

# ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN İŞİN NİTELİKLERİ VE DAVRANIŞ DÜZELTME UYGULAMASIYLA İLİŞKİSİ

---

Ela ÜNLER

Yeditepe Üniversitesi

## ABSTRACT

*The study explores the relationship between the job characteristics, organizational behavior modification techniques and organizational commitment. The effects of demographic factors are also analyzed in these relationships. 306 sales representatives from two different sectors were surveyed and results indicated that, there is a positive relationship between general feedback and organizational affective, continuous and normative commitment. Also there is a negative relationship between autonomy and organizational affective, continuous and normative commitment. Furthermore, only silly organizations have a negative effect on organizational affective, continuous and normative commitment.*

**Keywords:** Organizational Behavior, Organizational Commitment, Behavior Modification Techniques.

## GİRİŞ

Şirketler arasındaki rekabetin artması, örgütlerin performanslarını arttırmaya yönelik çalışmalarına da hız kazandırmıştır. Örgütler, performanslarını artırma yollarından birinin, insan kaynağına odaklanarak çalışanların performanslarını arttırmaya çalışmak olduğunu anlamışlardır. Bu yüzden çalışanların örgüte bağlılıkları gittikçe önemli hale gelmiştir. Örgüte bağlılığın performansı arttırıcı bir etken olmasının birçok sebebi bulunmaktadır. Örgüte bağlı olanlar daha istekli çalışacak ve böylelikle performansları da olumlu yönde artış gösterecektir. Bununla birlikte, o örgütün elemanlarının çalışma süreleri arttırılarak, bu çalışanlar için yapılan eğitim programları gibi yatırım harcamalarının karşılığı alınacak ve verimlilik yükseltilebilecektir<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Eric Conway, 'Relating Career Stage to Attitudes Towards HR Practices and Commitment: Evidence of Interaction Effects?', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13, No. 4, 2004, s.417.

Bu zamana kadar yapılan araştırmalar, örgüte bağlılığın birçok değişkenle ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır<sup>2</sup>. Bu çalışmalar, 1) çalışanın kişilik ve demografik özelliklerinin, 2) iş niteliklerinin ve 3) örgütün genel politikasının örgüt bağlılığına etkisinin incelenmesiyle üç kategoride toplanabilir.

Bu çalışmanın amacı, iş niteliklerinin ve ‘örgütsel davranış düzeltme’ (organizational behavior modification) uygulamalarının örgüte bağlılıkla ilişkisini araştırmaktır. Ayrıca bu ilişkinin çalışanların demografik özelliklerinden yaş ve çalışma süresi ile ne oranda değişeceği de incelenmektedir.

## 1. Teorik Çerçeve

### 1.a. Örgüte Bağlılık

Örgüte bağlılık ilk olarak Porter<sup>3</sup> (1974) tarafından, çalışanın örgüte sadakati, örgütün bir parçası olma isteği ve örgütün üyesi olma arzusu olarak tanımlanmıştır. Bu zamana kadar süre gelen örgüte bağlılık araştırmaları, çalışanların örgütlerine farklı anlamlarda bağlı olabildiklerini kanıtlamıştır. Bu yüzden Allen ve Meyer örgüte bağlılığı; içten\* (affective), çıkar\*\* (continuous) ve minnet\*\*\* (normative) bağlılığı olarak üç boyutta tanımlamıştır<sup>4</sup>.

*İçten bağlılık*, çalışanın kendini iş yerine duygusal olarak bağlı hissetmesi anlamına gelmektedir. Çalışan, iş yerini kendi özel iş yeri olarak görür ve iş yerinin yaşadığı problemleri sanki kendi problemiymiş gibi halletmeye çalışır. Dolayısıyla o iş yerinde çalışmaya devam etmektedir çünkü bunu istemektedir. *Çıkar bağlılığı*, çalışanın iş yerinden ayrılmayı bir maliyet olarak görmesidir. Başka bir iş yerine gitmek, farklı bir örgütün uygulamalarına alışmaya çalışmak, yeni bir yönetici ve çalışma arkadaşları ile iletişim ve ilişkiler kurmak anlamına gelmektedir. Kişi, bu tür değişiklikleri yapmaya değmeyeceğini düşünerek bu örgütte çalışmaya devam etmektedir. *Minnet bağlılığı*,

<sup>2</sup> Charles Glisson, Mark Durick, ‘Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service’, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 1, 1988, s. 61. Alice A. Ketchand, Jerry R. Strawser, ‘Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research’, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 13, 2001, s. 221. Shoa-Lung Lin, An-Tien Hseih, ‘Constraints of Task Identity on Organizational Commitment’, *International Journal of Manpower*, Vol. 23, No. 2, 2002, s. 151.

<sup>3</sup> Ketchand, Strawser, ‘Multiple Dimensions of...’, s. 221.

\* Literatürde ‘duyuşsal’ olarak belirtilen bu ifade, araştırmacı tarafından ‘içten’ olarak tanımlanmıştır.

\*\* Literatürde ‘süreklî’ olarak belirtilen bu ifade, araştırmacı tarafından ‘çıkâr’ olarak tanımlanmıştır.

\*\*\* Literatürde ‘zorunlu’ olarak belirtilen bu ifade, araştırmacı tarafından ‘minnet’ olarak tanımlanmıştır.

<sup>4</sup> Conway, ‘Relating Career Stage to Attitudes...’, s. 419.

çalışanın kendini bu iş yerine borçlu hissetmesinden doğan bir bağlılıktır. Çalıştığı iş yerinde aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler çalışanın kendini bu iş yerine borçlu hissetme sebepleri olarak görülebilir. Çalışan bu iş yerine minnet duyduğu için çalışmaya devam etmektedir<sup>5</sup>.

### 1.b. İş Nitelikleri

İş nitelikleri Hackman ve Oldham'a göre (1975) beş başlığı kapsamaktadır; *özerklik* (autonomy), *çeşitlilik* (variety), *görevin kimliği* (task identity), *görevin önemi* (task significance) ve *geri bildiri* (feedback).<sup>6</sup>

*Özerklik*, çalışanların kendi iş süreçlerinde inisiyatif kullanma derecesidir<sup>7</sup>. *Çeşitlilik*, işin çalışanlara ne oranda farklı uygulamalar getirdiğidir. *Görevin kimliği*, çalışanların işlerini ne oranda başından sonuna kadar kendilerinin yaptığı anlamına gelmektedir. *Görevin önemi*, 'işin firma ve müşteri nezdinde önemli bir iş olarak algılanabilme derecesidir'<sup>8</sup>. *Geri bildirim*, çalışanların işlerini nasıl yaptıklarına dair üst yönetimden aldıkları tepkidir<sup>9</sup>.

### 1.c. İşin Niteliği ve Örgüte Bağlılık İlişkisi

İş nitelikleri ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, işin niteliklerinin örgüte bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilediği görülmektedir<sup>10</sup>. Örgüte bağlılığın yukarıda tanımlanan üç boyutu ile iş niteliklerini inceleyen araştırmalara bakıldığında ise, Allen ve Myer (1990) iş niteliklerinin içten ve minnet bağlılığı ile olumlu, çıkar bağlılığı ile de olumsuz ilişkili bulmuştur<sup>11</sup>. Dunham ve arkadaşları (1994) ve Ko ile arkadaşları (1997) ise iş niteliklerini sadece içten ve minnet bağlılığı ile olumlu ilişkili bulmuşlardır<sup>12</sup>.

İş niteliklerinin ayrı ayrı incelendiği araştırmalara bakıldığında *özerkliğin* örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Çalışanların iş

<sup>5</sup> Conway, 'Relating Career Stage to Attitudes...', s. 419.

<sup>6</sup> Steven McShane, Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, (Canada: McGraw Hill, 1998).

<sup>7</sup> Henry P. Sims, Andrew D. Szilagyi, Robert T. Keller, 'The Measurement of Job Characteristics', *Academy of Management Journal*, Vol. 19, No. 2, 1976, s. 197.

<sup>8</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (İstanbul: Beta Yayınları, 2004), s. 549.

<sup>9</sup> Sims, Szilagyi, Keller, 'The Measurement of...', s. 197.

<sup>10</sup> Shaid N. Buhian, Bülent Mengüç, 'An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting', *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22, No. 1, 2002, s. 3.

<sup>11</sup> Ketchand, Strawser, 'Multiple Dimensions of...', s. 224.

<sup>12</sup> Ketchand, Strawser, 'Multiple Dimensions of...', ss. 225-226.

süreçlerinde kendi insiyatiflerini kullanabilmeleri, onları işin sonuçları hakkında sorumlu hissettirmektedir<sup>13</sup>. Çalışanların iş süreçlerinde kendi kararlarını verebilmeleri için, iş tecrübelerinin ve bilgilerinin yüksek düzeyde olması gerekir. Aksi takdirde, üstlerine yüklenen sorumluluk başarısızlık getirebilir. Bu nedenle özerkliğin hangi çalışana verileceği ya da hangi oranda verileceğinin yönetici tarafından çok iyi ayarlanması gereklidir. Zira yeterli bilgi ve donanıma sahip olamayan çalışanın yaptığı işinin yüksek düzeyde özerklik içermesi onun örgüte bağlılığını etkileyebilecektir. Başarısızlığa uğrayan çalışanın örgüte bağlılığı her üç boyutta da azalacaktır. Bu yüzden özerkliğin örgüte bağlılığı olumlu ve olumsuz olarak her iki yönde etkileyebileceği düşünülebilir. Özerkliğin örgüte bağlılığa olumlu yönde bir etki yaratması çalışma süresi ve yaşa göre değişebilecektir. Örgütte uzun bir süredir görev yapan kişi, o iş yerine ve iş süreçlerine alıştığı için yaptığı işin yüksek özerkliğe sahip olması kendi kararlarına göre hareket etmesini doğal hale getirebilecektir. Bu yüzden örgütte uzun bir süredir görev yapan çalışanların daha kısa süredir çalışanlara kıyasla örgüte bağlılığı yüksek olacaktır. Özerklik ve örgüte bağlılık araştırmaları örgüte bağlılığı tek boyutlu olarak incelemiştir. Bu araştırmada örgüte bağlılık hem tek boyutuyla hem de üç alt boyutuyla ele alınmıştır.

H<sub>1</sub>: Özerklik ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki, çalışma süresine göre değişir; süre arttıkça ilişki kuvvetlenir.

S<sub>1</sub>: Özerklik ve örgüte içten, çıkar ve minnet bağlılığı arasında bir ilişki varmı?

S<sub>2</sub>: Eğer, özerklik ve örgüte içten, çıkar ve minnet bağlılığı arasında bir ilişki varsa, çalışma süresinin bu ilişkide bir etkisi varmı?

Görev öneminin örgüte bağlılıkla güçlü olumlu ilişkisini Glisson ve Durick (1988) bulmuştur<sup>14</sup>. Bireylerin diğer kişiler (iş arkadaşları, aile gibi) tarafından önemli olarak algılanan bir iş yapıyor olması, o örgüte karşı duyulan bağlılığının artmasına yol açabilir. Bu durumda:

H<sub>2</sub>: Görevin önemi ile örgüte bağlılık arasında doğrusal ilişki vardır.

Glisson ve Durick'in bulguları örgüte genel bağlılıkla ilgilidir. Örgüte bağlılığın üç alt boyutuyla tek tek inceleme yaparak hangi türün, görevin

<sup>13</sup> Kenneth R. Evans, John L. Schlacter, Roberta J. Schultz, Dwayne D. Gremler, Michael Pass, William G. Wolfe, 'Salesperson and Sales Manager Perceptions of Salesperson Job Characteristics and Job Outcomes: A Perceptual Congruence Approach', *Journal of Marketing*, Vol. 10, No. 4, 2002, s. 32.

<sup>14</sup> Evans, Schlacter, Schultz, Gremler, Pass, Wolfe, 'Salesperson and Sales Manager...', s. 32.

önemi ile daha yakın ilişki içinde olduğu, bu araştırmanın sorularından biridir.

S<sub>3</sub>: Örgüte içten, minnet ve çıkar bağlılıklardan en fazla hangisi görevin önemi ile daha güçlü ilişki içindedir?

Glisson ve Durick (1988) tarafından yapılan bir araştırmada, Görevin kimliği ile örgütsel davranış arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Başka bir araştırmada ise görevin kimliği ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin kariyer düzeyine göre değiştiği görülmüştür. Çalışanlar kariyerlerinde ileri düzeylere geldikçe görev kimliği onları örgüte bağlayan bir unsur olmaktan çıkmaktadır<sup>15</sup>. Görev kimliği, çalışanların bütün iş süreci üzerinde hakimiyetlerinin olması anlamına gelmektedir. Yani kişi bir işi başından sonuna kadar kendisi takip ederek her adımda kontrole sahip olacaktır. Bir işin tüm hakimiyetinin kişinin elinde olması, tüm sorumluluğun üzerinde olması anlamına gelmektedir. Bu yüzden başarının ve başarısızlığın sebebi yine kendisi olacaktır. Çünkü işi kendi özel işi gibi başından sonuna kadar kendisi takip ve kontrol edebilmektedir. Başarısızlık durumunda sürecin hangi basamağında hata yaptığını rahatlıkla anlayıp düzeltebilir. Başarı durumu ise, çalışana 'ben başardım' hissini yaratarak öz yeterliliğinin artmasını sağlayacaktır. Ancak Lin ve Hseih'in (2002) bulgularına göre bu ilişkiyi kariyer düzeyi etkilemektedir. Bu durum görev kimliğinin bazı şartlarda bağlılık ile ilişkisinin zayıfladığını göstermektedir. Yaş ve çalışma süreleri de bu ilişkide rol oynayabilecek şartlı değişkenler olabilir. Yaşları genç ve tecrübesi az olan çalışanlar iş yaşamına yeni girdikleri için görev kimliğinin yüksek olması onları başarı açısından endişelendirip bağlılıklarını azaltabilir veya heyecan uyandırarak örgüte bağlanmalarına sebep olabilir. Fakat yaş ve tecrübeleri yüksek olan çalışanlar görev kimliğinin yüksek olmasını zaten olması gereken bir özellik olduğunu düşünerek örgüte bağlılıklarında herhangi bir değişim olmayabilir. Hem gençler, hem de daha yaşlı olanlar için, üç tür bağlılıktan bazıları artarken bazıları eksilebilir. Dolayısıyla bu çalışmada görev kimliğinin bağlılıkla ilişkisini sorarken, aynı zamanda ilişkinin hangi tür bağlılıkta daha kuvvetli olduğunu ve yaşa ve çalışma sürelerine göre bu ilişkinin değişip değişmediği sorgulanmaktadır.

S<sub>4</sub>: Görevin kimliği ve örgüte bağlılık arasında bir ilişki var mı?

S<sub>5</sub>: Hangi bağlılık türü görev kimliğiyle daha kuvvetli ilişki içinde?

<sup>15</sup> Lin, Hseih, 'Constraints of Task Identity...', s. 153.

S<sub>6</sub>: Eğer görevin kimliği ve örgüte bağlılık arasında bir ilişki varsa, yaş bu ilişkide bir etkiye sahip mi?

Çeşitlilik , çalışanların işlerinde ne oranda farklı işler yaptığını gösterdiği için, yüksek düzeyde çeşitlilik arttıkça, monotonluk azalacaktır. Çalışanların monoton bir ortamda çalışmamları iş süreçlerinde sıkılmamalarına ve birçok farklı iş yapma şanslarının doğmasını sağlayacaktır. Ne kadar fazla iş yaparlarsa o kadar çok öğrenebilecek ve farklı yeteneklerini kullanma şansı doğacaktır. Bunların iş ortamında olumlu durum yaratma kapasitesine sahip olduğunu düşünmek mümkün. Ancak çeşitlilik–bağlılık arasında ilişki gösteren herhangi bir araştırma olmadığı için bu konu, sadece araştırma sorusu olarak ele alınmaktadır

S<sub>7</sub>: Çeşitlilik ile örgüte bağlılık arasında bir ilişki varmı? Varsa hangi tür bağlılık ile ilişkisi daha kuvvetli?

S<sub>8</sub>: Eğer çeşitlilik ile örgüte çıkar ve minnet bağlılığı arasında bir ilişki varsa, çalışma süresinin bu ilişkide bir etkisi var mı?

Bireyin performansı hakkında olumlu ya da olumsuz bir geri bildirim alması, performansını iyi analiz etmesini sağlayacaktır. Başarılı ve başarısız performanslarının çalışana sistematik olarak üst yönetim tarafından iletilmesi, kişinin hangi davranışlarının iyi, hangi davranışlarının kötü olduğunu ayırt etmesini sağlayacaktır. Ayrıca bu tür bir sistem kişinin yüksek performans getirecek davranışlarında artış; düşük performans getireceklerde ise azalma göstermesine yardımcı olacaktır. Bütün bu olgulara dayanarak denilebilir ki geri bildirim kişi için çekici olan bir pekiştiricidir. Nitekim Luthans (1989), davranış düzeltme uygulamalarında geri bildirim olumlu ve etkili bir pekiştirici olarak kullanılabileceğini ifade eder<sup>16</sup>. Uygun biçimde uygulandığı zaman geri bildirim olumlu iletişim süreçleri için de işlevi olduğunu biliyoruz. O halde geri bildirim bağlılığı artırıcı bir etkisi olduğunu düşünebiliriz. Ancak hangi tür bağlılıkla ilişkili olduğu bu araştırmanın sorusudur.

H<sub>3</sub> : Geri bildirim ile örgüte bağlılık arasında doğrusal bir bağlantı vardır.

S<sub>9</sub> : Örgüte bağlılığın hangi türü ile geri bildirim arasındaki ilişki daha kuvvetlidir?

### *1.d. Örgütsel Davranış Düzeltme Uygulamaları*

<sup>16</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill, 2005), s. 519.

Örgütsel davranış düzeltme uygulamaları Skinner'in davranışçı yaklaşımı esas alınıp ortaya çıkmış bir uygulamadır<sup>17</sup>. Bu yaklaşım, bireylerin davranışlarının çevresel uyarıcılarla tayin edildiğini ve bu uyarıcılardan bazılarının davranışları işaret eden (öncel uyarıcılar) bazılarının da davranış sonucu ortaya çıkan uyarıcılar (sonuçlar) olduğunu söyler. Bu sonuçların pekiştirici ya da cezalandırıcı olması bireylerin davranışlarını bu sonuçlara göre değerlendireceğini gösterir. Eğer bir kişi kırmızı ışıkta (öncel) geçiyorsa (davranış) ve bunun sonucunda kaza (sonuç) yapıyorsa, bu davranış ceza alan bir davranış olmuştur. Bir dahaki sefere durma davranışı gösterip kaza tehlikesinin ortadan kalktığını gördüğünde bu davranış pekiştirici bir sonuç almış olacaktır. Kişi için kırmızı ışık, durmayı işaret eden bir uyarıcı haline gelmiştir<sup>18</sup>. Davranışçı yaklaşımla, kişilerin belli davranışları yapıp yapmamayı öğrenmeleri, şematik olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir.

Öncel : Davranış	Sonuç →
------------------	---------

Bu teorinin örgütlerde kullanılması, çalışanlar için hangi sonuçların pekiştirici hangilerinin cezalandırıcı nitelikte olduğunu analiz edilmesini içerir. Doğru davranışlara pekiştirme (ödül), yanlış davranışlara ceza verilmesi, örgütlerde iş tanımlarının ve standartlarının net bir şekilde belirlenmesi ve bu tanımlamaların çalışanlar tarafından detaylı olarak anlaşılmasıyla olabilecektir. Brown (1942) örgütleri çalışanlarının davranışları sonucunda ceza ve ödül kullanma düzeylerine göre kategorize etmiştir. Brown'a göre dört örgüt tipi vardır; sağlıklı (healthy), sağlıksız (unhealthy), tehlikeli (dangerous) ve akılsız (silly) örgütler. Sağlıklı örgütlerde, uygun davranışlar pekiştirici (ödül) alırken, uygun olmayanlar ceza almaktadır<sup>19</sup>. Bu örgüt tipinde ceza ve ödüllerin üstün ve kötü performansla verildiği net bir şekilde yönetici tarafından açıklanarak hangi davranışların ceza ve hangi davranışların ödül aldığı herkes tarafından anlaşılır hale getirilir. Sağlıksız örgütlerde ise üstün davranışlar gösterenlere sanki tam tersi davranmışlar gibi ceza uygulanır. Daha fazla iş yüküne tabi tutmak bu cezalara örnektir. Bununla beraber düşük performans gösteren çalışanların iş yükleri hafifletilip, kolay işler

<sup>17</sup> Alexander D. Stajkovic, Fred Luthans, 'A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance 1975-95', *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, 1997, s. 1122

<sup>18</sup> John D. Baldwin, Janice I. Baldwin, *Behavior Principles in Everyday Life*, (Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1986), s. 7.

<sup>19</sup> Paul L. Brown, *Managing Behavior on the Job*, (New York: John Wiley & Sons. Inc., 1942), s. 76.

verilerek ödüllendirilmiş olur. Tehlikeli örgütler, üstün ya da olumsuz davranışları ayırt etmeden tüm çalışanlara ceza verir. Bu örgütlerde hatayı yapan hep çalışanlar olarak görülür. Genelde verilen cezalar sözlü tehdit ve hakaretler şeklinde olup, uygun davranmanın zaten olması gereken bir durum olduğu düşünülür. Mesela, bir çalışan, işini verildiği tarihten önce bitirmişse, yönetici ona 'zaten erken bitirmen gerekiyordu, yoksa gereğini düşünürdük' diyerek kişiye incitici ifadelerde bulunur. Son olarak, akılsız örgütler cezası ve ödülü olmayan örgütlerdir. Davranışlar ne tür olursa olsun karşılığında hiçbir tepki verilmez ve neyin ne zaman yapılması gerektiği belli değildir.

Bu çalışmada davranış değiştirme uygulamaları olarak ödül ve ceza kullanımı esas alınmıştır. Davranış düzeltme uygulamaları içerisinde ödül ve ceza ile birlikte bulunan geri bildirim aynı zamanda iş nitelikleri içerisinde de ölçülen bir özelliktir. Bu çalışmada geri bildirim iş nitelikleri içinde ele alınıp ölçülecektir.

Davranış düzeltme alanında yapılan çalışmalar sadece çalışanların performanslarını arttırmaya yönelik deneysel metodların kullanıldığı çalışmaları ve davranış düzeltme uygulamalarını içermekte olup yöneticilerin kontrolünde gerçekleşmektedir<sup>20</sup>. Bu çalışma ise örgütlerde kullanılan ceza ve ödül uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanmasının örgüte bağlılıklarını ne oranda etkilediğini araştırmıştır. Çalışanlar doğal olarak üstün performanslarının karşılığında ödül almayı beklemektedirler. Fakat düşük performanslarının karşılığında da eğer ceza veriliyorsa, bunun adil ve kişisel eleştirilerden uzak cezalar olmasını bekleyeceklerdir. Bu tür bir uygulama sağlıklı bir örgüt tipini yansıtmaktadır. Bu tip örgütlere olan bağlılığın, diğer tür örgütlere oranla daha yüksek olacağı tahmin edilebilir. Ancak hangi tür bağlılığa daha fazla yol açtığı araştırma sorusudur.

H<sub>4</sub> : Sağlıklı örgütlerde çalışanların örgüte bağlılığı, diğer tip örgütlerde çalışanlara göre daha yüksektir.

S<sub>11</sub> : Sağlıklı örgütlerde çalışanların hangi tür bağlılıkları daha yüksektir?

<sup>20</sup> Robert A. Scott, John E. Swan, Elizabeth M. Wilson, Jerry J. Roberts, 'Organizational Behavior Modification: A General Motivational Tool for Sales Management', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1986, s. 61. Harold W. Babb, Daniel G. Kopp, 'Applications of Behavior Modification in Organizations: A Review and Critique', *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 2, 1978, s. 281. Stajkovic, Luthans, 'A Meta-Analysis of the Effects...', s. 1122. Fred Luthans, Jason Schweizer, 'How Behavior Modification Techniques Can Improve Total Organizational Performance', *AMACOM, a division of American Management Associations*, 1979, s. 43.



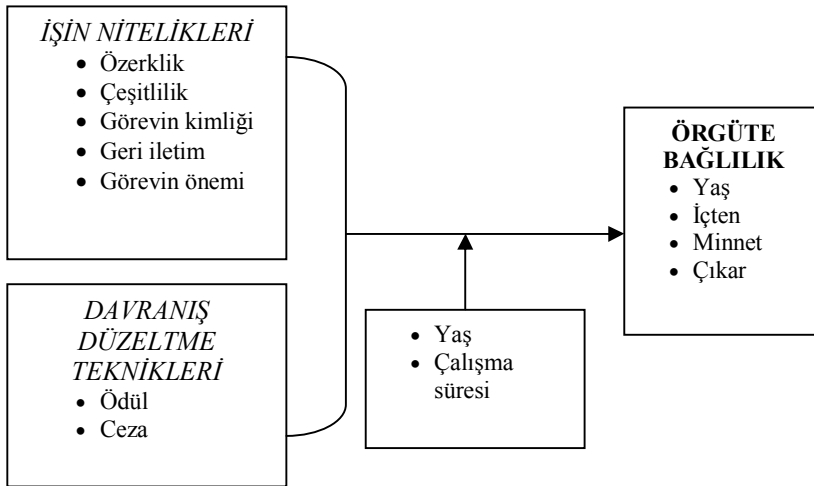
H<sub>5</sub> : Sağlıklı bir örgütte çalışmak ile örgüte içten, minnet ve çıkar bağlılığı arasında bir ilişki varmı?

### 1.e. Çalışmanın Modeli

Araştırmanın değişkenleri incelendiğinde, bağımlı değişken örgüte bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüte bağlılık, üç boyutuyla (içten, çıkar ve minnet) araştırma modelinde bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Bu bağımlı değişkeni açıklayan bağımsız değişkenler ise, iş nitelikleri ve örgütsel davranış düzeltme uygulamalarıdır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi etkileyebileceği varsayılan şartlı değişkenler ise yaş ve çalışma süresidir. Çalışmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

### Şekil 1:

Çalışmanın Değişkenleri ve Aralarındaki İlişkiler



## 2. Metod

### 2.a. Örneklem

Araştırma, yabancı kökenli bir kozmetik firması ile bir Türk tekstil firmasının Türkiye’de çalışan tüm satış elemanları arasında yapılmıştır. Toplam 312 anket dağıtılmış ve 306’sı geri dönmüştür. Grubun %34’ü evli, %75,8’i lise, %18’i üniversite, %2,6’sı ortaokul ve %1,3’ü ilköğretim mezunudur. Ayrıca %60,5’i İstanbul’da, geri kalan kısım ise İstanbul dışında çalışmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 27,54, şu anki iş

yerindeki ortalama çalışma süreleri 32,45 ay ve ortalama iş deneyimleri 98,72 aydır.

### 2.b. Ölçme Araçları

Araştırmada ölçme aracı olarak üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde çalışanların iş nitelikleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. Katılımcılara yaptıkları işte belirtilen niteliklerin ne kadar bulunduğu sorulmuştur. İkinci bölüm örgütlerin kullandığı davranış düzeltme uygulamaları ile ilgili soruları içermektedir. Bu sorular, yukarıda belirtilen dört örgüt tipini de kapsayacak şekilde sıralanmıştır. Üçüncü bölümde ise, çalışanların örgütlerine bağlılık derecesini ölçen sorular bulunmaktadır. Anketin son kısmında demografik sorular yer almaktadır. Bunlar, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kaç yıldır bu iş yerinde çalıştığı ve kaç yıldır iş yaşamında olduğu ve hangi şehirde çalıştığı ile ilgili sorulardır. Anket formu Ek-1’de gösterilmiştir.

*İş Nitelikleri Testi:* Rodopman’ın (1999) yüksek lisans tezi için Hackman ve Oldham’ın (1975) tanımlamalarına dayanarak Türkçe’ye çevirdiği 17 soruluk iş nitelikleri testi kullanılmıştır<sup>21</sup>. Soruların cevap seçenekleri, belirtilen iş niteliklerinin katılımcıların yaptıkları işde ‘Hiç bulunmuyor’dan (1)’ ‘Tamamıyla bulunuyor’a (6)’ kadar uzanan 6’lı ölçekten oluşmaktadır.

*Örgütsel Davranış Düzeltme Uygulamaları (ÖDDT) Testi:* Bu test araştırmacının kendisi tarafından Brown (1942)’nin tanımlamalarına göre hazırlanmıştır. Toplam 18 soru içeren testte, ‘İş yerimde çalışanlara kişisel eğitimler verilir’, ‘İş yerimde hataların sorumlusunun çalışanlar olduğu düşünülür’ gibi sorular bulunmaktadır. Testin cevapları, ‘Hemen hemen hiçbir zaman’dan (1)’ ‘Hemen hemen her zaman’a (6)’ doğru 6’lı ölçek ile ölçülmüştür.

*Örgüte Bağlılık Testi (ÖB):* Çalışanların örgütlerine bağlılığını içten, minnet ve çıkar bağlılığı boyutları ile ölçülmüştür. Wasti’nin (1999) doktora tez çalışmasında oluşturduğu toplam 33 sorulu test kullanılmıştır. Ölçek, ‘Meslek hayatımın kalan kısmını bu iş yerinde geçirmek beni çok mutlu eder’, ‘Yeni bir iş yerine alışmak benim için zor olurdu’ gibi sorular içermektedir. Bu ölçekte de ‘Hiç katılmıyorum’dan (1)’

<sup>21</sup>McShane, Glinow, *Organizational...*, s. 113.

'Tamamıyla katılıyorum'a (6)' kadar sıralanan 6'lı ölçek kullanılmıştır. Ek-1'de anket formu sunulmuştur.

### 2.c. Uygulama

Anketler, tüm örnekleme yapılan eğitim programı sırasında uygulanmıştır. İstanbul'da çalışan satış temsilcilerine bizzat araştırmacı tarafından anketler dağıtılmış ve toplanmıştır. Bu sırada anketlerdeki bilgilerin gizli kalacağına ve kesinlikle isim yazılmaması gerektiğine dikkat çekilmiştir. İstanbul dışındakiler için de eğitimi verecek kişilere aynı gizlilik uyarıları ve anket ile ilgili önemli bilgiler anlatıldıktan sonra bu kişiler tarafından uygulanmıştır. Anketler, 20 gün içerisinde toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %98'dir.

### 2.d. Kullanılan İstatistiksel Analizler

İş nitelikleri, ÖDDT ve örgüte bağlılık ölçeklerinin her birine güvenilirlik ve faktör analizleri uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda Cronbach alfa değerleri yüksek olan faktörler belirlenerek daha sonraki analizler için kullanılmıştır. İş nitelikleri, örgütsel davranış düzeltme uygulamaları, yaş ve çalışma süresi ile örgüte bağlılık ilişkileri için çoklu regresyon; medeni durum, çalışılan şehir ve sektör ile örgüte bağlılık ilişkisi ise t-testi ile analiz edilmiştir.

## 3. Bulgular

### 3.a. Faktör Analizleri

*İş Nitelikleri:* İş nitelikleri ölçeğinde yer alan sorular, belirtilen iş niteliklerinin katılımcıların şu anda yaptıkları işte ne kadar bulunduğu ile ilgilidir. Analiz sonucunda üç faktör bulunmuştur. Üçüncü faktörün iç tutarlılık değeri düşük olduğundan analizlere dahil edilmemiştir. İki faktör varyansın %44'ünü açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktörlerin iç tutarlılık değerleri sırasıyla ,6726 ve ,7191'dir. Bulunan faktörlerden sadece bir tanesi Hackman ve Oldham'ın 5 iş niteliğine (özerklik) göre ayrılmış olup diğerleri tek faktör altında toplanmıştır. Tablo 2'de faktör analizi ve iç tutarlılık analizi sonuçları görülmektedir.

*Örgütsel Davranış Düzeltme Uygulamaları (ÖDDT):* ÖDDT ölçeğinin faktör analizi sonucunda 4 faktör bulunmuştur. 3. ve 4. faktörlerin iç tutarlılık değerleri düşük olduğundan analizlere dahil edilmemiştir. 2

faktör varyansın %36'ini açıklamaktadır ve iç tutarlılık değerleri sırasıyla ,6016 ve ,7858'dir. Tablo 3'de faktör analizi ve iç tutarlılık analizi sonuçları görülmektedir.

*Örgüte Bağlılık (ÖB):* ÖB ölçeğinin faktör analizi sonucunda beş faktör bulunmuştur. Üçüncü, 4. ve 5. faktörlerin iç tutarlılık değerleri düşük olduğundan analizlere dahil edilmemiştir. İki faktör varyansın %34,7'sini açıklamaktadır. Birinci ve 2. faktörlerin iç tutarlılık değerleri sırasıyla ,7695 ve ,7568'dir. Uluslararası literatürde belirtilen örgüte bağlılığın üç boyutu bu çalışmada iki faktör altında toplanmıştır. Tablo 4'te faktör analizi ve iç tutarlılık analizi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 1:**  
İş Nitelikleri Faktörleri ve İç Tutarlılık Analizleri Sonuçları

İş Nitelikleri Boyutları	Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alfa
<b>Faktör 1: GENEL GERİBİLDİRİM</b>	32,091		,6726
İş performansıyla ilgili düzenli bilgi almak		,696	
Yaptığım işin toplum için faydalı ve değerli olması		,658	
Bir işi tamamladığımda başarılı olduğum yönlerin bana söylenmesi		,646	
Yaptığım işin anlamlı ve ilginç olması		,574	
<b>Faktör 2: ÖZERKLİK</b>	12,033		,7191
Yapılacak işlerin sırasını kendim belirlemek		,775	
İşimle ilgili kararlarda söz sahibi olmak		,736	
Yaptığım işle ilgili bütün sorumluluğu almak		,649	
Yapmam gereken bir işin çeşitli yönleriyle ilgilenmek		,554	
<b>Faktör 3: GERİ BİLDİRİM, ÇEŞİTLİLİK VE GÖREVİN ÖNEMİ</b>	9,600		,4721
Yaptığım işle ilgili eksiklerimin bana söylenmesi		,748	
Yaptığım işin tekrara dayanmaması		,746	
Ortaya çıkardığım işle firmama ve diğer çalışanlara katkıda bulunmak		,493	

**Tablo 2:**  
ÖDDT Faktörleri ve İç Tutarlılık Analizleri Sonuçları

ÖDDT Boyutları	Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alfa (%)
----------------	-----------------	-----------------	-------------------

<b>Faktör 1: TEHLİKELİ ÖRGÜT</b>	24,065		,7858
Yöneticim 'kovulursun' tehdidini çok sık hissettirir		,757	
Çalışanların hep hata yapacağı düşünülür		,749	
Yöneticim çalışanlarını devamlı eleştirir		,744	
Yöneticim çalışanlarına karşı küçümseyici bir tavır sergiler		,705	
Hataların sorumlusunun çalışanlar olduğu düşünülür		,613	
<b>Faktör 2: AKILSIZ ÖRGÜT</b>	12,297		,6016
Çalışanlara yaptığı hataların karşılığında hiçbir tepki gösterilmez		,735	
Çalışanların iş tanımları net değildir		,647	
Çalışanların yaptığı üstün davranışların karşılığında hiçbir tepki gösterilmez		,620	
Çalışanların çalışma kuralları net değildir		,597	
<b>Faktör 3: SAĞLIKLI ÖRGÜT</b>	8,659		,3999
Çalışanlar kötü davranışlarının sonucunda aldıkları uyarıyı, hangi davranışları için aldıklarını bilirler		,758	
Çalışanlar, kötü performanslarının karşılığında uyarılırlar		,706	
<b>Faktör 4: TEHLİKELİ VE SAĞLIKLI ÖRGÜT</b>	7,771		-0,678
İyi çalışanlar için 'zaten yapmaları gereken bu' diye düşünülür		,662	
Çalışanlar iyi davranışlarının sonucunda aldıkları ödülü, hangi davranışları için aldıklarını bilirler		,660	
Çalışanlara kişisel eğitimler verilir		,463	

**Tablo 3:****Örgüte Bağlılık Faktörleri ve İç Tutarlılık Analizleri Sonuçları**

Örgüte Bağlılık Boyutları	Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach Alfa
<b>Faktör 1: İÇTEN VE MİNNET BAĞLILIĞI</b>	23,396		,7695
İş yerime çok şey borçluyum		,705	
Bu iş yerinin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var		,685	
Bu iş yerine gönül borcu hissediyorum		,680	
Zaman geçtikçe mevcut iş yerimden ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum		,677	
Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum		,517	
Bu iş yerinin meselelerini gerçekten de meselelerim gibi hissediyorum		,478	
<b>Faktör 2: ÇIKAR BAĞLILIĞI</b>	11,330		,7568
Şu anda iş yerimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatım alt üst olur		,823	
Yeni bir iş yerine alışmak benim için zor olurdu		,719	
Bu iş yerinden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim		,658	
Başka bir iş yerinin buradan daha iyi olacağını garantiye yok, burayı hiç olmazsa biliyorum		,617	

<b>Faktör 3: İÇTEN VE ÇIKAR BAĞLILIĞI</b>	6,924		-4365
Şu anda iş yerimde kalmak, istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten		-,750	
Daha iyi bir imkan çıkarsa, mevcut iş yerimden ayrılmanın ayıp olmadığını düşünüyorum		,689	
Meslek hayatımın kalan kısmını bu iş yerinde geçirmek beni çok mutlu eder		,661	
<b>Faktör 4: MİNNET BAĞLILIĞI</b>	6,596		,5451
Bu iş yeri sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim		,755	
Bu iş yerine sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum		,743	
Bu iş yerinden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz		,510	
<b>Faktör 5: İÇTEN VE ÇIKAR BAĞLILIĞI</b>	5,802		,1292
Bu iş yerini bırakmayı, az seçeneğim olduğu için düşünmem		,669	
Eğer bu iş yerine kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim		,659	
Mevcut iş verenimle kalmak için hiçbir maneve yükümlülük hissetmiyorum		-,616	
Bu iş yerinden ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu		,512	

### 3.b. İş Nitelikleri ve Örgüte Bağlılık İlişkisi

İş niteliklerinin faktör analizi sonucunda faktörler Hackman ve Oldham'ın belirttiği 5 iş niteliği boyutuna göre ayrıışmamıştır. Sadece özerklik tek faktör altında toplanmış, geri bildirim ve görevin önemi birlikte bir faktör oluşturmuşlardır. Diğer iki iş niteliği (görev kimliği ve çeşitlilik) anlamlı bir faktör oluşturamamışlardır. İş nitelikleri ve örgüte bağlılık ilişkisi çoklu regresyon ile analiz edilmiştir ve iş nitelikleri alt boyutları ile örgüte bağlılık ile anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İş niteliklerinden genel geri bildirim ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur (Tablo 4). İşin genel geri bildirim özelliği arttıkça çalışanların örgüte bağlılıkları da artmaktadır. Örgüte bağlılığın alt boyutları ile iş nitelikleri arasındaki ilişkiye çoklu regresyon analizi ile bakıldığında ise, iş niteliklerinden, özerklik ve genel geri bildirim (bağımsız değişkenler), çıkar bağlılığı (bağımlı değişken) ile anlamlı ilişkili olduğu bulunmuştur. İşin genel geri bildirim niteliği arttıkça, çalışanların örgüte çıkar bağlılığı artmaktadır. Fakat işin özerklik niteliği arttıkça çıkar bağlılığı düşmektedir. Örgüte bağlılığın diğer alt boyutu olan içten ve minnet bağlılık ile sadece genel geri bildirim arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. İşin genel geri bildirim niteliği arttıkça, çalışanların örgüte içten ve minnet bağlılığı artmaktadır. Bu ilişkiye demografik değişkenlerden yaş ve çalışma süresinin bir etkisinin

olup olmadığı hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Fakat, anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Çalışma süresi ve yaşın iş nitelikleri ve örgüte bağlılık ilişkisinde bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 5 ve 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 4:**

Genel Geri Bildirim ve Özerklik ile Örgüte Bağlılık İlişkisi

R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	P		Beta	T	p
.094	.087	14.657	.000	Genel Geri Bildirim	.327	4.875	.000
				Özerklik	-.042	-0.633	.527

*Bağımsız değişkenler:* Genel Geri Bildirim, Özerklik  
*Bağımlı değişken:* Örgüte Bağlılık

**Tablo 5:**

Genel Geri Bildirim, Özerklik ve Demografik Değişkenlerin Çıkar Bağlılığı ile İlişkisi

Değişkenler		1. Basamak Beta	Std. R <sup>2</sup>	F değeri	2. Basamak Beta	Std. R <sup>2</sup>	F değeri	R <sup>2</sup> Farkı
İş Nitelikleri								
• Genel Bildirim	Geri	,268**	,051	7,181	,268**	,054	3,766	,003
• Özerklik		-,140*			-,140*			
Demografik Özellikler								
• Çalışma Süresi					,036			
• Yaş					-0,60			

*Bağımlı Değişken:* Çıkar Bağlılığı

\*p<0,05; \*\*p<0,001

**Tablo 6:**

Genel Geri Bildirim, Özerklik ve Demografik Değişkenlerin İçten ve Minnet Bağlılığı ile İlişkisi

Değişkenler		1. Basamak Beta	Std. R <sup>2</sup>	F değeri	2. Basamak Beta	Std. R <sup>2</sup>	F değeri	R <sup>2</sup> Farkı
-------------	--	-----------------	---------------------	----------	-----------------	---------------------	----------	----------------------

İş Nitelikleri								
• Genel	Geri	,287**	,102	16,195	,290	,099	8,394	,004
Bildirim		,069			,071			
• Özerklik								
Demografik								
Özellikler								
• Çalışma Süresi					,073			
• Yaş					-,020			
<i>Bağımlı Değişken: İçten ve Minnet Bağlılığı</i>								

\*p<0,05; \*\*p<0,001

### 3.c. ÖDDT ve Örgüte Bağlılık İlişkisi

ÖDDT ve Örgüte bağlılık ilişkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Bu analizin sonucunda, açıklayıcılık oranları düşük seviyelerde olmasına rağmen örgüte bağlılığın akılsız örgütler ile olumsuz ilişkili olduğu bulunmuştur. İş yerindeki akılsız örgüt uygulamaları arttıkça, çalışanların örgüte bağlılıkları azalmaktadır (Tablo 7). Örgüte bağlılığın alt boyutları ile ÖDDT arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, çoklu regresyon sonucunda anlamlı bir sonuç bulunamazken, lineer regresyon sonucunda (Tablo 8 ve 9) düşük açıklayıcılık oranlarıyla, örgüte bağlılığın her iki alt boyutu içten, minnet ve çıkar bağlılığı ile ÖDDT'nin sadece akılsız örgüt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışılan örgüt tipi akılsız bir örgüt oldukça, çalışanların içten, minnet ve çıkar bağlılıkları düşmektedir. Çalışanın yaşı ve çalışma süresinin bu ilişkideki etkisi hiyerarşik regresyon ile analiz edildiğinde ise anlamlı bir sonuç bulunamamıştır.

#### Tablo 7:

Akılsız Örgüt ve Tehlikeli Örgüt ile Örgüte Bağlılık İlişkisi

R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	P		Beta	T	p
.024	.017	3.440	.033	Akılsız Örgüt	-.152	-.153	.016
				Tehlikeli Örgüt	-.010	-.2.435	.878

*Bağımsız değişkenler: Akılsız Örgüt, Tehlikeli Örgüt*

*Bağımlı değişken: Örgüte Bağlılık*

#### Tablo 8:

Akılsız Örgüt ile İçten ve Minnet Bağlılık İlişkisi



R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	P		Beta	T	p
.017	.014	4.956	.027	Akılsız örgüt	-.131	2.226	.027

*Bağımsız değişken:* Akılsız Örgüt  
*Bağımlı değişken:* İçten ve Minnet Bağlılığı

**Tablo 9:****Akısız – Tehlikeli Örgüt ile Çıkar Bağlılığı İlişkisi**

R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	P		Beta	T	p
.017	.014	5.052	.025	Akılsız örgüt	-.132	2.248	.025

*Bağımsız değişken:* Akılsız Örgüt  
*Bağımlı değişken:* Çıkar Bağlılığı

**3.d. Demografik Değişkenler ve Örgüte Bağlılık İlişkisi**

Demografik değişkenlerden kategorik olanların (İstanbul içinde veya dışında çalışanlar ve medeni durumu) örgüte bağlılıklarında bir fark olup olmadığı t-test'i ile incelenmiş olup anlamlı fark bulunamamıştır. Ayrıca iki farklı sektörde (tekstil ve kozmetik) çalışan satış temsilcilerinin örgüte bağlılıklarında bir fark olup olmadığı da t-test ile ölçülmüş olup herhangi bir fark gözlemlenmemiştir.

**4. Sonuç ve Tartışma**

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgüte bağlılıklarına iş niteliklerinin ve örgütsel davranış düzeltme uygulamalarının katkısını araştırmaktır. Ayrıca bu ilişkinin, çalışanların yaşı ve çalışma sürelerine göre değişip değişmediğini de anlamaktır. İş niteliklerinden genel geri bildirim ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örgüte bağlılığın alt boyutları ile iş nitelikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, genel geri bildirim için, minnet ve çıkar bağlılığını olumlu, özerkliğin ise çıkar bağlılığını olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. İş niteliklerinden ayrı olarak, örgütsel davranış düzeltme uygulamalarının uygulandığı akılsız örgütlerin çalışanların örgüte bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Örgüte bağlılığın alt boyutları ile ÖDDT ilişkisine bakıldığında ise akılsız örgüt uygulamalarının çalışanların minnet, içten ve çıkar bağlılıklarını etkilediği anlaşılmıştır. Çalışma süresi ve yaşın bu ilişkilerde bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

İlk olarak, örgüte bağlılığın faktör analizi sonuçlarına bakıldığında literatürde yer alan 3 bağlılığa göre ayrılmadığı görülmüştür. Bu zamana kadar yapılan çalışmalarda örgüte bağlılık minnet, içten ve çıkar bağlılığı

olarak ayrılmaktadır<sup>22</sup>. Bu çalışmada çıkar bağlılığı tek başına, içten ve minnet bağlılığı ise birlikte bir faktör altında toplanmışlardır. Çıkar bağlılığı, kişinin kendi kazanç ve kayıpları göz önünde bulundurarak yaptığı bir çeşit fayda maliyet analizi sonucunda kendisini iş yerine bağlı hissetmesidir. İçten ve minnet bağlılığı ise, çalışanın kişisel kazançlarından çok iş yerinin iklim, yönetim politikaları gibi çeşitli özelliklerini esas alarak bağlılık duyması anlamına gelmektedir. Bu şekilde düşünüldüğünde, içten ve minnet bağlılığı sorularına benzer cevaplar verilmesi doğal karşılanabilir.

ÖDDT ile ilgili bulgulara baktığımızda, sadece akılsız ve tehlikeli örgüt tiplerinin 2 faktör altında toplandığını görmekteyiz. Tehlikeli örgüt tek başına bir faktör oluşturmuş, ancak tehlikeli örgüt ile ilgili olarak sorulmuş olan 2 soru akılsız örgüt faktörü altına girmiştir. Bunun sebebi, bu 2 sorunun içeriği ile ilgili olabilir. ÖDDT ölçeğinde bulunan bu 2 soru, tehlikeli örgüt özelliklerine dayanılarak oluşturulmuş sorulardır. Fakat sorular anlam itibariyle her örgüt tipinde olabilecek iki özelliği kapsadığından akılsız örgüt faktörü altında toplanmış olabilir. Akılsız örgüt ile oluşturdukları faktör altında bulunan bu 2 soru şunlardır; ‘Çalışanların iş tanımları net değildir’ ve ‘Çalışanların çalışma kuralları net değildir’. İleriki çalışmalarda soruların her örgüt tipini yansıtacak şekilde ayarlanması önerilir. ÖDDT ölçeğinde hataya sebebiyet vermiş olan bir durum daha söz konusudur. Cevap seçeneklerinin bazı sorular için şaşırtmalı olması yani hem ‘hemen hemen her zaman’ hem de ‘hemen hemen hiçbir zaman’ seçeneklerinin de işaretlenebileceği sorular olduğu anlaşılmıştır. Soruların olumsuz ifadeler yerine olumlu ifadeler kullanılarak ayarlanması ileriki araştırmalar için tavsiye edilen bir husustur.

Örgüte bağlılık ve iş nitelikleri ilişkisiyle ilgili bulgularda ise, iş niteliklerinden genel geri bildirim örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediği bulunmuş olup, örgüte bağlılığın alt boyutları ile iş nitelikleri ayrı ayrı bakıldığında genel geri bildirim çıkar bağlılığı ile olumlu, özerkliğin ise çıkar bağlılığı ile olumsuz ilişkide olduğu görülmüştür. Örgüte bağlılığın tek boyutlu düşünülerek genel geri bildirim ile olumlu ilişkili bulunması literatürü destekleyen bir sonuçtur<sup>23</sup>. Literatürde yer alan bu araştırmalarda genel geri bildirim boyutunu oluşturan görevin

<sup>22</sup> Arzu Wasti, ‘The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: An Individual-Level Analysis’, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 52, No. 4. 2003, S. 535

<sup>23</sup>Buhian, Mengüç, ‘An Extension and Evaluation of...’, s. 4.

önemi ve geri bildirim çalışanların içsel motivasyonlarını artırarak örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediği bulunmuştur<sup>24</sup>. Örgüte bağlılığın alt boyutları ile ilgili sonuçlarda ise genel geri bildirim çıkar bağlılığı ile olumlu ilişkili bulunması Skinner'in davranışçı yaklaşımı esas alınarak yorumlanabilir. Bu yaklaşım, bireylerin davranışlarının çevresel uyarıcılarla tayin edildiğini ve bu uyarıcılardan bazılarının davranışları işaret eden, bazılarının da davranış sonucu ortaya çıkan uyarıcılar olduğunu söyler. Bu sonuçların pekiştirici ya da cezalandırıcı olması bireylerin davranışlarını bu sonuçlara göre değerlendireceğini gösterir<sup>25</sup>. Genel geri bildirim boyutu, çalışanların başarılı performansları hakkında düzenli bilgi almaları ve yaptıkları işin çevresindekiler üzerinde olumlu, değerli ve faydalı olduğunu gösteren bir iş niteliği boyutudur. Her iki durum için de pekiştirici sonuçlar söz konusudur. İş yerinden düzenli olarak başarılı performansına dair pekiştiriciler almaktadır. Böylelikle başarılı performans gösterdiği davranışlarının sonuçlarını öğrenmiş olacak ve bu davranışlarında artış gösterecektir. Kişi bu davranışları öğrendikçe tecrübe kazanacaktır. Bu yüzden böyle bir iş niteliği, kişinin bu işi kaybetmek ve bu örgütten ayrılmak istememesine sebep olacaktır. Bu iş niteliğinin çıkar bağlılığı ile olumlu yönde ilişkili çıkmasının nedeni, böyle bir iş niteliğine sahip bir örgütten ayrılmanın bedeli kişi için yüksek olacaktır. Çünkü başka bir iş yerinde bu tür pekiştiriciler bulma garantisi olmayacaktır ve bu yüzden çalıştığı bu örgütün sürekli elemanı olarak kalmaya devam edecektir.

Özerkliğin çıkar bağlılığı ile olumsuz yönde ilişkili olması, özerkliğin yüksek sorumluluk getirmesi ile ilgili olabilir. Özerklik, çalışanın iş süreçlerinde tüm sorumluluğu alarak kendi kararları doğrultusunda hareket etmesi anlamına gelmektedir. Bu tür bir sorumluluğu alan elemanlar, başarısızlık durumunda güvenlerini kaybedecek ve bu yüzden iş performansları düşecektir. Katılımcılarımız satış elemanları olduğundan, onların işlerinde özerk olmaları satış sürecinin tamamında sorumluluk almaları anlamına gelmektedir. Müşteriye verilecek eksik bir bilgi yada sergilenecek yanlış bir tavır o müşteriyi kaybetmek anlamına gelecektir. Böyle bir sonuç tüm örgütü etkileyeceği için satış elemanı

<sup>24</sup> Lilian T. Eby, Deena M. Freeman, Michael C. Rush, Charles E. Lance, 'Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, 1999, s. 465.

<sup>25</sup>Baldwin, Baldwin, 'Behavior Principles...', s. 7.

kendini ‘başarısız’ ilan edecek ve bundan sonraki iş süreçlerinde sorumluluğu paylaşmayı isteyecektir. Bu yüzden özerkliğe sahip bir örgütün bir elemanı olmak onun için önemli olmayacak ve o örgüte olan çıkar bağlılığı düşecektir.

Genel geri bildirim örgüte bağlılığın başka bir alt boyut olan içten ve minnet bağlılığı ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. İçten ve minnet bağlılığı, çalışanların o örgüte hem isteyerek hem de bu iş yerine karşı kendilerini borçlu hissetmelerinden dolayı bağlı olmaları anlamına gelmektedir. Kişinin çalıştığı iş yerini kendi işi gibi görmesi veya bu iş yerinden çok şey kazandığı için ayırlamaması içten ve minnet bağlılık boyutuna örneklerdir. Genel geri bildirim bu tür bir bağlılık ile olumlu bir ilişki içinde olması, bu niteliğin başarı kaynaklı olmasına bağlı olabilir. Çalışan başarılı olduğu yönleri hem iş yerinden geri bildirim olarak alacak hem de çevresindekilerden önemli bir işe sahip olduğu için takdir toplayacaktır. Bu tür bir süreç kişinin yaptığı işi sahiplenmesine neden olacak ve böyle bir işe sahip olduğu örgüte minnet duyacaktır.

ÖDDT ile örgüte bağlılık ilişkisine baktığımızda, akılsız örgüt uygulamalarının çalışanların örgüte bağlılıklarını (tek boyut) ve ayrıca her alt boyutunu (içten, minnet ve çıkar) bağlılıklarını etkilediğini görmekteyiz. Çalışma süresi ve yaşın bu ilişkideki etkisine baktığımızda anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Akılsız örgütler, ceza ve ödül olmayan örgütlerdir. Bu tür örgütlerde, davranışlar ne tür olursa olsun karşılığında hiçbir tepki verilmez. Üstün davranışların veya üstün olmayan davranışların karşılığında hiçbir tepki gösterilmez. Bu tür uygulamaların var olduğu bir örgüt, çalışanlarının iş yerlerine kendilerini bağlı hissetmemelerine sebep olmaktadır. Başarılı bir çalışanın takdir görmemesi veya başarısız bir çalışanın uyarı almaması, çalışanların ‘ne yaparsak boş’ şeklinde düşünmelerine sebep olacaktır. Bu yüzden, başarılı ve başarısız davranışların fark edilmediği bir örgüte kendisini borçlu hissetirecek birşey bulamayacaktır. Ayrıca, çalışma süresi ve yaşın bu ilişkide bir etkiye sahip olmaması, çalışanların bireysel farklılıklarının bu tür uygulamalara karşı tutumlarında farklılık yaratmayacağı şeklinde yorumlanabileceği gibi katılımcılarımızın yaş ve çalışma sürelerinin benzerliğinden de kaynaklanıyor olabilir. Bu tür iş yerlerinin insan gücü kaynağını unutmadan, çalışanlarının davranış ve performanslarına önem vererek ceza ve ödül sistemlerini geliştirmeleri gerekmektedir ki üstün ve üstün olmayan davranışlar çalışanlar tarafından ayırt edilebilsin. Çalışanların performanslarına göre

ayarlanacak bu tür sistemler, bireylerin kendi başarı ve başarısızlıklarını net bir şekilde anlamalarını sağlayacaktır. Bununla birlikte, çalışma kuralları ve standartlarının da çalışanlar tarafından anlaşılabilir olması gerekir, çünkü iyi tanımlanmış standartlar ve kurallar hangi davranışın ödül, hangi davranışın ceza alacağını işaret edebilir. Çalışmamızda görüldüğü gibi, satış temsilcilerine üstün ve üstün olmayan davranışları karşılığında hiçbir tepki gösterilmemesi içten, minnet ve çıkar bağlılıklarını azaltmaktadır. Satış elemanları, ödül ve ceza sistemi olmayan bir iş yerine karşı her hangi bir yükümlülük hissetmeyecek ve yeni bir iş fırsatında kendisini kötü hissetmeden bu iş yerinden ayrılacaktır. Bu yüzden, örgütlerin çalışanların davranışlarını doğru bir şekilde analiz ederek ceza ve ödül uygulamalarını gerçekleştirmesi, onların örgütlerine bağlılıklarını değiştirebilecektir. Örgüt bağlılığı etkileyen her iki bağımsız değişken (İş nitelikleri ve ÖDDT) ile yapılan regresyon sonuçlarının açıklayıcılık oranları düşük bulunmuştur. Bu yüzden, bu analizler sonucunda bulunan ilişkiler ileriki araştırmalarda tekrar incelenerek ispatlanmalıdır.

Örgüte bağlılığın, demografik değişkenlerden medeni durum ve çalışılan şehire göre bir farklılık göstermediği görülmüştür. Çalışılan şehir İstanbul dışı ve İstanbul içi olmak üzere iki kategoride ölçülmesine rağmen eşit sayıda olamamıştır. İstanbul dışında çalışanların sayısı diğerlerine göre daha yüksektir. Medeni durum için de aynı durum söz konusudur. Medeni durumu bekar olan satış temsilcilerinin sayısı evli olanların neredeyse iki katı oranındadır. Bu yüzden fark testlerinden bir sonuç alınamamış olabilir. Ayrıca, bu çalışma iki ayrı sektörde (kozmetik ve tekstil) uygulanmıştır. Bu iki sektörde çalışan satış temsilcilerinin örgütlerine bağlılıkları karşılaştırıldığında herhangi bir fark bulunamamıştır. Bu sonuç, satış temsilcilerinin çalıştıkları sektörden çok, yaptıkları işlere ve iş yerlerinin uygulamalarına önem verdikleri anlamına gelebilir. İleriki çalışmalar, daha farklı sektörler için yapılarak sektörel farklılıklar analiz edilebilir.

EKLER

## EK1. ANKET FORMU

**BÖLÜM 1:** Şu anda çalışmakta olduğunuz işyeriniz ve iş yaşamının çeşitli yönleriyle ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen soruları dikkatle okuyun. Okuduğunuz özelliğin şu anda yapmakta olduğunuz işinizde ne kadar bulunduğuna karar verin. Size uygun cevap seçeneğini işaretleyin.

	Şu anda çalışmakta olduğunuz işyerinizde ne kadar bulunuyor?					
	Hiç bulunmuyor	Çok az bulunuyor	Biraz bulunuyor	Orduka bulunuyor	Çok bulunuyor	Tamamıyla bulunuyor
1. Yaptığım işin anlamlı ve ilginç olması						
2. İşimin çeşitli yeteneklerimi kullanmama olanak sağlaması						
3. Ortaya çıkardığım işle firmama ve diğer çalışanlara katkıda bulunmak						
4. Yaptığım işle ilgili eksiklerimin bana söylenmesi						
5. Yaptığım işin tekrara dayanmaması						
6. Yaptığım işi başından sonuna dek takip edip ve sonuçlarını görmek						
7. Yapılacak işlerin sırasını kendim belirlemek						
8. Yaptığım işin, ailem ve yakın çevrem üzerinde olumlu etkiler bırakması						
9.Yapılan işin bir parçasıyla ilgilenmek yerine, bütünüyle ilgilenmek						
10. İşimle ilgili kararlarda söz sahibi olmak						
11. Bir işi tamamladığımda başarılı olduğum yönlerin bana söylenmesi						
12. İşimi yaparken sahip olduğum bilgi birikimini kullanabilmek						
13. Yaptığım işin toplum için faydalı ve değerli olması						
14. İş performansıyla ilgili düzenli bilgi almak						
15. Yapmam gereken bir işin çeşitli yönleriyle ilgilenmek						
16. Yapılan işin doğru bulmadığım yönleri olduğunda, bunları söyleyebilmek						
17. Yaptığım işle ilgili bütün sorumluluğu almak						

**BÖLÜM 2:** Aşağıda, iş yerinizdeki davranışlarınızın karşılığında yapılan uygulamalarla ilgili cümleler bulunmaktadır. Sizden beklenen, şu anda

çalışmakta olduğunuz işinizi ve en çok görüştüğünüz yöneticinizi bu cümleler doğrultusunda değerlendirmenizdir. Lütfen soruları dikkatle okuyunuz, ve okuduğunuz cümleye, ne derecede katıldığınıza karar veriniz. Soruların yanındaki boşluğa size uyan değer rakamını yazınız.

1: Hemen hemen hiçbir zaman

2: Nadiren

3: Bazen

4: Genellikle

5: Sık sık

6: Hemen hemen her zaman

**İŞYERİMDE....**

1. ---- Çalışanlar, üstün performanslarının karşılığında ödüllendirilirler (primler, hediyeler gibi...)
2. ---- Yöneticim çalışanlarına karşı küçümseyici bir tavır sergiler
3. ---- Çalışanlara kişisel gelişim eğitimleri verilir
4. ---- Çalışanlara teknik (ürün, makyaj gibi konularda) eğitimler verilir
5. ---- Çalışanlar kötü davranışlarının sonucunda aldıkları uyarıyı, hangi davranışları için aldıklarını bilirler
6. ---- Hataların sorumlusunun çalışanlar olduğu düşünülür
7. ---- Çalışanların çalışma kuralları net değildir
8. ---- Çalışanlara yaptığı hataların karşılığında hiçbir tepki gösterilmez
9. ---- Çalışanlar, kötü performanslarının karşılığında uyarılırlar
10. ---- Yöneticimin çalışanlarına yüklediği işler genellikle onların istemediği işlerdir
11. ---- Yöneticim 'kovulursun' tehdidini çok sık hissettirir
12. ---- Çalışanların hep hata yapacağı düşünülür
13. ---- Yöneticim çalışanlarını devamlı eleştirir
14. ---- İşlerini iyi yapan çalışanlardan ekstra işler yapması istenir
15. ---- İyi çalışanlar için 'zaten yapmaları gereken bu' diye düşünülür

16. ----- Çalışanların iş tanımları net değildir
17. ----- Çalışanlar iyi davranışlarının sonucunda aldıkları ödülü, hangi davranışları için aldıklarını bilirler
18. ----- Çalışanların yaptığı üstün çalışmalarının karşılığında hiçbir tepki gösterilmez

**BÖLÜM 3:** Aşağıda, çalıştığınız iş yeri hakkındaki duygu ve fikirlerinizi yansıtacak cümleler bulunmaktadır. Lütfen bu cümlelere şu anda çalıştığınız iş yeriniz açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Lütfen soruları dikkatle okuyunuz, ve okuduğunuz cümleye, ne derecede katıldığınıza karar veriniz. Soruların yanındaki boşluğa size uyan değer rakamını yazınız.

1: Hiç katılmıyorum

2: Çok az katılıyorum

3: Biraz katılıyorum

4: Oldukça katılıyorum

5: Çok katılıyorum

6: Tamamıyla katılıyorum

1. ----- Meslek hayatımın kalan kısmını bu iş yerinde geçirmek beni çok mutlu eder
2. ----- Şu anda iş yerimde kalmak, istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten
3. ----- Daha iyi bir imkan çıkarsa, mevcut iş yerimden ayrılmamın ayıp olmadığını düşünüyorum
4. ----- İş yerime karşı güçlü bir aitlik hissim yok
5. ----- İstesem de, şu anda iş yerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu
6. ----- Bu iş yerinin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var
7. ----- Bu işyerinden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz
8. ----- Şu anda iş yerimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatım alt üst olur
9. ----- Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu
10. ----- Bu iş yerinin meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum



11. ----- Bu iş yerine kendimi ‘duygusal olarak bağlı’ hissediyorum
12. ----- Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum
13. ----- Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağını garantiyi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum
14. ----- İş yerime çok şey borçluyum
15. ----- Bu işyerinden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim
16. ----- Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için, iş yerimden şu anda ayrılmazdım
17. ----- Biraz daha para için mevcut işyerimi değiştirmeyi ciddi olarak düşünmezdim
18. ----- Kendimi iş yerimde ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum
19. ----- Benim için avantajlı da olsa, iş yerimden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum
20. ----- Bu iş yerine sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum
21. ----- İş yerim maddi olarak zor durumda olsa bile, sonuna kadar kalırdım
22. ----- Bu iş yerinden ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kılığı olurdu
23. ----- Bu iş yerine gönül borcu hissediyorum
24. ----- Bu iş yerinin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum
25. ----- Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum
26. ----- Bu iş yerini bırakmayı, az seçeneğim olduğu için düşünmem
27. ----- Bu iş yerinin amaçlarını benimsiyorum
28. ----- Bu iş yeri sayesinde ekmeke parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim
29. ----- Eğer bu iş yerine kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim

30. ----- Mevcut iş yerimden ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem
31. ----- İş yerimden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim
32. ----- Zaman geçtikçe mevcut iş yerimden ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum
33. ----- Bu iş yeri benim sadakatimi hak ediyor

**Medeni Durumu :**



**Yaş:**-----

**Öğrenim Durumu:** İlkokul

Ortaokul

Lise

Üniversite

Lisans/Doktora

*Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz?* -----

**Toplam kaç yıldır iş yaşamındasınız?** -----

-----

**Çalıştığımız marka:** -----

-----

**Çalıştığımız şehir:** -----

---