinin düşük olması ise, GKK'ların yaptıkları işi sevmeleri, bu işten tatmin olmaları ve örgüt ve sisteme olan bağlılıklarının bir tesiri olduğu düşünülmekte ve bununla beraber, sistemin başarılı olması adına olumlu bir durum şeklinde değerlendirilmektedir.

**Araştırmaya katılan GKK'ların iş tatmini, duygusal tükenme ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumlarına ilişkin sonuçları:**

Çalışmada GKK'ların iş tatminleri, duygusal tükenme ve örgütsel bağlılık seviyeleri; yaş, eş sayısı, çocuk sayısı, eğitimleri ve gelir seviyeleriyle görev süresi gibi değişkenler bakımından değerlendirilmiştir.

Çalışmada öncelikle GKK'ların yaş grubu göre farklılaşmalar ilk değişken olarak incelenmiştir. Ankete katılanların yaş gruplarına göre; iş tatmini düzeyleri ve duygusal tükenme seviyelerinin farklılaştığı, örgütsel bağlılık seviyelerindense normatif bağlılığın dışındaki devam bağlılığı ve duygusal bağlılık seviyelerinin farklılaştığı saptanmıştır. Yaşı genç olan GKK'ların yaptıkları işten üst seviyede tatmin oldukları, örgüte karşı üst seviyede devam bağlılığı ve duygusal bağlılık duydukları ve daha az duygusal tükenme yaşamış oldukları ortaya konulmuştur. GKK'ların yaşının ilerlemesi ile beraber iş tatmini ve bağlılık seviyelerinin azaldığı, duygusal tükenme seviyelerininse yükseldiği belirlenmiştir. GKK'lar işleri nedeni ile çok stresli şartlarda görevlerini icra etmelerinin ve terörün bitmemesi ve artması gibi sebeplerin GKK'ların iş tatminine, sistem ve örgüte olan bağlılık düzeylerine ve duygusal tükenmelerine olumsuz şekilde etki etmektedir. Sürekli terörün içinde olan GGK'lar kayıp verme ve çatışmaya girme riskiyle GKK oldukları sürece sürekli yüz yüze kalmaktadırlar. Yaşı



ilerlemiş olan GKK' ların duygusal durumları ve tehditler ile bireysel olarak mücadele yetenekleri azalmaktadır. Bu sonuç ile paralel olan çalışma sonuçları; yaşı genç olan GKK' ların örgüt ve sisteme üst seviyede devam bağlılığı ve duygusal bağlılık içinde bulduklarını, yaşlarının ilerlemesi ile beraber örgüte olan devam bağlılığı ve duygusal bağlılık seviyelerinin giderek azaldığını göstermektedir.

Çalışmada GKK' ların eş sayısına göre; iş tatminlerini, duygusal tükenmeleri ve örgütsel bağlılık seviyelerinin farklılaştığı belirlenmiştir. GKK' ların çalıştıkları Doğu Anadolu ve Güneydoğu'da birden fazla eşli olmak durumu yaygın olup, bu GKK' lar için de geçerlidir. Araştırmaya katılmış olan GKK' ların önemli çoğunluğu 2 ya da fazla eşlidir. Bu çok eşli olma durumu, GKK' ların iş tatminleri, duygusal tükenme ve örgüte olan bağlılıklarına olumsuz etki etmektedir. GKK' ların eş sayısı fazlalaştıkça iş tatminleri seviyeleri ve örgütsel bağlılıkları azalmakta, duygusal tükenmeleri fazlalaşmaktadır. Buna benzer sonuçlar çocuk sayısında da kendisini göstermektedir. Genellikle bölgede yaşayanların çocuk sayısı fazladır. Araştırmada ankete katılan GKK' ların çoğu 3'ten fazla çocuk sahibidir ve 4-5'ten fazla çocuk sahibi olan GKK' ların iş tatmini, duygusal ve devam bağlılıkları az sayıda çocuk sahibi olan GKK' lardan düşük, duygusal tükenme seviyeleri ise yüksektir. GKK' ların çocuklarının artması eş sayısındaki gibi, sorumluluk ve yüklerini artırarak, iş tatmini, devam ve duygusal bağlılık seviyelerini düşürmekte, duygusal tükenmelerini ise artırmaktadır.

Başka bir ifadeyle, kıdemli GKK' ların kazançları, çoğalan çocuk ve eş sayıları sebebi ile ihtiyaçlarına cevap vermemektedir. Eşlerinin sayıları arttıkça, GKK' ların sorumluluklarının arttığı ve bu durumun da kendilerine, görevlerine ve işyerlerine olumsuz şekilde yansıdığı ifade edilebilir. Sosyal güç ve itibar göstergesi sayılması sebebi ile daha fazla erkek çocuğa sahip olmak adına artırılan çocuk sayısı, düşük ve sabit ücreti olan GKK' ların yaşam kalitelerini azaltmaktadır. Terör zamanlarının öncesinde üreten unsur olan çocuklar terör yıllarının başlamasıyla artık tüketen unsur olmuşlardır. Ailede tüketici kişi sayısının artması, onları geçindirmekte zorluk yaşayan GKK' nın iş tatminleri, duygusal tükenme ve bağlılık düzeyleri bundan olumsuz şekilde etkilemektedir.

Çalışmada GKK' ların eğitim seviyelerinin iş tatminleri, duygusal tükenme ve örgütle olan bağlılık seviyelerini farklılaştırmadığı gözlemlenmiştir. Bunun GKK' ların işlerinin eğitim durumu ile fazla alakası olmadığından ve GKK' ların eğitim seviyelerinin birbirlerine yakın seviyede olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bir başka deyişle GKK' ların iş tatminleri, duygusal tükenme ve örgütsel bağlılık seviyeleri eğitim seviyesinden bağımsızdır. GKK görevlerini icra ederken yapacakları işe dair yetenekler (silah kullanımı, iz takip etme, gözetleme, keşif, vb.) belki gelecek

yıllarda ilerleyen askeri teknolojiyle beraber eğitim ile kazanılabilecek yetenekler olacak (bilgisayar desteğine sahip sistemler gibi) belirli eğitim alt yapısı gerekli kılacaktır. Şu an için bu yetenekler aile ve çevresinden edindiği bilgi, öğreti ve tecrübelerine dayanarak edinilmektedir.

Çalışma anketine katılan GKK' ların görev sürelerine göre; iş tatminleri, duygusal tükenme ve örgütsel bağlılık seviyelerinin farklılaştığı gözlemlenmiştir. Göreve yeni başlayan GKK' ların yaptıkları işten üst seviyede tatmin sağladıkları ve az seviyede duygusal tükenme yaşadıkları, buna karşılık görev sürelerinin fazlalaşmasıyla işinden duyduğu tatminin azalarak, duygusal tükenmelerinin fazlalaştığı sonucu çıkmıştır. Buna benzer olarak GKK' ların örgüte devam ve duygusal bağlılıkları da artmış olan görev süreleri doğrultusunda azalmaktadır. Normatif bağlılıklarındaysa farklılaşmaların başka yönde olduğu görülmüştür. Görev sürelerinin ilk 3 yılında düşük seyreden normatif bağlılık seviyesinin, 4 yıldan sonra arttığı, sonra yine arttığı ve sonra tekrardan düştüğü belirlenmiştir. Eğrisel olarak görülen bu normatif bağlılık, GKK' ların kimi zaman karşılaştıkları olumlu ya da olumsuz durumlara bağlı olduğu düşünülmektedir.

Diğer bir konuya terör durumunun genel itibariyle GKK güvenlik sistemi üzerinde oluşturduğu baskının ve kişisel olarak GKK' lar da meydana getirdiği tehdidin zaman içinde gittikçe fazlalaşması kurumsal bütünleşmeyi ve mevcut şartların kabullenilmesini zorlaştırarak ve tecrübeli ve kıdemli GKK' ların iş tatminini azalmasına sebep olmaktadır.

Çalışmada GKK' ların gelir düzeyine göre; iş tatminleri, duygusal tükenmeleri, normatif, devam ve duygusal bağlılık seviyelerinin farklılaştığı gözlenmiştir. Gelir seviyesinin artması GKK' ların iş tatminleri, normatif, devam ve duygusal bağlılık seviyelerineyse olumlu yansımaktadır. Toplamda 1000 TL'nin aşağısında aylık geliri sahibi olan GKK' ların iş tatminleri, devam ve duygusal bağlılık seviyeleri, 1000 TL'nin üzerinde gelire sahip olan GKK' lardan yüksek, duygusal tükenmeleri ise düşüktür. 1000 TL'nin üstünde gelir sahibi olanlarınsa normatif bağlılık seviyeleri daha yüksektir. Bu durum çelişki olarak görünse bile ücret manasında sistemden beklenti içinde olmayan ve hatta farklı gelir kaynaklarıyla kendilerini destekleyen GKK' ların örgütlerine karşı; örgütlerinin kazandığı itibar ve devlet koruması altında olmanın faydalarına dayanarak vicdanlı ve vefaya dayanan normatif bağlılık içinde oldukları söylenebilir. 1000 TL altı gelir sahibi olan GKK' ların yegâne gelirlerinin koruculuktan elde ettiği gelir olduğu hesap edildiğinde bunun GKK' ların iş tatminleri, devam ve duygusal bağlılıklarını artırarak, duygusal tükenmelerinde azalmaya sebep olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, hane halkından diğer bireylerin aylık gelire yaptıkları

katkıya da ailenin hayvancılık, çiftçilik gibi çalışmalardan sağlanan gelirler ile aylık gelir seviyelerinin yükselmesi, GKK' nın elde ettiği aylığa olan ihtiyaçlarının azalması gibi etkenlerin de GKK' ların iş tatminlerine, örgütsel bağlılık ve duygusal tükenme düzeylerine olumsuz etki ettiği düşünülebilir.

**Çalışmanın GKK'ların iş tatmini, duygusal tükenme ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilere dair sonuçları:**

Çalışmada GKK' ların iş tatminleri, duygusal tükenmeleri ve normatif bağlılıkları dışında ki devam bağlılığı ve duygusal bağlılık seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, iş tatmini, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır. GKK' ların iş tatminleri fazlalaştıkça, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı seviyeleri artmakta, iş tatmini, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık seviyeleri arttıkça da duygusal tükenmeleri azalmaktadır. GKK' ların normatif bağlılıkları ile iş tatminleri ve duygusal tükenmeleri arasındaysa anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. GKK' ların iş tatmini ve duygusal tükenme seviyelerinden normatif bağlılık düzeyleri bağımsızdır.

**Araştırmanın GKK'ların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin duygusal tükenme üzerine etkisine yönelik sonuçları:**

Araştırmada GKK' ların iş tatmini ve devam bağlılığı ve duygusal bağlılık seviyelerinden duygusal tükenme seviyelerinin olumsuz yönde etkilendiği; normatif bağlılık düzeylerininse duygusal tükenmeleri üzerinde etki yaratmadığı belirlenmiştir. Buna göre GKK' ların iş tatminleriyle devam bağlılığı ve duygusal bağlılık seviyeleri fazlalaştıkça, duygusal tükenme seviyeleri azalmaktadır. Normatif bağlılık seviyelerinin artması ya da azalmasının duygusal tükenmelerinde etkisinin olmadığı şeklinde bir sonuca ulaşılmıştır. Varılan bu sonuçlar doğrultusunda, Türkiye'nin icra ettiği iç güvenlik harekâtında çok önemli bir unsur olan GKK sisteminin daha etkin ve verimli hale getirilmesini amaçlayan öneriler aşağıdaki gibidir;

- GKK sisteminin hızla gençleştirilmesi adına sisteme girişin üst yaş limitinin 30 olarak belirlenerek, 21-30 yaş arasındaki vatandaşlardan seçilmesi sağlanmalıdır. Bu çerçevede GKK baş ve tim komutanlarının, liyakatlerine ve fiziksel yeterliliklerine öncelik verilmeli, seçim odaklı olarak belirlenmelidir.
- Yaşı ilerlemiş-kıdemli GKK' lardan fizik ve psikolojik alanda güvenlik organizasyonundaki hizmetlere uygun olmayanların sistemden çıkartılması gerekmektedir. Çıkarılan GKK' ların yerine azami verim alınabilecek genç GKK' ların istihdamı sağlanmalıdır. Bu temin ve istihdam sürecinde insan kaynakları tüm dış etki

ve tesirlerden uzak olarak ele alınmalı, duygusal bağıllık ve normatif bağıllık seviyesi normal olarak yüksek olması öngörülen şehit ve gazi yakınlarına öncelik verilmeli, sonuç olarak sistemin gençleştirilmesi sağlanmalıdır.

- Tek eşli ve az çocuğu olan (1-5) GKK' larda diğerlerine oranla duygusal tükenmişliğin daha düşük olduğu, örgütsel bağıllığın üç çeşidinin de iş tatmini ile paralel olarak arttığından hareketle, sistemde yer alacak olan GKK' ların tek eşli ve az çocuklu olanlardan seçilmiş yoluna gidilmeli, GKK' ların ek gelir ihtiyacı hissetmeksizin "iyileştirilmiş maaşlar" ile geçinebilmeleri amaçlanmalıdır.
- GKK' lar ücretlendirilmelerine, yaş ve kıdemlerine göre düzenlenme getirilmeli, GKK' ların yaşlarına bağıllı olmayan eşit ücret rejimiyle maruz kaldıkları uygulama önlenmelidir. Bu duruma ilaveten maaşları askerlikleri esnasında da verilmelidir. Maaşı haricinde gelir sahibi GKK' ların maaş dışındaki gelirleri (kaçakçılık, hayvancılık, çiftçilik, müteahhitlik, taşeronluk vb.) yükseldikçe iş tatminleri, duygusal bağıllık ve devam bağıllıklarının azaldığı, duygusal tükenmişliklerininse fazlaştığı gözlemlendiği için devletin çalışan üstündeki denetimi artırılarak ek kazanç işleri durdurulmalı, uymayanlar sistemin dışına çıkarılmalıdır. Bu sebeple GKK maaş iyileştirilmesi yapılmalı, başarı gösteren GKK' lara parasal ödül artırılmalıdır.
- Sistemde 10 yıl ve üstü hizmeti olan GKK' ların iş tatminlerinin azaldığı ve duygusal tükenmişliklerinin fazlaştığından hareket ile yıpranma payı, işin zorluğu da göz önüne alınarak, maaş ve erken emekliliğe yansıtılmalı; gelirler durumlarının ekonomiye uygun şekilde düzenlenmesi sağlanmalıdır. Bu bağlamda sistemin mecburi hizmet süresi 15 sene olarak belirlenmelidir.
- GKK' ların mecburi hizmet süresinin son 5 senesinde aktif görevlendirmelerden ziyade, noktasal emniyet görevlendirmelerine yönlendirilmek suretiyle düşük iş tatmini ve artan duygusal tükenmişliklerinin sistem ve görevlerine negatif etkilerinin önlenmesi sağlanmalıdır. Kıdemli GKK' ların terör ile mücadele tecrübelerinden istifade edilecek bir sistem oluşturularak, fikir ve önerilerinin değerlendirildiği kurumsal bir zeminde düşüncelerini izah etmeleri sağlanmalıdır.
- GKK' ların yaş ile beraber gerilemiş olan fiziksel yeterlilik ve sağlık durumları devamlı surette gözden geçirilmeli, belirlenmiş olan standartların altına inen GKK' ların sistemden çıkartılması noktasında tereddüt yaşanmamalıdır. Suç durumu olan GKK' ların, kesinleşen yargı kararları doğrultusunda devamlı gözden geçirilerek, sistemde kendisinden şüphe duyulan kişilerin bulundurulmamasına dikkat edilmelidir.
- Örgütsel bir vizyon oluşturulmalı, bu vizyona sadakat temel hedeflerden olmalı, sistemdekilerin belirlenen vizyon ve misyon doğrultusunda davranıp davranmadıkları hususunda profesyonel denetçi birim oluşturulmak suretiyle etkin bir performans

değerleme sistemi oluşturulmalıdır. Görevde sorun yaşadığı belirlenen ya da kendisinden beklenen verimin elde edilemediği rapor edilen/gözlemlenen GKK' ların uyum programına alınma ve sistemden çıkartılmadan önce uyum programlarından edinilen verilerin değerlendirilmesi sağlanmalıdır.

- GKK imajının iyileştirilmesi ve GKK uygulamasının dayatılmaya çalışılan aksine, net olarak suç şebekesi olmadığına ortaya konması ve terör örgütüne yapılan olumsuz propaganda ve her tür ajitasyonun engellenmesi maksadı ile kurumsal bir halkla ilişkiler ve tanıtım biriminin GKK sistem bünyesinde ihdas edilmesi sağlanmalıdır.

**Bu alanda yapılacak olan çalışmalar için öneriler:**

- Konu ile ilgili çalışmalar Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yürütüleceği için resmi makamlarla (Valilik, Garnizon Komutanlığı, Kaymakamlık vb.) mutlak surette koordine olunmalı, gereken izinler önceden alınmalıdır.
- Çalışmanın örnekleme belirlenir iken ulaşılması gereken coğrafya ve buraya ulaşılacak zaman gerçekçi olarak hesap edilmeli, GKK' ların yoğunlukta olduğu bölgelerin aynı zamanda iç güvenlik harekâtlarının da yoğunlukta olduğu dikkate alınmalı, anket için aşiret aitliği açısından eşit dağılım gösteren yerlerden seçim yapılmalıdır.
- Örneklem olarak seçilmiş GKK' ların ankete katılmayı reddedeceği hesap edilerek ikinci bir liste oluşturulmalıdır.
- Telefonla ve mektupla yapılacak anketlerde soruların anlaşılmayacağı ya da yanlış anlaşılacağı olasılığı düşünülerek yüzyüze görüşmeler sağlanmalıdır.
- GKK' larla alakalı literatür az olduğundan araştırma yapılır iken objektif yorum yapabilmek adına aleni kaynaklar (gazeteler, televizyon ve internet vb.) ayrıntılı olarak taranmalıdır.<sup>201</sup>

---

<sup>201</sup> Murat Koç, İş Tatmini, Duygusal Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Şırnak Geçici Köy Koruculuğu Örneği, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Tokat, 2012, s.103 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İSTANBUL DENİZ OTOBÜSLERİ ÖRNEĞİ

#### 4.1 YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölümde, örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisine uygulamalı bir bakış açısıyla yaklaşmaya ve konuya dair önceki bölümlerde söylenenler ile araştırmalarımızdan elde edilecek olan bulgularla aralarında ilişki kurulmaya çalışılacaktır.

##### 4.1.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, literatüre dayalı olarak izah etmeye çalıştığımız örgütsel demokrasinin, örgütlerde olabilecek en üst seviyede uygulanması gerekliliğini vurgulaması bakımından önemlidir. Bu sebeple, araştırmanın amacı; özel sektörde çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının ölçülmesidir.

Günümüzde iş yaşamındaki değişimler ve gelişmeler bir yandan örgütlerin işlevlerini ve yapılarını etkilerken diğer yandan da bilhassa nitelikli çalışanların örgütten beklenti ve taleplerinde önemli gelişmelere sebep olmaktadır.

Bu hususta örgüte önemli kazanımlar sunan nitelikli çalışanların örgütte tutulması ve memnun edilmesinin önemli olduğu söylenebilir. Nitelikli çalışanların beklentilerinin üst seviyede yerine getirilmesi, örgüt bünyesinde tutulabilmesi bir anlamda çalışanların sahip olduğu beceri, yetenek, bilgi ve güdülerin geliştirilmesi örgüt içerisindeki ilerleyişlerinin planlanması ile mümkün olmaktadır.

Yapılacak bu değişim ve faaliyetler, işletme çalışanlarının örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa olan etkisi çerçevesinde örgüt ve çalışanın gelecekteki konumunu ve işlevlerini de etkileyebilecektir.

##### 4.1.2 Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın önemi, Örgütsel demokrasi ve Örgütsel bağlılık kavramlarının ilişkisini incelemek ve çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Örgüt yönetimi için demokratik bir örgüt yapısının olup olmadığı ve bunun çalışan bağlılığına etkilerini incelemektir. Böylelikle çalışanların kurumlarına dair demokrasi algıları ve buna yönelik bağlılık durumları görülmektedir. Örgütler için bağlılığın önemli bir yeri vardır.

Örgütler çalışanlarının bağlılıklarını sağlamak amacı ile çalışanların demokratik anlamda istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak onlara destek olmak isteyebileceklerdir. Örgütlerin bu anlama çabası ve beraberinde demokratik ortamı sağlamaya yönelik çalışmaları her ne kadar çalışan talebi, konforu ve ihtiyacı gibi görünse de sonuç olarak örgütün kendi menfaat ve beklentilerini karşılamak için attığı önemli adımların başında gelmektedir. Bu adım çalışan bağlılığını sağlamaya ve bu yolla çalışanı örgüt hedeflerine ulaşmaya ortak etmeye yönelik bir çabadır. Kurum içinde demokratik bir ortam sağlandığı takdirde, çalışanlarda daha etkili ve verimli çalışma arzusunda olacaklardır. Çalışanların örgüte bağlılık arzemesi örgütün kendilerine sağladığı demokratik ortam nispetinde artacaktır. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Bağlılık kavramlarının birbirine olan etkisi sonucunda çalışanların bağlılık seviyelerinin artacağı söylenebilir.

Yönetim tarafından, çalışanların ne düzeyde bağlılık gösterdiklerinin tespiti gerekmektedir. Böylece çalışanların, örgütte mutlu olup olmadıkları ve yönetimin ne derece bağlılık bekledikleri kararlaştırılacaktır. Bu sebeple bağlılığın örgütler için önemli bir yeri vardır. Örgütler çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamak amacı ile çalışanlarının beklentileri, istekleri ve ihtiyaçlarını tam manası ile anlamaya çalışarak örgütsel demokrasiyi sağlamak adına çalışmalar yapmak isteyebileceklerdir. Örgütte bu ortam sağlandığında çalışanlar örgüt için etkin ve verimli olmaya motive olacaklardır. Çalışanların örgüte bağlılık göstermesi örgütün demokratik bir çalışma ortamı sağlaması paralellik arzotmektedir. Örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleriyle ilişkisinin sonucunda çalışanlar tarafından ortaya konan performansın yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Günümüz çalışma hayatında örgütler için önemi olan örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık kavramları birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir.

Örgütsel demokrasi çalışanlar açısından önemli bir kavramdır. Öte yandan örgütün işgörenlerin çalışmaları sonucunda ulaşmayı arzu ettiği hedefler düşünülecek olursa bu önemin örgütler içinde gerekli olduğu gözükmektedir. Rekabetin yoğun yaşandığı iş dünyasında çalışanlarına demokratik ve katılımcı bir ortam sağlayarak onlara değer verdiğini, onları önemseydiğini gösteren örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmakta örgütsel demokrasiye gereken önemi vermeyen rakiplere karşısında başarılı sağlamakta olduğu literatürde yapılan açıklamalarla da vurgulanmıştır. Örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık kavramlarının etkenleriyle beraber ele alması, birbirileri ile olan bağlantılarının incelemesi, oluşturulan hipotezler ile desteklenen araştırmanın büyük önemde değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

Çalışanların örgütsel demokrasi algı seviyelerinin yüksek olması çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini olumlu etkileyeceği ve bu durumda çalışan performansına olumlu yönde etki edeceği literatür kısmında vurgulanmıştır. Yapılan çalışmanın, bu iki kavrama açıklık getirmesi ve bu olumlu ilişkiyi ortaya koyması nedeni ile önemi büyüktür.

Literatürde örgütsel demokrasi, örgütsel bağlılık konularıyla ilgili yapılmış çalışmalar mevcuttur. Ancak, örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisini incelendiği bir çalışmaya araştırmalar sonucunda rastlanmadığı da düşünülerek sınırlı olarak kabul edilmiştir.

Dolayısı ile araştırma sonucunda elde edilecek bulgularla, Türkiye 'de örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık konularında çalışacak araştırmacılara ve yöneticilere faydalı olacak tespit ve öneriler getirilebileceği değerlendirilmektedir.

#### **4.1.3 Evren, Örneklem ve Sınırlılıklar**

Çalışmanın evreni için, İstanbul Deniz Otobüsleri kara operasyonları çalışanları seçilmiştir. Bu kapsamda soru formları doldurulmuştur. İstanbul Deniz Otobüslerinde değerlendirme yapılmış çalışanlar arasında uygulanan anket yöntemi aracılığı ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Anketler e-posta aracılığıyla iletilmiş kurum çalışanları tarafından doldurulması rica edilmiştir. Genelme hedefi olan tüm çalışmalar için toplam altıyüz (640) anket yapılması yeterlidir. Araştırmanın örnek büyüklüğü (Green vd., 1988: 340)  $e=0,04$  ve  $\infty=0,05$  düzeyine göre hesaplanmış; ana kütle standart sapma ve varyanslarının tahmin edilmesi gerektiği varsayılmıştır. Oranlar hakkında hiçbir bilgi olmasa da (1-) 'nin en yüksek olduğu ( $0,5*0,5=0,25$ ) değeri esas alınabilmektedir. Örnek büyüklüğü  $n = (1 - ) / (e/z)^2 = 0,5*0,5 / (0,04/1,96)^2 = 600$  en az soru formu sayısı olarak belirlenmiştir (Formülde görülen e kabul edilebilen yanılma, z değeri ise amaçlanan güven sınırına ilişkin standart sapmadır). Üçyüzonaltı (316) geçerli katılıma ulaşılmıştır. Ulaşılan örneklem sayısı üçyüz onaltı' ya (316) ulaştıktan sonra çalışma ekonomik ve zaman kaygılarıyla kesilmiştir. Örneklem düzeyi yeterli bulduktan sonra analize geçilmiştir.<sup>202</sup> Çalışmanın yüz yüze anket yöntemiyle yapılması planlanmış ancak örneklem dağınıklığı, büyüklüğü, maliyet ve vakit yetersizliği sebebi ile anketlerin bir bölümü email aracılığıyla gönderilen soru formları şeklinde katılımcılara doldurtulmuştur. Çalışmanın bir başka kısıtı ise gönderilen soru formlarının tamamının geri dönmüş olmamasıdır.

<sup>202</sup> Green E.Paul vd., *Researchfor Marketing Decisions*, Fifth Edition, Pretice Hall., 1998



#### 4.1.4 Araştırmanın Kapsamı ve Yöntem

Bu çalışma ampirik araştırma bir niteliğinde olması nedeniyle, uygulamalı araştırmalarda kullanılan araçlardan biri olan soru formu yöntemi kullanılmıştır. Soru formlarının hazırlanmasında gerek daha önceden bu konuda yapılmış teorik çalışmalardan gerek çalışmanın teorik kısmında yer verilen konulardan hipotezleri test etmeye uygun görülen kısımların soru şekline dönüştürülmesinden yararlanılmıştır.

Soru formları formu 8 sorudan oluşan demografik bilgi kısmı, 28 sorudan oluşan örgütsel demokrasi kısmı ve 22 sorudan oluşan örgütsel bağlılık kısımlarından oluşmaktadır. Toplam 58 (ellisekiz) adet sorudan oluşturulmuş, Meyer-Allen tarafından geliştirilmiş olan 5' li Likert tipi ölçek olan üç bileşenli örgütsel demokrasi ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmada likert 5' li ölçeği: (Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) şeklindeki tekniği içeren bir sistemdir. Soru formları deniz ulaşım sektöründe faaliyet gösteren (İDO) kara operasyonları idari amir ve çalışanlara uygulanmıştır.

Soru formunda demografik bilgilere, örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılığı ölçen sorulara verilen cevaplar değerlendirilmiştir. Varyans Analizi ve Ki-kare testi uygulanmak suretiyle sonuçlar yorumlanmıştır.

#### 4.1.5 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Örgütteki tüm operasyon safhalarında meydana gelen değişimlerin çalışanları da etkilediği, çalışanların bir iş sahibi olmaların yanı sıra iş doyumunu yaratacak sorumlulukları alarak kendilerini gerçekleştirme gayreti içinde oldukları, örgüt içinde yükselme imkânlarını kullanarak daha üst pozisyona yükselmek için çeşitli faaliyet ve davranışların içinde oldukları, örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık gibi yapıların işletmelerde sadakatleri arttığı, zamanlarını işyerinde geçirmek istedikleri, kendilerini yükselme imkânları sunan işletmeye ait hissettikleri varsayılmıştır. Yapılan sözleşmelerden personelin İdo' yu bürokratik katı bir yapısal organizasyon olarak gördüğü varsayılmaktadır. Örgütün yöneticisinin yönetimin sanatsal yönlerini kullandığı taktirde örgütsel bağlılığın artacağı varsayılmaktadır. Yapısal pencereden bakış bunu gerektirir. <sup>203</sup>

<sup>203</sup> Bolman, Lee G., & Terrence, E. Deal, *Organizasyonları yeniden yapılandırmak* (Çev. A. Aypay ve A. Tanrıoğen), Seçkin Kitabevi, Ankara, 2013

### Araştırmanın hipotezleri:

<b>Hipotez 1:</b> Örgüt içi demokrasinin artması çalışanın işletmeye olan sadakatini arttırır.
<b>Hipotez 2:</b> Örgütsel demokrasinin artması işletmelerde, ilerleme olanaklarını ve örgütsel bağlılık gereği çalışanı motive eder.
<b>Hipotez 3:</b> Örgütsel demokrasinin uygulandığı işyerlerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi artar.
<b>Hipotez 4:</b> Örgütsel demokrasi kültürü gelişmiş olan işyerlerinde çalışanlar zamanının önemli bir bölümünü iş yerlerinde geçirirler; örgütsel bağlılık seviyeleri artar, zamanlarının kalan kısmını aynı iş yerinde geçirmekten mutlu olurlar.
<b>Hipotez 5:</b> Örgütsel demokrasi gelişmiş iş yerlerinde çalışanlar, örgütsel bağlılığın bir gereği olarak kendilerini iş yerlerine ait hissederler.
<b>Hipotez 6:</b> Örgütsel demokrasisi gelişmiş olan iş yerlerinde çalışanlar iş yerlerinin bağlılıklarını hak ettiğini düşünürler.

#### 4.1.6 Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında soru formu doldurarak anket tekniği kullanılmıştır. Soru formları demografik sorular, örgütsel demokrasi ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeğine göre hazırlanmıştır. Anket soruları 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum biçiminde kodlanmıştır.

Kişisel bilgi formu, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik oluşturulan bir formdur. Kişisel bilgi formunda; çalışanın cinsiyeti, eğitim durumu, yaş aralığı, medeni durumu, unvanı, yönetici ise kaç yıldır yönetici olarak çalıştığı, mesleğinde kaç yıldır çalıştığı ve sendika üyeliği ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Katılanlardan bu bilgiler gönüllülük esasına göre alınmıştır.

##### 4.1.6.1 Örgütsel Demokrasi Ölçeği

2013 yılında yayınlanan, örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmadan alınan örgütsel bağlılık ölçeği için 28 soru kullanılmıştır. Örgütsel demokrasi ölçeğinde kullanılan sorular:

**Tablo 1** Örgütsel Demokrasi Ölçeği<sup>204</sup>

1	Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir
2	Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır
3	Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır
4	Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler
5	Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim
6	Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir
7	Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır
8	Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır
9	Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir
10	Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür
11	Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler
12	Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır
13	Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır
14	Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler
15	Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır
16	Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir
17	Görev dağılımında liyakat dikkate alınır
18	Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır
19	Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir
20	Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez
21	Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur
22	Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır

<sup>204</sup> Geçkil, a.g.e., s.132

**Tablo 1'** in Devamı Örgütsel Demokrasi Ölçeği

23	Kurumumdaki alışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır
24	Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez
25	Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum
26	İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir
27	Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir
28	Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir

#### **4.1.6.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

2018 yılında yayınlanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmadan alınan örgütsel bağlılık ölçeği için 22 soru kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde kullanılan sorular:

**Tablo 2** Örgütsel bağlılık ölçeği<sup>205</sup>

1	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.
2	Bu kuruma karşı güçlü bir ait olma hissim var.
3	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.
4	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.
5	Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.
6	Bu kurumdaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.
7	Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.
8	Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.
9	İstesem de şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.
10	Şu anda bu kurumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.
11	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.
12	Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.
13	Zaman geçtikçe bu kurumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.
14	Bu kurumdan ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.
16	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işyerinden ayrılmak istemezdim.
17	Bu kuruma çok şey borçluyum.
18	Benim için avantajlı da olsa, bu kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.
19	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.

<sup>205</sup> Tokmak, a.g.e., s.166

**Tablo 2'** nin Devamı Örgütsel bağlılık ölçeği

20	Bu kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.
21	Bu kurumdan ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.
22	Bu kuruma sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.

#### 4.1.7 Araştırma Bulgularının Analizi ve Değerlendirilmesi

Soru formuna verilen cevaplar SPSS 22.00 paket programı yardımıyla ön-test yapılarak, bu test sonucu genel ortalamayı bozucu etki yapan soru formları değerlendirme dışı bırakılmıştır, daha sonra aşağıdaki araştırmalara geçilmiştir.

Anket çalışmamızdaki soru formunda yer alan sorulara verilen cevaplar SPSS 22.0 programı vasıtası ile Frekans tabloları şekline dönüştürülmüştür. Bu frekans tablolarında çalışanların verdikleri cevaplar ilk sütunda belirtilmiştir. İkinci sütunda frekans sayıları, üçüncü sütunda verilen cevapların yüzdeler halinde gösterimi vardır.

Bu kısımda, örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin araştırmamızda elde edilen demografik bilgilere yer verilmiştir. Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar neticesinde elde edilen demografik bilgiler SPSS paket programı yardımıyla analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3** Çalışanların Cinsiyetleri

Cinsiyet	Frekans (F)	Yüzde (%)
Kadın	18	5,6
Erkek	298	94,4
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında %94,4'lük oranla erkek çalışanların en yüksek payı aldığı görülmektedir. Kadın çalışanların oranı ise %5,6'. Araştırmamız denizcilik sektöründeki işletmede (İDO) yapıldığından bu oransal dağılım normal kabul edilmektedir. Bu tarz işlerde (örneğin, güç, erkeklerin çalışması uygun görülen...vs. işler) çalışanların genellikle erkekler olduğu söylenebilir.

**Tablo 4** Çalışanların Yaş Dağılımı

<b>Yaş</b>	<b>Frekans (F)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>18-25</b>	32	10,1
<b>26-35</b>	115	36,4
<b>36-45</b>	141	44,7
<b>46 ve üzeri</b>	28	8,8
<b>Toplam</b>	316	100,0

Tablo 4'te katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımı verilmektedir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında en yüksek payı %44,7'lik oran ile 36-45 yaş grubuna dahil olan çalışanların aldığı görülmektedir. Bu çalışanları %36 ile 26-35 yaş arası çalışanlar, %10,1 ile 18-25 yaş arası çalışanların toplamı takip etmektedir.

**Tablo 5** Çalışanların Öğrenim Durumlarının Dağılımı

<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Frekans (F)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İlkokul Mezunu	54	17,1
Lise Mezunu	147	46,6
Önlisans Mezunu	61	19,5
Lisans Mezunu	53	16,8
Yüksek lisans Mezunu	1	0,03
Doktora Mezunu	0	0,0
<b>Toplam</b>	316	100,0

Tablo 5' te katılımcıların öğrenim durumuna göre dağılımı gösterilmiştir. Çalışmaya toplam 316 kişi katılmıştır. Bu katılımcıların 54'ü (%17,1) ilkokul mezunu, 147'si (%46,6) lise mezunu, 61'i (%19,5) önlisans mezunu, 53'ü (%16,8) lisans mezunu, 1'i (%0,03) ise yüksek lisans mezunudur. Araştırmamızda doktora mezunu katılımcıya rastlanamamıştır. Çalışanların eğitim durumu dağılımına bakıldığında en yüksek payın %46,6'lık oranla lise mezunlarına ait olduğu görülmektedir. Bunu,

%19,5'lik oran ile ön lisans mezunları, %17,1'lik oran ile de ilkokul mezunları takip etmektedir.

**Tablo 6** Katılımcıların Medeni Hal durumları

<b>Görevi</b>	<b>Frekans (F)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evli	213	67,4
Bekâr	103	32,6
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100,0</b>

Tablo 6'da katılımcıların medeni hal durumlarına göre dağılımı gösterilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların, 213'ü (%67,4) evli iken, 103'ü (%32,6)'sı ise bekârdır. Tabloya bakıldığında, evli olan katılımcı oranının bekâr olan katılımcı oranından yaklaşık olarak iki katı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, İstanbul deniz otobüsleri işletmesinde %67,4 gibi büyük bir oranda evli çalışan olduğu söylenebilir.



**Tablo 7** Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımı

<b>Kuruluştaki Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans (F)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Müdür</b>	1	0,03
<b>Şef</b>	3	0,09
<b>Terminal Sorumlusu</b>	20	8,2
<b>Terminal Görevlisi</b>	25	9,4
<b>Gişe Sorumlusu</b>	22	8,4
<b>Gişe Görevlisi</b>	59	22,6
<b>İskele Görevlisi</b>	55	21,0
<b>Güvenlik Görevlisi</b>	35	15,0
<b>Temizlik Görevlisi</b>	36	15,3
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100,0</b>

Tablo 7’de katılımcıların İstanbul deniz otobüsleri işletmesindeki pozisyonuna göre dağılımı gösterilmiştir. Ankete katılında toplam 316 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların, 1’i (%0,03) müdür pozisyonunda, 3’ü (%0,09) şef pozisyonunda, 20’si (%8,2) terminal sorumlusu pozisyonunda, 25’i (%9,4) terminal görevlisi pozisyonunda, 22’si (%8,4) gişe sorumlusu pozisyonunda, 59’ü (%22,6) gişe görevlisi pozisyonunda, 55’i (21,0) iskele görevlisi pozisyonunda, 35’i (%15,0) güvenlik görevlisi pozisyonunda, 36’sı (%15,3) temizlik görevlisi pozisyonunda çalışmaktadır. İşletmede pozisyon durumuna göre dağılımına bakıldığında, %22,6 ile gişe görevlileri oluşturmaktadır. Bunu, %21,0’lık bir oranla iskele görevlisi, %15,3’lük bir oranlar temizlik görevlisi personeli takip etmektedir.

**Tablo 8** İşletmenizde Yönetici İseniz Kaç Yıldır Yöneticilik Yapıyorsunuz?

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1 yıldan daha az	0	0,0
1-5 yıl arası	14	30,4
6-10 yıl arası	24	52,1
11-15 yıl arası	6	13,1
16-20 yıl arası	1	2,2
21 yıl ve üstü	1	2,2
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Tablo 8’ de katılımcıların işletmede kaç yıldır yönetici olma durumuna göre dağılımı gösterilmiştir. İşletmede toplamada 50 adet yönetici pozisyonunda çalışan bulunduğu için toplam katılımcı sayımız 50 olmaktadır.

Yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında, 1 yıldan az yönetici pozisyonunda çalışan katılımcının olmadığı görülmektedir. Akabinde, 1-5 yıl arasında işletmede yöneticilik yapan 14 kişi (%30,4), 6-10 yıl arasında işletmede yöneticilik yapan 24 kişi (%52,1), 11-15 yıl arasında işletme yönetici pozisyonunda çalışan 6 kişi (%13,1), 16-20 yıl arası işletmede yöneticilik yapan 1 kişi (%2,2) ve 21 yıl üzerinde uzun bir süredir yönetici pozisyonunda çalışan 1 kişi (%2,2) bulunmaktadır.

Katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda elde edilen bulgulara göre işletmede %52,1 gibi yüksek bir oranda yöneticinin 6-10 yıl arasında çalıştığı görülmektedir. İkinci sırada ise %30,4 gibi bir oranla 1-5 yıl arasında çalışan yönetici grubunun oluşturduğu söylenebilir.

**Tablo 9** Katılımcıların Meslekte Çalışma Yıl Durumlarına Göre Dağılımı

<i>(Yıl/Süre)</i>	<i>Frekans (F)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
1 yıldan daha az	30	9,4
1-5 yıl arası	114	36,0
6-10 yıl arası	78	24,6
11-15 yıl arası	63	19,9
16-20 yıl arası	28	8,8
21 yıl üstü	3	0,9
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100,0</b>

Tablo 9'da katılımcıların meslekte çalışma yıl durumuna göre dağılımları verilmiştir. Araştırmaya toplamda 316 kişi katılmıştır. Katılımcıların meslekte çalışma süresine göre dağılımına bakıldığında, meslekte 1 yıldan daha az çalışan 30 kişi (%9,4), 1-5 yıl arasında çalışan 114 kişi (%36,0), 6-10 yıl arasında çalışan 78 kişi (%24,6), 11-15 yıl arası çalışan 63 kişi (%19,9), 16-20 yıl arası çalışan 28 kişi (%8,8) ve 21 yıl üzeri çalışan personel sayısı 3 kişi (%0,9)'dur.

Tabloya bakıldığında, çalışan personelin meslekteki süresi açısından değerlendirildiğinde, %36,0'lık bir oranlar 1-5 yıl arası çalışanlar grubunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bunu ikinci sırada, %24,6'lık bir oranlar 6-10 yıl süre ile çalışan personeller oluştururken, üçüncü sırayı %19,9'luk bir oranla 11-15 yıl çalışan personelden oluşmaktadır. Katılımcılar arasında hizmette en yüksek süreyi oluşturanlar %0,9'luk bir oranlar 21 yıl ve üzeri çalışanlardır.

**Tablo 10** Katılımcıların Sendikaya Üyeliklerine Göre Dağılımı

<b>Kariyer Danışmanı Var mı?</b>	<b>Frekans (F)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	144	45,5
Hayır	172	54,5
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100,0</b>

Tablo 10'da katılımcıların sendikaya üyelik durumlarına göre dağılımları gösterilmektedir. Araştırmaya toplamda 316 kişi (%100,0) katılmıştır. Katılımcılara sendikaya üye olup olmama durumları sorulmuştur. Katılımcı bireylerin, 144 kişi (%45,5) sendikaya üye olduklarını belirtirken, 172 kişi (%54,5) ise sendikaya üye olmadıklarını belirtmişler. Katılımcıların sendikaya üyelik durumlarından elde edilen bulgulara göre, %54,5 gibi bir oranda katılımcıların sendikaya üye olmak istemedikleri göstermektedir.

**Tablo 11** Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir

<b>Yöneticiler Beni Cesaretlendirir</b>	<b>Frekans (F)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	48	15,1
Katılmıyorum	72	22,5
Kararsızım	39	13,2
Katılıyorum	106	33,2
Kesinlikle Katılıyorum	51	16,0
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100,0</b>

Tablo 11'de katılımcıların örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir soruna verdikleri yanıtların dağılımını göstermektedir. Katılımcıların yöneticiler beni cesaretlendirir sorusuna verdikleri yanıtlara göre, 48 kişi (%15,1) kesinlikle katılmıyorum, 72 kişi (%22,5) katılmıyorum, 39 kişi (%13,2) kararsızım, 106

kişi (%33,2) katılıyorum ve 51 kişi (%16,0) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermişlerdir.

Tabloya göre, %33,2'lik bir oranlar katılımcıların yöneticilerin kendilerini cesaretlendirdiklerini belirtirken, bunu %22,5'lik bir oranlar katılmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların verdikleri yanıtlara bakıldığında göre %13,2'lik bir oranla yöneticilerin personeli cesaretlendirme konusunda kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 12** Kurumsal Karar Almada Çoğunluğun Görüşleri Dikkate Alınır

<b>Kurumsal Karar Almada Çoğunluğun Görüşleri Dikkate Alınmaktadır</b>	<b>Frekans (F)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	34	10,7
Katılmıyorum	69	21,8
Kararsızım	55	17,4
Katılıyorum	126	39,9
Kesinlikle Katılıyorum	32	10,2
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100,0</b>

Tablo 12'de katılımcıların kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır sorusuna verdikleri yanıtlara göre dağılımına bakıldığında, araştırmaya toplamda 316 kişi katılmıştır. Katılımcıların verdikleri yanıtlarda, 34 kişi (%10,7) kesinlikle katılmıyorum, 69 kişi (%21,8) katılmıyorum, 55 kişi (%17,4) kararsızım, 126 kişi (%39,9) katılıyorum ve 32 kişi (%10,2) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Tabloya göre, katılımcıların kurumsal karar almada çoğunluğun görüşlerini dikkate alıp olmama durumları açısından elde edilen bulgulara göre değerlendirildiğinde, %39,9'luk bir oranla kurumsal karar almada çoğunluğun görüşlerini dikkate aldıklarını yani örgütsel adalet konusunda adaletli davrandıkları ve çoğunluğun görüşlerine yer verdikleri görülmüştür.

**Tablo 13** Kurumumda Kararlar Alınırken o Kararlardan Etkilenecek Herkesin Söz Hakkı Vardır

<b>Kurumumda Kararlar Alınırken o Kararlardan Etkilenecek Herkesin Söz Hakkı Vardır.</b>	<b>Frekans (F)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	50	15,8
Katılmıyorum	62	19,6
Kararsızım	42	13,3
Katılıyorum	104	32,9
Kesinlikle Katılıyorum	58	18,4
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100,0</b>

Tablo 13' te katılımcıların kurumunda kararlar alınırken alınan o kadarlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır sorununa verdikleri yanıtların dağılımı gösterilmiştir. Tabloya göre, katılımcıların verdikleri yanıtlara göre dağılım değerleri incelendiğinde, 50 kişi (%15,8) kesinlikle katılmıyorum, 62 kişi (%19,6) katılmıyorum, 42 kişi (%13,3) kararsızım, 104 kişi (%32,9) katılıyorum ve 58 kişi (%18,4) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Buna göre, %32,9'luk bir oranla katılımcıların kurumunda kararlar alınırken alınan kadarlar doğrultusunda etkilenen personelin söz hakkının olduğunu düşünmektedirler. Ancak katılımcıların yaklaşık %15,8'lik bir oranla kurumunda kararlar alınırken alınan kadarlardan etkilenme konusunda söz sahibi olmadıklarını düşünmektedirler.

**Tablo 14** Yöneticiler Hoşlarına Gitmese de Çoğunluğun Verdiği Kararlara Saygı Gösteriler

Yöneticiler Hoşlarına Gitmese de Çoğunluğun Verdiği Kararlara Saygı Gösteriler	Frekans (F)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	33	11,4
Katılmıyorum	80	25,3
Kararsızım	62	19,2
Katılıyorum	106	33,1
Kesinlikle Katılıyorum	35	11,0
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100,0</b>

Tablo 14' te katılımcıların yöneticilerin hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösteriler soruna verdikleri yanıtlara göre dağılımı gösterilmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, 33 kişi (%11,4) kesinlikle katılmıyorum, 80 kişi (%25,3) katılmıyorum, 62 kişi (%19,2) kararsızım, 106 kişi (%33,1) katılıyorum ve 35 kişi (11,0) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını verdikleri görülmüştür.

Katılımcıların %33,1'lik bir oranla yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösteriler soruna katılıyorum şeklinde destekledikleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin bu davranışlarının çalışanlar arasında örgütsel demokrasinin uygulandığının bir göstergesidir.

**Tablo 15** Yanlış Bulduğum Karar ve Politikaları Rahatlıkla Eleştirebilirim

<b>Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim</b>	<b>Frekans (F)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	24	7,5
Katılmıyorum	66	20,9
Kararsızım	44	13,9
Katılıyorum	124	39,3
Kesinlikle Katılıyorum	58	18,4
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100,0</b>

Tablo 15' te katılımcıların yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim soruna verdikleri yanıtlarına göre dağılımı verilmiştir. Katılımcıların, işletmede uygulanan karar ve politikaların yanlış bulunması durumunda eleştirebilme durumları açısından değerlendirildiğinde, 24 kişi (%7,5) kesinlikle katılmıyorum, 66 kişi (20,9) katılmıyorum, 44 kişi (%13,9) kararsızım, 124 kişi (%39,3) katılıyorum ve 58 kişi (18,4) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt verdikleri görülmüştür.

Katılımcıların eleştirilerini dile getirebilmedeki örgütsel demokrasi aldığı açısından değerlendirildiğinde, %39,3'lük bir oranla katılımcıların alınan veya uygulanan karar ve politikalarda eleştiri yaptıklarını söylenebilir.



**Tablo 16** Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir

Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir	Frekans (F)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	25	7,9
Katılmıyorum	76	24,0
Kararsızım	106	33,5
Katılıyorum	60	18,9
Kesinlikle Katılıyorum	49	15,7
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100,0</b>

Tablo 16'da katılımcıların yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir sorununa verdikleri yanıtlara göre dağılımı göstermiştir. Tabloya göre katılımcılar verdikleri yanıtlara bakıldığında 25 kişi (%7,9) kesinlikle katılmıyorum, 76 kişi (%24,0) katılmıyorum, 106 kişi (%33,5) kararsızım, 60 kişi (%18,9) katılıyorum ve 49 kişi (%15,7) kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt verdikleri görülmüştür.

Katılımcıların yönetim kadrosunun çalışanları eleştiri yapma veya fikir beyan etmede cesaretlendirdikleri konusunda %33,5'lik bir oranla kararsız kaldıkları, %24,0'lık bir oranla katılmıyorum diyenler takip etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yönetim kadrosunun çalışan personelini eleştiri yapması konusunda cesaret vermedikleri söylenebilir.

**Tablo 17** Yönetim Çalışanların Eleştirilerini Dikkate Alır

<b>Yönetim Çalışanların Eleştirilerini Dikkate Alır</b>	<b>Frekans (F)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	33	10,4
Katılmıyorum	63	19,9
Kararsızım	60	18,9
Katılıyorum	109	34,5
Kesinlikle Katılıyorum	51	16,3
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100,0</b>

Tablo 17’de katılımcıların yönetim, çalışanların eleştirileri dikkate alır sorununa verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre dağılımına bakıldığında, 33 kişi (%10,4) kesinlikle katılmıyorum, 63 kişi (%19,9) katılmıyorum, 60 kişi (%) kararsızım, 109 kişi (%34,5) katılıyorum ve 51 kişi (16,3) ise kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir.

Tabloya göre katılımcıların örgütsel demokrasinin bir gereği olarak yönetim kadrosunun çalışan personelin eleştirilerini %34,5’lik gibi bir değerle dikkate aldıkları tespit edilmiştir. Ancak %10,4 gibi ciddi bir oranda ise yöneticilerin çalışanların eleştirilerini dikkate almadıklarını yani örgütsel açıdan demokrasinin yerine getirilmediği düşünülmektedirler.

**Tablo 18** Çalışanların Yönetimin Uygulamalarını Eleştirmesi Normal Karşılanır

<b>Çalışanların Yönetimin Uygulamalarını Eleştirmesi Normal Karşılanır</b>	<b>Frekans (F)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	25	7,9
Katılmıyorum	75	23,7
Kararsızım	78	24,6
Katılıyorum	104	32,9
Kesinlikle Katılıyorum	34	10,9
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100,0</b>

Tablo 18’de katılımcıların çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır mı? Soruna verdikleri yanıtlara göre dağılımını göstermektedir. Katılımcıların yönetimin uygulamalarını eleştirilmesi normal karşılanmaktadır şeklindeki değerlendirmesi incelendiğinde, 25 kişi (%7,9) kesinlikle katılmıyorum, 75 kişi (%23,7) katılmıyorum, 78 kişi (%24,6) kararsızım, 104 kişi (%32,9) katılıyorum ve 34 kişi (%10,9) kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıtlar vermişlerdir.

Katılımcıların yaklaşık %32,9’u çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesini normal karşılarken, %7,92’ u ise çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi konusunda normal karşılamadıklarını düşünmektedirler.

**Tablo 19** Toplantılarda Herkese Düşüncelerini İfade Etme Fırsatı Verilir

<b>Toplantılarda Herkese Düşüncelerini İfade Etme Fırsatı Verilir</b>	<b>Frekans (F)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	18	5,6
Katılmıyorum	47	14,8
Kararsızım	38	12,0
Katılıyorum	149	47,3
Kesinlikle Katılıyorum	64	20,3
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100,0</b>

Tablo 19’de katılımcılara toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir mi? Soruna verdikleri yanıtlara göre dağılımı verilmiştir. Katılımcıların örgütsel demokrasi çerçevesinde toplantılarda herkese düşünceleri ifade etme fırsatı verilmekte şeklinde değerlendirmesinde, 18 kişi (%5,6) kesinlikle katılmıyorum, 47 kişi (%14,8) katılmıyorum, 38 kişi (12,0) kararsızım, 149 kişi (47,3) katılıyorum ve 64 kişi (20,3) kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların %47,3’ü işletmede örgütsel demokrasinin yerine getirildiğini yani toplantılarda herkesin düşüncelerini fikirlerini ifade etmesi için fırsatlar verildiğini düşünmektedirler.

**Tablo 20** Kurumumda İşler Şeffaflık İlkesiyle Yürütülür

Kurumumda İşler Şeffaflık İlkesiyle Yürütülür	Frekans (F)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	34	10,7
Katılmıyorum	47	14,9
Kararsızım	62	19,7
Katılıyorum	120	37,9
Kesinlikle Katılıyorum	53	16,8
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100,0</b>

Tablo 20'de katılımcıların kurumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülüyor mu sorununa verdikleri yanıtlara ait bilgiler verilmiştir. Katılımcıların kurumda işlerin şeffaf bir şekilde yürütülüp yürütülmediği konusu incelendiğinde, 34 kişi (%10,7) kesinlikle katılmıyorum, 47 kişi (%14,9) katılmıyorum, 62 kişi (%19,7) kararsızım, 120 kişi (%37,9) katılıyorum ve 53 kişi (16,8) kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt verdikleri görülmüştür. Katılımcıların %37,9'u örgütsel demokrasi açısından kurumda işlerin şeffaflık ilkesi ile yürütüldüğünü düşünmektedirler.

## 4.2 VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Katılımcılardan elde edilen nicel veriler SPSS 23 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Demografik özelliklerin tespitinde frekans ve yüzde değerleri hesaplanmış sonrasında değişkenle ilgili korelasyon ve hipotezlerle alakalı regresyon analizleri yapılmıştır. Veri setinin güvenilirlik analizi Cronbach alfa katsayısı ile sınanmıştır.

### 4.2.1 Güvenilirlik Analizi

Anket sorularına verilen yanıtların tutarlılığını ölçen güvenilirlik için ilk olarak her ölçeğe ait güvenilirlik değerlerine bakılmış sonra genel olarak tüm ölçekteki soruların değerlerine bakılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik değerlerini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ile değerlendirme aşağıda belirtildiği şekilde yapılmıştır.<sup>206</sup>

<sup>206</sup> Reha Alpar, *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 814.

.00 <math>\alpha</math> <math><0.40</math> Güvenilir değil

.40 <math>\alpha</math> <math><0.60</math> Düşük Derecede Güvenilir

.60 <math>\alpha</math> <math><0.80</math> Yüksek Derecede Güvenilir

.80 <math>\alpha</math> <math><1.00</math> Çok Yüksek Derecede Güvenilir

Araştırma çerçevesinde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri neticesinde elde edilen alfa ( $\alpha$ ) değerleri aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

#### 4.2.2 Örgütsel Demokrasi Güvenilirlik Analizi

**Tablo 21** Örgütsel Demokrasi Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Öge
,922	29

Örgütsel bağlılık ölçeği için elde edilen güvenilirlik değeri göz önüne alındığında çok yüksek güvenilirlik değerine sahip olduğu tablo 30' da görülmektedir. Güvenilirlik değerinin yanı sıra her soru bazında ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine ayrı ayrı bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablo 31' de de gösterilmektedir.

**Tablo 22 Örgütsel Demokrasi Analizi**

		Standart			
		Ortalama	sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir	4,06	,936	-,684	-,005
2	Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır	3,40	1,019	-1,042	,579
3	Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır	3,71	,929	-1,113	1,226
4	Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler	4,11	1,135	-,577	-,355
5	Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim	4,04	1,089	-1,019	,492
6	Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir	3,40	1,032	-1,280	1,1459
7	Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır	3,86	,937	-,646	-,005
8	Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır	4,21	1,019	-1,012	,569
9	Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir	4,05	,918	-1,133	1,336
10	Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür	3,30	1,182	-,566	-,370
11	Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler	3,77	1,086	-1,021	,489
12	Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır	4,15	1,031	-1,220	1,151
13	Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır	4,02	,948	-,696	-,005
14	Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler	3,40	1,019	-1,032	,579
15	Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır	3,91	,929	-1,133	1,336
16	Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir	4,23	1,162	-,566	-,380
17	Görev dağılımında liyakat dikkate alınır	4,11	1,094	-1,015	,494

		Standart			
		Ortalama	sapma	Çarpıklık	Basıklık
18	Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır	3,39	1,032	-1,260	1,149
19	Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir	3,91	,928	-,677	-,005
20	Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez	4,18	1,012	-1,037	,573
21	Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur	4,04	,921	-1,114	1,315
22	Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır	3,20	1,132	-,576	-,340
23	Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır	3,53	1,088	-1,012	,478
24	Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez	4,12	1,023	-1,271	1,161
25	Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum	4,09	,920	-1,133	1,336
26	İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir	3,55	1,143	-,587	-,361
27	Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir	3,72	1,087	-1,023	,481
28	Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir	4,13	1,022	-1,249	1,138

#### 4.2.3 Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi

**Tablo 23** Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha Öge	
,9141	24

Örgütsel destek ölçeği için elde edilen güvenilirlik değeri göz önüne alındığında çok yüksek güvenilirlik değerine sahip olduğu tablo 32' de görülmektedir. Güvenilirlik değerinin yanı sıra her soru bazında ortalama, standart sapma, geçerlilik değerlerine ayrı ayrı bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablo 33' te de gösterilmektedir.



**Tablo 24 Örgütsel Bağlılık Analizi**

		Ortalama	Standart sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	3,88	,929	-,676	-,005
2	Bu kuruma karşı güçlü bir ait olma hissim var.	3,90	1,019	-1,032	,579
3	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	4,09	,920	-1,125	1,346
4	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	3,59	1,139	-,575	-,358
5	Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	3,76	1,098	-1,015	,487
6	Bu kurumdaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum	4,15	1,018	-1,289	1,141
7	Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	3,12	1,035	-,461	-,511
8	Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.	3,25	1,108	-,411	-,712
9	İstesem de şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	3,21	1,048	-,295	-,857
10	Şu anda bu kurumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.	3,19	1,049	-,648	-,472
11	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	3,46	,870	-,683	,639
12	Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.	4,61	,483	-,617	-1,672
13	Zaman geçtikçe bu kurumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	4,22	,682	-,480	-,791
14	Bu kurumdan ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	4,34	,661	-,673	,281
15	Başka bir iş yerinin buradan daha iyi olacağını garanti yok; burayı hiç olmazsa biliyorum.	3,95	,843	-,426	-,411
16	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işyerinden ayrılmak istemezdim.	4,23	,691	-,492	-,781
17	Bu kuruma çok şey borçluyum.	4,29	,648	-,659	,268

		Standart			
		Ortalama	sapma	Çarpıklık	Basıklık
18	Benim için avantajlı da olsa, bu kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	3,96	,842	-,426	-,412
19	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	4,41	,682	-,491	-,779
20	Bu kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	4,28	,675	-,474	-,789
21	Bu kurumdan ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	4,29	,652	-,663	,274
22	Bu kuruma sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.	3,89	,845	-,436	-,414

#### 4.2.4 Demografik Değişken Bulguları

Elde edilen bulgulara göre, Anketimize katılan çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında en yüksek payı %94,4'lük oranla erkek çalışanların aldığı görülmektedir. Kadın çalışanların oranı ise %5,6 gibi küçük bir oranı oluşturmaktadır.

Anket katılımcılarının yaş dağılımlarına bakıldığında en yüksek payın %44,7'lik oran ile 36-45 yaş grubuna dahil olan çalışanların olduğu görülmektedir. Bunları %36 ile 26-35 yaş arası çalışanlar, %10,1 ile 18-25 yaş arası çalışanların toplamı takip etmektedir.

Anket çalışmasına toplam 316 kişi katılmıştır. Katılımcıların 54'ü (%17,1) ilkokul mezunu, 147'si (%46,6) lise mezunu, 61'i (%19,5) önlisans mezunu, 53'ü (%16,8) lisans mezunu, 1'i (%0,03) ise yüksek lisans mezunudur. Araştırmamızda doktora mezunu katılımcı tespit edilmiştir.

Çalışanların eğitim durumlarının dağılımına bakıldığında ise en yüksek payın %46,6'lık oranla lise mezunlarına ait olduğu görülmektedir. Bunu, %19,5'lik oran ile ön lisans mezunları, %17,1'lik oran ile de ilkokul mezunları takip etmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların, 213'ü (%67,4) evli iken, 103'ü (%32,6)'sı ise bekârdır. Evli olan katılımcı oranının bekâr olan katılımcı oranından yaklaşık olarak iki katı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, İstanbul deniz otobüsleri işletmesinde %67,4 gibi büyük bir oranda evli çalışan olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların, 1'i (%0,03) müdür pozisyonunda, 3'ü (%0,09) şef pozisyonunda, 202'si (%8,2) terminal sorumlusu pozisyonunda, 25'i (%9,4) terminal görevlisi

pozisyonunda, 22'si (%8,4) gişe sorumlusu pozisyonunda, 59'ü (%22,6) gişe görevlisi pozisyonunda, 55'i (21,0) iskele görevlisi pozisyonunda, 35'i (%15,0) güvenlik görevlisi pozisyonunda, 36'sı (%15,3) temizlik görevlisi pozisyonunda çalışmaktadır. İşletmede pozisyon durumuna göre dağılımına bakıldığında, %22,6 ile gişe görevlileri oluşturmuştur. Bunu, %21,0'lık bir oranla iskele görevlisi, %15,3'lük bir oranlar temizlik görevlisi personeli takip etmiştir.

Yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında, 1 yıldan az yöneticilik pozisyonunda çalışan katılımcının olmadığı görülmektedir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda elde edilen bulgulara göre işletmede %52,1 gibi yüksek bir oranda yöneticinin 6-10 yıl arasında çalıştığı görülmektedir. İkinci sırada ise %30,4 gibi bir oranla 1-5 yıl arasında çalışan yönetici grubunun oluşturduğu söylenebilir.

Katılımcıların meslekte çalışma süresine göre dağılımına bakıldığında, meslekte 1 yıldan daha az çalışan 30 kişi (%9,4), 1-5 yıl arasında çalışan 114 kişi (%36,0), 6-10 yıl arasında çalışan 78 kişi (%24,6), 11-15 yıl arası çalışan 63 kişi (%19,9), 16-20 yıl arası çalışan 28 kişi (%8,8) ve 21 yıl üzeri çalışan personel sayısı 3 kişi (%0,9)'dur.

Çalışan personelin meslekteki süresi açısından değerlendirildiğinde, %36,0'lık bir oranlar 1-5 yıl arası çalışanlar grubunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bunu ikinci sırada, %24,62'lik bir oranlar 6-10 yıl süre ile çalışan personeller oluştururken, üçüncü sırayı %19,9'luk bir oranla 11-15 yıl çalışan personelden oluşmaktadır. Katılımcılar arasında hizmette en yüksek süreyi oluşturanlar %0,9'luk bir oranlar 21 yıl ve üzeri çalışanlardır.

Katılımcı bireylerin, 144 kişi (%45,5) sendikaya üye olduklarını belirtirken, 172 kişi (%54,5) ise sendikaya üye olmadıklarını tespit edilmiştir. Katılımcıların sendikaya üyelik durumlarından elde edilen bulgulara göre, %54,5 gibi bir oranda katılımcıların sendikaya üye olmak istemedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların yöneticiler beni cesaretlendirir sorusuna verdikleri yanıtlara göre, 48 kişi (%15,1) kesinlikle katılıyorum, 72 kişi (%22,5) katılmıyorum, 39 kişi (%13,2) kararsızım, 106 kişi (%33,2) katılıyorum ve 51 kişi (%16,0) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Tabloya göre, %33,2'lik bir oranlar katılımcıların yöneticilerin kendilerini cesaretlendirdiklerini belirtirken, bunu %22,5'lik bir oranlar katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların verdikleri yanıtlara bakıldığında göre %13,2'lik bir oranla yöneticilerin personeli cesaretlendirme konusunda kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların verdikleri yanıtlarda, 34 kişi (%10,7) kesinlikle katılmıyorum, 69 kişi (%21,8) katılmıyorum, 55 kişi (%17,4) kararsızım, 126 kişi (%39,9) katılıyorum ve 32 kişi (%10,2) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Katılımcıların kurumsal kararlar almada çoğunluğun görüşlerini dikkate alıp olmama durumları açısından elde edilen bulgulara göre değerlendirildiğinde, %39,9'luk bir oranla kurumsal karar almada çoğunluğun görüşlerini dikkate aldıklarını yani örgütsel adalet konusunda adaletli davrandıkları ve çoğunluğun görüşlerine yer verdikleri görülmüştür.

Katılımcıların verdikleri yanıtlara göre dağılım değerleri incelendiğinde, 50 kişi (%15,8) kesinlikle katılmıyorum, 62 kişi (%19,6) katılmıyorum, 42 kişi (%13,3) kararsızım, 104 kişi (%32,9) katılıyorum ve 58 kişi (%18,4) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Ankette, %32,9'luk bir oranla katılımcıların kurumunda kararlar alınırken alınan kararlar doğrultusunda etkilenen personelin söz hakkının olduğunu düşünmektedirler. Katılımcıların yaklaşık %15,8'lik bir oranla kurumunda kararlar alınırken alınan kararlardan etkilenme konusunda söz sahibi olmadıklarını düşünmektedirler.

Katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, 33 kişi (%11,4) kesinlikle katılmıyorum, 80 kişi (%25,3) katılmıyorum, 62 kişi (%19,2) kararsızım, 106 kişi (%33,1) katılıyorum ve 35 kişi (11,0) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını verdikleri görülmüştür. Katılımcıların %33,1'lik bir oranla yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösteriler soruna katılıyorum şeklinde destekledikleri tespit edilmiştir.

Katılımcıların, işletmede uygulanan karar ve politikaların yanlış bulunması durumunda eleştirebilme durumları açısından değerlendirildiğinde, 24 kişi (%7,5) kesinlikle katılmıyorum, 66 kişi (20,9) katılmıyorum, 44 kişi (%13,9) kararsızım, 124 kişi (%39,3) katılıyorum ve 58 kişi (18,4) kesinlikle katılıyorum olarak yanıt verdikleri görülmüştür.

Katılımcıların eleştirilerini dile getirebilmedeki örgütsel demokrasi aldığı açısından değerlendirildiğinde, %39,3'lük bir oranla katılımcıların alınan veya uygulanan karar ve politikalarda eleştiri yaptıklarını söylenebilir.

Yönetim çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir şeklindeki soruya katılımcıların verdikleri yanıtlara bakıldığında, 25 kişi (%7,9) kesinlikle katılmıyorum, 76 kişi (%24,0) katılmıyorum, 106 kişi (%33,5) kararsızım, 60 kişi (%18,9) katılıyorum ve 49 kişi (%15,7) kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt verdikleri görülmüştür. Katılımcıların yönetim kadrosunun çalışanları eleştiri yapma veya fikir beyan etmede

cesaretlendirdikleri konusunda %33,5'lik bir oranla kararsız kaldıkları, %24,0'lık bir oranla katılmıyorum diyenler takip etmektedir.

Katılımcıların örgütsel demokrasinin bir gereği olarak yönetim kadrosunun çalışan personelin eleştirilerini %34,5'lik gibi bir değerle dikkate aldıkları tespit edilmiştir. Ancak %10,4 gibi ciddi bir oranda ise yöneticilerin çalışanların eleştirilerini dikkate almadıklarını yani örgütsel açıdan demokrasinin yerine getirilmediği düşünülmektedirler.

Katılımcıların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanmaktadır şeklindeki değerlendirmesi incelendiğinde, 25 kişi (%7,9) kesinlikle katılmıyorum, 75 kişi (%23,7) katılmıyorum, 78 kişi (%24,6) kararsızım, 104 kişi (%32,9) katılıyorum ve 34 kişi (%10,9) kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıtlar vermişlerdir. Katılımcıların yaklaşık %32,9'u çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesini normal karşılarken, %7,92'u ise çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi konusunda normal karşılamadıklarını düşünülmektedirler.

Katılımcıların örgütsel demokrasi çerçevesinde toplantılarda herkese düşünceleri ifade etme fırsatı verilmekte şeklinde değerlendirmesinde, 18 kişi (%5,6) kesinlikle katılmıyorum, 47 kişi (%14,8) katılmıyorum, 38 kişi (12,0) kararsızım, 149 kişi (47,3) katılıyorum ve 64 kişi (20,3) kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Katılımcıların %47,3'ü işletmede örgütsel demokrasinin yerine getirildiğini yani toplantılarda herkesin düşüncelerini fikirlerini ifade etmesi için fırsatlar verildiğini düşünülmektedirler.

Katılımcıların kurumda işlerin şeffaf bir şekilde yürütülüp yürütülmediği konusu incelendiğinde, 34 kişi (%10,7) kesinlikle katılmıyorum, 47 kişi (%14,9) katılmıyorum, 62 kişi (%19,7) kararsızım, 120 kişi (%37,9) katılıyorum ve 53 kişi (16,8) kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt verdikleri görülmüştür. Katılımcıların %37,9'u örgütsel demokrasi açısından kurumda işlerin şeffaflık ilkesi ile yürütüldüğünü düşünülmektedirler. Kariyer planlamasıyla işgören sadakatinin artmasının karşılaştırılmasının sonucu anlamlılık düzeyi 0,00 çıkmıştır.

#### **4.2.5 Ki-Kare Yöntemi İle Hipotezlerin (Denencelerin) Test Edilmesi**

Hipotezler verilecek ve bu hipotezler ki-kare yöntemiyle test edilecektir. Tablodaki son sütundaki sigma değeri, hipotezin kabul veya reddedildiğini gösteren bir ölçüttür. Anlamlılık düzeyi araştırmamızda 0,05 olarak alınmıştır. Çıkan değer 0,05'ten küçükse ve tablonun altındaki yüzde değeri, %20 ve altında ise hipotezimiz kabul görecektir, değilse hipotezimiz reddedilecektir. Bu bilgilere dayanarak aşağıda verilen hipotezler test edilmiş ve yorumlanmıştır.

**Tablo 25** Hipotez 1: Örgüt içi demokrasinin artması çalışanın işletmeye olan sadakatini artırır

	<b>Cevaplayan</b>	<b>df</b>	<b>Asymp. Sig. (2-sided)</b>
<b>Personel Ki-kare</b>	125,014	5	0,000
<b>Likelihood Ratio /olabilirlik oranı</b>	181,214	5	0,000
<b>Linear-by-Linear Association</b>	101,483	1	0,000
<b>N Cevaplayan Cases</b>	316		

Kariyer planlamasıyla işgören sadakatinin artmasının karşılaştırılması sonucunda anlamlılık düzeyi 0,00 çıkmıştır. Sonuç 0,05'ten küçük olduğundan ve yüzdilik dilimi %20 olduğundan örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etki yapılmasıyla işgören sadakatinin yükselmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezimiz kabul edilmektedir. Bu da örgüt içi demokrasinin artması sonucu çalışanın işletmeye olan sadakati de artmıştır.

**Tablo 26** Hipotez 2: Örgütsel Demokrasinin Artması İşletmelerde, İlerleme Olanaklarını ve Örgütsel Bağlılık Gereği Çalışanları Motive Eder.

	<b>Cevaplayan</b>	<b>df</b>	<b>Asymp. Sig. (2-sided)</b>
<b>Personel Ki-kare</b>	121,478	5	0,000
<b>Likelihood Ratio</b>	142,143	5	0,001
<b>Linear-by-Linear Association</b>	91,142	1	0,003
<b>N Cevaplayan Cases</b>	316		

Örgütsel demokrasiyi benimseyen, inanan ve bunu uygulayan işyerlerinde örgütsel demokrasi ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini karşılaştırıldığında anlamlılık düzeyi 0.01 çıkmıştır. Sonuç 0,005'ten küçük olduğundan ve yüzdilik dilim

%20 olduğundan yükselme imkanlarını bilmekle işgörenlerin örgütsel bağlılık değerleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel demokrasiyi uygulayan iş yerlerinde çalışanların örgüte olan bağlılıkları yani örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Örgütsel demokrasinin artması işyerinde yükselme imkânı vermekte ve örgütsel bağlılık gereği çalışanları motive etmektedir. Dolayısıyla, hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 27** Hipotez 3: Örgütsel Demokrasinin Uygulandığı İşletmelerde Çalışanların Mesleki İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Derecesi Artar

	<b>Cevaplayan</b>	<b>df</b>	<b>Asymp. Sig. (2-sided)</b>
<b>Personel Ki-kare</b>	62,847	5	0,001
<b>Likelihood Ratio</b>	54,248	5	0,009
<b>Linear-by-Linear Association</b>	47,104	1	0,003
<b>N Cevaplayan Cases</b>	316		

Çalışılan işyerinde örgütsel demokrasinin uygulanmasıyla çalışanların işyerine ve işlerine olan bağlılıklarının artması yani örgütsel bağlılık düzeylerinin artması karşılaştırıldığında anlamlılık düzeyi 0,03 çıkmıştır. Sonuç 0,05'ten küçük olduğu için ve yüzdelik dilim %20 olduğundan örgütsel demokrasiyle çalışanların mesleki bağlılık yani örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Çalışan için önemli olan yaptığı işin kendisini tatmin etmesidir. Test sonucunda kariyer örgütsel demokrasi ile çalışanların mesleklerinde ilerleme sağladıklarında doğal olarak işyerlerine bağlılık düzeylerinin de arttığı sonucu çıkmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel demokrasinin uygulandığı işletmelerde çalışanların mesleki iş doyumunu ve örgütsel bağlılık derecesi artmıştır. Sonuçta hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 28** Hipotez 4: Örgütsel Demokrasi Seviyesi Gelişmiş Olan İşletmelerde Çalışanlar Zamanının Büyük Bir Bölümünü İşletmelerde Geçirir; Örgütsel Bağlılık Seviyeleri Artar, Geri Kalan Kısmını Aynı İş Yerinde Geçirmekten Mutlu Olurlar

	<b>Cevaplayan</b>	<b>df</b>	<b>Asymp. Sig. (2-sided)</b>
<b>Personel Ki-kare</b>	95,289	5	0,000
<b>Likelihood Ratio</b>	120,997	5	0,005
<b>Linear-by-Linear</b>	82,087	1	0,001
<b>Association</b>			
<b>N Cevaplayan Cases</b>	316		

İşyerlerinde örgütsel demokrasinin gelişmesi ve yaygınlaşması hatta uygulamalarının yapılması işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır. Aynı iş yerinde kalmaktan mutlu olma durumları karşılaştırıldığında anlamlılık düzeyi 0,00 çıkmıştır. Sonuç 0,05'ten küçük olduğundan ve yüzdilik dilim %20'den küçük olduğundan kariyer planlamasının yapılmasıyla işgörenlerin kariyerlerinin kalanını aynı işyerlerinde geçirmekten mutlu olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel demokrasi çalışanlara objektif kriterlerle işletmede çalışma olanakları sağlar. Bu da çalışanlara güven verir, çalışanlar emeklerinin karşılığını alacaklarını bildiklerinden kariyerlerini çalıştıkları iş yerlerinde sürdürmeyi isterler. Örgütsel demokrasi seviyesi gelişmiş olan işletmelerde çalışanlar zamanının büyük bir bölümünü işletmelerde geçirir; örgütsel bağlılık seviyeleri artar, geri kalan kısmını aynı iş yerinde geçirmekten mutlu olurlar. Sonuçlar olumlu çıkması ile hipotezimiz kabul edilmiştir.



**Tablo 29** Hipotez 5: Örgütsel Demokrasi Gelişmiş İşletmelerde Çalışanlar, Örgütsel Bağlılığın Bir Gereği Olarak Kendilerini İş Yerlerine Ait Hissederler

	<b>Cevaplayan</b>	<b>df</b>	<b>Asymp. Sig. (2-sided)</b>
<b>Personel Ki-kare</b>	54,105	4	0,003
<b>Likelihood Ratio</b>	47,472	4	0,004
<b>Linear-by-Linear Association</b>	41,320	1	0,001
<b>N Cevaplayan Cases</b>	316		

Örgütsel demokrasinin uygulanmasıyla işgörenlerin kendilerini iş yerlerine bağlı hissetmelerine yani örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasına veya o işyerine duygusal olarak bağlı hissetmeleri karşılaştırıldığında anlamlılık düzeyi 0,00 çıkmıştır.

Sonuç 0,05'ten küçük olduğundan ve yüzdeler diliminde %20 olduğundan örgütsel demokrasinin uygulanmasıyla çalışanların kendilerini iş yerlerine duygusal olarak bağlı hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Örgütlerin devamlılıklarını başarıyla sürdürebilmeleri için çalışanlarıyla birliktelik sağlamaları gerekmektedir.

İşgörenleri örgüte bağlamanın en geçerli yolu onların tatminini sağlamaktır. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar işleri ile tatmin oldukları için örgüte duygusal bir bağlılık hissetmektedirler. Örgütsel demokrasisi gelişmiş olan işletmelerde işgörenler, örgütsel bağlılık gereği kendilerini işlerine ve işyerlerine ait hissederler. Böylece hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 30** Hipotez 6: Örgütsel Demokrasisi Gelişmiş Olan İşletmelerde Çalışanlar İş Yerlerinin Bağlılığı Hak Ettiğini Düşünürler

	<b>Cevaplayan</b>	<b>df</b>	<b>Asymp. Sig. (2-sided)</b>
<b>Personel Ki-kare</b>	71,190	4	0,000
<b>Likelihood Ratio</b>	82,514	4	0,001
<b>Linear-by-Linear Association</b>	62,471	1	0,000
<b>N Cevaplayan Cases</b>	316		

Örgütsel demokrasinin uygulanması yani yapılması ile çalışanların işyerlerinin bağlılığı hak ettiğini düşünceleri karşılaştırıldığında anlamlılık düzeyi 0,00 çıkmıştır. Sonuç 0,05'ten düşük olduğundan ve yüzde dilimi %20'den küçük olduğundan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile çalışanların iş yerlerinin bağlılığı hak ettiğini düşünceleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel demokrasi uygulamalarına öncelik veren ve uygulayan işletmelerde çalışanlar iş yerleri tarafından tatmin edildiklerinden ve bağlılık düzeylerinde ilerleme olanağı bulduklarından iş yerlerinin bağlılığı hak ettiğini düşünmektedirler. Örgütsel demokrasisi gelişmiş olan işletmelerde çalışanlar iş yerlerinin bağlılığı hak ettiğini düşünürler. Böylece hipotezimiz kabul edilmiş olmaktadır.

#### 4.2.6 Varyans Analizi Sonucunda Elde Edilen Verilerin İncelenmesi (Anova Testi)

Varyans analizinde, tablolarda değişkenliğin kaynakları belirtilmiştir. Bunlar sırası ile gruplar arası, grup içi ve toplam değişkenlerdir. "df" serbestlik derecesi değerlerini ifade eder. Beşinci sütunda gruplar arası varyans tahmininin, grup içi varyans tahminine bölünmesi ile bulunan F istatistiği verilmiştir.

Son sütundaki sigma değeri ise, hipotezin kabul veya reddedildiğini gösteren bir ölçüttür. Anlamlılık düzeyi araştırmamızda 0,05 olarak alınmıştır. Çıkan değer 0,05'ten küçük ise ilişki kabul edilecek, değilse ilişki reddedilecektir. Bu bilgiler ışığı altında aşağıda verilen ilişkiler test edilmiş ve yorumlanmıştır.

**Tablo 31** Çalışanların Eğitim Düzeyleri ile Örgütsel Demokrasi Düzeyinin Çalışan Sadakate Etkisi Arasındaki İlişki

	<i>Kareler Top.</i>	<i>Serbestlik derecesi değeri</i>	<i>Karesel Aritmetik Ort.</i>	<i>F</i>	<i>Sigma</i>
<i>Guruplar arası</i>	32.420	5	9.112	2.210	0.001
<i>Guruplar içi</i>	422.719	174	3.847		
<i>Toplam</i>	445.227	179			

Yapılan varyans analizi sonucunda çalışanların eğitim seviyeleriyle kariyer planlamasına bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim seviyesi yüksek

olan çalışanların örgütsel demokrasiyi daha fazla önemsedikleri ve örgütsel bağlılığa olan inanç düzeylerinin de yüksek olduğu ayrıca, kendilerini iyi tanıdıkları görülmekte, eğitim seviyesi yükseldikçe kendini tanıma, dolayısı ile kendini gerçekleştirme ön plana çıkmakta ve daha üst pozisyonlara yükselmek için örgütsel demokrasiyi uygulama çalışanlar arasında artmaktadır.

Analiz sonucu 0,05' ten küçük olduğundan eğitim seviyeleri yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde artış olduğu bununda örgütsel demokrasiye yansıdığı akabinde iş yerlerine sadakatlerini artırdığı sonucu çıkmaktadır.

**Tablo 32** Çalışanların Çalışma Süreleri İle İşyerine Bağlılık (Örgütsel Bağlılık) Arasındaki İlişki

	<i>Kareler Top.</i>	<i>Serbestlik derecesi değeri</i>	<i>Karesel Aritmetik Ort.</i>	<i>F</i>	<i>Sigma</i>
Guruplar arası	19.884	5	6.114	4.851	0.031
Guruplar içi	286.415	142	3.101		
Toplam	361,399	147			

Yapılan analiz sonucunda daha uzun zamandır çalışan iş görenlerin örgütlerini daha iyi tanıdıkları ve örgüt içindeki yükselme imkanlarını daha fazla tanıyarak kendilerini ilerideki yükseleceği pozisyonlar için hazırladıkları ortaya çıkmıştır. Analiz sonucu 0,05'ten küçük olduğundan çalışma süreleri arttıkça çalışanların kendilerini örgütlerine karşı duygusal olarak bağlı hissettikleri kabul edilmektedir.

**Tablo 33** Çalışanların Yaşları ile Örgütsel Demokrasi Arasındaki İlişki

	<i>Kareler Top.</i>	<i>Serbestlik derecesi değeri</i>	<i>Karesel Aritmetik Ort.</i>	<i>F</i>	<i>Sigma</i>
Guruplar arası	10,112	5	3,641	11,190	0,001
Guruplar içi	62,775	154	,220		
Toplam	71,97	189			

Analiz sonucunda, yaşı genç çalışanlar diğer çalışanlara göre örgütsel demokrasi uygulamaları veya belirleme bakımından hedeflerine ulaşma noktasında daha kat'i düşüncelere sahip oldukları sonucunu çıkarabiliriz. Yaşı en yüksek olan iş gören grubunun mesleklerine bağlılık hususunda, iş değişikliği ve değişikliğe adaptasyonu noktasında artık risk almak yerine mevcut konumlarını muhafaza etme fikrinde oldukları yorumunu yapabiliriz. Analiz sonucunun 0,05'ten küçük çıkması yaşı genç çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri için uzmanlık alanlarının dışında bir alanda terfi etmektense işi bırakmayı tercih edebileceklerini göstermektedir.

#### 4.2.7 Regresyon Analizine Ait Bulgular (Anova)

**Tablo 34** Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Bağlılığa ait Regresyon Değerleri-1

Model	Kareler Toplamı	df	Ortala ma Kare	F	Anl amlılık
1 Regression	9,215	6	1,536	8 ,488	,00 0 <sup>b</sup>
Kalıntı	19,542	108	,181		
Genel Toplam	28,758	114			

**Tablo 35** Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına ait Regresyon Değerleri-2

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartize Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Error	Beta		
1 (Örgütsel Bağlılık)	2,929	0,21		13,958	0
1-Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	0,234	0,056	0,436	4,148	0
2-Bu kuruma karşı güçlü bir ait olma hissim var.	-0,064	0,074	-0,132	-0,874	0,384
3-Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	0,134	0,062	0,245	2,149	0,034
4-Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	-0,034	0,046	-0,077	-0,73	0,467
5-Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	0,038	0,066	0,083	0,573	0,568
6-Bu kurumdaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	0,034	0,06	0,07	0,574	0,567
7-Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	2,929	0,21		13,958	0
8-Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.	0,234	0,056	0,436	4,148	0
9-İstesem de şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	0,134	0,062	0,245	2,149	0,034
10-Şu anda bu kurumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.	-0,034	0,046	-0,077	-0,73	0,467
11-Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,038	0,066	0,083	0,573	0,568
12-Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.	0,034	0,06	0,07	0,574	0,567
13-Zaman geçtikçe bu kurumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	0,134	0,062	0,245	2,149	0,034
14-Bu kurumdan ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	-0,034	0,046	-0,077	-0,73	0,467

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartize Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Error	Beta		
15-Başka bir iş yerinin buradan daha iyi olacağını garanti yok; burayı hiç olmazsa biliyorum.	0,038	0,066	0,083	0,573	0,568
16-Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işyerinden ayrılmak istemezdim.	0,034	0,06	0,07	0,574	0,567
17-Bu kuruma çok şey borçluyum.	0,134	0,062	0,245	2,149	0,034
18-Benim için avantajlı da olsa, bu kurumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	-0,034	0,046	-0,077	-0,73	0,467
19-Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0,038	0,066	0,083	0,573	0,568
20-Bu kurumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	0,034	0,06	0,07	0,574	0,567
21-Bu kurumdan ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	0,034	0,06	0,07	0,574	0,567
22-Bu kuruma sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.	0,034	0,06	0,07	0,574	0,567

Değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. Model ve ilişkiler arasında ön görülenden farklı bir ilişki bulunmamıştır. Bütün ilişkilerin güçleri ( $p < 0,01$ ) düzeyindedir ve yüksek derecede anlamlıdır.

Regresyon analizinde bağımsız değişken olan örgütsel demokrasi ile bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık arasında orta kuvvette bir ilişki bulunmuştur.

Değişkenler arasında bulunan ilişki incelendiğinde soruların ve bağımlı değişkenlerin arasındaki ilişkilerin güçlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### 4.3 ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Ki-kare analiziyle yapılan hipotez testleriyle hipotezlerin hepsinin anlamlı olarak kabul edildiği görülmüştür. Bu konudaki tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 36** Ki-kare analizi hipotez test sonuçları

HİPOTEZ	TEST SONUCU
<b>Hipotez 1:</b> Örgüt içi demokrasinin artması çalışanın işletmeye olan sadakatini arttırır.	Kabul
<b>Hipotez 2:</b> Örgütsel demokrasinin artması işletmelerde, ilerleme olanaklarını ve örgütsel bağlılık gereği çalışanı motive eder.	Kabul
<b>Hipotez 3:</b> Örgütsel demokrasinin uygulandığı işyerlerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi artar.	Kabul
<b>Hipotez 4:</b> Örgütsel demokrasi kültürü gelişmiş olan işyerlerinde çalışanlar zamanının önemli bir bölümünü iş yerlerinde geçirirler; örgütsel bağlılık seviyeleri artar, zamanlarının kalan kısmını aynı iş yerinde geçirmekten mutlu olurlar.	Kabul
<b>Hipotez 5:</b> Örgütsel demokrasi gelişmiş işletmelerde çalışanlar, örgütsel bağlılığın bir gereği olarak kendilerini iş yerlerine ait hissederler.	Kabul

Bu çalışmanın amacı örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılık üzerine olan etkilerinin ölçülmesi ve bu kavramların ilişkisinin ortaya konulmasıdır.

Çalışmanın önemi açısından örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılık kavramlarının ele alınması çalışmayı izah eden modelin çizilmesi, hipotez oluşturulması, analize tabi tutulması, bu kavramların birbirine olan etkilerinin ortaya konması ve yorumlanması olarak değerlendirildiğinde çalışmayı meydana getiren çerçevenin çalışmanın önemini ortaya çıkardığını söyleyebiliriz.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel demokrasi kavramına, ikinci bölümde örgütsel bağlılık ve önemine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Son bölümde ise İstanbul Deniz

Otobüsleri çalışanları üzerinde yapılan araştırmada elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Çalışmada 6 hipotez kurulmuş ve 6 hipotezde kabul edilmiştir.

Örgüt içinde demokrasinin artması çalışanların örgüte olan sadakatlerini artırır. Örgütsel demokrasinin artması iş yerlerinde ilerleme imkanlarını ve örgütsel bağlılığın gereği işgörenleri motive eder. Örgütsel demokrasinin uygulandığı iş yerlerinde çalışanların iş doyumları ve örgütsel bağlılık dereceleri artar. Örgütsel demokrasi seviyesi gelişmiş olan iş yerlerinde çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını işyerlerin de de geçirir; örgütsel bağlılık düzeyleri artar, sonraki zamanlarını da aynı iş yerinde geçirmekten mutlu olurlar. Örgütsel demokrasi gelişmiş işletmelerde çalışanlar, örgütsel bağlılığın bir gereği olarak kendilerini iş yerlerine ait hissederler. Örgütsel demokrasisini geliştirmiş olan iş yerlerinde çalışanlar iş yerlerinin bağlılıklarını hak ettiğini düşünürler.

Araştırmada çıkan sonuçlar doğru olsa da kısıtlılıklar yine de ortaya çıkmıştır. Çalışma ortamının yoğunluğu, vardiyalı çalışma sistemi sebebi ile, hedeflenen katılımcı sayısı yüksek olsa da ulaşılabilen geçerli anket sayısı 316' da kalmıştır.

Sonuç olarak, 0,05'ten küçük olduğundan ve yüzdeler dilimi %20 olduğundan örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etki yapmasıyla çalışan sadakatinin artması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel demokrasiye inanan ve uygulayan işletmelerde örgütsel demokrasi ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini karşılaştırıldığında anlamlılık düzeyi 0.01 çıkmıştır. 0,005'ten küçük olduğundan ve yüzdeler dilim %20 olduğundan ilerleme imkanlarını bilmekle işgörenden örgütsel bağlılık değerleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yani örgütsel demokrasiyi uygulayan işletmelerde çalışanların işletmeye olan bağlılıkları yani örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Yani, örgütsel demokrasinin artması işletmelerde, ilerleme olanaklarını ve örgütsel bağlılık gereği çalışanları motive etmektedir. Dolayısıyla, hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışılan işletmede örgütsel demokrasinin uygulanması ile çalışanların işyerine veya işlerine olan bağlılıklarının artması yani örgütsel bağlılık düzeylerinin artması karşılaştırıldığında ise anlamlılık düzeyi 0,03 çıkmıştır. Sonuç 0,05'ten küçük olduğu için ve yüzdeler dilim %20 olduğundan örgütsel demokrasi ile çalışanların mesleki bağlılıkları yani örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

İşgören için esasta önemli olan yaptığı iş ve çalışmaların kendisini tatmin etmesidir. Testin sonucunda örgütsel demokrasi ile işgörenden mesleklerinde



ilerleme sağladıklarında doğal olarak işyerlerine bağlılık düzeylerinin de arttığı sonucu çıkmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel demokrasinin uygulandığı işyerlerinde çalışanların örgütsel bağlılık derecesi artmıştır. Sonuçta olarak hipotezimiz kabul edilmiştir.

Örgütlerde örgütsel demokrasinin gelişmesi, yaygınlaşması hatta uygulamalarının yapılmasıyla çalışanların işyerlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır. Aynı iş yerinde bulunmaktan mutlu olmaları karşılaştırıldığında anlamlılık düzeyi 0,00 çıkmıştır. Sonuç 0,05'ten küçük olduğundan ve yüzdilik dilim %20'den küçük olduğundan kariyer planlamasının yapılmasıyla işgörenlerin kariyerlerinin kalan kısmını aynı örgütte geçirmekten mutlu olmaları durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel demokrasi çalışanlara objektif kriterlerle işletmede çalışma olanakları sağlar. Bu da çalışanlara güven verir, çalışanlar emeklerinin karşılığını alacaklarını bildiklerinden kariyerlerini çalıştıkları iş yerlerinde sürdürmeyi istemektedirler. Örgütsel demokrasi seviyesi gelişmiş olan işletmelerde çalışanlar zamanının büyük bir bölümünü işletmelerde geçirir; örgütsel bağlılık seviyeleri artar, geri kalan kısmını aynı iş yerinde geçirmekten mutlu olurlar. Sonuçlar olumlu çıktığından hipotezimiz kabul edilmiştir.

Örgütsel demokrasinin uygulanmasıyla işgörenlerin kendilerini iş yerlerine bağlı hissetmelerine yani örgütsel bağlılık derecelerinin de yüksek olmasına ya da o işletmeye duygusal olarak bağlı hissetmeleri karşılaştırıldığında anlamlılık düzeyi 0,00 çıkmıştır. Sonuç olarak, 0,05'ten küçük olduğundan ve yüzdilik dilimde %20 olduğundan örgütsel demokrasi uygulamalarının yapılmasıyla çalışanların iş yerlerine duygusal bağlılık hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Örgütlerin devamlılıklarını başarıyla devam ettirebilmeleri için çalışanlarıyla bütünleşme ve birlikteliği sağlamaları gerekmektedir.

Çalışanları örgüte bağlamanın en iyi ve geçerli yolu onları tatmini sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işleri ile tatmin oldukları için örgütlerine duygusal olarak bağlılık hissetmektedirler. Örgütsel demokrasi gelişmiş işletmelerde çalışanlar, örgütsel bağlılığın bir gereği olarak kendilerini iş yerlerine ait hissederler. Böylece hipotezimiz kabul edilmiştir.

Örgütsel demokrasinin uygulanmasıyla çalışanların işyerlerinin kendi bağlılıklarını hak ettiğini düşünmeleri karşılaştırıldığında anlamlılık düzeyi 0,00 çıkmıştır. Sonuç 0,05'ten düşük olduğundan ve yüzde dilimi %20'den küçük

olduğundan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile çalışanların iş yerlerinin bağlılığı hak ettiğini düşünmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel demokrasiye öncelik veren ve bunu uygulayan iş yerlerinde iş görenler örgütleri tarafından tatmin edildikleri için bağlılıklarında ilerleme olanağı bulduklarından iş yerlerinin bağlılıklarını hak ettiğini düşünmektedirler. Örgütsel demokrasisi ilerlemiş olan iş yerlerinde çalışanlar iş yerlerinin bağlılıklarını hak ettiğini düşünürler. Böylece hipotezimiz kabul edilmiş olmaktadır. Son sütundaki sigma değeri ise, hipotezin kabul veya reddedildiğini gösteren bir ölçüttür. Anlamlılık düzeyi araştırmamızda 0,05 olarak alınmıştır. Çıkan değer 0,05'ten küçük ise ilişki kabul edilecek, değilse ilişki reddedilecektir.

Bu bilgiler doğrultusunda aşağıda verilen ilişkiler test edilmiş ve yorumlanmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda çalışanların eğitim seviyeleriyle kariyer planlamasına bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim seviyesi yüksek olan iş görenlerin daha fazla örgütsel demokrasiyi önemsedikleri ve örgütsel bağlılığa olan inanç düzeylerinin yüksek olduğu ayrıca, kendilerini daha iyi tanıdıkları görülmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe kendini tanıma ve dolayısıyla kendini gerçekleştirme ön plana çıkmakta ve daha üst pozisyonlar için örgütsel demokrasiyi uygulama iş görenler arasında artmaktadır.

Analiz sonucu 0,05' ten küçük olduğu için eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinde artış olduğu bununda örgütsel demokrasiye yansıdığı akabinde iş yerlerine sadakatlerini artırdığı sonucu çıkmaktadır. Yapılan analiz sonucunda daha uzun süreli çalışan iş görenin örgütünü daha iyi tanıdığı ve örgüt içindeki yükselme olanaklarını daha fazla tanıyarak kendisini ilerideki yükseleceği pozisyonlara hazırladığı ortaya çıkmıştır. Analiz sonucu 0,05'ten küçük olduğundan çalışma süresi arttıkça çalışanlar kendilerini iş yerlerine duygusal olarak bağlı hissettikleri kabul edilmektedir.

Analiz sonucunda, yaşı genç olan çalışanların diğer çalışanlara göre örgütsel demokrasi uygulama veya belirleme açısından amaçlarına ulaşma konusunda daha kat' i fikirlere sahip oldukları sonucunu çıkarabiliriz. En yaşlı iş gören grubunun mesleklerine bağlılık konusunda, iş değişikliği ve adaptasyonu konusunda artık fazla risk almak yerine mevcut konumlarını muhafaza etme düşüncesi içinde oldukları yorumunu yapabiliriz. Analiz sonucunun 0,05'ten küçük çıkması genç çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri için uzmanlık alanı dışında terfi etmektense işten ayrılmayı tercih edebileceklerini göstermektedir.

Örgütsel demokrasi alt boyutlarının çalışanların örgütsel destek algısına etkilerini belirleme amacı ile yapılan çoklu regresyon analizi sonucu; örgütsel demokrasi alt boyutlarından sadece şeffaflık boyutunun çalışanların örgütsel destek algısını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuca göre; örgüt içinde işlerin şeffaflık ilkesiyle yürütülmesinin, çalışanların örgütsel demokrasi algısını arttırdığı söylenebilir. Sonuç olarak; örgüt içinde katılımcılığı, şeffaflığı, adaleti ve hesap verebilirliği esas alan demokratik bir iklim yaratılmasının, çalışanlarda pozitif yönde örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık algıları oluşturabileceği tespit edilmiştir.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, İstanbul deniz otobüsleri işletmesinde çalışan personelin örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa olan etkileri araştırılmıştır. İşletme içinde çalışan bireylerde örgütsel demokrasive örgütsel bağlılık algıları oluşturmada öncül niteliğe sahip olacağı düşünülen örgütsel demokrasi algısının veya demokratik bir örgüt ikliminin çalışanların örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık algılarına etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla İstanbul deniz otobüsleri işletmesinde çalışan kara operasyonları personellerine uygulanan anket sonucu elde edilen verilerin analiz edilmesi ile çeşitli bulgulara ulaşılmış olup, bu bulgular değerlendirilerek çeşitli öneriler sunulmuştur.

Çalışanlarda olumlu yönde örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık algıları oluşturmanın, örgüt adına birçok önemli çıktılar sağlayacağı konusuna araştırmanın önemi kısmında değinilmiştir. Rekabetin her geçen gün arttığı bir ortamda bu önemli çıktılardan, işletmelerin uzun dönemde rekabet etmesinde anahtar rolü gördüğü söylenebilir. Dolayısıyla bu önemli çıktılara ulaşmak için öncelikle bu algıları oluşturacak faktörlerin de araştırılması gerekecektir.

Literatür incelendiğinde, örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık algılarının sonuçları üzerine birçok çalışma olduğu görülürken, öncülleri üzerine az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Fakat bu sonuçların gerçekleşmesi için, öncelikle çalışanlarda bu algıları oluşturacak öncül ya da belirleyicilerin araştırılması gerekmektedir. Bu çalışma, çalışanlarda örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık algıları oluşturmada öncül olabileceği düşünülen örgütsel demokrasi değişkenini ele alması bakımından önem taşımaktadır. Çalışanlarda örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık algıları oluşturmak için demokratik bir örgüt ortamının bulunması gerekmektedir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar da bu düşünceyi destekler niteliktedir. Dolayısıyla örgüt içinde oluşturulacak bir örgütsel demokrasi veya örgütsel bağlılık bunu yönetim felsefesine monte ederek, çalışanların örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık algılarının arttırılabileceği söylenebilir. İlerde yapılacak olan araştırmalarda; bu araştırma değişkenlerinin farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde değişik bulgulara yol açıp açmayacağı test edilebilir.

Örgütsel demokrasi kavramı çalışanlar adına önemli bir motivasyon kaynağıdır. Demokrasinin olmadığı örgütlerde çalışanların moral seviyeleri düşeceği, bağlılıkları azalacağı, işten ayrılmayı düşünecekleri ve belkide örgüt aleyhine davranış

sergileyebilecekleri durumu önemsenmelidir. Örgütte demokrasi uygulamalarının gerektiği şekilde hayata geçirilebilmesi için şartların sağlanması yöneticinin görevidir. Yöneticiler bütün çalışanlara demokratik bir ortam sağlamak durumundadırlar. Örgütsel demokrasiye gereken önemi veren örgütlerde çalışan bağlılığının artacağı göz ardı edilmemelidir. Örgütsel demokrasinin sağlanmadığı örgütlerde çalışan bağlılık seviyesi düşeceğinden üretim, hizmet ve verimliliğin bu durumdan olumsuz etkileneceği bilinmelidir.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

AKDEMİR Ali, Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003

ALPAR Reha, Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011

ALPUGAN Oktay, İşletme Bilimine Giriş, Per Yayınları. Trabzon, 1998

ALTILAR Niyazi, İçimizdeki Lider, Okumuş Adam Yay. İstanbul, 2002

ARGON Türkan ve ALTAY Eren, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yay. Ankara, 2004

ATEŞ Toktamış, Demokrasi, Ümit Yayıncılık, Ankara, 1994

AYDOĞAN Hamdi ve EMERT Esra, Demokrasinin Türkiye Serüveni, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1998

BALAY Refik Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000

BALCI Ali, Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003

BARUTÇUGİL İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004

BAŞARAN İbrahim Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992

BOLMAN, Lee G., & TERRENCE, E. Deal. Organizasyonları yeniden yapılandırmak (Çev. A. Aypay ve A. Tanrıoğen) Seçkin Yayınları, Ankara, 2013

BÜYÜKKARAGÖZ Savaş, KESİCİ Şahin, Demokrasi ve insan Hakları Eğitimi, Ankara, 1998

CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim (4. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997

CEMALCILAR İlhan, BAYAR Doğan, ASKUN İnal ve ÖZALP Şan, İşletmecilik Bilgisi, Anadolu Üni. Yayını, Eskişehir, 2004

CEYLAN Âdem, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Yayınları, Kocaeli, 1998

CLARK John, Kalkınmanın Demokratikleşmesi Gönüllü Kuruluşların Rolü, (Çev.: Serpil Ural), 2009

ÇAKIR Özlem, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001

ÇELİK Orhan, İşletmelerde Muhasebe Bilgisi ve Şirket Demokrasisi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2007

ÇETİN Canan, AKIN Besim, EROL Vedat, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi, Beta Yay., 2. Baskı, İstanbul, 2001

ÇETİN Mehmet, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayınları, Ankara, 2004

ÇETİN Münevver Ölçüm, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004

DOĞAN Ebru Şengül, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013

ECER Ferhat, DEMİREL Yavuz, Sevilay USLU, Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma, 2009

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi 8. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2006

FERGAN Oktay, İşletme Yönetiminde Sistem, İ.Ü.İ. Enstitüsü Yay. No.:22, İstanbul, 1974

FİDAN Yahya, Yetki Devri Sorunları, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yönetim ve Organizasyon, Yayın No:10, Konya, 1998

GÖZÜBÜYÜK Şeref, Anayasa Hukuku, Son Değişikliklerle Güncelleştirilmiş, Turhan Kitabevi, Ankara 2003

GÜNGÖR Erol, Kültür Değişmesi ve Milliyetçilik, Ötüken Yayınevi, İstanbul, 1986

HAROLD J. Laski, Demokrasi Nedir, der: Necati Hersek, İstanbul: Evren Yayınları, 1962

HESAPÇIOĞLU Muhsin, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1994

İBA Şeref, Anayasa Hukuku ve Siyasal Kurumlar, Gözden Geçirilmiş Güncelleştirilmiş

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

KARATEPE Selma, Örgütlerde İletişim-Güdülenme İlişkisi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005

KEÇECİOĞLU Tamer, Örgüt Teorisinde Yenilikler, Beta Yay., İstanbul, 1998

KEÇECİOĞLU Tamer, Takım Oluşturmak, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000

KILIÇBAY Mehmet Ali, Birey Kimliğinin Belirlenme Alanı Olarak Demokrasi, Türkiye Günlüğü,1, Ankara

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, 9.Baskı Beta Basım, İstanbul, 2003

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, 2001



İNCE Mehmet, GÜL Hasan, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitapevi, Konya, 2005

Meydan Larousse, İstanbul: Meydan Gazetecilik ve Neşriyat Ltd. Şti, 1987, c. 3

NAKİP Mahir, Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2006

ÖLÇÜM ÇETİN Münevver, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004

PAUL Green E., TULL S. D., Albaum. G, Researchfor Marketing Decisions, Fifth Edition, Pretice Hall., 1998

PETER Laurance J. ve HULL Raymond, Peter İlkesi, (Çeviren: Melih Ölçer), Bilgi Yayınları, No:292, İstanbul, 1984

SELÇUK Sami, Demokratik Yönetim Özgür Birey, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 2010

SEYYAR Ali, Sosyal Siyaset Terimleri (Ansiklopedik Sözlük), Beta Yayınları, İstanbul, 2002

SÜRAL ÖZER Pınar, Benchmarking, Vizyon yayınları, İzmir, 1999

ŞALE İsmail, Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001

ŞİMŞEK Muhittin, Toplam Kalite Yönetimi, 3. Baskı Alfa Yayınları, İstanbul, 2001

TEKİN Mahmut, Toplam Kalite Yönetimi, 3. Baskı Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Kitap Satış Bürosu, Konya, 2004

TENGİLİMOĞLU Dilaver, ATİLLA Asuman, BEKTAŞ Meral, İşletme Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008

TÜRKDOĞAN Orhan, İşçi Kültürünün Yükselişi (İş Ahlakı), Timaş Yayınları, İstanbul, 1998

ULUTAŞ Mehmet, Örgütsel Demokrasi, Ulvita Yay., Konya, 2011

UYARGİL Cavide, ADAL Zeki, ATAAY İsmail ve ACAR Ahmet Cevat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık. 3. Baskı. İstanbul, 2008

UYGUN Oktay, Demokrasinin Tarihsel, Felsefi ve Ahlaki Boyutları, İnkılâp Yayınları, Ankara, 2003

UYGUR Akyay, Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Barış Platin Kitabevi, Ankara, 2009

ÜNSAL Engin, Endüstriyel Demokrasi, Maltepe Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006

VANDER James Zanden, Sociology, The Core, Third Edition, Mc. Graw Hill International Editions, Singapore, 1993

WERTHER B. William, Jr., Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, 4. Edition, Mc. Graw Hill International Editions, 1996

YILMAZ Veysel, Consumer Behaviour of Shopping Center Choice, Social Behavior and Personality, Vol. 32, Issue: 8., 2004

YÜKSEL Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000

## **MAKALELER**

AKSU Günay, ACUNER Ahmet Münir ve TABAK Ruhi Selçuk 'Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)', Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Ankara, 2002, Cilt:55, Sayı:4: 271-282

ALLAN Lind E, "Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments As Pivotal Cognitions In Organizational Relations", Advances In Organizational Justice, Editor: Greenberg J. and R. Cropanzano, Stanford University Pres, Stanford- California, 2001, 56-88.

ARSLANOĞLU İbrahim, Kültür ve Medeniyet Kavramları, Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi, 2000

AYKAN Ebru, Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Kayseri, 2004, Sa:17

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, Katılımcı Karar Verme: Karara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi Dergisi, Isparta, 2008, c.14, sa.1

BAYRAM Levent, (2006), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, 2009

BAYSAL Ayla Can ve PAKSOY Mahmut, “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, 1999, C.28: 7

BOYLU Yasin, PELİT Elbeyi ve GÜÇLER Everen, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 2007, 44(511): 55-74

COLGUITT Jason A Colquitt, ‘On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure’, Journal of Applied Psychology, 2001, 86(3): 386-400,

CROPANZANO, R. ve T.A. Wright, ‘Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale Of Two Pardigms’, Human Resoruce Management Reviw, 2003, 13:7-39

ÇALIK Temel, “İşgörenlerin Örgüte Uyumunu (Örgütsel Sosyalizasyon)”, Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2003, Cilt 1, Sayı 2: 163-178

ÇAVUŞ Şenol ve GÜRDOĞAN Arzu, “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2008, Sayı: 1:18–34

ÇEKMECELİOĞLU Hülya, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma” İş, Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt (C.)8, Sayı(S)2, Bursa, 2006

ÇELENK Hakan ve ATMACA Metin, 'Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama', Marmara Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 2010, Cilt:8, Sayı:2

ÇÖL Güner, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Bursa, 2004, c.6.

DEMİRTAŞ Hasan, Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Malatya, 2010, Cilt. 11, Sayı.2

DOĞAN Hikmet, "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 2002,

DOĞAN Selen ve KILIÇ Selçuk, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (29), Kayseri, 2007

ERDOĞAN İlhan, 'İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış', İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No: 5, İstanbul, no: 231. 1999

ERDOĞAN Mustafa, Müzakereci Demokrasi ve Sınırları, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, İstanbul, 2002, 2 Güz, Sayı:22

GAL, R., 'The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium', der. Donald Lang, Royal Roads Military College, 1983, 270-279.

GÜLOVA ALTIN Asena ve ANAKOÇ AKTAŞ Rabia, Postmodernizm Perspektifinden Örgütler, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs 2001

GÜLOVA Asena Altın, Örgütsel Demokrasi, YÖNETİM VE EKONOMİ, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 2014, Cilt:21 Sayı:2

GÜMÜŞ Mahmut, HAMARAT Bahattin ve ERDEM Hakan, 'Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişkisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma',

11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 2003, 987-998.

GÜL Hasan, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2002, Cilt:2 Sa:1

İMAMOĞLU Zeki, KESKİN Halit ve ERAT Serhat, 'Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama', Yönetim ve Ekonomi, 2004, Cilt:11, Sayı:1: 167-175

İNCE Mehmet, Katılımcı Yönetim Tekniği olarak Kalite Kontrol Çemberinin Birey performansı Üzerine Olan Etkisi, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi, Karaman, 1998, Cilt; 1, Sayı:1

İSBİR Begüm, Temsili Demokrasi Anlayışına Göre Yerel Yönetimlerde Özerklik, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 2009, Cilt: 11, Özel s.

İŞCAN Ömer Faruk ve SAYIN Ufuk, 'Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki' Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2010, Cilt:24, Sayı: 4

KARADAĞ Ahmet, "Sürdürülebilir Demokrasi" C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2006, Cilt 7, Sayı 1.

KESEN Mustafa ve KAYA Nihat, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Ekev Akademi Dergisi, Sayı:18, 2014

KÖK Sabahat, "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2006, Cilt: 20, Sayı 1: 291–310

KUZU Burhan, Demokrasi ve Gereklere, Yeni Türkiye dergisi, Ankara, 1997

MASTERSON Suzanne S., LEWIS Kyle, GOLDMAN Barry M., TAYLOR M. Susan, 'Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedure and

Treatment On work Relationships', Fortcomingin the Academy of Management Journal Integrating Justice and SocialExchange, 2002, Vol: 43/4: 438- 448

MEYER John ve ALLEN Natalia, "Affective, continuance and normative commitment to the the organization: An examination of construct validity", Journal of Vocational Behavior, 1996, 49:252-276

PAKDİL Fatma, Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, Cilt:6, Sayı:3

PAPATYA Gürcan, İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Isparta, 1997

PENLEVYE Larry E., GOULD Sam, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", Journal of Organizational Behavior, 1998, Vol:9: 43-59

PILLAI, R., C.A. Schriesheim ve E.S. Willams, 'Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study, Journal of Manafement, 1999, 25(6): 897-933

POYRAZ Kemal, KARA Hakan ve ÇETİN Seydi Ahmet, 'Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma', Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, sayı:9: 71-91

SADYKOVA Guzel, TUTAR Hasan, Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. İşletme Bilimi Dergisi, Sayı: 2, 2014

SHELDON Alexander, RUDERMAN Marian, 'The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior', Social Justice Research, No.1, 1987, 177-198

ŞAFAKLI Okan Veli, "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Üzerine Bir Çalışma", Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1), 2005

TERZİ Harun, Kalite Kontrol Halkalarının Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu, Verimlilik Dergisi, 1994

TUNÇ Hasan, Demokrasi Türleri ve Müzakereci Demokrasi Kavramı, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 2008, Cilt :12

TURUNÇ Ömer TURUNÇ, Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Performansına Etkisi. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı: 11, 2010

TUTAR Hasan & SADYKOVA Guzel, 'Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme', İşletme Bilimi Dergisi, Sakarya, 2014, Cilt 2, Sayı 1

UYGUÇ Nermin, ÇIMRIN Dilek; DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler; 1. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi; İzmir 2004, Cilt:19, Sa:1

IRAK Uysal, 'Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu', Türk Psikoloji Yazarları, Haziran 2004, Cilt:7, Sayı:13: 25-43

YALÇIN Azmi, İPLİK Nur, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), Ankara 2008

ZABUNOĞLU Gökçe, Bir Radikal Demokrasi Teorisi Olarak Müzakereci Demokrasi, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Ankara, 2017, 795

## **TEZLER**

ATAY Seynur, Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

BALAY Refik, Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

BAŞYİĞİT Aslıhan, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

BİÇER Mehmet, Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta Ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

BOZKURT Süheyla, Örgütsel Demokrasiyi ve Akademik Özgürlüğü Benimseme ve Türkiyede Uygulanabilir Bulma Düzeyi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara, 2012, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

COŞAN ERKAL Pınar, Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa, 2012, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

ÇETİNEL Emine, Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

ÇIRPAN Hüseyin, Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması: İstanbul, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

ÇULHA Osman, Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2008, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

DEMİRAL Özge, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma', Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2008, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

Emel KOÇAK, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi ve Hesap verebilirliklerine İlişkin Algıların Belirlenmesi, Osman Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim



Programları ve Öğretim Bilim Dalı, Eskişehir, 2011, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

EROL Vedat, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık; Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi Bilim Dalı, İstanbul, 1998, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

GEÇKİL Tahsin, Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sivas, 2013, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

GÜÇLÜ Hatice, Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

GÜNAYDIN Sezer Cihan, İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İş Birliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

İLSEV Arzu, Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

İNCE Cemal, Toplam Kalite Yönetiminin İş gören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2007, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

KARATAŞ Ersan, Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Olan Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2017, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

KOÇ Murat, İş Tatmini, Duygusal Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Şirnak Geçici Köy Koruculuğu Örneği, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Tokat, 2012, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

KOÇ Rabia, Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

KOÇAK Emel, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi ve Hesap verebilirliklerine İlişkin Algıların Belirlenmesi, Osman Gazi Ün., Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı, Eskişehir, 2011, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

KÖSE Osman, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sakarya, 2014, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

MERCAN Mustafa, Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

KIR ÖZTÜRK Yeliz, Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

POLAT Soner, Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2005, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

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

SAYIN Ufuk, Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

SÖYÜK Selma, Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

ŞEKER Güneş, Yönetici ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Demokrasinin Benimsenme ve Uygulanabilme Düzeyi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Van, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

TOKMAK Mutlu, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Aydın, 2018, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

VAROĞLU Demet, Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

YILMAZER Özge, Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Kırıkkale İli Örneği, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara, 2018, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

ZEYREKLİ YAŞ Sedef, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Sağlık Sektöründe Uygulanması: Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi'nin Karşılaştırılması, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Edirne, 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**



**EKLER****Demografik ve Kişisel Bilgiler**

- |   |                                                                  | <b>Sonuç</b> |
|---|------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1 | <b>Cinsiyetiniz Nedir?</b>                                       |              |
|   | Kadın                                                            |              |
|   | Erkek                                                            |              |
| 2 | <b>Eğitim Durumunuz Nedir?</b>                                   |              |
|   | İlköğretim                                                       |              |
|   | Lise                                                             |              |
|   | Ön lisans (2 yıllık Üniversite)                                  |              |
|   | Lisans (4 yıllık üniversite)                                     |              |
|   | Yüksek lisans                                                    |              |
|   | Doktora                                                          |              |
| 3 | <b>Yaşınız Nedir?</b>                                            |              |
|   | 18-25                                                            |              |
|   | 26-35                                                            |              |
|   | 36-45                                                            |              |
|   | 46 ve üstü                                                       |              |
| 4 | <b>Medeni Haliniz nedir?</b>                                     |              |
|   | Evli                                                             |              |
|   | Bekâr                                                            |              |
| 5 | <b>Pozisyonunuz Nedir?</b>                                       |              |
|   | Müdür                                                            |              |
|   | Şef                                                              |              |
|   | Terminal Sorumlusu                                               |              |
|   | Terminal Görevlisi                                               |              |
|   | Gişe Sorumlusu                                                   |              |
|   | Gişe Görevlisi                                                   |              |
|   | İskele Görevlisi                                                 |              |
|   | Güvenlik Görevlisi                                               |              |
|   | Temizlik Görevlisi                                               |              |
| 6 | <b>Eğer Yönetici İseniz Kaç Yıldır Yöneticilik Yapıyorsunuz?</b> |              |
|   | 1 yıldan daha az                                                 |              |
|   | 1-5 yıl arası                                                    |              |
|   | 6-10 yıl arası                                                   |              |
|   | 11-15 yıl arası                                                  |              |
|   | 16-20 yıl arası                                                  |              |
|   | 21 yıl ve üstü                                                   |              |

- 7 **Bu Meslekte Kaçınıcı yılınız?** **Sonuç**
- 1 yıldan daha az  
1-5 yıl arası  
6-10 yıl arası  
11-15 yıl arası  
16-20 yıl arası  
21 yıl ve üstü
- Demografik Bilgiler**

- 8 **Sendikaya Üyeminsiniz?**
- Evet  
Hayır

## Örgütsel Demokrasi Ölçeği

NO	ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1	Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir					
2	Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır					
3	Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır					
4	Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler					
5	Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim					
6	Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir					
7	Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır					
8	Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır					
9	Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir					
10	Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür					
11	Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler					
12	Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır					
13	Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır					
14	Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler					
15	Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır					
16	Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir					

NO	ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
17	Görev dağılımında liyakat dikkate alınır					
18	Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır					
19	Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir					
20	Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez					
21	Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur					
22	Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır					
23	Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır					
24	Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez					
25	Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum					
26	İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir					
27	Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir					
28	Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir					



### Örgütsel Bağlılık Ölçeği

NO	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
2	Bu kuruma karşı güçlü bir ait olma hissim var.					
3	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
4	Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.					
5	Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
6	Bu kurumdaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.					
7	Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.					
8	Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.					
9	İstesem de şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.					
10	Şu anda bu kurumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.					
11	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					

NO	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
12	Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.					
13	Zaman geçtikçe bu kurumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.					
14	Bu kurumdan ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.					
15	Başka bir iş yerinin buradan daha iyi olacağını garantisiz yok; burayı hiç olmazsa biliyorum.					
16	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işyerinden ayrılmak istemezdim.					
17	Bu kuruma çok şey borçluyum.					
18	Benim için avantajlı da olsa, bu kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
19	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
20	Bu kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
21	Bu kurumdan ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.					
22	Bu kuruma sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.					