

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:  
BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Evren GÜMÜŞ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS**

**OCAK - 2010**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:  
BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Evren GÜMÜŞ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 12/01/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

---

**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

---

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

---

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

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

**Evren GÜMÜŞ**

**16.12.2009**

## **ÖNSÖZ**

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Sıkıntılı bir dönem olarak nitelendirebileceğim yüksek lisans eğitimim boyunca tez çalışması dahil olmak üzere bir çok konuda desteğini, anlayışını ve ilgisini hiç eksik etmeyen; olumlu yaklaşımlarıyla vazgeçtiğim her anda sayelerinde tekrar yoluma devam ettiğim aileme de şükranlarımı sunarım. Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

**Evren GÜMÜŞ**

**16 Aralık 2009**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İNŞAAT SEKTÖRÜ</b> .....	<b>4</b>
1.1. İnşaat Sektörünün Tanımı ve Önemi.....	4
1.2. İnşaat Sektörünün Genel Özellikleri.....	5
1.3. Türkiye’de İnşaat Sektörünün Mevcut Durumu.....	8
1.4. Türk İnşaat Sektörü GZFT Analizi.....	10
1.5. Türkiye’de İnşaat Sektörünün Temel Sorunları ve Çözüm Önerileri.....	15
1.5.1. Kamu Yatırımlarındaki Kaynak Yetersizliği.....	15
1.5.2. İnşaat Sektöründe İmaj Sorunu.....	16
1.5.3. Kalitenin Artırılması ve Yapı Denetimi Kanunu.....	17
1.5.4. Kamu İhale Yasasından Kaynaklanan Sorunlar.....	18
1.5.5. Nitelikli İşgücü Eksikliği.....	18
1.5.6. Yurt Dışı İnşaat Hizmetlerinde Yaşanan Sorunlar.....	19
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	<b>22</b>
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	22
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kapsamı.....	23
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	24
2.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar.....	26
2.2.1. Mesleğe Bağlılık.....	26
2.2.2. İşe ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	28
2.2.3. İş Tatmini.....	29

2.2.4. İtaat.....	31
2.2.5. Sadakat.....	31
2.2.6. Örgütsel Vatandaşlık.....	32
2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	33
2.3.1. Tutumsal Bağlılık.....	34
2.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	35
2.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	37
2.3.1.3. O' Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı.....	38
2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	38
2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	39
2.3.2. Davranışsal Bağlılık.....	42
2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	42
2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	44
2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	44
2.4. Örgütsel Bağlılık Oluşum Süreci.....	45
2.4.1. İşe Alma ve Seçme Süreci.....	46
2.4.2. Sosyalleşme Süreci.....	46
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	47
2.5.1. Kişisel-Demografik Faktörler.....	47
2.5.1.1. Yaş.....	48
2.5.1.2. Cinsiyet.....	49
2.5.1.3. Medeni Durum.....	51
2.5.1.4. Eğitim Seviyesi.....	52
2.5.1.5. Çalışma Süresi.....	53
2.5.2. Örgütsel Faktörler.....	54
2.5.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı.....	55
2.5.2.2. İşin Niteliği.....	55
2.5.2.3. Ücret.....	55
2.5.2.4. Terfi Olanakları.....	56

2.5.2.5. Yönetim.....	56
2.5.2.6. Örgüt Kültürü.....	57
2.5.2.7. Örgütsel Ödüller.....	58
2.5.2.8. Takım Çalışması.....	58
2.5.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	59
2.5.2.10. Örgütsel Adalet.....	60
2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	61
2.5.3.1. Alternatif İş İmkanları.....	61
2.5.3.2. Profesyonellik.....	61
2.6. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	62
2.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	63
2.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık.....	64
2.6.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma.....	65
2.6.4. Örgütsel Bağlılık - İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti.....	65
<b>BÖLÜM 3: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR ÖRGÜTTEKİ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>67</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	67
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	67
3.3. Araştırmanın Kısıtları.....	68
3.4. Örgüt Analizi.....	68
3.4.1. Örgütün Tanıtımı.....	68
3.4.2. Misyon ve Vizyon.....	69
3.4.3. Örgütün GZFT Analizi.....	69
3.4.4. Amaçlar ve Hedefler.....	70
3.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu.....	71
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>88</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>93</b>

<b>EKLER.....</b>	<b>109</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>112</b>



## KISALTMALAR

- BDT** : Bağımsız Devletler Topluluğu
- DPT** : Devlet Planlama Teşkilatı
- GSMH** : Gayri Safi Milli Hasıla
- GSYİH** : Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
- İMSAD** : İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği
- İNTES** : Türkiye İnşaat Sanayicileri İşveren Sendikası
- KİK** : Kamu İhale Kurumu
- TİSK** : Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
- TMB** : Türkiye Müteahhitler Birliği

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Yıllar İtibarıyla Üstlenilen Yeni İş Tutarı ( Milyar ABD Doları).....	10
<b>Şekil 2:</b> Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	33
<b>Şekil 3:</b> Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	35
<b>Şekil 4:</b> Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	40
<b>Şekil 5:</b> Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....	42

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> İnşaat Sektörü ve GSYİH Büyüme Oranları (%).....	8
<b>Tablo 2:</b> Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	62
<b>Tablo 3:</b> Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı Tablosu.....	71
<b>Tablo 4:</b> Duygusal Bağlılıkla İlgili Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Sıklık Analizi).....	72
<b>Tablo 5:</b> Duygusal Bağlılıkla İlgili Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Anlamlılık Analizi).....	73
<b>Tablo 6:</b> Devamlılık Bağlılığı ile İlgili Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Sıklık Analizi).....	76
<b>Tablo 7:</b> Devamlılık Bağlılığı ile İlgili Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Anlamlılık Analizi).....	76
<b>Tablo 8:</b> Normatif Bağlılıkla İlgili Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Sıklık Analizi).....	79
<b>Tablo 9:</b> Normatif Bağlılıkla İlgili Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Anlamlılık Analizi).....	80
<b>Tablo 10:</b> Örgütsel Bağlılıkla İlgili Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Sıklık Analizi).....	83
<b>Tablo 11:</b> Örgütsel Bağlılıkla İlgili Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Anlamlılık Analizi).....	83

**Tezin Başlığı:** “ İnşaat Sektöründe Örgütsel Bağlılık: Bir Örnek Olay Çalışması”

**Tezin Yazarı:** Evren GÜMÜŞ

**Danışman:** Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

**Kabul Tarihi:** 12 Ocak 2010

**Sayfa Sayısı:** İX (ön kısım) + 108 (tez) + 3 (ekler)

**Anabilimdalı:** İşletme

**Bilimdalı:** Yönetim Organizasyon

Örgütsel bağlılık ülkemiz davranış bilimleri literatüründe görece yeni bir konu olmasına rağmen son yıllarda yönetici ve araştırmacıların büyük ilgisini çekmektedir. Turizm, eğitim ve sağlık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Ancak inşaat sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin yayın bulunmamaktadır. Çalışma, bu kapsamda ülkemiz davranış bilimleri literatüründe yapılan ilk çalışma olması nedeniyle literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Çalışmanın amacı Allen ve Meyer’in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini oluşturan “duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklar” ile örgütsel bağlılığı hangi değişkenlerin etkilediğini ortaya çıkarmak ve bu değişkenler üzerinden inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir örgütteki çalışanların örgütsel bağlılıklarının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktır. Bu amaçla ilk olarak örgütsel bağlılık düzeyleri incelenecek olan çalışanların faaliyette buldukları inşaat sektörüyle ilgili genel bilgiler verilmiştir. Ardından çalışmanın ana kısmını oluşturan örgütsel bağlılık konusuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın son bölümünü ise Sakarya ilinde faaliyet göstermekte olan bir inşaat örgütüne yönelik spesifik bir örnek olay oluşturmaktadır. Söz konusu inşaat örgütünde görev yapan 21 çalışan ile yüz yüze görüşülerek yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Elde edilen mülakat dökümleri daha sonra içerik analizine tabi tutularak sıklık ve anlamlılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılık gibi kapsamlı ve ayrıntılı bir bakış açısı gerektiren bir konuda daha anlamlı ve gerçekçi bulgulara ulaşabilmek için çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Bu çerçevede yapılan çalışma sonucunda, söz konusu inşaat örgütünde aynı mevkide bulunan çalışanların, örgütsel bağlılık düzeyleriyle ilgili bir ikiye bölünmüşlüğü olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütte aynı mevkide olan ve aynı ücreti alan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde böyle bir kutuplaşma olması örgütün bütün çalışanlarına aynı mesafede durmadığı ve adaletli bir şekilde davranmadığı gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Davranış Bilimleri, İnşaat Sektörü, Örgütsel Bağlılık

**Title of the Thesis:** "Organizational Commitment at Construction Sector: One Sample Case Study"

**Author:** Evren GÜMÜŞ

**Supervisor:** Assoc. Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

**Date:** 12 January 2010

**Nu. of pages:** İX (pre text) + 108 (main body) + 3 (appendices)

**Department:** Business

**Subfield:** Management Organisation

Although organizational commitment is a new approach to Turkish behavioral sciences, it has been interested by managers and researchers recently. There are various studies in literature about organizational commitment levels of employee, works at tourism, education and health sector. But there is no study about organizational commitment in construction sector. Because of the fact that this study is the first study in behavioral sciences in our country, it is aimed to give some help via this study.

The purpose of the study is to evaluate conditions that affect affective, continuance, normative commitments which constitute Allen and Meyer's three dimensional organizational commitment model and which factors can affect organizational commitment. And also upon these factors it is aimed to evaluate what kind, what degree organizational commitments workers have in constructional organizations. For this purpose, firstly some general informations which is connected with workers whose organizational commitment level evaluating, have been presented. Then Literatural revising applied on the way of the main thema which combines basic part of organizational commitment. The last part of study deals with specific example of constructional organizations which runs in Sakarya city. A half constituted interview face to face has been applied to 21 employee who work in constructional organizations. Gained interview datas applied to content analysis and analysis for timing and sensibility has been applied. In a thema like organizational commitment comprehensive and detailed view is needed, it is preferred to apply qualitative researches methods in order to get more sensible and realistic informations.

As a result of this pictured study, it is understand that about the organizational commitment there is a division among workers who has the same position. In the organization, among employee who has the same salary, the same position there is a conflict and isolation. And it shows reality that organization stands not equidistantly to workers and treats not fairly.

**Keywords:** Behavioral Sciences, Construction Sector, Organizational Commitment

## GİRİŞ

Gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkede olduğu gibi, inşaat sektörü gerek yarattığı katma değer, gerekse yarattığı istihdam açısından Türkiye ekonomisinin lokomotif sektörlerinden birisi olmuştur ve olmayı sürdürecektir. Mevcut risklerini azaltabilmesi için yüksek oranlı ve istikrarlı büyüme hedefi her zamankinden fazla olan Türkiye ekonomisi için, inşaat sektörünün önemi daha da artacaktır. Türk inşaat sektörünün ulusal ve uluslararası alanda büyük bir potansiyel ve deneyime sahip olduğu görülmektedir.

Sektörün elinde bulundurduğu bu gücüne ve potansiyeline karşılık bazı önemli sorunları da bulunmaktadır. Sektörün gerçek anlamda lokomotif işlevi görebilmesi için özellikle sistemden kaynaklanan sorunları çözmesi gerekmektedir. Kayıt dışı ve denetimsiz faaliyetlerin yaygın olması, bazı vergi ve teşvik politikalarının yetersizliği, finansman sorunu, iş gücünün eğitime ilişkin sorunlar ve mevzuattan kaynaklanan sorunlar sektörün geleceğine yönelik başlıca tehditleri oluşturmaktadır. Sektörün gücünü ve potansiyelini kalıcı kılmak ve artırmak için söz konusu tehditleri ortadan kaldıracak politikaların uygulanması gerekmektedir.

Örgütler küresel rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için yönetim stratejilerini ve yapılanmalarını şartlara uygun hale getirmek durumundadır. Yeniden yapılanma, kaliteyi sağlama ve müşteri tatmini rekabette fark yaratmak adına önemli unsurlardır. Örgütlerin başarısı için iş görenlerin örgütlerini ve işlerini benimsemeleri gerekir. Bunun için iş görenlerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde gerekli planlamaların örgüt tarafından gerçekleştirilmesi önemlidir (Uygur, 2009).

Bugüne kadar yapılmış araştırmalar Örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonu kabullenme, örgütle özdeşleşme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, güçlendirme, ekstra çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi çalışanların tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak bu tutum ve davranışların da iş tatmini, iş gücü devir hızı, işten ayrılma niyetini azaltma ve kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel bağlılıkla ilgili özellikle yabancı literatürde çok sayıda araştırma olmasına rağmen, sonuçları ve ilişkileri konusu hala belirsiz ve karışıktır. Örgütsel bağlılık

hakkında literatürde çok farklı tanımların yapılmış olması, konunun ne kadar geniş, derin ve çok boyutlu olduğu konusunda bizlere bir takım ipuçları vermektedir. Buna rağmen bu konuya olan ilgi azalmamış aksine artmıştır. Bu popüleritede örgütsel bağlılığın çalışanların ve örgütün performansına yaptığı etkiler önemli bir rol oynamaktadır.

### **Çalışmanın Amacı**

Çalışmanın amacı Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini oluşturan, "duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklar" ile örgütsel bağlılığın hangi değişkenlerden etkilendiğini ortaya çıkarmak ve bu değişkenler üzerinden inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir örgütteki çalışanların örgütsel bağlılıklarının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktır.

### **Çalışmanın Önemi**

Bu çalışmayı önemli kılan en azından iki unsurdan bahsetmek mümkündür. İlk olarak örgütsel bağlılık konusunun nitel yöntemler kullanılarak araştırılmasının konunun daha iyi anlaşılmasında önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir örgütteki çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine yapılan ilk çalışma olması da araştırmanın diğer önemli bir katkısı olacaktır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışmada yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmış ve söz konusu inşaat örgütünde görev yapan 21 çalışan ile yüz yüze görüşülerek "yarı yapılandırılmış mülakatlar" gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yönteminin tercih edilmesi çeşitli sebepler ile izah edilebilmektedir. Öncelikle örgütsel bağlılık gibi daha kapsamlı ve ayrıntılı bakış açısı gereken bir konuda, derinliğine mülakatların yapılması gerekli görülmüştür. Daha somut bir ifadeyle yüz yüze mülakatlar konunun niteliğine uygun görüldüğü için daha anlamlı ve gerçekçi bulgulara ulaşılabilme adına tercih edilmiştir.

### **Çalışmanın Konusu**

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel bağlılık düzeyleri incelenecek olan inşaat sektörü çalışanlarının faaliyet gösterdikleri sektörün tanımı, önemi ve özellikleri anlatılmaya çalışılmıştır. Ardından Türkiye'deki inşaat

sektörünün mevcut durumu, swot analizi ve sektörün temel sorunlarına değinilerek sektör hakkında genel bir bilgi verilmesi amaçlanmıştır. İkinci bölümde çalışmanın ana kısmını oluşturan örgütsel bağlılık üzerinde durulmuştur. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı, benzer kavramlarla olan ilişkisi, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan sınıflandırmalar başlıklar halinde incelenmiştir. Örgütsel bağlılık oluşum süreci, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve son olarak örgütsel bağlılık sonuçları hakkında bilgi verilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış araştırmalarda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir örgütteki çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik yapılan mülakatların içerik analizine tabi tutulması sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.



# **BÖLÜM 1: İNŞAAT SEKTÖRÜ**

## **1.1. İnşaat Sektörünün Tanımı ve Önemi**

Kapsadığı faaliyetlerin çeşitliliği ve farklılığı nedeniyle inşaat sektörünün tanımlanması hayli güçtür. İnşaat ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarında aşağıda yer verilecektir.

İnşaat, taşınabilir makine ve ekipman kullanan, tedarik zinciri oluşturarak şantiyeye malzeme tedariki yapan, ve projenin tamamlanmasını müteakip makine-ekipman ve işgücünü üretim sahasından uzaklaştıran ve sonuç ürününü inşa edilen yerde sabit olarak bırakan bir prosestir (Akbiyıklı, 2008:1).

Karada veya suda imar (bayındırlık) veya iskân (yerleştirme) gereği olarak yapılan tüm bina, yol, köprü, baraj, kanalizasyon vb. tesislerin yapım çalışmalarına inşaat denir (Uyaroğlu, 2008:14).

Başka bir tanıma göre ise inşaat: “Arsa ve arazi üzerinde malzeme ve emek kullanılarak inşa edilmiş ve düzenlenmiş varlıklardır.” şeklinde tanımlanarak ikiye ayrılmaktadır (Arikboğa, 1987; aktaran Saraçoğlu, 2003:29–30).

**Menkul İnşaat:** Sürekli bir ömrü olmayan ve belirli bir amaç için geçici olarak inşa edilen kulübe, baraka vb. inşaatlardır. Bu tip inşaatlara tapu verilmez.

**Menkul olmayan İnşaat:** Ekonomik değer taşıyan, toprağa bağlı olarak ve devamlı kalmak şartıyla yapılan inşaatlardır. Kullanış amaçlarına göre de;

- 1- Konutlar: Ev, Apartman
- 2- Ticari ve sınaî inşaatlar: Fabrika, Han
- 3- Sosyal ve kültürel inşaatlar: Okul, Hastane
- 4- Alt yapı inşaatları: Yol, Baraj, Köprü vb. olmak üzere dört grupta toplanmıştır.

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi, inşaat sektörü tüm yaşamımızı ve tüm toplumu ilgilendiren bir sektördür. Çünkü bu sektörün yaptığı konutlarda oturur, okullarda okur, işyerlerinde çalışır, yol vb. altyapı tesislerinden yararlanarak yaşarız.

Hemen hemen tüm üretimi yatırım malı sayılan inşaat sektörü, başta konut olmak üzere okul, fabrika, hastane gibi her türlü bina inşaatını; yol, köprü, baraj yapımından doğalgaz boru hattı döşenmesine kadar her türlü altyapı faaliyetini; elektrik işleri, sıhhi tesisat, ısıtma, havalandırma gibi her türlü donanım işlerini kapsayan geniş bir yelpazeye sahiptir. İnşaat sektörü, tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi, Türkiye ekonomisi açısından da önemli bir ekonomik faaliyet dalıdır. Sektör büyük ölçüde yerli sanayiye dayanması, istihdam potansiyelinin büyüklüğü, başta imalat sektörü olmak üzere diğer sektörlerle sıkı bir girdi çıktı ilişkisi içinde olması nedeniyle Türkiye ekonomisinin lokomotif sektörü sayılmaktadır (Koçoğlu, 2002; TÜBİTAK, 2003; Hisarcıklıoğlu, 2004; Kuruoğlu ve Ezcan, 2005; N. Kılıç, 2008).

İnşaat sektörü ülke geleceğinin altyapısını hazırlayan, bugünü ve yarını şekillendiren, sürükleyici bir sektördür. Ekonomide her ilk adımın inşaatla atıldığı hatırlandığında, dünya ekonomilerinin krizleri aşmada neden inşaat sektörünü kullandıkları daha iyi anlaşılabilir. Türkiye ekonomisinin üçte birini etkileyecek güce sahip inşaat sektöründeki hareketlilik, kendisine bağlı yaklaşık 200 alt sektörün de üretime geçmesi anlamını taşımaktadır (Koçoğlu, 2001; Taşkın, 2005; İmsad, 2007).

İnşaat sektörünün kalkınma çabası içindeki Türk ekonomisinde önemli bir yer tuttuğu açıktır. Türk inşaat sektörü ülke ekonomisinin en dinamik ve verimli sektörlerinden biri olmaya devam etmektedir.

## **1.2. İnşaat Sektörünün Genel Özellikleri**

İnşaat sektörünü diğer sektörlerden ayıran pek çok özellik vardır. Bu konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda ortaya çıkan en önemli bulgu ise inşaat sektöründe bulunan kültürün proje kültürü, üretim endüstrisinde bulunan kültürün ise, firma kültürü olduğudur. İnşaat sektörünün genel özellikleri ise şöyle sıralanabilir (Güner ve Giritli, 2004; Ekici, 2006; Yenipazarlı, 2006; Kaba, 2007; Taş, 2008; Kuruoğlu, 2007).

- İnşaat projelerinin diğer endüstrilere nazaran daha kısa ve sınırlı süresi vardır.
- Bu kısa zaman sürecinin etkisiyle proje ekibinin üyeleri şimdiki zamana ve “en iyi ne olmalıdır” düşüncesine odaklıdır.
- Müşteriye ve müşterinin projesini zamanında bitirmeye odaklıdır.

- Gerçekleştirilecek hedeflerin geniş kapsamlı açıklaması yapılır; planlama, programlama, v.b.
- Maliyet ve programlama bazında performansın kontrolü için önemli derecede çaba harcanır.
- Üretim sektöründen farklı olarak inşaat sektöründe projenin her aşamasında denetim gerekir. Böylece işler hızlı ilerler. Denetim, yön gösterir.
- Performans gösteren bireyler işin nasıl daha iyi yapılabileceğini tayin edebilirler.
- Zaman baskısı, yönetsel kararları etkiler, gecikmeler tolere edilemez.
- Projenin zamanında tamamlanması proje organizasyonunun ödemelerinin yapılmasını sağlar ve müşteriye tazminatı önler.
- Verimlilik, proje organizasyonunun projeden fayda sağlayıp sağlamamasıyla belirlenir
- Ana yüklenici (Müşterinin sözleşme yaptığı yüklenici) inşaat projesindeki işlerin bir kısmını uzmanlık alanına göre alt yüklenicilere devreder.
- Projenin büyüklüğüne bağlı olarak, 20 ya da daha fazlası kadar türde yüklenici ve çalışanı belirli bir zaman diliminde tek bir şantiyede çalışıyor olabilir. Bu nedenle, bir inşaat organizasyonu geçici, çoklu-organizasyon olarak tanımlanmaktadır.
- Tek yüklenici açısından bakılacak olursa, yüklenici çalışan çevrenin kontrolünden yoksundur.
- Proje programına bağlı olarak işin gerekliliklerinden dolayı, çalışanlar ekibe dahil edilebilir veya çıkartılabilir. Bu nedenle işçi takımından istikrar sağlanamayabilir.
- Projenin tamamlanma tarihinden kaynaklanan şiddetli zaman baskısı, organizasyon politikası ve prosedürlerinin incelenebildiği kapsamlı, biçimsel sosyalleşme olanaklarını engeller.
- İnşaat endüstrisinde standart ürün kavramı yoktur. Bu sektörde ürün tekrarlanmayan bir üretim özelliği göstermektedir. Seri üretim yapılabilen toplu konut, kooperatif projelerinde bile çevresel özellikler değişeceğinden proje farklılaşacaktır.
- Ürünün yeri sabittir. Binalar taşınamayan nesnelere sahiptir.

- Talep belirsizdir. Bir ekonomik kriz, projelerin ertelenmesine hatta iptal edilmesine neden olmaktadır. Talebin belirsiz veya sürekli olmaması yatırımcının bu sektöre yatırım yapmasını engellemektedir.
- İnşaat sektöründe üretim süresinin uzun olması ve değişkenlerin çok olması nedeni ile geri beslemeler zorlaşmaktadır.
- Projenin büyüklüğü, nakit akış hızı gibi nedenlere bağlı olarak proje sürecinin uzunluğu değişebilmektedir.
- İnşaat sektöründe müşteri tanımı farklılık göstermektedir. Müşteri, binanın girişimcisi yani finansmanı sağlayan taraf, binanın kullanıcısı, genel yüklenicisi ya da bitmiş ürünün alıcısı rollerinden bir ya da bir kaçını üstlenebilmektedir. Her durum için müşteri kavramı, binaya ve sürece ilişkin müşteri beklentileri ve müşteriye karşı olan sorumluluklar farklı olacaktır. Ancak her durumda müşteri beklentilerini belirlemek ve bu doğrultuda binayı ve süreci tasarlamak, müşteri ile sürekli irtibat halinde bulunup ilerleyen süre içinde de fikir ve isteklerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bina, inşaat sırasında ya da sonrasında kullanıcılara teslim edileceğinden burada satış hizmetleri ön plana çıkmaktadır.
- İnşaat sektöründe diğer sektörlerden farklı olarak bitmiş ürün için ihale yapılmamaktadır. Bu nedenle üretim öncesi maliyetin tahmin edilmesi gerekmektedir. Ancak her projenin kendine özgü özelliklerinin olması, sonuçlarının başka bir projede kullanımını engellemektedir. Üretim süresinin uzun olması, üretimin çevresel koşullardan ve ülkenin sosyal, politik ve ekonomik koşullarından etkilenmesi belirsizliği arttırmaktadır. Bu nedenle maliyet tahmini zorlaşmaktadır.
- Her proje için süreçte yer alan kişiler (mal sahibi, tasarımcı, yüklenici, alt yüklenici, kullanıcı, vb.) farklı olacaktır.
- İnşaat sektöründe iş yaptırma biçimleri farklıdır.

İnşaat sektörüyle ilgili özelliklerden de anlaşılacağı gibi sektöre hakim olan proje kültürünün proje etkinliğini arttırması, dar görüşü ve rekabeti yok etmesi açısından olumlu katkıları vardır. Olumsuz sonuçları arasında ise, değişiklik ve yeniliği tanıtmada zorluk yaratması olduğu söylenebilir (Akıner, 2004; aktaran Yenipazarlı, 2006).

### 1.3. Türkiye’de İnşaat Sektörünün Mevcut Durumu

Türk inşaat sektöründe 2002–2007 arasındaki dönemde bazı altyapı projelerinin, ama çok daha ağırlıklı olmak üzere konut talebi patlamasının rol oynadığı inişli çıkışlı bir büyüme yaşanmış, konut talebinin 2006’nın ikinci yarısında hız kesmesiyle inşaat sektöründeki büyüme hızı 2007’den itibaren gerilemeye başlamıştır. Sektör 2007’yi son beş yılın en düşük rakamı olan %5,7’lik bir büyüme ile tamamlamış, 2008 yılında ise %7,6 oranında küçülmüştür. Söz konusu küçülmede konut talebi gerilemesine küresel krizin olumsuz etkilerinin de eklenmesi rol oynamıştır (TMB, 2009:3). Tablo’da da görüleceği üzere 2009 yılının ilk çeyreğinde de GSYİH ve inşaat sektöründe küçülme eğilimi devam etmiş, bu dönemde GSYİH’deki küçülme % 13,8’i, sektördeki küçülme ise % 18,9’u bulmuştur (Türk Yapı Sektörü, 2009:5).

**Tablo 1. İnşaat Sektörü ve GSYİH Büyüme Oranları (%)**

Yıl	İnşaat Sektörü	GSYİH
2002	13,9	6,2
2003	7,8	5,3
2004	14,1	9,4
2005	9,3	8,4
2006	18,5	6,9
2007	5,7	4,7
2008	- 7,6	1,1
2008/I	- 3,1	7,3
2008/II	- 5,0	2,8
2008/III	- 8,5	1,2
2008/IV	- 13,5	-6,2
2009/I	- 18,9	- 13,8

**Kaynak:** TÜİK (2009; aktaran Türk Yapı Sektörü, 2009:5)

Bu oran son yıllarda yaşanan en büyük krize ve sektörün resesyon sürecinde olduğuna işaret etmektedir. Diğer ülkeler ile kıyaslandığında, Türkiye’nin ekonomisi en çok küçülen ülkeler sıralamasında Letonya ve Estonya’dan sonra üçüncü sırada olduğu belirtilmektedir (TMB, 2009: 3).

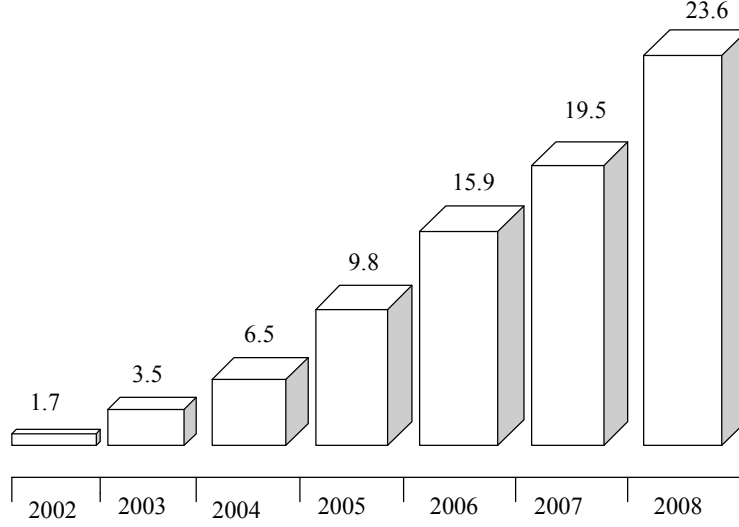
İnşaat sektörünün büyüme performansında önemli bir yeri olan kamu inşaat yatırımları yerel seçimlerin de etkisiyle yılın ilk çeyreğinde % 24,4 artmıştır. Buna karşın özel

sektörün inşaat yatırımları %28,8 azalmıştır. 2009 yılı bütçesi ile ilgili olarak yılbaşında alınan karar doğrultusunda yatırım ödeneklerinde %16,5 kesinti yapılması krizin etkilerini ağırlaştıracak bir adım olmuştur. Krizin etkilerinin ağırlaşmasına neden olan bir diğer önemli faktör, tedbirler paketinin uygulamaya konulmasında geç kalınmış olmasıdır. Bu süreçte tüketici talebi önemli ölçüde gerilemiş, bankaların reel sektöre verdikleri desteğin yetersizliği ve kredi maliyetlerinin yüksekliği özel sektörü yatırım yapamaz hale getirmiştir (TMB, 2009:3).

Halen inşaat sektörünü yurt içinde canlandırarak ve yurt dışında ise rekabet gücünün sürdürülmesini sağlayacak acil önlemlere olan ihtiyacın arttığı bir süreçte yol alınmaktadır. İnşaat sektöründeki küçülmenin en başta işsizlik olmak üzere ekonominin geneline çok ciddi yansımaları olduğu kuşkusuzdur. %15-16'larda seyreden işsizlik oranı bu durumun en güçlü kanıtıdır. İnşaat sektörünü canlandırarak tek seçenek olan kamu altyapı yatırımlarına ağırlık verilmemesi halinde inşaat sektörü 2010 yılında da küçülmeye devam edecek, büyümeye geçiş en iyimser tahminle 2011'e kalacaktır. İstihdamdaki düzelme ise, eğer 2001 krizi bir ölçü alınır, 2013 ve 2014 yıllarını bulacaktır (Ercan, 2009; aktaran TMB, 2009: 3-4).

Türk inşaat sektörünün yurt dışındaki durumunu da özetlemek gerekirse; sektör yurt dışında gerçekten yadsınamaz bir potansiyele sahiptir (TMB, 2004). 2003-2008 dönemi yurtdışı müteahhitlik açısından parlak bir başarı öyküsü olmuştur. Türk müteahhitlerin 2002'de sadece 1,7 milyar ABD Doları olan yıllık yeni iş tutarı 2008 sonunda 23,6 milyar ABD Doları'na ulaşmış, 70 ülkede gerçekleştirilen proje sayısı 5000'i, toplam uluslararası iş hacmi ise 130 milyar ABD Dolar'ını bulmuştur. 2008'de yurt dışında üstlenilmiş olan toplam 23,6 milyar ABD Doları tutarındaki iş hacminin yaklaşık yarısı BDT ülkelerinde gerçekleşmiştir. En çok iş alınan ilk beş ülke toplam uluslararası iş hacmindeki payları itibariyle ve sırasıyla şöyledir: Türkmenistan: %22,7, Rusya : %14,3, Birleşik Arap Emirlikleri : %13,0, Libya : %8,7, Irak : %6,1. Bu 5 ülkenin Türk müteahhitlerin 2008 yılı iş hacmindeki toplam payı % 64 olmuştur (TMB, 2009: 4).

**Şekil 1. Yıllar İtibarıyla Üstlenilen Yeni İş Tutarı (Milyar ABD Doları)**



**Kaynak:** TMB (2009: 4)

Türk müteahhitlerin yurt dışında faaliyette buldukları ülkelerin küresel krizden etkilenme düzeyleri farklılaşan bir görünüm arz etmektedir. Krizin Kuzey Afrika, Ortadoğu ve BDT ülkelerindeki etkilerinin, Avrupa ülkelerine kıyasla göreceli olarak daha az olduğu veya krizden daha çabuk çıkacakları gözlenmektedir. Ancak halen, başta Rusya Federasyonu olmak üzere, bu bölgelerdeki bazı ülkelerde hakediş ödemelerinde önemli gecikmeler yaşanmaktadır. Bu dönemde inşaat sektörünün yurt içindeki daralmasının olumsuz etkilerinin, destek verilmesi halinde en azından bazı yurt dışı pazarlardaki performansı arttırarak hafifletilmesi mümkün görülmektedir. Önümüzdeki dönemde, mevcut pazarların yanı sıra Sahra'nın Güneyindeki Afrika, Güney Afrika Cumhuriyeti, Arap Yarımadası ve Körfez Bölgesi ile Hindistan önemli potansiyel taşıyan yeni pazarlar olarak değerlendirilmekte, orta vadede Güney Afrika Cumhuriyeti'nde 760 milyar ABD Doları, Libya'da 160 milyar ABD Doları, Suudi Arabistan'da 500 milyar ABD Doları, Hindistan'da 500 milyar ABD Doları yeni altyapı yatırımlarının hayata geçirilmesi beklenmektedir (TMB, 2009: 5).

#### **1.4. Türk İnşaat Sektörü GZFT Analizi**

Ülkemiz lokomotif sektörü olan İnşaat sektörünün güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya bulunduğu fırsatları ve tehditleri şöyle özetlemek mümkündür (Güneş ve

Diğerleri, 2004; İNTES, 2004; Erdoğan, 2004; Sarıtaş, 2006; Maç, 2007; DPT, 2007; Türk Yapı Sektörü, 2008).

### **Sektörün Güçlü Yönleri;**

- Girişim Potansiyeli, farklı ortamlara uyum becerisi, hızlı karar alabilme ve uygulayabilme yeteneği
- Ulusal ve uluslararası ölçekte farklı niteliklerdeki ve coğrafi bölgelerdeki projelerde kazanılmış olan deneyim zenginliği
- Türk inşaat firmalarının bölge ülkelerindeki yüksek rekabet gücü, deneyimi ve coğrafi konum ile kültürel yakınlıktan kaynaklanan avantajı
- İnşaat malzemeleri üretim kapasitesi ve uluslararası pazarlarda rekabet gücü
- Teknik müşavirlik hizmetlerinde ileri teknoloji ve uluslararası standartları uygulayabilme kapasitesi
- Türk teknik müşavirlik firmalarının özellikle baraj, sulama vb. alanlarda dünyanın en deneyimli firmaları olmaları

### **Sektörün Zayıf Yönleri;**

- Finansal yeterlilikte zayıflama, mali piyasaların sektörü desteklememesi, alternatif teşvik ve finansman modellerinin geliştirilememesi
- Mevzuata (mali, çalışma hayatı vb.) yönelik sorunlar
- İşgücü piyasasında mesleki yeterlilik sisteminin olmayışı
- Eğitilmiş iş gücü temininde zorluklar
- Yapı kalitesinde yaşanan sorunlar, sektörde ve toplumda kalite kültürünün ve talebinin olmayışı
- Yapı denetimi sisteminin etkin çalıştırılmaması
- Girdi maliyetlerinin yüksekliği
- Sözleşme yönetimindeki zayıflıklar



- Sektöre malzeme üretim sürecinde standardizasyon ve akreditasyon sisteminin olmaması
- Bölgesel pazarlar dışındaki ülkelerde etkin olunamaması
- Sektöre ilişkin sağlıklı istatistiki verilerin ve bilgilerin eksikliği

#### **Sektörün Fırsatları;**

- Ekonomik istikrar ve gelişmede sürdürülebilirliğin sağlanması
- Konut, altyapı ve üstyapı ihtiyaçlarının artması
- Yatırım ortamının iyileşmesi sonucu yerli ve yabancı sermaye yatırımlarının artması
- AB fonlarıyla finanse edilecek yatırımların artması
- Yurt içinde yapı ve yapı malzemelerinin kalitesinin artması
- AB uyum sürecinde sektördeki kayıt dışılığın azalması
- Kamu alımları sürecinde şeffaflığın sağlanması ile yolsuzlukların önlenmesi, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması
- AB uyum sürecinde yapılacak yapısal düzenlemeler ile niteliksiz firmaların piyasadan elenmesi
- Gelişen uluslararası potansiyel ve işbirliği imkanları
- Bölge ülkelerinde ve petrol ihraç eden ülkelerde yeni ve büyük iş olanaklarının gelişmesi
- Mal ve hizmet ihracatının sağlanması

#### **Sektöre Yönelik Tehditler;**

- Ülke ekonomisindeki kırılganlık
- İşgücü piyasasında mesleki yeterlilik sisteminin kurulmaması
- Kamu yatırımlarına ayrılan ödeneklerin azalması

- Kamu ihalelerinde ve uluslararası işlerde aşırı düşük tekliflerin yarattığı haksız rekabet
- Bankacılık sektöründe yabancı sermaye oranının baskın konuma gelişi nedeniyle oluşacak sorunlar
- AB müktesebatının tam üyelik gerçekleşmeden sektörü uyum sağlamakta zorlanacağı büyük değişiklik ve mali güçlüklerle karşı karşıya bırakması (örneğin ciro ve iş deneyimleri konusunda)
- Ulusal pazarda yabancı firmalarla rekabet
- Enerji verimliliğini artırıcı, çevre kirliliğini önleyici, iş yeri güvenliğini artırıcı ve çalışanların istihdamına ilişkin getirilecek ek önlemlerin neden olacağı yüksek maliyetler

Analiz kapsamında Türk inşaat sektörüyle ilgili değinilen bazı önemli noktaların irdelenmesinde yarar görülmektedir.

Türk inşaat sektörünün güçlü yönü, başta çimento olmak üzere inşaat demiri, seramik, cam, boya, mermer gibi sektöre girdi sağlayan inşaat malzemelerinin çoğunun kalite açısından dünya pazarlarında rekabet edebilir düzeyde olmasıdır. Teknolojik altyapısıyla ve 58 modern tesisle üretim yapan çimento sektörü, ihracatta Avrupa’da lider, Dünyada ikinci sıradadır. Türk cam sanayi üretim açısından Avrupa’da ikinci, dünyada dördüncü sıradadır. Benzer şekilde, Türkiye, seramik karo üretiminde Avrupa’da üçüncü dünyada beşinci sıradadır. Hammadde kaynakları yeterliliği ve Güneydoğu Asya ülkelerine göre ihracat yapılabilecek pazarlara yakınlık, inşaat malzemeleri sektörünün diğer güçlü taraflarını oluşturmaktadır (Güneş ve Diğerleri, 2004; DPT, 2007).

Hem bazı inşaat firmalarının, hem sektöre girdi sağlayan bazı üreticilerin finansal yapılarındaki zayıflama bu firmaların ileri teknolojileri takip edememesi ve yurt dışı rekabet gücünün azalması ihtimalini arttırmaktadır. Sektörün maliyetlerle ilgili sorunları sürmektedir. Atıl kapasite ile çalışan çimento sektörü maliyetlerini aşağı çekememektedir. Diğer inşaat girdileri de son derece yüksek maliyet oluşturmayı sürdürmektedir. Özellikle makine ve teçhizatın çok pahalı olması, büyük ölçekli

inşaatlar için önemli bir maliyet unsuru olmaktadır. Sektörde ölçek sorunu sürmektedir. Batılı rakiplerle karşılaştırıldığında boyutlar küçük kalmaktadır. Birleşme ve devralmalar bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Güneş ve Diğerleri, 2004; DPT, 2007).

AB üyeliği sürecinin doğrudan yabancı yatırımlarda da ciddi bir artışı gündeme getirmesi beklenmektedir. Gelmesi muhtemel çok uluslu çeşitli firmalar da teknoloji, yönetim ve sermaye anlamında yerel inşaat pazarında rekabetçi bir ortam yaratacaktır. Türkiye'nin yurt dışı inşaat işlerinde bir başka iş hacmi fırsatı da Irak'taki gelişmelere bağlı olarak oluşabilecektir. Irak'ın içinde bulunduğu şartların iyileştirilmesi, altyapısının geliştirilmesi, petrol üretim sürecinin geliştirilmesi ve sosyal yaşam standardının yükseltilmesi için gereken toplam proje tutarının 100 milyar ABD dolarına kadar çıkabileceği tahmin edilmektedir. Türk firmalarının bölgede sahip olduğu daha önceki tecrübeler ve Irak'a olan coğrafi yakınlık dışında, ağırlıklı olarak siyasi gelişmeler bölgeden alınacak iş hacmini belirleyecektir (Güneş ve Diğerleri, 2004; DPT, 2007).

Sektöre yönelik en büyük tehditlerden birisi “ Ulusal Programın” sekteye uğraması, yapısal reformların aksamasıdır. Burada çıkabilecek sorunlar orta dönemde kamunun daha da fazla tasarruf yapmasını gerektiren olumsuz bir senaryoyu gündeme getirebilir. Yakın geçmişte olduğu gibi öylesi bir senaryoda en büyük zararlardan birisi inşaat sektörüne çıkacaktır. İnşaat sektörü ile ekonomik konjonktür arasında büyük bir korelasyon olduğu bilinmektedir. Nasıl enflasyonu düşürebilmiş bir Türkiye, inşaat sektörü için büyük bir fırsat yaratacaksa, tersi yöndeki gelişmeler sektör için en büyük tehditlerden birisi olacaktır (Güneş ve Diğerleri, 2004; DPT, 2007).

Yapılan bu tespitlerden sonra görülebileceği gibi; İnşaat sektörünün ekonomiye katma değer sağlayan, istihdam yaratan ve beraberinde pek çok sektörü de harekete geçiren sürükleyici bir sektör olması özelliğiyle ekonomik durgunluğu tekrardan canlandırma noktasında önemli bir güç olduğu açık bir şekilde anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra Türk inşaat sektörü, teknolojik gelişimlere kolay adapte olan inşaatın tüm faaliyet alanlarında sahip olduğu deneyim ile dünyada bir marka olmaya adaydır.

## **1.5. Türkiye’de İnşaat Sektörünün Temel Sorunları ve Çözüm Önerileri**

İnşaat sektörünün gerek devlet ve gerekse özel kuruluşlar açısından bir strateji ve vizyon eksikliği en önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İnşaat sektöründeki diğer temel sorunlar ise; kamu yatırımlarındaki kaynak yetersizliği, imaj sorunu, kalitenin artırılması ve yapı denetimi, kamu ihale yasasından kaynaklanan sorunlar, nitelikli işgücünün bulunamaması, yurt dışı inşaat hizmetlerinde yaşanan sorunlar olarak sıralanabilir. Yapılması gerekenler ise işgücünün eğitimi ve sertifikasyonu, yapı denetiminin yaygınlaştırılması, kalite bilincinin geliştirilmesi, yapı güvenliği için müteahhitlik yapanların yetkin olması, şirket birleşmeleri ile Türk firmalarının fiziki sermayelerin büyütülmesi, böylece yurt dışında daha çok rekabet eder hale gelmesi olarak sıralanmaktadır (Maç, 2007:13).

### **1.5.1. Kamu Yatırımlarındaki Kaynak Yetersizliği**

Kamu kesiminde inşaat sektörünün en önemli problemi kamu yatırımlarındaki kaynak yetersizliğidir. 1980’li yıllarda kamu yatırım ödenekleri GSMH’nın % 4,5 seviyesinde iken her sene küçülmüş ve halen % 2’nin altına düşmüştür. Yani reel olarak kamu yatırım ödenekleri 1980’den bu yana % 50’den daha fazla azalmıştır. Şu anda ihalesi yapılmış sulama, baraj, karayolu, liman, kanalizasyon, içme suyu gibi büyük projelerin inşaatlarının mevcut bütçe ödenek şartları ile ortalama yaklaşık 20 yıldan önce bitirilmesi ise mümkün değildir (İNTEs, 2007; aktaran Hozan, 2006:51). Bu ortalama süre içinde tarım sektörüne ayrılan ödeneklerin yıllar içinde gösterdiği düşüş nedeniyle 30 yılda, enerji sektörü yatırımlarına ağırlık verilmiş olması nedeniyle de bunların 10 yılda tamamlanabildiğini ayrıca belirtmemiz gerekmektedir. Belirtilen sürelerin 2003 yılında çok daha düşük ödenek verilmesi sebebiyle özellikle tarım projelerinin yarım asrı bulan bir sürede tamamlanabileceğini bir kez daha vurgulamak gereklidir (Maç, 2007:14).

Kamu sektöründe kaynak yetersizliği nedeniyle inşaat yatırımlarındaki kısıtlılık hali halen büyük ölçüde devam etmektedir. Taahhüt sektörü içinde bulunduğu bu zor durumda, ayrıca yapı maliyetinin enflasyon oranı üzerindeki artışını, kredi ve banka teminatı sıkıntılarını, kamu ihale sisteminin idari ve mali sorunlarını sürekli olarak yaşamaktadır (Maç, 2007:14).

Kamu yatırımlarında yaşanan kaynak yetersizliğinin giderilmesi ve olanakların verimli kullanılabilmesi için geliştirilen çözüm önerileri aşağıda sıralanmaktadır (TMB, 2006:25–26);

- Öncelikle, ihalesi yapılmış yatırımların kısa sürede bitirilerek ekonomimize kazandırılabilmesi için, bütçe imkanlarına ilaveten proje kredileri şeklinde dış kaynak yaratılmalıdır.
- İhalesi yapılmış işlerden, idare ve inşaat sanayicilerine uygun görülenlerin, inşaat sanayicilerine az da olsa tazminat ödenerek tasfiyeleri teşvik edilmelidir.
- Kaynağı temin edilmemiş yeni projelerin ihalelerine kesinlikle girilmemelidir. 2003'te yürürlüğe giren Kamu İhale Kanunu bu şartı ön koşul olarak getirmiştir.
- Mevzuatta yabancı sermayeyi engelleyici unsurlar düzeltilmeli, ülkemizde yatırım yapmayı özendirilecek tedbirler getirilmelidir.
- Yap-İşlet ve Yap-İşlet-Devret sistemleri etkin bir şekilde devreye sokulmalıdır. Ekonomik ve teknik fizibilitesi yapılmış, uygulama projeleri hazırlanmış yatırım projeleri yerli ve yabancı müteşebbislerin seçimine hazır hale getirilmelidir.
- İnşaatına henüz başlanmamış rantabiliteleri yüksek projelere yabancı sermaye ve dış kredi yolu ile kaynak temin edilerek kısa sürede yapımları gerçekleştirilmelidir.

### **1.5.2. İnşaat Sektöründe İmaj Sorunu**

Ülkemizdeki hızlı nüfus artışı, gelişme sürecini bir an evvel tamamlama zorunluluğu hızlı yapılaşmayı gerekli kılmaktadır. Hızlı yapılaşma ve kalite sorununu aynı anda çözmek zorunda olan inşaat sektöründe müteahhitlik kesimini yakından ilgilendiren önemli sorun kalitesiz üretimin neden olduğu itibar kaybı ve imaj erozyonudur (DPT, 2007:26). Netice itibariyle niteliksiz iş yapan her firmanın neden olduğu imaj kaybının faturası ülke inşaat sektörüne zarar vermektedir (Güneş ve Diğerleri, 2004). Özellikle ihalelerde kıyasıya fiyat kırma yarışı, kalitesiz yapı üretimi ve depremlerdeki can kayıpları nitelikli iş yapan firmalarında ciddi oranda piyasadan dışlanmasına sebep olmaktadır (TMB, 2005; aktaran DPT, 2007:27).

İnşaat üretimi bir organizasyon faaliyeti olmakla birlikte, temelinin mühendisliğe özellikle inşaat, mimarlık, makine ve elektrik mühendisliğine dayalı olduğuna şüphe bulunmamaktadır. Sektöre katılacak ticari kuruluşlarda böyle bir yapılanma zorunluluğu getirilmesi, yürütülecek işlemlere kaçınılmaz olarak mühendislik formasyonu kazandıracığından büyük önem taşımaktadır (DPT, 2007: 27).

### **1.5.3. Kalitenin Artırılması ve Yapı Denetimi Kanunu**

Kalite inşaat sektörünün temel sorunlarından birisidir. Hem Türkiye'nin AB perspektifi, hem de kişi başına gelir düzeyindeki büyüme potansiyeli kaliteli inşaata olan talebi zamanla artıracaktır. Kaliteye giden yol, projenin planlaması / tasarımı ve ihale ölçütlerinin kabulü ile başlar. Gerçek ucuzluk ancak verimlilik ve kaliteyle sağlanabilir. Yüksek kalite, uzun vadede daha düşük bakım maliyeti ve daha yüksek kira geliri sağladığı için en ucuz olandır (Güneş ve Diğerleri, 2004:57).

Önümüzdeki dönemde Türk inşaat sektöründe kalitenin artırılabilmesi için teknik müşavirlik hizmetlerinin kamu ve özel sektöre yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bugüne kadar gerektiği düzeyde değerlendirilmeyen ve kullanılmayan teknik müşavirlik hizmetleri bir projenin uygulanabilir, ekonomik, şeffaf ve denetim güveni altında olmasını temin edecektir. Orta ve uzun dönemde, özellikle kamu yatırım ve projelerinde müşavir kullanımını artırmak ve bunun için gerekli yasal düzenlemeleri yapmak gerekmektedir (Güneş ve Diğerleri, 2004:57).

Kalite düzeyini etkileyen her bir aşamada kamunun düzenleyici ve denetleyici desteğine ihtiyaç vardır. Bu noktada devreye yapı denetim mevzuatı girmektedir. Yapıdan çok daha az, can ve mal güvenliğini doğrudan ilgilendiren pek çok ürün için ülkemizde ciddi denetim ve mevzuat uygulamaları üretilirken, yapının bu uygulamalarının dışında kalması ciddi bir çelişkidir. 4708 sayılı yasa ile mevzuatımıza giren ve özel bina inşaatlarında yeni bir yapılanmayı ifade eden Yapı Denetimi Kanunu tüm eksikliklerine rağmen "yapıda denetim" sistemini devreye sokması açısından çok ciddi bir adım olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede kurulan Bağımsız Yapı Denetim şirketleri tarafından yürütülen özel bina inşaatlarının denetimleri halen 19 pilot ilde devam etmektedir. Ancak 4708 sayılı Yapı Denetimi Kanunu'nun beklenen neticeyi vermesi, yapı üretiminde rol alan tüm tarafların işlerini hakkıyla yerine getirmelerine bağlıdır (Maç, 2007:15).

#### **1.5.4. Kamu İhale Yasasından Kaynaklanan Sorunlar**

2002 yılında IMF'nin kredi ön koşulu olarak belirlediği ve bu doğrultuda ivedilikle çıkarılan 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu bugüne kadar 17 kez değişikliğe uğramıştır. Ancak ülkenin kalkınması ve halkın refah düzeyinin yükseltilmesi açısından önemli bir adım olarak görülen ve Avrupa Birliği entegrasyon sürecinin de parçası olan kanun, başta ilgili meslek odalarının değerlendirmelerinin göz önünde bulundurulmaması ve kamu ihalelerinde uluslararası şirketlerin katılımlarının önünün açılması eleştirileriyle tartışma konusu olmuştur. Yapılan eleştirilerde, yasa ile özellikle kamuda deneyim zorunluluğunun kaldırılması ve piyasa mantığının devreye girmesiyle bu alanın siyasallaştırılması hem de ticarileştirilmesinin gündeme gelebileceği ve kamu değil piyasa mantığının egemen olacağı endişesi göze çarpmaktadır (Türk Yapı Sektörü, 2008:75–76).

Kamu İhale Kurumu'nun (KİK) kamu alımı faaliyetlerini ölçme açısından da eksiklikleri olduğu belirtilmektedir. Kurumun aşırı düşük teklifleri değerlendirmesini sağlayacak piyasa analizleri yapmaması da eleştirilere yol açmaktadır (Maç, 2007). Aşırı düşük tekliflerin yarattığı sorunların ortadan kaldırılması için teklifler ortalamasını esas alan yeni bir düzenleme yapılmalıdır. Aşırı düşük teklifler konusunda en önemli belirleyicilerden biri “yaklaşık maliyetin idarelerce doğru tespit edilmesi” dir. Yaklaşık maliyetlerin idarelerce gerçekçi piyasa araştırmalarına dayalı olarak tespiti büyük önem taşımaktadır (INTES, 2008:28).

#### **1.5.5. Nitelikli İşgücü Eksikliği**

İnşaat sektörü, istihdam kapasitesi en yüksek sektörler arasında yer almaktadır. Bu kapasitenin uzun yıllardır çoğunluğunu nitelikli olmayan işgücünün oluşturması, sektörün temel sorunları arasında yer almıştır (Ersoy, 2002). Yıllara ve dönemlere göre farklılık göstermekle beraber, Türkiye’de son 10 yılda sanayi sektöründe çalışanların ortalama % 27’sini oluşturan 1.350 milyon civarındaki kişi inşaat ve bayındırlık işlerinde istihdam edilmiştir. İstihdam da böylesine geniş bir payı olan inşaat sektöründe nitelikli işgücü olarak çalışacakların eğitimlerinde ciddi güçlükler yaşanmaktadır (Maç, 2007:17). Bu yüzden sektörün ihtiyaç duyduğu işgücünün nitelik ve nicelik olarak yürütülen faaliyetlere uygunluğunun sağlanması ve bu konudaki ölçütlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır (Ersoy, 2002).

İnşaat meslekleri 1979 yılından beri çıraklık eğitimi uygulaması kapsamındadır. Yaklaşık 25 yıllık bir süreç içerisinde çıraklık eğitimi görerek kalfalık ve ustalık belgesi alanların sayısı yeterli değildir. Kısaca, Türkiye'deki çıraklık eğitimi uygulamalarının inşaat mesleklerinde işlerliği bulunmamaktadır. Verilen eğitimler, sektörün değişik alanlardaki yetişmiş iş gücü ihtiyacına tam olarak karşılık gelmemekte, uygulama boyutunu yeterince kapsamadığından inşaat üretim sürecinde gerekli performansın gösterilmesi mümkün olamamaktadır. Ülkemizde ne yazık ki, kalfa adı verilen ve genellikle teknik eğitimden yoksun kişiler inşaatların teknik ve idari yönetimini üstlenmektedir. Bu da binalarda kalitenin düşmesine neden olmaktadır. Daha fazla sayıda, daha iyi eğitilmiş teknik personele büyük bir gereksinim vardır. Sayının yetersiz olması, ücretlerin de aşırı düzeylere çıkmasına neden olmaktadır (Maç, 2007:17).

Sektörün nitelikli işgücü ihtiyacının bir başka boyutunu, bu işgücünün belgelendirilmesi gerekliliği oluşturmaktadır. İnşaat sektörü yurt dışı pazarlarda gücünü kanıtlamış durumdadır. Sektörün yurt dışındaki istihdam kapasitesi geçtiğimiz yıllarda 250 bin kişiye ulaşmıştır. Ancak bu sayı pek çok farklı nedenle muhafaza edilmemiştir. Son yıllarda da Türk işçisinin yurt dışında istihdamında belge veya sertifika sorunu ortaya çıkmıştır. Bazı ülkeler, ülkelerinde çalıştırılacak işçilerin sertifikalı olmasını ön şart olarak ileri sürmektedirler. Bu sorunun çözümü için Türkiye İnşaat ve Tesisat İşçileri Eğitim Vakfı aracılığı ile Milli Eğitim Bakanlığı ve Müşavirlik Hizmetleri Koordinasyon Kurulu nezdinde gerekli girişimlerde bulunmaktadır (Ersoy, 2002).

#### **1.5.6. Yurt Dışı İnşaat Hizmetlerinde Yaşanan Sorunlar**

Yurt dışı müteahhitlik hizmetleri, doğrudan hizmet ihracatını gerçekleştirmenin yanı sıra, mal ve servis ihraç eden bir çok sektörün yeni pazarlar bulmasına da katkıda bulunmaktadır (Kılıç, 2004:16). Ancak Türk firmalarının rekabet güçleri içeride ve dışarıda yoğunlaşan siyasi, ekonomik, bürokratik sorunlar ve denetimsizliğe bağlı imaj yıpranması nedeniyle azalmaktadır (TMB, 2004). İşte bu noktada özellikle Yurt dışı işlerde firmalarımızın ayakta kalabilmesi devletin vereceği desteğe bağlıdır. Dış temsilcilikler yeni pazarlar bulmada buldukları ülkeden gönderecekleri bilgiler ve orada yapacakları çalışmalarla yurt dışında iş yapan ya da yapmak isteyen inşaat firmalarına yardımcı olmalıdırlar. Mevcut pazarları kaybetmemek için devletin



diplomatik ilişkileri sürdürürken taahhüt sektörünün çıkarlarını dikkate alması gereği ihmal edilmemelidir (TISK, 2001).

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların yurt dışındaki inşaat faaliyetlerinde tecrübe ve özgüven kazandıkça, müteahhitlik hizmetleri şekil değiştirmeye başlayacak, sadece hazır proje imaliyle yetinilmeyip, çeşitli hizmet alternatiflerinin de sunulması hızla artacaktır (Demir ve diğerleri, 2003). Bunun yanı sıra Türk firmalarının uluslar arası inşaat pazarındaki payını artırmak, daha fazla kişiye istihdam sağlamak gibi hedefleri de bulunmaktadır. Bu hedeflere ulaşabilmek için sektörün mikro düzeydeki bazı sorunlarının da çözülmesi gerekmektedir (TMB, 2004).

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalar yurt dışında üstlenecekleri projeleri için teminat mektubu bulmakta çoğu zaman zorluklarla karşılaşmaktadırlar (Kılıçoğlu, 2002:23). Türk bankaları rasyolarını olumsuz etkileyen teminat mektupları konusunda isteksiz davranmaktadır. Verdikleri teminat mektuplarının çoğu yurt dışında kabul edilmemektedir. Eximbank tarafından verilen mektupların bazı ülkelerde muhabir bankası bulunmadığı için yeterli görülmemesi, bu bankanın teminat mektubu verme sürecinin yavaş işlemesi ve karşılığında ipotek gösterme zorunluluğu konuya ilişkin önemli sorunlardır. Bu sorunun çözümüne yönelik olarak Eximbank yeniden yapılandırılmalı, 4389 sayılı bankalar kanununda gerekli değişiklikler yapılarak teminat mektuplarının değerlendirme oranı düşürülmelidir (TMB, 2004).

Diğer bir sorun ise, Türk firmalarında ticari ve politik risk sigortasının bulunmamasıdır. Türk firmaları tarafından yurt dışında üstlenilen işlerin çok büyük bir çoğunluğu, dünya finans kuruluşlarının ekonomik ve siyasi bakımdan yüksek derecede riskli olarak nitelediği ülkelerdedir. Bu nedenle risk sigortası ile işlerin ve alacakların güven altına alınması ihtiyacı temel sorunlardan biridir. Yurt dışı taahhütlerin, politik risk konusunu öncelikle kapsayacak bir sigorta sistemi kullanılarak güvenceye kavuşturulmasında bugüne kadar başarılı olunamamıştır. Bu konuda, müteahhitler için yurt dışı risklere karşı sigorta hizmeti sağlaması esas görevleri arasında sayılmış olan Türk Eximbank ne yazık ki bir sistem geliştirememiştir (DPT, 2001:30). Bu sorunun çözümüne yönelik olarak Eximbank çalışmalar yürütmektedir. Eximbank'ın bu çalışmalarını hızlandırılmalı ve hazine işbirliğinde ortak bir portföy oluşturularak ticari ve politik risk sigortasına işlerlik kazandırılmalıdır. Aynı zamanda, riskli ülkelerde kredi limitleri arttırılmalı ve

dış ticarete off-set anlaşmalarına daha yaygın işlerlik kazandırılmalıdır (Güneş ve Diğerleri, 2004: 64).

Türk müteahhitlerinin yeni pazarlara açılmaları ve mevcut pazarlardaki paylarını arttırmalarını güçleştiren engellerden bir diğeri de proje kredisi götürmemeleridir. Bu sorunun çözülebilmesi için Eximbank tarafından proje bazında değerlendirmeye işlerlik kazandırılmalı ve proje kredisi sağlanmalıdır (TMB, 2004).

Uluslararası arenada tek başına faaliyette bulunmak güç bir durumdur. Bu husus günümüzde Türk inşaat sektöründe belirginleşmeye başlamıştır (Demir ve diğerleri, 2003). Bu açıdan Türk müteahhitlerinin uluslararası pazarda finansman gücü açısından rekabet edebilmesi için bazı alanlarda ortak girişimlere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu tür girişimleri özendirici bir teşvik sistemine işlerlik kazandırılmalıdır (TMB, 2004).

Bütün dünya da olduğu gibi ülkemizde de ekonominin lokomotifi inşaat sektörüdür. Dünya da ekonomileri duraklamaya giden birçok ülke, öncelikle inşaat sektörünü canlandırarak ekonomilerinin güçlenmesini sağlamışlardır. Bu bilinen gerçek ülkemizde de dikkatlice değerlendirilmeli ve sektörle ilgili temel sorunların çözümüne yönelik önerilen fikirlerin ivedilikle hayata geçirilmesi gerekmektedir.

## **BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

### **2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütsel bağlılık özellikle son 30 yıl içerisinde başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Ancak ülkemizde günümüze kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır. Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır (Gül, 2002: 37).

Örgütsel bağlılık konusu hem akademisyenlerin hem de pratisyenlerin hatırı sayılır derece de dikkatini çekmiştir (Cohen, 1996:494). Bağlılık konusunda var olan tüm çalışmalar arasında örgütsel bağlılık en fazla dikkat çekendir (Morrow, 1983; aktaran Cohen, 1996: 494). Örgütsel bağlılığın bu derece dikkat çekmesinin sebebi örgüte bağlı üyelerin daha yüksek bir bağlılık, daha yüksek iş performansı ve üretkenlik ortaya koymalarıdır. Tabi buna ek olarak işgücü devri ve devamsızlık daha az düzeydedir (Porter ve Diğerleri, 1974; aktaran Cohen, 1996: 494).

Örgütsel bağlılık konusundaki çalışmalar 1960'lara kadar gitmektedir (Wasti, 2005: 291). Örgütsel bağlılık kavramının şimdiki hali üzerinde üç önemli dönem söz konusudur. Kavram bu üç dönemde gelişim göstermiştir. Bu dönemlerin her birinin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi vardır (Cohen, 2007:338). Örgütsel bağlılık kavramının ilk çağı Becker'in yan bahisler kuramına dayanmaktadır. Bireyin örgüte yaptığı yatırımların birikimi olup, örgütsel bağlılık bireyin bu yatırımları örgütten ayrılma durumunda kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusuyla duyduğu bağlılıktır (Becker, 1960; aktaran Cohen, 2007:338). Bu tanımda bireyin uzun zaman içerisinde yaptığı yatırımlarını kaybetme korkusu ve alternatif sıkıntısının olmasının onu örgütüne bağladığı görülmektedir.

Psikolojik bağlanma yaklaşımı olarak adlandırılan bu çağın temel yaklaşımı Porter ve arkadaşları tarafından 1974 yılında geliştirilmiştir. Porter ve arkadaşları bağlılık konusunu yan bahislerden psikolojik bağlanma boyutuna kaydırmışlardır (Cohen, 2007:338). Örgütsel bağlılığı üç ilgili faktörle tanımlamışlardır. Buna göre örgütsel

bağlılığı “organizasyon amaç ve hedeflerini kabul etme ve bunlara güçlü bir inanç duyma”, “örgüt adına büyük çaba gösterme istekliliği” ve “örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü istek duyma” olarak tanımlamışlardır (Mowday ve diğerleri, 1979; aktaran Cohen, 2007:338).

Üçüncü çağı oluşturan çok boyutlu yaklaşımlar iki temel çalışma üzerinedir. Bunlar; 1984 yılında Meyer ve Allen, 1986 yılında O’Reilly ve Chatman tarafından yapılmıştır (Cohen, 2007:339). Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı “Çalışanların örgüt ile aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum” olarak ifade etmişlerdir (Meyer ve Allen,1984; aktaran Cohen, 2007:339). O’Reilly ve Chatman ise örgütsel bağlılığı kişi tarafından örgüt için hissedilen psikolojik bir bağlılık olarak tanımlamışlardır (Reilly ve Chatman, 1986; aktaran Cohen, 2007:339).

Bu üç önemli çağın ya da dönemin örgütsel bağlılık kavramının şimdiki hali üzerinde yadsınamaz bir etkisi olduğu görülmektedir. Bahsedilen bu dönemlerde kavram açısından temel olarak nitelendirilebilecek çalışmaları yapan araştırmacıların tanımlarına yer verilerek örgütsel bağlılık kavramına genel bir giriş yapılmıştır.

### **2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kapsamı**

Örgütler açısından önemli sonuçları olduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramı, pek çok araştırmaya konu olmuş, ancak bu kavrama ilişkin tüm disiplinleri kapsayacak net bir tanımlama yapılmamıştır. Bunun en önemli nedeni; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle, örgütsel bağlılığa ilişkin literatür incelendiğinde, birbirinden farklı bir çok tanıma rastlamak mümkündür (Oliver, 1990; aktaran Çöl ve Gül, 2005:292).

Örgütsel bağlılık literatürü, bağlılık kavramının farklı biçimlerde kullanıldığını, bu konuda farklı tanımların ortaya çıktığını göstermektedir. Buna göre yapılan tanımlardan bazıları şunlardır;

- Bireyin örgüte olan bağının gücüdür (Grusky, 1966: 489).
- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir (Sheldon,1971:143).

- İşgörenin örgüte yapmış olduğu yatırımlardan kaynaklanan yapısal bir durumdur (Hrebiniak ve Alutto,1972: 556).
- Kurumun değer yargıları ve hedefleri ile özdeşlemek, aynı zamanda kurumdan karşılık beklemezsiniz bu hedefleri gerçekleştirmek için hissedilen sorumluluktur (Buchanan,1974:533).
- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır (Wiener, 1982:421).
- İşgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Morrow,1983: 486).
- Bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985:465).
- Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş psikolojik bir sözleşmedir (Mc Donald ve Makin, 2000:86).

Örgütsel bağlılığa ilişkin yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, kavrama ilişkin yapılan tanımlar oldukça farklı içeriklere sahiptir. Bunun nedeni, işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda, yazarlar arasındaki görüş ayrılıklarıdır (Mathieu ve Zajac, 1990; aktaran Boylu ve diğerleri, 2007:56). Ancak örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Çöl, 2004). Bu doğrultuda, örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, daha çok tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Mowday ve diğerleri, 1982; aktaran Boylu ve diğerleri, 2007: 56).

### **2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Son yıllarda örgütsel bağlılık çalışmalarına duyulan ilgi giderek artmaktadır. Araştırmacıların, ilgilerini nereye yöneltecekleri konusunda süregelen tartışmalar, bu alanlardan birinin örgütsel bağlılık olduğunu öne çıkarmaktadır. Çünkü örgüte bağlılık gösteren bireylerin, aynı zamanda yüksek düzeyde üretken oldukları; sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygusuyla hareket ettikleri ileri sürülmektedir. Çalışanların örgütleri

hakkındaki görüşleri, tutumları ve davranışları; örgütleri, bağlılık konusunda politikalar belirlemeye yönelmektedir (Balay, 2000). Örgütlerin bu konuda kendilerine bir politika belirlemelerinin sebebi ise örgütsel bağlılığın sonucunda ortaya çıktığı varsayılan işten ayrılma, performans ve devamsızlık gibi önemli davranışsal sonuçlardır (Ceylan ve Şenyüz, 2003:57).

Daha güçlü ve geliştirilmiş bağlılık, örgütlerin hayatta kalmalarını, büyümelerini ve gelişmelerini sağlayıcı potansiyele sahiptir (Awamleh, 1996: 65). Bu yüzden örgütler, işe başlayanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak için çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Bunlar; iş görüşmeleri, iş tanımlarının yapılması, işe uyumun kolaylaştırılması (oryantasyon) olmak üzeredir. Bu faaliyetlerin tümü, işgörenin örgütü tanımasına ve örgüt ortamına uyum göstermesine yardımcı faaliyetlerdir (Vandenberg ve Self, 1993; aktaran Uygur, 2009:15). Örgütler, böyle davranarak işgörenlerin kendilerine daha fazla bağlanmalarını sağlarlar. Onlardan uzun süre verim alarak üst düzeyde performans göstermelerini sağlamış olurlar.

Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha fazla diğer bir ifadeyle ekstra çaba harcadığını göstermektedir. Bu tür çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Daha da önemlisi çalışanlar örgütlerine “benim örgütüm” diye sarılabilmektedirler. Düşük bağlılığı olan çalışanlar ise yeterince başarılı olamamaktadırlar. Bu tür çalışanlar işlerine kendilerini yürekten verememekte ve kendilerini örgüt misyonuna adayamamaktadırlar (Oberholster ve Taylor, 1999; aktaran İnce ve Gül, 2005: 14). Ancak bu noktada ne bireyin ne de örgütün tek başına örgütsel bağlılığın sağlanmasında belirleyici bir güç olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Her ikisi de bir bütünün iki vazgeçilmez parçasını oluşturur. Her ikisi arasında denge sağlanarak karşılıklı bağlılığın güçlendirilmesi gerekir. Birey birtakım amaçlarını örgütte gerçekleştirebilmekte, örgüt de amaçlarına bireyler sayesinde ulaşmaktadır ve eğer bu bütünlük bozulursa her ikisi de anlamını yitirecektir. Eğer bu bütünlük sağlanır ve böylece de bağlılık güçlendirilirse örgüt, katlanması gereken birçok maliyetten kurtulma fırsatını bulmuş olacaktır. Böylece örgütte verimlilik artışı ve rekabet avantajı sağlanmış olacaktır. Böyle olumlu bir sonucun elde edilmesi için örgütün, bireye örgütün bir parçası olduğunu, ona(bireye) ihtiyacı olduğunu hissettirmesi gerekir. Bunu

birey algıladığında örgütün bir üyesi ve temsilcisi olmaktan gurur duyar ve görevlerini en iyi şekilde yapmaya çaba gösterir (Samadov, 2006: 66-67).

Örgütsel bağlılığın kendisi kişilerin örgütten uzaklaşmalarını zorlaştırmasına rağmen, rakip örgütlerin yüksek düzeyde sadık ve bağlı çalışanları tercih etme olasılığı daha yüksektir (Randall, 1987: 461). Aslında bu durumun örgütsel bağlılık gösteren işgörenler adına avantajlı bir durum olduğu söylenebilir. Çünkü her zaman için bağlılığı yüksek olan işgörenler rakip örgütlerinde gözdesi olacaktır. Böylelikle de işgörenlerin daha yüksek ücretlerle başka örgütlerde çalışma fırsatı elde edebileceği varsayımı göz ardı edilmemelidir.

Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, iş gücü devir hızı, iş başarısı ve lider-ast ilişkileri gibi çok önemli iş ilişkili yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu olduğu daha fazla ciddiye alınmaktadır (Eby and Freeman, 1999; aktaran İnce ve Gül, 2005:15). Bunun yanı sıra çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığının ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olmak fikri, işgörenlerin örgütsel bağlılığının artırılması gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Kırel, 1999; aktaran Sarıdere ve Doyuran, 2004).

## **2.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar**

Örgütsel bağlılık kavramının çok açık bir ifadeyle ortaya konulamaması, onun iş, örgüt ve çalışanlarla ilgili pek çok kavramla karıştırılmasına ve birbiri yerine kullanılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramıyla iç içe olan, zaman zaman yanlış bir şekilde birbiri yerine kullanılan mesleğe bağlılık, işe ve çalışma arkadaşlarına bağlılık, iş tatmini, itaat, sadakat ve örgütsel vatandaşlık gibi kavramlarla olan ilişkisi ve bu kavramlarla mukayesesine değinmekte yarar vardır (İnce ve Gül, 2005).

### **2.2.1. Mesleğe Bağlılık**

Mesleğe bağlılık ya da mesleki bağlılığın tanımlanmasında farklı görüşler vardır. Araştırmacıların kendi mesleki bağlılık tanımlarını kullanarak çalışma yaptıkları görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

- Seçilen mesleki bir rolde çalışmak için kişinin sahip olduğu motivasyon gücüdür (Hall, 1971; aktaran Blau, 1985: 277).
- Bireylerin tüm yaşamları boyunca bir çalışmaya ya da bir kariyere önem vermeleridir (Greenhaus, 1971; aktaran Tak ve Aydemir, 2003:725).
- Belirgin ya da özel bir alana yönelik bireysel sadakattir (Gouldner, 1975; aktaran Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4).
- Mesleğin kişinin yaşamında önemli hale gelmesidir (Morrow, 1983; aktaran Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007:5).
- Bireyin mesleğine yönelik tutumlarıdır (Blau, 1989; aktaran Ceylan ve Bayram, 2006: 105).
- Bireyin belli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999).
- Bireyin mesleği ile ilgili duygusal tepkilerdir (Lee ve diğerleri, 2000; aktaran Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007:4).
- Bireylerin mesleklerini daha iyi icra edebilmede kendilerini teknik açıdan geliştirebilmede harcadıkları çaba ve zamandır (Çakır, 2001; aktaran Aslan, 2008: 165).
- Kişinin mesleği ile özdeşleşmesidir (Güney, 2004; aktaran Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5).

Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007:5).

Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Morrow, 1983; aktaran Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007:5).



- **İşe yönelik genel tutum:** İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin, “ işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınmayacağı” gibi söylemler geliştirir.
- **Mesleki planlama düşüncesi:** Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir.
- **İşin nisbi önemi:** İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır.

Mesleki bağlılıkla örgütsel bağlılık mukayese edilecek olursa, genellikle bu iki kavramın birbirinin zıttı olduğu görüşü hakimdir (Parasuraman ve Nachman,1987; aktaran İnce ve Gül, 2005:18). Çünkü mesleğe ve örgüte bağlılık norm ve değerleri temelde uyumsuz bir nitelik arz etmektedir. Genellikle faydacı örgütlere bağlılığın, özellikle önceden bir mesleğe bağlı olan çalışanlar için fevkaledede zor olduğunu, bu tür çalışanların mesleklerine bağlılıklarının örgütlerine bağlılıklarından daha kalıcı olduğu belirlenmiştir (Randall ve Cote, 1991; aktaran İnce ve Gül, 2005:18).

### 2.2.2. İşe ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

İşe bağlılık kavramı, “ işgörenin işiyle yaşadığı psikolojik özdeşiminin bilişsel düzeydeki yansıması olarak” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, işgörenin işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü olarak tanımlanabilir. İşiyile ilgili konuların kişinin yaşamında önemli bir yer tutması, iş dışı zamanlarda da düşünce ve duygularının iş ağırlıklı olması, bir bakıma işi ile iç içe yaşaması, kişinin işi için harcadığı mesai dilimini bilinçli olarak daha uzun süre tutması yani gerektiğinden fazla çalışması, işe bağlılığın en önemli göstergeleri olarak kabul edilmektir (Türköz, 2000; aktaran Başıyigit, 2006: 82-83).

İşe bağlılık, çalışanların performans düzeylerini önemsemesini ve başarılı olmak için uğraş vermelerini sağlar, çünkü işe bağlı çalışanlar başarı gösterdikçe öz yeterlilik inançlarının da arttığını düşünürler (Blau ve Boal, 1987; aktaran Bulutlar ve Öz, 2009:455). İşe bağlı çalışanlar yaptıkları işten zevk alırlar. Çünkü işlerini severek yaparak iş süreçlerine ait kendilerine has özellik katarlar.

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve onunla karıştırılan bir diğer kavram ise, çalışma veya iş arkadaşlarına bağlılıktır. Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse örgütte çalışmaya başladığında eski çalışanlar ona bir çeşit kılavuzluk yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir (Randall ve Cote, 1991; aktaran İnce ve Gül, 2005:20). Çalışma arkadaşlarına karşı bağlılığı yüksek olan bireyler; eğer örgütlerinden ayrılma noktasına gelirlse arkadaşlarına duydukları bu bağlılık örgütlerinden ayrılmalarına engel oluşturacaktır.

Tsui ve arkadaşları (1992) tarafından yapılan bir araştırma, işgörenlerin örgütteki diğer grup üyeleriyle değil, kendi grup üyeleriyle iletişim kurmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Tsui ve diğerleri, 1992; aktaran Çöl, 2004). Çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip işgörenler birbirlerine daha fazla yaklaşarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığının, bireyleri daha güçlü mesleksi ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir (Wallace, 1992; aktaran Çöl, 2004).

### **2.2.3. İş Tatmini**

İş tatmini, örgütsel araştırmaların son 40 yılında en fazla çalışılan konulardan birisidir. Araştırmacılar çoklu boyut ve yönleri ile hem global bir yapı hem de bir kavram olarak tatmini tanımlamışlar ve ölçmüşlerdir. Genel olarak iş tatmini bir işe, bir nesneye doğru genel bir tutum olarak kavramsallaştırılmaktadır. Genel kabul görmüş bir tanıma göre iş tatmini; “kişinin iş deneyimlerini değerlendirme sonuçları hakkındaki memnuniyet veya olumlu duygusal ifadesi” olarak tanımlanabilir (Erdil ve Keskin, 2003; aktaran Poyraz ve Kama, 2008:147). Başka bir tanıma göre ise iş tatmini, bir çalışanın işine karşı hissettiği olumlu veya olumsuz duygulardır (Odom ve Diğerleri, 1990; aktaran Aşan ve Özyer, 2008:134).

İş tatmini daha çok iş çevresi ile ilişkilendirilmesine karşılık, örgütsel bağlılık örgütün geneline karşı duyulan olumlu duygu ve tutumlar olarak ifade edilmektedir. Birbiriyle ilişkili görünen bu iki kavram arasındaki temel farklılık, bağlılığın daha çok örgütün amaçları ve değerlerinin bütününe uygunluğu temsili iken, iş tatmininin işin çeşitli boyutlarıyla ilişkili olmasıdır (Kök, 2006:300). Ancak örgütsel bağlılık ve iş tatmini

kavramlarının tamamen birbirinden ayrı görmek mümkün değildir. Çünkü her iki kavramda benzer faktörlerden etkilenerek aynı zamanda birbirlerini etkilemektedirler.

Yurt içinde ve yurt dışında, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bazılarında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

- Bateman ve Strasser (1984) İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan araştırmada değişkenler arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Hemşireler üzerinde uyguladıkları araştırmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini seviyeleri incelenmiş ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa sebep olduğu veya etkilediği belirtilmiştir.
- Shaw ve diğerleri (2003) tarafından Birleşik Arap Emirliklerinde bulunan iki farklı banka çalışanlarına uyguladıkları araştırmada duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Lock ve Crawford (2004) Avustralyalı ve Hong Konglu 337 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Chen (2004) tarafından Tayvan'da üretim ve hizmet sektöründeki örgütlerde yapmış olduğu araştırmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamıştır.
- Çekmecelioğlu (2006) Gebze-Dil ovası bölgesinde, kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi firmasında çalışan beyaz yakalı 130 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
- Tutar (2007) Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan toplam 309 kişinin katılımıyla gerçekleşen araştırmada iş tatmininin duygusal bağlılığa katkı sağladığı anlaşılmıştır.
- Aşan ve Özyer (2008) Ankara'da yerleşik aynı sektörde faaliyet gösteren toplam 8 firmadan 184 katılımcıyla gerçekleştirilen araştırmada duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Yapılan araştırma sonuçlarındaki bulgular dikkate alındığında iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık iş tatmininden etkilenen aynı zamanda da iş tatminini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.2.4. İtaat**

İtaat, dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusudur. Bir otorite tarafından tek yönlü olarak verilmiş emirlere dayanmaktadır. İtaatsizliğin sonucu olan yaptırım ve cezalardan etkilenmektedir. İtaat de en ufak bir şüpheye yer yoktur ya da bunlar en aza indirgenmiştir. Bağlılık, itaatin tersine dıştan değil içten gelen bir görev duygusudur. Bağlılığın kaynağı otorite tarafından verilmiş olan emirlere değil, kişisel inanç ve değerlere dayanmaktadır. Bağlılıkta şüpheye yer vardır ve gözden geçirme daha kolayca yapılmaktadır (Gal, 1983; aktaran İnce ve Gül, 2005:23-24). Görüleceği üzere bağlılık itaatten farklı olarak kişinin kendi hür iradesiyle gerçekleştirmiş olduğu bir davranıştır.

Genellikle insanlar itaatkarlığı bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görürler. Ancak bağlılığı itaatkarlığın kapsamı dahilinde görmek mümkün değildir. Örneğin bir mahkum itaatkar olabilir, fakat buradan onun hapisaneyeye bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi getirir, çünkü bireylerin bağlılık duydukları örgütün yararına olduğuna inanarak yapacağı fiiller önemli ölçüde farklılık gösterir. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar (Varoğlu, 1983; aktaran Çöl, 2004). Özetle Örgütsel bağlılık ve itaat kavramlarının birbirini tamamlayıcı nitelikte kavramlar olduğu görülmektedir.

#### **2.2.5. Sadakat**

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman onunla karıştırılan diğer bir kavram ise sadakattir. Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Her iki kavram da örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi ile ilgilidir. Ancak söz konusu kavramların kaynakları birbirinden farklıdır. Örgütsel

bağlılığın iş başarısından kaynaklanmasına karşılık, sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır (Roehling ve diğerleri, 2000; aktaran İnce ve Gül, 2005:24).

Örgütsel sadakatin uzun süreli örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğu ifade edilmektedir. Sadakat, bireyin örgütün amaçları ile kendini sürekli olarak özdeşleştirme istekliliğidir (Harvey ve diğerleri, 1999; aktaran Koç, 2009:205). Örgütsel bağlılık akılcı gerekçeler ile davranışa dönüşürken, sadakat duygusu çoğu zaman mantıksal bir çıkarım sonucu gerçekleşmez. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık bireyin örgüte karşı olan aidiyet duygusunun mantıksal boyutu iken, sadakat duygusunda bu mantıksal ilişkinin çoğu zaman olmadığı söylenebilir. Bireyin sadakat duygusu içinde bulunduğu organizasyonun değer ve ilkelerine koşulsuz inanması ve bu inancın gereği olarak sorgulama yapmaksızın aidiyet duymasını sağlar (Koç, 2009:205). Örgütsel bağlılık bireyin kendi amaç ve hedefleri gerçekleştiği sürece örgütte kalmasını sağlayan bir faktör iken, sadakat hangi şartlar geçerli olursa olsun bireyin örgütten ayrılmayı düşünmediği bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla sadakat duygusunun örgütsel bağlılık duygusuna göre daha güçlü bir duygu olduğu görülmektedir.

#### **2.2.6. Örgütsel Vatandaşlık**

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel davranış ve yönetim biliminin temel araştırma konularından biri haline gelmiştir. Bu davranış çeşitli açılardan incelenmiş ve diğer bazı davranışlar üzerindeki etkileri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988; aktaran Özdevecioğlu, 2003:117-118). Bu davranışın örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkıları vardır. Organ uzun dönemde örgütsel vatandaşlık davranışının toplamı dikkate alındığında bu davranışın örgütsel etkinliğini ve performansı yükselteceğini belirtmiştir (Netemeyer ve diğerleri, 1997; aktaran Gürbüz, 2006:51).

Örgütsel bağlılık ise örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duyma ve kabullenme; örgüt için yüksek düzeyde çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu, olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde, örgütüne bağlı iş görenler, örgüt için yoğun duygular besleyen, görev ve sorumluluklarını düzenli şekilde yapan, kimi zaman bunların ötesinde çaba gösteren, örgüt kurallarına gönüllü olarak uyan, örgütün

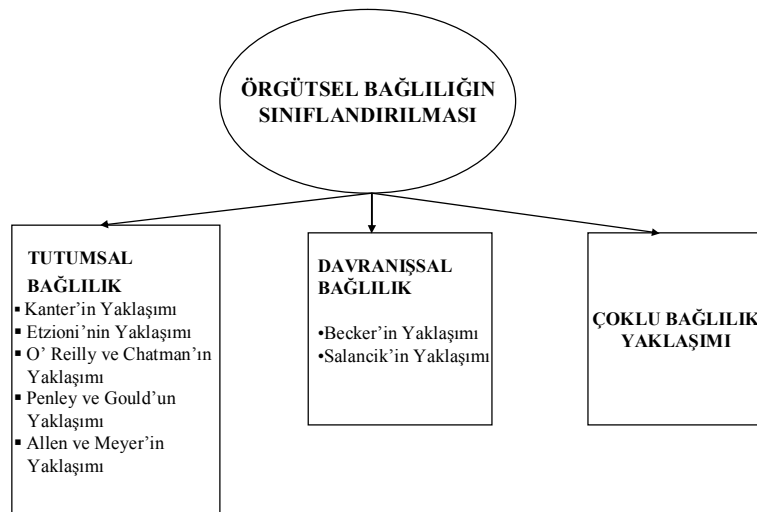
varlıklarını korumaya çalışan ve örgütün amaçlarını ve vizyonunu paylaşan kişiler olarak ele alınmaktadır. Bu kişiler, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından dolayı içsel olarak güdülenirler (Seymen, 2008; aktaran O. Bolat ve T. Bolat, 2008:79-80). Bu yönleriyle örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbirleriyle ilişkili olduğu söylenebilir.

### 2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir (Gül, 2002: 40).

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açıdan yaklaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Gül, 2003; aktaran Doğan ve Kılıç, 2007: 40).

Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: Gül (2002:40)

### 2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayülleri göstermektedir (Ceylan, 1998; aktaran Gül, 2002: 40).

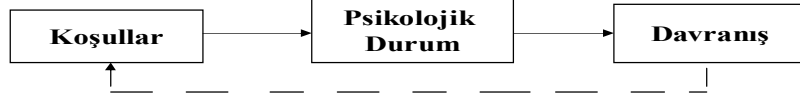
Bu yaklaşıma göre bağlılık, iş görenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, işgörenin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Doğan ve Kılıç, 2007:40). Bir anlamda tutumsal bağlılık işgörenin, örgütle ilişkileri hakkında düşündüğü sürece odaklanır (Mowday ve diğerleri, 1982; aktaran Meyer ve Allen, 1991:62).

Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Duygusal öge; tutum nesnesiyle güdülen duygusal davranımlar diğer bir ifadeyle tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Bilişsel öge; bireyin bir nesne, olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançlarıdır. Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtir (Can, 1997; aktaran; İnce ve Gül, 2005:27).

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993; aktaran Gül, 2002: 41). Tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir (Mowday ve diğerleri, 1979; aktaran Gül, 2002:41).

Şekil 3’de örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı görülmektedir. Şekil 3’deki düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta iş gören örgüte bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:40-41).

**Şekil 3. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı**



**Kaynak:** Meyer ve Allen (1991; aktaran Doğan ve Kılıç, 2007:41)

Pek çok araştırmacı tutumsal bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmekte ve farklı öğelere sahip olabilmektedir. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Kanter, Etzioni, O' Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

### **2.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı**

Tutumsal bağlılıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirebilirler (Cengiz, 2001; aktaran İnce ve Gül, 2005:29).

Bağlılık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968; aktaran Gül, 2002; İnce ve Gül, 2005).



▪ **Devama yönelik bağlılık:** Kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendisini adamasıdır. Diğer bir ifadeyle bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu bağlılık üyenin örgütsel rolüne bağlılığı olup, bilişsel yönelimleri içermektedir. Bilişsel yönelim, nesnelere inceleyerek herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmektir. Bunun içinde sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekmektedir. Bağlılığın gerçekleşebilmesi için üye açısından maliyetinin yüksek olması veya kendisinden ayrılmayı zorlaştıracak değerlerde kişisel fedakarlıklar ve yatırımların istenilmiş olması gerekmektedir.

▪ **Kenetlenme bağlılığı:** Önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanmaktadır. Kenetlenme bağlılığına birleşme de denilmektedir. Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır. Örgütler, üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla iş gören oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvururlar. Bütün bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sınıksız sarılmaları kenetlenme bağlılığını artıracaktır.

▪ **Kontrol bağlılığı:** Kontrol bağlılığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda örgüt normlarına üyenin bağlı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılığı adını vermiştir. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır.

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan

gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla, örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağlılık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler, üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005:32).

### 2.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili ilk çalışmalardan bir diğeri de Etzioni'ye aittir. Etzioni üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır.

▪ **Ahlaki bağlılık:** Örgütsel hedeflerin kabul edilerek tanınması ile karakterize edilmiş olan bir bağlılık türüdür (Etzioni, 1975; aktaran Penley ve Gould, 1988:46). Başka bir deyişle örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Bayram, 2005: 129-130).

▪ **Hesapçı bağlılık:** Ahlaki bağlılığa göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devamına yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir (Gül, 2002:43).

▪ **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000).

Özetle Ahlaki bağlılık, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Varoğlu, 1993; aktaran Bayram, 2005: 130).

### 2.3.1.3. O' Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O' Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır (O' Reilly ve Chatman, 1986; aktaran Bayram, 2005: 130).

- **Uyum bağlılığı:** Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
- **Özdeşleşme bağlılığı:** Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.
- **İçselleştirme bağlılığı:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

### 2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988) Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir. Nedenlerin başında modelin karmaşık olması gelmektedir. Zira modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık mevcuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzlu olacağından, yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır. Penley ve Gould bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır (Penley ve Gould,1988; aktaran Gül, 2002:44).

Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Penley ve Gould, 1988; aktaran İnce ve Gül, 2005:37).

- **Ahlaki bağlılık:** Örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgütüne vakfetmekte, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

- **Çıkarıcı bağlılık:** Alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklentilerini esas almaktadır. Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.
- **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır.

### 2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

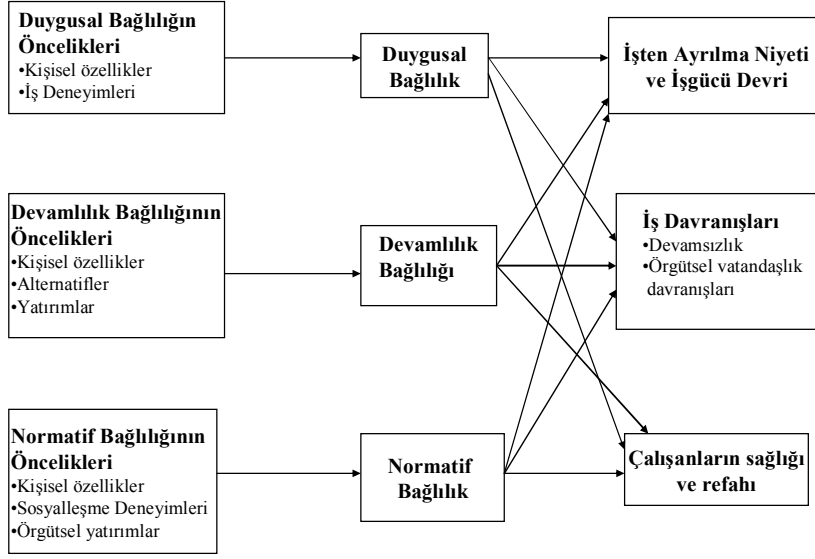
Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (Meyer ve diğerleri, 1993 aktaran Gül, 2002:45).

1984 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağlılıkla ilgili bir model geliştirmişlerdir. Bu model duygusal ve devamlılık bağlılığını içermekteydi. Allen ve Meyer örgütsel bağlılık modellerine 1990 yılında orijinali Wiener ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir unsuru ilave etmişlerdir (Meyer ve diğerleri, 2002; aktaran İnce ve Gül, 2005:38). Duygusal bağlılık ile örgütteki hissi bir bağlılık ifade edilirken, devamlılık bağlılığında örgütü terk etme ile ilgili algılanan masraflar ifade edilir. Normatif bağlılık ise örgütte kalmak için algılanan zorunluluğu yansıtır (Meyer ve diğerleri, 2002:21).

Modelde bulunan üç unsurdan birinci olan duygusal bağlılıkta çalışanlar örgütlerinde kalır çünkü öyle isterler. Devamlılık bağlılığında çalışanlar örgütlerinde kalır çünkü buna ihtiyaçları vardır. Modeldeki son unsur olan normatif bağlılıkta ise çalışanlar örgütlerinde kalır çünkü kalmaları gerektiğini düşünmektedirler (Wasti, 2005:291).

Şekil 4'de görüldüğü üzere, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana ögeye dayandığını ileri sürmektedir. Bunlar duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıktır. Yukarıda kısaca değinilen bu bağlılık türleri biraz daha ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

Şekil 4. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve diğerleri (2002; aktaran Gül, 2002:46)

▪ **Duygusal bağlılık:** Duygusal ya da hissi bir ilişki bazında örgüte bireysel olarak güçlü bir şekilde bağlanmak aynı zamanda bu üyelikten mutlu olmaktır (Allen ve Meyer, 1990:2). Bir anlamda bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bu bağlılığı taşıyan birey, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgüt bir anlam ifade etmektedir (John ve Saks, 2005; aktaran Uygur, 2009:18).

Duygusal bağlılık, iş görenin örgütle birlik ve uyum içinde olmasını ve örgütle birtakım değerleri paylaşmasını vurgulamaktadır. Duygusal bağlılık, bireysel özellikler, iş özellikleri ve iş deneyimi tarafından etkilenir. Performansı, işte kalma/ayrılma niyetini, devamsızlığı ve iş gören devir hızını etkiler (Eisenberger ve diğerleri, 1990; aktaran Uygur, 2009:18).

Literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. Allen ve Meyer bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005:40).

▪ **Devamlılık bağlılığı:** Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi sebebiyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Bu tür bağlılıkta birey istese de

örgütten ayrılamamaktadır; çünkü ayrılmak onun için maliyetli olacak ve bir takım güçlükler doğuracaktır. Zira devamlılık bağlılığı, örgüte yapılan yatırımların sayısı ve miktarı ile iş görenlerin algıladığı alternatif iş imkanlarının çok veya az oluşu gibi faktörlerce açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; aktaran Ceylan ve Diğerleri, 2005:38). Devamlılık bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır (Yalçın ve İplik, 2005:398).

Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından ele almaktadır. Maliyetlere göre daha fazla ödüle layık görülmek, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir. Becker (1960), değişim yaklaşımına yatırım unsuruyla birlikte zaman unsurunu da ilave etmiştir. Ona göre bir çalışanın zaman içinde örgüte daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları kaybetme olasılığı nedeniyle daha fazla bağlılık göstermesine sebep olacaktır (Hrebiniak ve Alutto,1972; aktaran İnce ve Gül, 2005:41).

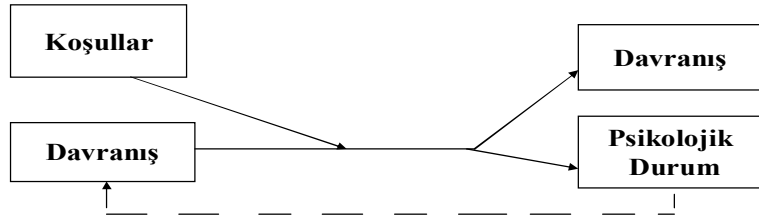
▪ **Normatif bağlılık:** İş görenlerin örgütte kalmak için bir zorunluluk duygusu taşıdıklarını ifade eder (Meyer ve Allen, 1991; aktaran Meyer ve diğerleri, 1998:32). Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder (Balay, 2000:22). Kişinin örgütte kalmasını sağlayan şey, minnettarlık duygusu ve buna mecbur olduğuna inanmasıdır. Normatif bağlılığın gelişmesinde sosyal baskıların, kültürel birikimlerin ve sosyalleşme süreci sonunda kazanılan deneyimlerin etkisi büyüktür. Örgütte kalma güdüsü yükümlülüğe dayanmaktadır (Ada ve diğerleri, 2008:501).

Genel olarak bakıldığında duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ortak yönü kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği anılan bağlılık türlerine göre değişik olmaktadır. Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1991; aktaran Gül, 2002:46).

### 2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Bireylerin davranışları örgüte olan bağlılıklarının anlaşılmasında önemli bir göstergedir. Davranışsal bağlılık yaklaşımına göre bireyler geçmişteki davranışları doğrultusunda hareket ederler. Başka bir ifadeyle davranışsal bağlılık daha çok örgüt dışında bireylerin kendi davranışlarına yönelik olarak gelişir. Bunun sonucunda da bireyler kendi davranışlarına bağlanırlar. Aynı zamanda davranışsal bağlılığın gelişmesinde bireylerin örgüt içindeki yatırımları önemli bir etkidir (Shepherd ve diğerleri, 2000; Gbadomasi, 2003).

**Şekil 5. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı**



**Kaynak:** Meyer ve Allen (1991; aktaran Doğan ve Kılıç, 2007:42)

Şekil 5’de görüleceği üzere, işgörenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan iş göreni örgüte bağlı hale getirmektedir. İş görenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker’in yan bahis yaklaşımı ile Salancik’in yaklaşımları bulunmaktadır aşağıda bu iki yaklaşım ele alınmaktadır.

#### 2.3.2.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker’in yan bahis yaklaşımı bireylerin örgütten ayrılmak için katlanacakları maliyetler üzerine kilitlenmiştir. Bireyler buna göre tutarlı bir davranış gösterme eğilimindedirler. Bireylerin böyle bir davranış göstermelerinin sebebi örgütüne yapmış olduğu yatırımları koruma isteğidir (Swales, 2004: 188).

Yan bahse girmekle ifade edilmek istenen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Becker, 1960; aktaran Gül, 2002:48).

Becker’ e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (Becker, 1960; İnce ve Gül, 2005:51-52).

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

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

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

▪ **Sosyal roller:** Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Bir çalışan işe girdikten iki ay sonra aldığı bir iş teklifini yan bahis kaynaklarından biri olan toplumsal beklentiler sebebiyle geri çevirebilir. Çünkü her ne kadar yeni iş çekici



ve cazip olsa da iki ay bir yerde çalıştıktan sonra başka bir işe girmenin kendisini toplum gözünde güvenilir olmayan biri olarak gösterebileceği korkusu çalışanın teklifi reddetmesine sebep olur (Becker, 1960:36).

Özetlemek gerekirse Becker'in yan bahis yaklaşımı örgüte bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınmaktadır ve genellikle tasarlanmış bağlılık olarak da adlandırılmaktadır (Somers, 1993; aktaran İnce ve Gül, 2005:52).

### **2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'e göre örgütsel bağlılık: "İş görenin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanma durumu"dur (Cengiz, 2001; aktaran Güçlü, 2006:12). Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981; aktaran Gül, 2002: 49).

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 53).

### **2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Reichers tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür (Reichers, 1985; aktaran Gül, 2002:49).

Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000; aktaran Gül, 2002:50).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir (Gül, 2002:50).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985; aktaran İnce ve Gül, 2005:55). Çoklu bağlılıklar yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Balay, 2000; aktaran İnce ve Gül, 2005:55-56).

#### **2.4. Örgütsel Bağlılık Oluşum Süreci**

Örgütsel bağlılık hem bireysel eğilimlerden hem de örgütsel kararlardan etkilenmektedir. Bu sebeple işe alma, seçme ve sosyalleşmenin çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemedeki rolü araştırmalarda inceleme konusu olmuştur (Wiener, 1982; aktaran Somuncu, 2008:23). Çalışanların örgüte karşı daha fazla bağlılık geliştirmeleri, örgütsel bağlılığın birdenbire değil zaman içinde gelişen bir durum olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşması için bir süre gerekmektedir ve bu süre çalışanın işe seçilmesiyle başlamakta, sosyalleşmesiyle gelişmektedir (Somuncu, 2008:23). Bu bağlamda çalışanların örgütsel bağlılığının oluşmasında önemli olan işe alma ve seçme ile sosyalleşme süreçlerine bu kısımda değinilecektir.

### **2.4.1. İŖe Alma ve Seçme Süreci**

Bağlılık merkezli iŖe alma, açık bir iletiŖimle birlikte değere ve inançlara baŖvurmaya dayanmaktadır. Oryantasyon programları, örgütsel değerlerin uygunluğu üzerine değer ve inançların değerlendirilmesi üzerine odaklanmıŖtır. (Wiener, 1982; aktaran zkan, 2005:80).

Geleneksel anlayıŖlara göre iŖe seçme süreçleri ise gemiŖ deneyim, zeka, bilgi, beceri ve yetenekler gibi iŖle ilgili karakteristikleri değerlendirir. Bu deęiŖkenleri esas alan bir seçme sürecinin üyelerin doyumuna, örgütünde performansının artıŖına yol açacağı kabul edilir. Seçme sürecinden, ayrıca örgütün değerleri ile değerleri uyuaanları seçmesi, uymayanları ise ayıklaması beklenir. Kuramsal öngörülere karŖılık örgütlerde seçme süreci, çekicilik, amaca dönüklük, kiŖiler arası iliŖkiler becerisi ve benzeri iŖle doğrudan ilgisi bulunmayan deęiŖkenlere göre yapılmaktadır. Ayrıca yüz yüze mülakat, dŖk kestirim geçerliği olmasına karŖın ısrarla kullanılmaktadır. Semede önemli bir lt de istekliliktir. Öte yandan adayların yetenek ve performanslarına göre seçmek üzere çok az örgütün devŖirilenleri eğitime tabi tuttıkları gözlenmektedir. İŖle ilgili ltlere göre seçmek yerine, seçmede kiŖisel değerler, kiŖilik özellikleri, bireyin tercihinin örgütün değerlerine uygun dŖmesi gibi sosyal temelli ltlerin de kullanıldığı görülmektedir (Chatman, 1991; aktaran Balcı, 2003:36).

İŖe alma ve seçme süreci alıŖanın değer ve inançlarının değerlendirilerek bunların örgütsel değerlerle rtŖebilmesi noktasındaki önemine iŖaret etmektedir. Çünkü kiŖi bu değerlere daha iŖe giriŖ aŖamasında uyum gösteriyorsa gelecek yıllarda göstereceği bağlılık yadsınamaz bir noktaya eriŖebilir.

### **2.4.2. SosyalleŖme Süreci**

SosyalleŖme kavramı, bir topluluğun yesi olan bireyin, grubun diğer bireyelerine karŖı arkadaŖ canlısı olabilirlik derecesinin lsdr (Goffee ve Jones, 2000 aktaran Tiryaki, 2005:104).

Genel olarak sosyalleŖme süreci ise, yeni durumun bir parçası olmayı; dıŖardan biri olmaktan çıkarak içeriden biri olmayı sağlayan bir deęiŖim sürecidir. SosyalleŖme, yeni gelenin, “diğerlerinin gördüğü gibi görebilmek için” algılarını deęiŖtirdięi bir süreçtir. Bireyin baŖarılı bir sosyalleŖme yaŖaması, onun iŖe bağlılığını, baŖarisini ve uyumunu

arttıracaktır. Buna karşılık bireyin başarısız bir sosyalleşme yaşantısı geçirmesi, onun işten ayrılmasına neden olacaktır. Bu sonuçtan da hem birey hem de örgüt zarar görecektir. Sosyalleşme sürecinin bu işlevleri, onun birey ve örgüt bakımından önemini ortaya koymaktadır (Balci, 2003:12).

Bireyler, örgüte toplum içinde kazanmış olduğu alışkanlıkları ile gelirler. Örgüt bu adaylar içinden görev duygusuna sahip ve örgütün değerlerine uyum sağlayabilecek bireyleri seçer. Bu andan başlayarak birey sosyalleşme süreci ile örgütteki değerlerle uyum gösterecek bir kişi olarak eğitilir. Sosyalleşme süreci ile beraber örgütün değerlerini içselleştiren birey örgütüne bağlılık duyan bir üye haline gelmektedir.

Genel olarak bakıldığında işe alma-seçme ve sosyalleşme süreçlerinin birbirinin yerine geçebilen süreçler olmaktan çok, gerçekte birbirini tamamlayıcı süreçler olduğu görülmektedir. Örgütler dış ortama bakıp, örgütüne benzer tercihleri olan bireyleri seçer ve örgüt aynı zamanda üyeleri kendisine uydurmak için onları biçimlendirmeye de girişebilir. Bu konudaki bulgular, örgütlerin bir dereceye kadar yaygın değerleri paylaşan üyeleri arzuladığını, işe alma-seçme ve sosyalleşme süreçlerinin birbirini destekleyici şekilde kullanıldığını ortaya koymuştur (Chatman, 1991; aktaran Balay, 2000:112).

## **2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Kişi kendisi ve ailesi için başka bir örgütte daha iyi fırsatlara sahip olma olanağı bulunmasına rağmen, hala çalıştığı örgütte kalmakta ısrar ediyorsa burada bağlılık olduğu anlaşılabilir. Ancak, bir örgütte çalışma süresinin uzun olması, örgütsel bağlılığı ifade edebilmek için her zaman yeterli olmayabilmektedir (Balay, 2000; aktaran Yalçın ve İplik, 2005: 399). Çünkü örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler genel olarak kişisel-demografik, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere bir ayrıma tabi tutulabilmektedir. Çalışmanın bu kısmında sırasıyla bu faktörler üzerinde durulacaktır.

### **2.5.1. Kişisel-Demografik faktörler**

Örgütsel bağlılığı hangi kişisel faktörlerin nasıl ve ne yönde etkilediği yapılan birçok farklı araştırmanın konusunu teşkil etmiştir. Genellikle örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler olduğu kabul edilmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve çalışma süresi üzerinde durulacaktır.

### **2.5.1.1. Yaş**

Mevcut teori, yaşı ilerlemiş çalışanların, gençlere nazaran, örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde oldukları tezini savunmaktadır. Çünkü yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimindedirler (Ketchand ve Strawser, 1998; aktaran Özkaya ve diğerleri, 2006:80). Ancak literatürde farklı bulguların elde edildiği araştırmalar da mevcuttur.

Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların elde ettikleri bulgular aşağıdaki gibidir;

- Chow (1994) Hong Kong ve Taiwan'da çalışan Çinli yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırmada yaşın örgütsel bağlılıkla istatistiksel olarak bir ilişkisinin bulunmadığı saptanmıştır.
- Gümüş ve diğerleri (2003) Ege ve Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren sayfiye otel çalışanları üzerinde toplam 209 katılımcıyla gerçekleştirilen araştırmada örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.
- Örs ve diğerleri (2003) Antalya Tıp Fakültesi, Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi ve devlet hastanesinde çalışan hekimler ile hemşirelerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerini değerlendirmeye yönelik yaptıkları araştırmalarında katılımcıların örgütsel bağlılığa ilişkin algılamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık taşımadığını tespit etmişlerdir.
- Durna ve Eren (2005) Yaş ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Devamlılık bağlılığı ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Yalçın ve İplik (2005) Adana ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan, toplam 112 kişinin katılımıyla gerçekleşen araştırmada otel çalışanlarının duygusal ve devamlılık bağlılıkları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- Yalçın ve İplik (2007) Adana ilinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentelerinde çalışan 140 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada yaş ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.
- Angle ve Perry (1981) Yaş arttıkça örgüte bağlılığın arttığına ilişkin bulgular elde ederek, iş görenin yaşı arttıkça alternatiflerinin azaldığını ve bu nedenle de iş görenin örgüte olan bağlılığının arttığını tespit etmişlerdir.
- Mathieu ve Zajac (1990) Yaş ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki saptamışlardır.
- Sommer ve diğerleri (1996) Koreli işçilerin örgütsel bağlılıklarının yaş ile artış gösterdiğini saptamıştır ( Colbert ve Kwon, 2000).
- Suliman ve Iles (2000b) Örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarıyla yaş arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Meyer ve diğerleri (2002) Araştırmada yaşın örgütsel bağlılıkla pozitif bir korelasyon gösterdiği saptanmıştır.
- Özkaya ve diğerleri (2006) İzmir ve Manisa'da, 16 kurumda çalışan 160 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırmalarda genel olarak pozitif bir korelasyon olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, iş görenlerde yaşın artmasıyla beraber örgütsel bağlılıkta artmaktadır. Gerek iş görenin yaşı ilerledikçe alternatif iş imkanlarının azalıyor olması, gerekse örgütte ilerleme imkanının daha fazla olması örgüte bağlılığının daha da artmasına neden olabilmektedir.

#### **2.5.1.2. Cinsiyet**

Örgütsel bağlılıkla ilgili yazında, bayanların mı yoksa bayların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların elde ettikleri bulgular aşağıdaki gibidir;

- Hrebiniak ve Alutto (1972) Bayanların örgütsel bağlılığının baylara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

- Angle ve Perry (1981) Bayanların örgütsel bağlılığının baylara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Chusmir (1982) Yapılan araştırmada bayanların örgütsel bağlılığının baylara göre daha düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Mathieu ve Zajac (1990) Bayanların baylara göre bağlılığa daha fazla eğilim gösterdikleri belirlenmiştir.
- Chow (1994) Hong Kong ve Taiwan'da çalışan Çinli yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırmada cinsiyetin örgütsel bağlılıkla istatistiksel olarak bir ilişkisinin bulunmadığı saptanmıştır.
- Suliman ve Iles (2000a) Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında çok zayıf bir ilişki bulunmuştur.
- Gümüş ve diğerleri (2003) Ege ve Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren sayfiye otel çalışanları üzerinde toplam 209 katılımcıyla gerçekleştirilen araştırmada örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.
- Örs ve diğerleri (2003) Antalya Tıp Fakültesi, Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi ve devlet hastanesinde çalışan hekimler ile hemşirelerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerini değerlendirmeye yönelik yaptıkları araştırmalarında katılımcıların örgütsel bağlılığa ilişkin algılamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık taşımadığını tespit etmişlerdir.
- Durna ve Eren (2005) Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile çalışanların cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Yalçın ve İplik (2005) Adana ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki toplam 112 kişinin katılımıyla gerçekleşen araştırmada örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
- Al- Ajmi (2006) Kuveyt'te 436 çalışan üzerinde yapılan araştırmada cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

- Chen ve diğeri (2006) Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkiye rastlayamamışlardır.
- Özkaya ve diğeri (2006) İzmir ve Manisa’da, 16 kurumda çalışan 160 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada cinsiyet farklılığı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği konusunda net bir fikir bildirmenin güçleştiği görülmektedir. Bunun sebebi ise, yapılan araştırmalar neticesinde farklı sonuçlar elde edilmesidir.

### **2.5.1.3. Medeni Durum**

Bay-Bayan arasındaki fark dışında medeni durumun da örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmağına dair araştırmalar yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ve medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların elde ettikleri bulgular aşağıdaki gibidir;

- Özkaya ve diğeri (2006) İzmir ve Manisa’da, 16 kurumda çalışan 160 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada normatif bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Boylu ve diğeri (2007) Gazi üniversitesinde 366 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada akademisyenlerin normatif bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir.
- Durna ve Eren (2005) Örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık ile çalışanların medeni durumu arasında oldukça güçlü, duygusal bağlılıkla zayıf bir ilişki varken, devamlılık bağlılığında bu ilişki bulunmamaktadır.
- Yalçın ve İplik (2005) Adana ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 112 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada otel çalışanlarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarının medeni durumlarına göre anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir.



▪ Yalçın ve İplik (2007) Adana ilinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentelerinde çalışan 140 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada acente çalışanlarının duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarının medeni durumlarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde net bir görüş bildirmenin zorluğu ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık düzeyinin medeni duruma göre değişip değişmediği konusunda net bir düşünce yoktur.

#### **2.5.1.4. Eğitim Seviyesi**

Örgütsel bağlılığın bir belirleyici olarak ele alınan bir başka değişkeni ise çalışanların eğitim düzeyidir.

Örgütsel bağlılık ve eğitim seviyesi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların elde ettikleri bulgular aşağıdaki gibidir;

▪ Chow (1994) Hong Kong ve Taiwan'da çalışan Çinli yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırmada eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

▪ Kwon ve Banks (2004) Örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

▪ Tayfun ve diğerleri (2008) Antalya'nın Belek beldesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 256 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada iş görenlerin eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

▪ Angle ve Perry (1981) Örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasında ters yönlü negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

▪ Suliman ve Iles (2000a) Eğitim seviyesi ile duygusal, devamlılık, normatif ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

▪ Yalçın ve İplik (2005) Adana ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 112 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada otel çalışanlarının

duygusal ve devamlılık bağılıkları, eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- Özkaya ve diğerleri (2006) İzmir ve Manisa'da, 16 kurumda çalışan 160 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.
- Yalçın ve İplik (2007) Adana ilinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentelerinde çalışan 140 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada acente çalışanlarının duygusal, devamlılık ve normatif bağılıkları, eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

Araştırmacıların elde ettiği bulgulara yönelik genel bir değerlendirme yapılması gerektiğinde; örgütsel bağlılık ve eğitim seviyesi arasındaki ilişkiye yönelik olarak negatif bir korelasyondan söz etmek mümkün görünmektedir. Bir iş görenin eğitim seviyesi arttıkça örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklenti içine girebilmektedir. Bunun yanında eğitim seviyesinin yükselmesiyle beraber alternatif iş imkanları da artmaktadır. Buna benzer nedenlerden ötürü eğitim seviyesinin yükselmesi örgütsel bağlılık seviyesinin azalmasına sebep olabilmektedir.

#### **2.5.1.5. Çalışma Süresi**

İş hayatına yeni başlamış, iş deneyimi az olan bireyler genelde gerçekçi olmayan beklentiler peşinde olabilmektedirler. Örgütlerde kişinin çalışma süresinin ilerlemesiyle beraber işini ve iş hayatını tanıması ve deneyim kazanması sonucu beklentilerin daha gerçekleşebilecek ölçütlere dayanması söz konusu olabilmektedir. Örgütte geçirilen toplam çalışma süresi de örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişkendir.

Örgütsel bağlılık ve çalışma süresi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların elde ettikleri bulgular aşağıdaki gibidir;

- Chow (1994) Hong Kong ve Taiwan'da çalışan Çinli yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada çalışma süresinin örgütsel bağlılıkla istatistiksel bir ilişkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Cwon ve Banks (2004) Örgütsel bağlılık ve çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

- Durna ve Eren (2005) Duygusal bağıllıkla çalışma süresi arasında kısmi bir ilişki, örgütsel bağıllık ve normatif bağıllıkla güçlü bir ilişki bulunmaktayken, çalışma süresi ile devamlılık bağıllığı arasında her hangi bir ilişki bulunamamıştır.
- Yalçın ve İplik (2005) Adana ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 112 kişinin katılımıyla gerçekleşen araştırmada otel çalışanlarının duygusal, devamlılık ve normatif bağıllıkları, çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.
- Yalçın ve İplik (2007) Adana ilinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentelerinde çalışan 140 kişinin katılımıyla gerçekleşen araştırmada acente çalışanlarının örgütsel bağıllıkları ile çalışma süreleri arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.
- Tayfun ve diğerleri (2008) Antalya'nın Belek beldesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 256 kişinin katılımıyla gerçekleşen araştırmada iş görenlerin çalışma süreleri ile örgütsel bağıllık düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık bulunmamıştır.
- Sulimen ve Iles (2000b) Örgütsel bağıllık ve diğer üç alt boyutun çalışma süresi ile arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Topaloğlu ve Diğerleri (2008) Ankara iline bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan 343 öğretmenin katılımıyla gerçekleşen araştırmada çalışma süresi ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Genellikle örgütte geçirilen süre arttıkça bağıllığın artacağına dair bir düşünce söz konusudur. Ancak yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde böyle bir durumun geçerliliğinden söz etmek zor gözükmemektedir.

### **2.5.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağıllık; örgütün büyüklüğü ve yapısı, işin niteliği, ücret, terfi olanakları, yönetim, örgüt kültürü, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışması, örgütsel adalet gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler sırasıyla açıklanmaktadır.

### **2.5.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı**

Örgütsel büyüklük, örgüt içi bürokratikleşmeyi arttırıcı bir faktördür. Bu tür örgütlerin, meslek iş görenlerinin değer ve normlarıyla uyumsuz olacağı varsayılır. Küçük örgütlerde ise iş görenlerin örgütlerine bağlılığı genellikle daha fazladır. Çünkü bu örgütlerde iş görenler, işverenleriyle ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla daha samimi ve doğal bir ilişki içerisindeyler (Wallace, 1995; aktaran Balay, 2000:67). Büyük örgütlerdeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili ayrıntılı ve somut ilkelerin olması işgörenin kendini bir makine gibi algılamasına neden olabilmektedir. Bu sebeple büyük örgütlerdeki örgütsel bağlılığın daha düşük seviye olduğu kesin olmamakla beraber ifade edilebilir gözükmektedir.

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri, iş görenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezileşme derecesi ve işlevsel olarak diğer birimlere bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999; aktaran Çatır, 2009:53).

### **2.5.2.2. İşin Niteliği**

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000; aktaran İnce ve Gül, 2005:71).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (Amernic ve Aranya, 1983; aktaran İnce ve Gül, 2005:71). İşin niteliğine ilişkin faktörlerden çoğunlukla iş alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. İş görenlerin iş alanları arttıkça deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayımı kabul edilmektedir (Güçlü, 2006; aktaran Gözen, 2007:62). İşgörene daha fazla inisiyatif verilmesiyle beraber onun iş alanını genişletmek, örgütsel bağlılığının arttırılabileceği öngörüsünü oluşturmaktadır.

### **2.5.2.3. Ücret**

Ücret işgörenin örgüte karşı bağlılığını etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücret bir yandan örgütteki üretkenlik ve verimliliği arttıran bir

faktör olduğu gibi, diğer yandan çalışanları örgüte bağlayan onları güdüleyerek performanslarını arttıran bir işleve sahiptir (Bayraktaroğlu, 2003; aktaran G.Kılıç, 2008: 86). Çalışanlar, örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır (Cohen,1992; aktaran İnce ve Gül, 2005:73).

Ücretin çalışanların performansı dikkate alınarak adaletli bir şekilde verilmesinin gerek işgörene gerekse örgütlere birçok açıdan avantaj sağlayacağı kesindir. En başta da bu durumun iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyeceği genel kabul gören bir gerçektir. Ücret açısından tatmin olacak olan iş gören hem örgütünde verimli bir şekilde çalışabilecek hem de örgütüne bağlılık düzeyi aynı seviyede artacaktır.

#### **2.5.2.4. Terfi Olanakları**

Terfi veya yükselme, iş görenin yapmış olduğu işten daha önemli olan bir işe geçmesi durumu olarak tanımlanabilir. İşgörenin bulunduğu görevden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az denetimin söz konusu olduğu bir işe atanma durumunda yükselme işlevi gerçekleşmiş olur (Bingöl, 1998; aktaran G. Kılıç, 2008:88).

Yükselemeyen veya ilerleyemeyen işgörenin haksızlığa uğradığı düşüncesi ve yükselmenin getireceği maddi ve manevi kazançlardan yoksun kalmanın verdiği sıkıntı stres yaşamasına neden olur (Aydın, 2002; aktaran G. Kılıç, 2008:88-89). Oluşan gerilimli durum işgörenin çalışmasına yansiyarak, onun iş verimine zarar verebilir. Bu durum iş görenin örgütsel bağlılığının azalmasına yol açabilir.

İş gören örgüt yönetiminin terfi işlemini adil bir şekilde yaptığına inanırsa hem örgütün başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları artar (Bayraktaroğlu, 2003; aktaran Şen, 2008).

#### **2.5.2.5. Yönetim**

Yönetim, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2003; aktaran Bülbül, 2007: 33).

Çalışanların örgüte bağlılığını, heyecanını ve moralini yükseltmek için sadece güdüleyici unsurları çalışanlara sunmak yetmemektedir. Aynı zamanda, yönetim sisteminde var olan olumsuz unsurları ortadan kaldırmak gerekmektedir (Zeffane, 1994; aktaran Bilir ve Ay, 2007:45). Yönetim örgüt değerlerine önem verirse verimlilik artmakta, bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmaların genelinde örgütlerde çalışan bireylerin bağlılığının yönetimin onlara vermiş olduğu değer ve aynı zamanda kurulan yakın arkadaşlık ilişkilerinden daha çok etkilendiği ifade edilmektedir (Box ve diğerleri, 1991:195-196). Yönetimler çalışanlarına önem vererek, onların önceliklerini dikkate alarak bir çalışma sistemi kurarlarsa çalışanların örgütsel bağlılığının artmasında önemli bir rol oynayacaklarını bilmelidirler.

#### **2.5.2.6. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve benimsenen bir tür yazılı olmayan anayasal sözleşme, örgütü bir arada tutan ve bütünleyen bir yapıdır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 32).

Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmacıların elde ettikleri bulgular aşağıdaki gibidir;

- Erdem (2007) araştırmada örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya koyulmuştur.
- Kaya (2008) 45 kamu kuruluşu ve 112 özel sektör kuruluşu üzerinde toplam 314 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında önemli ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmalarda elde edilen bulgulara göre örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkileme gücüne sahip olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Decotiis ve Summers, 1978; aktaran İnce ve Gül, 2005:76). Ancak bir örgütte örgüt kültürünü oluşturmak ve

örgütsel bağlılığı sağlamanın zor ve uzun bir çabanın ürünü olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir.

#### **2.5.2.7. Örgütsel Ödüller**

Ödüller, başarılı performans sergileyen bir çalışana “teşekkür” mesajını iletmenin iyi bir yoludur. Ödül programlarının amacı çalışana “sana değer veriyoruz”, “ yaptığın işi takdir ediyoruz” mesajını vermektedir (Barutçugil, 2004; aktaran Şen, 2008:60). Bu kapsamda doğru bir şekilde tasarlanmış ödül sisteminin iş görenlerin moralini yükseltip örgütsel bağlılıklarının artırılmasında önemli bir yönetsel araç olduğu görülmektedir.

Literatürde ödül sistemi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde iş görenlere sağlanan ödüllerin iş görenlerin örgütsel bağlılığını arttırmada büyük bir etken olduğu ortaya çıkarılmıştır (Boon ve Arumugam, 2006; aktaran Bulut ve diğerleri, 2009: 121). Ancak örgütlerce verilen ödüllerin sadece maddi beklentilere cevap verecek şekilde dizayn edilerek olayın içsel boyutunun (takdir edilme, diğer üyeler tarafından tanınma vb.) gözden kaçırılması işgörenlerin örgütsel bağlılığının artırılması sürecine zarar verebilir.

#### **2.5.2.8. Takım Çalışması**

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmelerinin yanında bütün çalışanların bir uyum ve iş birliği içinde takım halinde çalışmalarını gerektirmektedir.

Takım çalışması, çalışanların davranışları üzerinde pozitif bir etki yaratmakta ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Takım içindeki güven ve sosyal desteğin çalışan tarafından algılanması bağlılık üzerinde doğrudan olumlu etkilere sahiptir (Greenberg ve Baran, 2003; aktaran Gümüştekin ve Emet, 2007). Takım çalışması, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin daha samimi ve dostane bir ortam içinde sürdürülmesine olanak sağlamaktadır (Maslach, 1988; aktaran İnce ve Gül, 2005:80). Bu takımadaşlık duygusunun iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasında önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

### 2.5.2.9. Rol Belirsizliği ve atışması

Rol belirsizliği örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir (Van Sell ve diğerleri, 1981; aktaran İnce ve Gül, 2005: 81-82). Rol ile ilgili bir belirsizliğin olması, bireyin tatmin düzeyinin azalmasına neden olarak gerilim ve isteksizliğe yol açmaktadır. Birey rol belirsizliği durumunda üstlendiği rol ile örgütsel amaçlara ulaşma arasındaki bağlantının azaldığı sonucuna vararak, örgütsel bağlılık düzeyi düşmektedir (DeCotis ve Summers, 1987; aktaran Uygur, 2009: 26-27). Aynı zamanda bireyin rolü ile ilgili olan belirsizlikler örgüt ortamında, çalışanların birbirlerinin görevlerine karışmalarına sebep olabilir. Bu durumda örgüt ortamı huzursuz bir yapıya bürünebilir. Örgüt alışanları arasındaki rol belirsizliği yüzünden yaşanacak problemler çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalmasına sebep olacaktır. Bu durumun sorumlusu ise çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını tam anlamıyla belirleyemeyen örgüt yönetimi olacaktır.

Rol atışması, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan bireyin rol gereklerinden birisine diğerine oranla daha fazla uymasıdır. Bu durum işteki iki beklentinin birbiriyle uyumsuz olmasından meydana gelmektedir. Rol atışması aynı zamanda bireyin rolü ve davranış düzlemini benimsememesi durumundan kaynaklanan rol uyumsuzluğudur. Bireyin yeteneğinin işin niteliği için gerektiğinden fazla ya da az olması ve birden fazla yöneticiden birbiriyle çelişkili talimatlar almak vb. durumlar rol çatışmasına neden olur (Uygur, 2004; aktaran Uygur, 2009:26). Rol atışmasının örgüt ortamında bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri, davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde olmaktadır (Katz ve Kahn, 1977; aktaran Balay, 2000:61). Ayrıca rol atışması sorumluluk azalmasına yol açmaktadır. Sorumluluğun azalmasıyla birlikte örgüte katılım azalarak, örgütsel bağlılıkta olumsuz yönde etkilenmektedir (DeCotis ve Summers, 1987; aktaran Uygur, 2009:26). Görüldüğu üzere bireyin örgütte yaşadığı rol atışması durumu onu örgüt içinde psikolojik anlamda pasif bir noktaya itmektedir. Bu durum bireyin örgütsel bağlılığının azalmasına yol açmaktadır.



### 2.5.2.10. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka değişken olarak örgütsel adaletten söz edilmektedir. Örgütsel adalet, örgütte bulunan kişilerin örgütün hedeflerine ulaşmak için sarf ettikleri çabanın karşılığında örgütten beledikleri olarak tanımlanabilir. Bu konuyla ilgili ilk çalışmalar Adams'ın eşitlik teorisiyle birlikte başlamaktadır. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi ve işyerinde algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle alakalıdır. Örgütsel adalet örgütte adaletin sonuçlarını ortaya çıkarmaya yönelik bir eylem olarak kullanılan bir terimdir (Greenberg, 1990; aktaran Doğan, 2008:23).

Çalışanlar, örgütlerinde kendisi ile başkasını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling ve Michelle, 1993; aktaran Çatır, 2009: 57).

Çalışanlar eğer örgütte ücret politikasının adaletli bir şekilde ele alınmadığını hissederlerse bu durumdan çalışanların örgütsel bağlılıklarının olumsuz bir şekilde etkileneceği açıktır. Örgütlerin her zaman için çalışanların yaptığı işi, eğitim seviyesini, iş deneyimini göz önünde bulundurarak adaletli bir ücret politikası geliştirmesi gerekir. Ancak örgütsel adaletin sadece ücret boyutu üzerinde yoğunlaşmamak gerekmektedir. Ücret dışındaki faktörlerin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü günümüz iş dünyasında çalışanları sadece ücret yoluyla tatmin ederek örgütte tutmanın yeterli olmadığı görülmektedir. Örgütler çalışanlarını örgüte bağlayacak diğer faktörleri de göz ardı etmemelidirler. Özellikle örgüt içerisinde daha üst pozisyonda yetkili olan yöneticilerin çalışana karşı bireysel ilgi göstermesi gerekir. Bunun sonucunda çalışanlar kendilerini motive olmuş hissederler. Motive olmuş çalışan kendisini örgütüne daha fazla bağlılık duygusu içinde hissedecektir. Sonuç itibarıyla örgüt yönetimleri adalet dengesini iyi ayarlamak durumundadırlar. Aksi halde bundan zararlı çıkacak olan gene kendileri olacaktır.

### **2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden örgüt dışı faktörler olarak belirtilen alternatif iş imkanları ve profesyonellik ele alınmıştır.

#### **2.5.3.1. Alternatif İş İmkanları**

Bir kişinin işe yeni başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz istihdam meselesi veya alternatif iş imkanları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005:85).

Örgütsel bağlılık yazınında, alternatif iş imkanlarının az olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Nitekim Curry ve diğerleri (1986) da örgütsel bağlılık ve alternatif iş imkanları arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. İş görenlerin ellerindeki alternatiflerinin azalmasının onları örgütlerine daha sıkı bir şekilde bağladığı görülmektedir. Tam tersi durumda ise alternatifleri çoğalan iş görenin örgütüne olan bağlılığı ciddi şekilde azalmaktadır.

#### **2.5.3.2. Profesyonellik**

Profesyonellik mesleksiyle ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul etmesidir (Cengiz, 2001:14).

Profesyonellerin mesleklerine yaptığı yatırımlar çoktur. Bu sebeple profesyoneller çalıştığı örgütten profesyonel olmayanlara göre daha farklı beklentiler içerisindedirler. Bu noktada profesyonellerin mesleklerine duydukları bağlılığın aynısını örgütlerine karşı da duymaları için örgütlerin profesyonel çalışanlara becerilerini arttıracak imkanları sunmaları gerekir. Böylelikle profesyonel çalışanlar, kendi mesleklerine katkı sağlayacak becerilerin örgüt tarafından desteklendiğini gördüklerinde örgütlerine karşı olan bağlılıklarını da arttıracaklardır.

## 2.6. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Araştırmacıların örgütsel bağlılıkla ilgilenmelerinin nedenlerinden birisi de, örgütsel bağlılığın örgüt açısından bazı önemli sonuçları olmasından kaynaklanmaktadır (Hunter ve Morgan,1994; aktaran Güçlü, 2006: 20). Özellikle davranışsal sonuçların örgütsel bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir (Becker ve diğerleri, 1996; aktaran İnce ve Gül, 2005: 94).

**Tablo 2. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları**

D Ü B Ş A Ü Ğ K L I L I L K I M D Ü L Z I E Y Y L Ü E K R İ S E K	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
	Bireysel yaratıcılık, Yenilikçilik ve Özgünlük, İnsan kaynaklarının Daha verimli kullanımı	yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonucu bireysel Maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	Düşük performanslı İşgörenlerin örgütten Ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma Ve örgütsel morali yükseltmek iş gücü devir hızını azaltma	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık Sınırlı rol üstü Davranış, rol modeline zarar verme
	İleri düzeyde Sahiplenme duygusu, Güvenlik, sadakat ve Görev, Yaratıcı işgörenler, Bireysel kimliğin Örgütten ayrılması	Sınırlı mesleki gelişme Ve ilerleme fırsatları, Bağlılık düzeyinin düşük,İlimli veya yüksek olup Olmadığının Kolaylıkla anlaşılabilmesi	Artan işgören kıdemi, Sınırlı ayrılma isteği, Sınırlı iş devri, Yüksek iş tatmini	İş görenlerin daha fazla Görev alma ve örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sınırlanması, Örgütsel etkinliğin azalması
	İşgörenlerin mesleki Gelişim ve yeterliliklerinin Artması, olumlu davranışların ödüllendirilmesi, İşgörenlerin işlerini tutkuyla Yapmalarının sağlanması	Bireysel gelişme, Yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket Olanaklarının bastırılması, Değişime karşı bürokratik direnç, Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim	Güvenli ve istikrarlı iş gücü, Daha yüksek üretim İçin İşgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi	İnsan kaynaklarının Verimsiz kullanımı, Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, Örgütsel esneklik, Yenilikçilik ve uyum yoksunluğu

**Kaynak:** Randall (1987; aktaran Doğan ve Kılıç,2007:53)

Tablo 2’de Örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin işgörene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları irdelenmiştir. Örgüt yönetimleri, iş görenlerinin bağlılıklarını güçlendirmek adına tüm bu etkenleri değerlendirerek kendi çizgilerini belirlemelidirler.

Bağlılıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işgücü devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği belirtilmektedir (Suliman, 2002; aktaran İnce ve Gül, 2005:94). Bu kapsamda çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık ile performans, devamsızlık, işe geç kalma, iş gücü devir oranı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır.

### 2.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Performans, bir iş görenin bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise çalışanın görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu, bunun tam tersi bir durumda ise işgörenin başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir (Özgen ve diğerleri, 2005; aktaran G. Kılıç, 2008:92).

Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

- Chen (2004) Tayvan’ da üretim ve hizmet sektöründeki örgütlerde yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ile performans arasında ilişki bulunmamıştır.
- Uygur (2007) Türkiye vakıflar bankası’nın Ankara, İstanbul ve İzmir’de bulunan 118 şubesinde çalışan toplam 323 iş görenin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada örgütsel bağlılık ve performans arasında düşük seviyede zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Suliman ve Iles (2000b) Yaptıkları araştırmada, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.
- Chen ve Francesco (2003) tarafından Çin’de 253 yönetici ve astları üzerinde yapılan araştırmada duygusal bağlılık ile performans arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, devamlılık bağlılığı ile performans arasında ise pozitif ancak zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Shaw ve diğerleri (2003) tarafından Birleşik Arap Emirliklerinde bulunan iki farklı bankada çalışan iş görenler ve yöneticiler olmak üzere 226 kişi üzerinde uygulanan araştırmada, Birleşik Arap Emirlikleri vatandaşı olan ve bankada çalışanların duygusal bağlılığı ile bireysel performansı arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Buna karşılık yurt dışından gelerek bu bankada çalışan kişilerin performans ve örgütsel bağlılık ilişkisinin düşük olduğu ifade edilmiştir.
- Gül ve diğerleri (2008) Tokat devlet hastanesinde görevli sağlık personeli üzerinde, toplam 87 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

▪ Özutku (2008) Türk silahlı kuvvetleri bünyesinde faaliyet gösteren askeri bir fabrikada, toplam 221 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada duygusal ve devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, normatif bağlılık ile iş performansı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Araştırmalarda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi net bir biçimde ortaya koymanın güç olduğu görülmektedir. Buna rağmen yapılan araştırmaların genelinde örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

### **2.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık**

Devamsızlık, iş görenin çalışma programı ya da planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak ifade edilebilir (Eren,1993; aktaran Keleş, 2006:96). Devamsızlığın, örgüt açısından üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilediği görüşü hakimdir.

Bireyleri devamsızlık yapmaya iten sebeplerde önemlidir. Örgüt içerisindeki zayıf iletişim ve iş tatminsizliği gibi durumlarda iş görenlerin, örgütsel bağlılıklarının azalmasına yol açarak devamsızlık durumunun artmasına sebep olabilir.

Örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan bazı araştırmalarda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

- Somers (1995) Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın devamsızlık ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Sagie (1998) Araştırmasında yüksek örgütsel bağlılığın devamsızlığın azalmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Savery ve diğerleri (1998) Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlara göre daha az devamsızlık yaptıkları belirlenmiştir.

Araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın devamsızlıkla önemli derecede negatif bir ilişkiye sahip olduğu görüşü orta çıkmaktadır. Bu sonuçla bağlantılı olarak örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmaların hızla artmasının şaşırtıcı bir durum olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

### **2.6.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma**

İşe geç kalma, iş görenin işinde bulunması gerekli olan saatlerden daha geç işine ulaşması olarak ifade edilebilir. Ancak bazı iş görenlerin işe ulaştıkları aracın bozulması, hava şartları, hastalık gibi istenmeyen durumlar nedeniyle işine geç kalabileceği dikkate alınmalıdır (Çakır, 2001; aktaran Keleş, 2006: 97).

Yapılan çalışmalar örgütsel bağlılıkla işe geç kalma arasında ilişki olduğunu tespit etmektedir. Angle ve Perry çalışmalarında, örgütsel bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır (Angle ve Perry, 1981; aktaran İnce ve Gül, 2005: 96).

### **2.6.4. Örgütsel Bağlılık-İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti**

İş gücü devri, çalışanların bir işletmenin kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle örgütten ayrılmalarını ve işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade eder (Ünsalan ve Şimşek, 2005; aktaran G. Kılıç, 2008:96). İş gücü devri örgütler tarafından istenilmeyen bir durumdur. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli personelin örgüte belli bir maliyeti vardır. Örgütte iş gücü devrinin maliyet dışındaki diğer olumsuz yönü ise işe alma, oryantasyon eğitimi veya hizmet içi eğitim gibi iş görene eğitim verme faaliyetlerinin yeniden gerçekleştirilmesi ve bunun sonucunda oluşan ek zaman kaybıdır (Yalçın ve İplik, 2005; aktaran G. Kılıç, 2008:96-97).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların istihdam koşullarından doyumсуuz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların gönüllü olarak işten ayrılmalarına neden olan bu süreci anlamak, örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak ve çalışanları örgüte bağlı kılmak için oldukça önemli olarak görülmektedir (Çekmeceliolu, 2006; aktaran Tatlı, 2008:40).

İş görenlerin işten ayrılma niyetlerinin ortadan kaldırılması ve örgütteki iş gücü devir hızının azaltılması iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını oluşturma sürecinde önemlidir. Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan bazı araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

- Uyguç ve Çımrın (2004) DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarında çalışan 101 kişinin katılımıyla gerçekleşen araştırmada duygusal ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki bulunurken, devamlılık bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Mathieu ve Zajac (1990) araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile iş gücü devri arasında istatistiksel olarak negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
- Somers (1995) Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkların iş gücü devir hızı ile arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Çakar ve Ceylan (2005) Özel sektör ve kamu sektöründen 84 çalışanın katılımıyla gerçekleşen araştırmada duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkların işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü ilişkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Gül ve diğerleri (2008) Tokat devlet hastanesinde görevli sağlık personeli üzerinde, toplam 87 kişinin katılımıyla gerçekleşen araştırmada örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.
- Poyraz ve Kama (2008) Ankara’da özel sektörde faaliyet gösteren bir iletişim firması ile Kırıkkale’de faaliyet gösteren bir kamu kuruluşu çalışanlarından toplam 211 kişinin katılımıyla gerçekleşen araştırmada örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılığı yüksek iş görene sahip örgütlerde iş gücü devir hızının ve işten ayrılma niyetinin daha düşük düzeyde olduğu bulgusu açık bir şekilde orta çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılığın düşük olması, iş görenlerin işe geç kalması, işten ayrılması, iş gücü devir oranının yükselmesi ve performansın azalması gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Oluşabilecek bu olumsuz davranışların önüne geçmek amacıyla Örgütlerin, iş görenleri böyle davranışlar sergilemeye iten sebepler üzerinde durması gerekir. Ancak böylelikle sorunun kaynağına inilerek iş görenlerin örgütsel bağlılıkları arttırılabilir.

## **BÖLÜM 3: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR ÖRGÜTTEKİ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini oluşturan, “duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklar” ile örgütsel bağlılığın hangi değişkenlerden etkilendiğini ortaya çıkarmak ve bu değişkenler üzerinden inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir örgütteki çalışanların örgütsel bağlılıklarının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktır.

Örgütsel bağlılık konusunun nitel yöntemler kullanılarak araştırılmasının konunun daha iyi anlaşılmasında önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir örgütteki çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine yapılan ilk çalışma olması da araştırmanın diğer önemli bir katkısı olacaktır.

### **3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Araştırmanın kapsamını Sakarya ilinde faaliyet göstermekte olan bir inşaat örgütüne yönelik spesifik bir örnek olay oluşturmaktadır. Araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmış ve söz konusu inşaat örgütünde görev yapan 21 çalışan ile yüz yüze görüşülerek “yarı yapılandırılmış mülakatlar” gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yönteminin tercih edilmesi çeşitli sebepler ile izah edilebilmektedir. Öncelikle örgütsel bağlılık gibi daha kapsamlı ve ayrıntılı bakış açısı gereken bir konuda, derinliğine mülakatların yapılması gerekli görülmüştür. Daha somut bir ifadeyle yüz yüze mülakatlar konunun niteliğine uygun görüldüğü için daha anlamlı ve gerçekçi bulgulara ulaşılabilmek adına tercih edilmiştir.

Araştırmacı tarafından önceden hazırlanmış sorular çerçevesinde katılımcıların konu dışına çıkmamak şartıyla düşüncelerini ifade edebilmelerine olanak sağlanmıştır. Mülakat sırasında katılımcıların düşünceleri, kendilerinden izin alınarak kaydedilmiş ve daha sonra bu mülakatlar deşifre edilerek dökümü yapılmıştır. Bu şekilde katılımcıların belirttikleri düşüncelerden yararlanarak mümkün olduğunca ayrıntılı ve anlamlı bulgulara ulaşılmak istenmiştir. Bu aşamada katılımcılara özellikle kimliklerinin saklı



tutulacağı, düşüncelerinin sadece araştırma amacıyla kullanılacağı ve üçüncü kişilere aktarılmayacağı konusu özellikle vurgulanmıştır. Elde edilen mülakat dökümleri daha sonra içerik analizine tabi tutularak sıklık ve anlamlılık analizleri gerçekleştirilmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma, kısıtlı bir sürede sadece bir örgütte gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sadece tek bir örgütte yapılmış olması çalışmanın sonuçlarının sadece bu örgüte ait olduğunu göstermektedir yani araştırmanın sonuçlarının genellenmesi doğru olmayacaktır. Ayrıca koordinatör mevkiindeki kişilerin zaman yetersizliği nedeniyle sorulara yeterince detaylı şekilde cevap verememiş ya da mülakatlara gerekli zamanı ayıramamış olmaları da belirtilmesi gereken bir kısıttır.

### **3.4. Örgüt Analizi**

Araştırmanın bulguları ve yorumu kısmına geçmeden önce araştırmanın yapıldığı örgütün kısa bir analizinin yapılmasında fayda görülmektedir.

#### **3.4.1. Örgütün Tanıtımı**

Yerel bir aile örgütü olarak 1989 yılında Sakarya’da kurulmuş olan örgüt farklı yapı tipleri ile büyümeye devam etmektedir. Ticari binalar, endüstriyel yapılar, oteller, alt yapı ve yol inşaatları, çevre düzenleme işleri, emniyet çit sistemleri, sosyal konutlar ve lüks villa projelerine uzanan geniş bir yelpazede hizmet vermektedir. Tecrübeli teknik kadrosu ile her türlü müteahhitlik ve proje geliştirme tecrübesine sahiptir. Örgüt üstünlüğünü ve pazar durumunu koruyabilmesi adına gerekli nakit akışı ve yatırımla kendini destekleme durumuna gitmektedir. Örgütün faaliyet gösterdiği alanları kısaca özetleyecek olursak;

- **Konut İnşaatları:** Örgüt çok katlı, az katlı sosyal konut, dubleks konut, lüks villa gibi her türlü konut inşaatları yapmaktadır. Aynı zamanda farklı yaşam tarzları ve gelir gruplarına hitap eden yapılarla müteahhitlik ve proje geliştirme tecrübesine sahiptir.
- **Endüstriyel Yapılar:** Örgüt farklı büyüklüklerde betonarme ve çelik sanayi yapı inşaatlarında müteahhitlik hizmeti vermektedir. Fabrika, depo gibi farklı tiplerdeki endüstriyel yapıları anahtar teslimi olarak müşterilerin hizmetine sunmaktadır.

- **Ticari Binalar:** Örgüt alışveriş merkezi, süpermarket, hipermarket ve her türlü ticaret merkezi inşaatları konusunda önemli bir tecrübeye sahip olmakla birlikte yaptığı işlerde farklılığını göstermektedir.
- **Çevre Düzenleme İşleri:** Örgüt çeşitli yapı tiplerinin çevre düzenleme işlerini projelendirerek yapmaktadır. Beton parke, baskı beton, düz beton gibi farklı malzemelerle, peyzaj ve bitkilendirme çalışmalarını da yaparak son kullanıma sunmaktadır.
- **Otel İnşaatları:** Örgüt çeşitli otel projelerini tüm elektromekanik işleri, mobilya ve ekipman temini de dahil olmak üzere anahtar teslimi gerçekleştirme konusunda hizmet vermektedir.
- **Alt yapı ve Yol İnşaatları:** Örgüt zemin kazısı, zemin iyileştirilmesi, su ve atık su kanalları döşenmesi gibi alt yapı işlerinde bununla birlikte yol yapımında da geniş makine parkı ile çalışmalarına devam etmektedir.

### **3.4.2. Misyon ve Vizyon**

#### **Misyon**

Örgütün misyonu müşterilerine sunduğu ürün ve hizmet kalitesinin, karlılığının, insan ve ekipman verimliliği ile arttırılmasında kalite ve etik değerlerden ödün vermeden azami büyümeyi ve verimliliği sağlamaktır.

#### **Vizyon**

Örgütün vizyonu ise müşteri, çalışan ve ortaklarına artı değer sağlayan, ürün ve hizmetleriyle geniş kitlelere erişen, toplumsal sorumluluğunun bilincinde, etik değerlerine sadık, güvenilirliği, kalite yönetimi, yaygın hizmet ağı, ürün çeşitliliğinde öncülülüğü, uzman personeli ve müşteri odaklı anlayışıyla tercih edilen bir örgüt olmaktır.

### **3.4.3. Örgütün GZFT Analizi**

İnşaat örgütünün güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya bulunduğu fırsatları ve tehditleri şöyle özetlemek mümkündür.

### **Örgütün Güçlü Yönleri;**

- Yönetim zincirinin kısa olması nedeniyle hızlı karar alabilme
- Pazar fırsatlarına karşı cesur ve girişimci olabilme
- Büyük örgütlere mal üretebilme
- Örgüt bünyesinde mali danışman ve uzman çalıştırabilme
- Banka ve finans kuruluşlarından yeterli destek görebilme

### **Örgütün Zayıf Yönleri;**

- İnsan kaynakları organizasyonunun gerçek manada gerçekleşmemesi
- Kurumsallığını tam manada tamamlayamamış olması
- Kariyer geliştirme programlarının eksikliği

### **Örgütün Fırsatları;**

- Nitelikli Personellere sahip oluşu
- Yerel bir aile örgütü olarak lafarge ile franchise anlaşmasının olması
- Türkiye'nin AB'ye üyelik perspektifi

### **Örgüte Yönelik Tehditler;**

- Küresel ekonomik krizin etkilerinin devam ediyor oluşu
- Ulusal programın sekteye uğrayarak yapısal reformların aksaması
- Ciddi sermaye gücüne sahip rakip inşaat örgütleriyle olan rekabet

### **3.4.4. Amaçlar ve Hedefler**

#### **Amaçlar**

Müşteri, çalışan ve ortaklarına artı değer sağlamak. Bunun yanında ürün ve sunduğu hizmetlerle geniş kitlelere erişerek toplumsal sorumluluğunun bilincinde, ürün çeşitliliğinde öncülüğü, nitelikli personeli ve müşteri odaklı hizmet anlayışıyla tercih edilen bir örgüt olmak örgütün esas amacıdır.

## Hedefler

Afganistan, Liberya, Rusya vb. ülkelerde inşaatlar yapmak. Bu ülkelerde büyük çaplı inşaatlar yaparken beton santrallerini de olayın içine dahil ederek, maliyetleri düşürerek gücünü arttırmak örgütün geleceğe yönelik hedefleri arasındadır. Örgüt, inşaat taahhüt ve yap-sat işlerinde uzmanlaşmış kadrosuyla kendini ispat etmiştir. Örgüt, yaptığı bu işlerle müşterilerinin güvenini kazanmıştır. Örgüt, piyasada kendisi üzerinde oluşan bu güvenin de etkisiyle gelecekte özellikle konut projeleriyle ilgili olan işlerde yap-sat yerine sat-yap işine yoğunlaşmak istemektedir.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

Araştırma kapsamında mülakat yapılan çalışanların demografik özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Ayrıca Araştırmanın bu kısmında yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular özetlenmektedir.

**Tablo 3. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı Tablosu**

		<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	2	9,5
	Erkek	19	90,5
<b>Yaş</b>	25-30	7	33,3
	31-35	9	42,9
	36-40	2	9,5
	41-45	1	4,8
	46 ve üzeri	2	9,5
<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlköğretim	1	4,8
	Lise	4	19,1
	Ön Lisans	2	9,5
	Lisans	12	57,1
	Yüksek Lisans	2	9,5
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	6	28,6
	Evli	15	71,4
<b>Unvan</b>	Koordinatörler	2	9,5
	Departman Müdürleri	8	38,1
	Yönetici Olmayan Departman Personelleri	11	52,4
<b>Hizmet Süresi</b>	1-5 yıl	13	61,9
	6-10 yıl	5	23,8
	11-15 yıl	3	14,3
<b>Pozisyondaki Çalışma Süresi</b>	1-5 yıl	16	76,2
	6-10 yıl	5	23,8

Frekans dağılımı tablosundan da görüldüğü gibi inşaat sektörü, erkeklerin yoğun olarak bulunduğu bir sektör olmasının doğal sonucu olarak örneklemin % 90, 5 gibi tamamına

yakın bir kısmını erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası (% 76,2) 25–35 yaş aralığında yer almaktadır. Örneklemin % 57,1 gibi yarıdan fazla bir kısmı lisans mezunudur. Daha sonra % 19,1’lik bir oranla lise mezunları en yüksek orana sahiptir. Ön lisans ve yüksek lisans mezunları % 9,5’lik olmak üzere aynı orana sahiptirler. İlköğretim mezunları ise % 4,8 ile en düşük orana sahiptir. Bu oranlar ışığında araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerinin iyi bir seviyede olduğu söylenebilir. Tablo’da görüldüğü gibi katılımcıların yaklaşık % 71,4’lük bir kısmı evlidir. Örneklemin % 52,4’lük bir kısmı yönetici olmayan personel ünvanı ile çalışmaktadır. % 38,1’lik kısmı ise departman müdürleri oluşturmaktadır. Katılımcılar içinde koordinatörler ise % 9,5 ile en düşük orana sahiptir. Örneklemin % 61,9’u 1-5 yıl arasında örgütte çalışmaya devam etmektedir ve % 76,2’si 1-5 yıl arasında aynı pozisyonda bulunmaktadır.

**Tablo 4. Duygusal Bağlılıkla İlgili Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Sıklık Analizi)**

İfadeler	Yönetici Olmayan Departman Personelleri									Departman Müdürleri									Koordina- törler		Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Kendini Geliştirme imkanı	2		2			2		1		2	2	1	2		1			1	1	1	<b>18</b>
Güven		2		4	3		1	1	2	2	2			2	1		3	2			<b>25</b>
Geri Bildirim		1			1		1	1		2	1	1		2	1	1					12
Fikirler	1	1	1		1			2	1	1	1		1	1	1	1	2	1	1	2	<b>21</b>
Terfi İmkanları			2			1		1	1	1			1								7

Tablo 4’de katılımcıların duygusal bağlılıklarının hangi değişkenlerden etkilendiğini ortaya çıkarmak adına yapılan sıklık analiziyle en çok tekrarlanan ifadelerin kendini geliştirme imkanı, güven, geri bildirim, fikirler ve terfi imkanları olduğu görülmektedir.

**Tablo 5. Duygusal Bağlılıkla İlgili Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Anlamlılık Analizi)**

İfadeler	Yönetici Olmayan Departman Personelleri										Departman Müdürleri								Koordinatörler		Toplam	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		21
Kendini Geliştirme var			1			2		1		2										1		7
Yok	2											1	1	2		1			1		1	9
Güven var		1	3	2		1		1				1			2			2	2			15
Yok							1			1					1							3
Gerİ Bildirim var				1		1																2
Yok	1					1		1		1	1	1		1	1	1						8
Fikirler önemseniyor			1	1			1	1				1	1	1	1	1	1	1	2	1		14
Önemsenmiyor	1	1								1	1											4
Terfi İmkanları var			1			1		1				1										4
Yok							1			1												2
İşini Sevmek				1	1	2		1			2	1	2	1	1	2	1	1	2	1		19
Üstlerle olan iyi ilişkiler				1	2	1		1										1				6
Akrabalık bağı olması				4	3																	7
Uzun süredir aynı örgütte çalışmak	1							3				2					1		3	2		12

Sıklık analizinde ortaya çıkan ifadeler Tablo 5’de anlamlılık analizine tabi tutulmuştur. Bunun yanı sıra bazı sorulara verilen cevaplarda katılımcıların yoğunlaştığı ifadelerde anlamlılık analizi kapsamında değerlendirilmiştir. Anlamlılık analizi neticesinde elde edilen sonuçlarda genel bir tutarlılık görülmemesine rağmen elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

- Yönetici olmayan departman personelinin bir kısmı ve koordinatörlerden biri örgütlerinin kendi yetenek ve deneyimlerini geliştirme adına yardımcı olduğunu bu sebeple meslek hayatlarının kalan kısmını bu örgütte geçirmenin kendilerini mutlu edeceğini ifade etmektedirler. Aynı soruya departman müdürlerinin bir kısmı ve koordinatörlerden biri örgütlerinin kendi yetenek ve deneyimlerini geliştirme anlamında çaba sarf etmediğini bu yüzden meslek hayatlarının kalan kısmını bu örgütte geçirmenin kendilerini mutlu etmeyeceğini ifade etmişlerdir. Departman müdürlerinin ağırlıklı olarak mühendis olmaları ve kendilerini devamlı geliştirme isteği taşımalarından ötürü örgütlerinin kariyer geliştirme çabalarını yeterli görmediği anlaşılmaktadır.
- Çalışanların büyük bir bölümü örgütüne inandırıcılık anlamında bir güven duyduğunu ifade etmektedir. Bu anlamda örgütlerine karşı duygusal olarak bağlı olduklarını dile getirmişlerdir. Sayıca daha az olan kısım ise örgütün inandırıcılığını kaybettiğini bu yüzden örgütlerine karşı bir güven duymadıklarını belirtmişlerdir. Bundan ötürü

örgütlerine karşı duygusal olarak da bir bağlılık hissetmediklerini ifade etmektedirler. Ancak genel olarak örgüt çalışanlarının örgütlerine duymuş oldukları güvenden ötürü örgütlerine karşı duygusal olarak bağlı olduğu görülmektedir.

▪ Çalışanların önemli bir kısmı yapmış oldukları işleriyle ilgili geri bildirim almadıklarını bu durumun bir anlamda örgütün meselesini kendi meseleleri gibi görme noktasında engelleyici bir unsur olarak ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Çalışanların yapmış oldukları işleriyle alakalı iyi ya da kötü yönetimden bir geri bildirim beklemedikleri bu noktada açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

▪ Yönetici olmayan departman personellerinin ve departman müdürlerinin bir kısmı, aynı zamanda koordinatörlerin her ikisi; fikirlerinin yapılan toplantılarda sorulduğunu bu anlamda fikirlerinin her ne kadar uygulanabilirliği tartışılacak bir noktada olsa da önemsendiğini hissettiklerini ifade etmektedirler. Bu anlamda örgütlerine karşı bir aitlik duyabileceklerini belirtmektedirler. Yönetici olmayan departman personellerinin bir kısmı ise fikirlerinin önemsenmediğine değinerek örgütlerine karşı her hangi bir katkı ve katılımlarının sağlanmadığını ifade ederek örgütlerine karşı bu noktada her hangi bir aitlik duygusu içinde olmadıklarını ifade etmektedirler.

▪ Yönetici olmayan departman personellerinin bir kısmı ve departman müdürlerinden biri buldukları pozisyonlardan daha üstteki pozisyonlara geçme ümidini taşıdıklarını bu yüzden örgütün başarısı için beklenilenden daha fazlasını yapmaya hazır olduklarını ifade etmektedirler. Görülebileceği gibi bu noktada kişi örgütün başarısı için ekstra bir çaba sarf etmeyi alacağı terfi imkanları noktasında düşünmektedir.

▪ Yönetici olmayan departman personellerinin bir kısmı işlerini yerine getirirken yaptıkları işten zevk aldıklarını, dolayısıyla bu anlamda örgütlerine karşı güçlü bir aitlik ve duygusal olarak bağlı olduklarını ifade etmektedirler. Departman müdürleri ve koordinatörler ise işlerini çok severek yaptıklarını ancak bu durumun kendilerini örgüte duygusal olarak bağlanma ve güçlü bir bağlılık hissetme noktasında tam anlamıyla belirleyici bir unsur olarak görülmemesi gerektiğinin altını çizmişlerdir.

▪ Yönetici olmayan departman personellerinin bir kısmı departman müdürleriyle kurmuş oldukları iyi iletişimden ötürü huzurlu bir çalışma içerisinde olduklarını ifade ederek bu sebepten ötürü meslek hayatlarının kalan kısmını örgütlerinde geçirmenin

kendilerini mutlu edeceğini dile getirmişlerdir. Üstleriyle kurmuş oldukları olumlu ilişkilerin kendilerini örgüte karşı güçlü bir aitlik hissetme noktasında olumlu bir etken olduğunu ayrıca belirtmişlerdir.

▪ Örgüt yönetimiyle akrabalık bağı olan yönetici olmayan departman personelinden olan bir kısım çalışan, örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmesini aradaki akrabalık bağıyla ilişkilendirmiştir. Görülebileceği üzere buradaki durum örgüt yönetiminin çalışanına sunmuş olduğu olumlu durumlardan değil tamamen akrabalık bağından kaynaklanan koşulsuz bir sadık olma durumudur.

▪ Örgütteki çalışma süreleri beş yılın üzerinde olan çalışanların bir kısmı uzun süredir aynı örgütte çalışmış olmaktan ötürü kendilerini örgüte karşı duygusal olarak bağlı hissettiklerini ifade etmişlerdir. Ancak bu noktada oluşan bu durumun örgüt yönetiminden tamamen memnun oldukları izlenimini doğurmaması gerektiğini özellikle belirtmişlerdir. Sadece geçen senelerin çalışanları örgütleriyle özdeşleştirme noktasında önem taşıdığı görülmektedir.

▪ Katılımcıların duygusal bağlılıklarıyla ilgili genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; katılımcıların yarıdan fazla bir kısmının duygusal bağlılıklarının iyi bir düzeyde olduğu yapılan analizler sonucu anlaşılmaktadır. Duygusal bağlılık düzeyleri yüksek seviyede olan katılımcılar; özellikle örgütlerine karşı duydukları güven, fikirlerinin önemsenmesi, işini sevmek, üstlerle olan iyi ilişkiler, akrabalık bağı olması ve uzun süredir aynı örgütte çalışmış olmak gibi değişkenlerin örgütlerine duygusal olarak bağlanmalarında önemli bir etken olduğu görüşündedirler.

▪ Duygusal bağlılık düzeyleri nispeten daha düşük seviyede olan katılımcılar ise kariyer geliştirmenin olmaması, güvensizlik ve iş ile ilgili konularda gerekli geri bildirimlerin olmaması gibi ortaya çıkan değişkenlerin kendilerini örgüte karşı duygusal olarak bağlılık hissetme noktasında önemli bir engel olduğu düşüncesi içerisindeyler. Özellikle bu çalışanların örgütte kendilerinin yeteri kadar katkı ve katılımlarının sağlanmadığı yapılan yüz yüze mülakatlarda net bir şekilde anlaşılmaktadır. Kendisini örgüt içerisinde ailenin bir ferdi olarak görmeyen çalışanın örgütüne karşı da duygusal olarak bir bağlılık hissetmemesi anlaşılır görülmektedir.



**Tablo 6. Devamlılık Bağlılığı ile İlgili Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Sıklık Analizi)**

İfadeler	Yönetici Olmayan Departman Personelleri										Departman Müdürleri							Koordina- törler		Toplam	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		20
Sahip olunan Eğitim Düzeyi	2	2				2	2	1		2	1	1						1		1	15
Bilgi ve Emek	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1			1		16
Alternatif İş İmkanları	2	2	1	1			1	3		2	1	3	2	1	2					2	23
Başka bir şehir ve örgüte uyum	1	1	1	1	1	1	1						1	1		1	1	1	1		13
Aile Düzeni	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		18

Tablo 6’da katılımcıların devamlılık bağlılıklarının hangi değişkenlerden etkilendiğini ortaya çıkarmak adına yapılan sıklık analiziyle en çok tekrarlanan ifadelerin sahip olunan eğitim düzeyi, bilgi ve emek, alternatif iş imkanları, başka bir şehir ve örgüte uyum ve aile düzeni olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. Devamlılık Bağlılığı ile İlgili Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Anlamlılık Analizi)**

İfadeler	Yönetici Olmayan Departman Personelleri										Departman Müdürleri							Koordina- törler		Toplam	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		20
Sahip olunan eğitim Düzeyi Yararlı olur	2	1				1	1		2		1	1						1		1	11
Olmaz						1															1
Bilgi ve emek engel			1	1		1						1				1					5
Değil	1	1		1	1	1	1	1	1					1					1		10
Alternatif iş imkanları var			1	1										1							3
Yok	1	2				1	3		2		1	3	2		2					2	19
Başka bir şehir ve örgüte Adapte olmak zor			1	1		1												1	1		5
Değil	1	1			1		1						1	1		1	1				8
Aile Düzeni Etkilenir			1	1		1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		9
Etkilenmez	1	1			1			1	1					1	1	1	1				9
Büyüyen bir örgüt olma avantajı			1								2			2		2					7

Sıklık analizinde ortaya çıkan ifadeler Tablo 7’de anlamlılık analizine tabi tutulmuştur. Bunun yanı sıra bazı sorulara verilen cevaplarda katılımcıların yoğunlaştığı ifadelerde anlamlılık analizi kapsamında değerlendirilmiştir. Anlamlılık analizi kapsamında elde edilen sonuçlarda genel bir tutarlılık görülmemesine rağmen elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

▪ Yönetici olmayan departman personellerinin ve departman müdürlerinin bir kısmı, aynı zamanda koordinatörlerden biri bu örgütte devam etmeniz gerektiğini düşünüyor musunuz? şeklinde sorulan soruya hayır cevabını vermişlerdir. Bunun sebebi olarak ise sahip oldukları eğitim düzeylerinin mevcut örgütler içinde yararlı olabileceği fikrini kendi içlerinde taşımalarından ötürü olduğunu belirtmektedirler. Özellikle devam etmelerini gerekli görmeyen çalışanların lisans ve yüksek lisans seviyesinde eğitim aldığı görülmektedir. Bu kişiler sahip oldukları yetkinliklerine güvenerek kendileri için farklı imkanları zorlamanın doğru bir tercih olacağını düşünmektedirler. Ayrıca bu soruya yönetici olmayan departman personellerinden biri ise ilköğretim mezunu olduğunu dile getirerek özellikle sahip olduğu bu eğitim seviyesinin başka örgütler için yararlı olamayacağını ifade ederek örgütünde devam etmesinin bu noktada doğru bir tercih olduğunu ifade etmektedir.

▪ Katılımcıların bir kısmı örgüte kendilerinden çok şey vermiş olmalarının başka bir örgüte geçme noktasında engel olup olmayacağıyla ilgili soruya ortaya koymuş oldukları bilgi ve sarf ettikleri emekler itibariyle engel olabileceği görüşündedirler. Diğer bir kısım ise örgüt için kullandıkları bilgilerin ve ortaya koymuş oldukları emeklerin başka bir örgüte geçme noktasında engel oluşturmayacağını ifade etmektedirler. Bu çalışanlar farklı örgütlerde de bilgi ve emeklerini ortaya koyarak iyi bir yer edineceklerine dair kendilerine güven duymaktadırlar.

▪ Katılımcıların önemli bir kısmı alternatif iş imkanlarının olmadığını bu anlamda mecburiyetten kaynaklanan bir devam içerisinde olduklarını belirtmektedirler. Bu çalışanlar daha iyi bir iş bulamama korkusunu da kendi içlerinde taşıdıklarını belirtmektedirler. Ayrıca kendi işlerini kurmak isteyen çalışanlarında olduğu görülmektedir. Ancak onlar henüz kendi işlerini kurma noktasında tam anlamıyla önlerini göremediklerini bu süreci mevcut örgütte geçirmeleri gerektiğine inandıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra alternatif iş imkanları olduğu halde mevcut örgütünde

devam etmesi gerektiğine inanan çalışanlar da mevcuttur. Çalışanlar dışarıdan cazip iş teklifleri aldıkları halde daha fazla ücret için örgütlerini bırakmalarının söz konusu olamayacağını altını çizmişlerdir. Önceliklerin tamamen maddiyat üzerine kurulmasının yanlış olacağını kendileri için manevi değerlerinde ön planda olduğunu belirtmektedirler. Bu çalışanların örgütte gerçekten devam etmeleri gerektiğine dair güçlü duyguları olduğu açık bir şekilde görülmektedir.

▪ Katılımcıların bir kısmı başka bir şehir ve örgütte uyum problemleri yaşayacaklarını bu anlamda örgütlerini değiştirmelerinin doğru bir tercih olmayacağını ifade etmektedirler. Katılımcıların diğer bir kısmı ise başka bir şehir ve örgüte uyum da tabii ki öncelikli olarak adapte olmakta sıkıntı yaşayacaklarını ancak iyi bir iş teklifi olması halinde de bunu kaçırmamanın çok amatörcüce bir davranış olacağını belirterek iş hayatında profesyonelliğin olması gerektiğini ifade etmektedirler.

▪ Katılımcıların bir kısmı şehir dışından iş teklifi alma noktasında tek karar verme önceliklerinin kendilerinde olmadığını belirtmektedirler. Özellikle evli katılımcılar yükümlü oldukları insanlar olduğunu iyi bir iş teklifi olsa bile aile düzeninin bozulmasını göze alamayacaklarını belirtmektedirler. Soruya bu kapsam dışında cevap veren diğer katılımcılar ise bu noktada evli olmadıklarının da altını çizerek aile düzenlerinin bu durumdan etkilenmeyeceğini profesyonel iş hayatında daha mantıklı düşünmek gerektiğini belirterek fırsatları değerlendirmenin daha akılcı olacağı görüşünü savunmaktadırlar.

▪ Katılımcıların azınlıkta olan bir bölümü ise örgütlerinde devam etmeleri gerektiğini ifade ederek, örgütün devamlı surette büyüyen bir örgüt olma avantajının olduğunu, olayı bu kapsamda değerlendirmek gerektiğini ifade etmektedirler.

▪ Katılımcıların devamlılık bağlılıklarıyla ilgili genel bir değerlendirme yapmak gerekirse ikiye bölünmüş bir durum olduğu ortaya çıkmaktadır. Devamlılık bağlılığı yüksek düzeyde olan katılımcılar alternatif iş imkanlarının henüz oluşmadığını bu surette örgütte kalmanın şu an için önemli olduğunu belirtmektedirler. Bunun yanı sıra sahip oldukları eğitim düzeyiyle daha iyi noktalara gelebileceklerini bildiklerinden ötürü iyi bir fırsatı değerlendirmenin önemli olduğunu düşünmektedirler.

- Devamlılık bağlılıkları düşük düzeyde olan katılımcılar ise alternatif iş imkanlarının var olduğunu ancak gene de devam ettiklerini belirtmektedirler. Örgütten sadece ödül bekleyerek bir devam göstermediklerini ifade etmektedirler. Maneviyatında kendileri için önemli olduğunu düşünen yadsınamayacak bir katılımcı grubu olduğu yapılan mülakatlar sonucu açık bir şekilde görülmektedir.

**Tablo 8. Normatif Bağlılıkla İlgili Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Sıklık Analizi)**

İfadeler	Yönetici Olmayan Departman Personelleri										Departman Müdürleri						Koordina- törler		Toplam		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		19	20
Sadakat	2	1	2		1	1	1	1			1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	28
Yönetimin bakış açısı	2	1		1	1	1		1		2			1		2		2		2	3	19
Avantajlar	1		1	1		1	1	1	1	2	2		1	1	1	1					16
Suçluluk	1		2	1	1		1	1	2			1	1	1	1				2		15
İletişimsizlik	1	1	1					1	1	2	2		1	1	1		1	1	1	1	17

Tablo 8’de katılımcıların normatif bağlılıklarının hangi değişkenlerden etkilendiğini ortaya çıkarmak adına yapılan sıklık analiziyle en çok tekrarlanan ifadelerin sadakat, yönetimin bakış açısı, avantajlar, suçluluk ve iletişimsizlik olduğu görülmektedir. Katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri, sorular karşısında kullanmış oldukları bu ifadelerle belirlenmeye çalışılmıştır. Bu yüzden kullanılan bu ifadeler katılımcıların normatif bağlılıklarının ne düzeyde olduğunun belirlenmesinde önemli bir işleve sahiptir. Sıklık analiziyle beraber ortaya çıkan ifadeler inşaat sektöründe faaliyet gösteren örgütteki çalışanların normatif bağlılıklarının ne düzeyde olduğunun belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. Bu noktada Tablo 8’de yapılan sıklık analizi katılımcıların normatif bağlılıklarının hangi değişkenlerden etkilendiğini ortaya çıkarma noktasında önem arz etmektedir.

**Tablo 9. Normatif Bağlılıkla İlgili Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Anlamlılık Analizi)**

İfadeler	Yönetici Olmayan Departman Personelleri										Departman Müdürleri								Koordinatörler		Toplam	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		21
<b>Sadakat hak ediyor</b>			2		1				1								1	1	2			8
Etmiyor	1	1				1	1					1	2	1	2	1			1		1	13
<b>Yönetimin bakış açısı olumlu</b>				1	1								1		1		2		1			7
Olumsuz	2	1				1		1		1										1		7
<b>Avantajlar önemli</b>	1					1					2	2	1	1	1	1						10
Kısmen										1												1
Değil			1	1				1	1	1												5
<b>Suçluluk hissedirim</b>			1	1	1		1		1										2			7
Hissetmem	1							1				1	1	1	1							6
<b>İletişimsizlik var</b>	1	1						1		1	1		1	1	1			1		1		10
Yok			1						1								1	1		1		5
<b>Kurumsallaşamama</b>										2											2	4

Sıklık analizinde ortaya çıkan ifadeler Tablo 9’da anlamlılık analizine tabi tutulmuştur. Bunun yanı sıra bazı sorulara verilen cevaplarda katılımcıların yoğunlaştığı ifadelerde anlamlılık analizi kapsamında değerlendirilmiştir. Anlamlılık analizi kapsamında elde edilen sonuçlarda genel bir tutarlılık görülmemesine rağmen elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

- Örgütünüz sizin sadakatınızı hak ediyor mu? şeklinde sorulan soruya katılımcıların bir kısmı örgütlerinin sadakatlarını hak etmediği görüşünde birleşmiştir. Bunun sebebi olarak ise çalışmalarında örgüt için ellerinden gelen öz veriyi gösterdiklerini ancak bunun karşılığını görme noktasında sıkıntılar olduğunu dile getirerek örgütlerinin sadakatlerini hak etmediği fikrini savunmaktadırlar. Bu soruya evet cevabını veren katılımcılar ise örgütlerinin sadakatlerini hak ettiğini düşündüklerini belirtmektedirler. Örgüte karşı bu anlamda bir ait olma duygusunu taşıdıklarını ifade ederek örgütün üyesi olmaktan ötürü mutluluk duyduklarını da belirtmektedirler. Örgüt yönetiminin bu noktada bütün çalışanlarına karşı aynı sadakat duygusunu oluşturamadığı görülmektedir
- Yönetici olmayan departman personellerinin ve departman müdürlerinin bir kısmı, aynı zamanda koordinatörlerden biri yönetimin çalışanlarına karşı bakış açısının değer verme anlamında olumlu olduğu yönde olduğunu ifade etmektedir. Yönetici olmayan departman personellerinin bir kısmı ve koordinatörlerden biri yönetimin çalışanlarına

karşı bakış açısının değer verme anlamında olumsuz yönde olduğunu düşünmektedir. Bu durumda özellikle yönetimin, departman müdürlerini örgüt çalışanı olarak daha ayrı bir gözle değerlendirdiği görülmektedir. Departman müdürleri örgütün büyümesi adına daha büyük sorumluluklar yüklendiğinden ötürü örgüt tarafından daha değerli görüldüğü ifade edilebilir. Yönetici olmayan departman personelleri, örgüt içerisinde üstlendikleri rollerin kritik seviyede olmamasından ötürü örgüt yönetiminin kendilerine değer verme noktasında, bakış açısının olumsuz olduğu görüşündedirler.

▪ Yönetici olmayan departman personellerinin ve departman müdürlerinin bir kısmı kendi avantajları yönünde olumlu bir iş teklifiyle karşılaştıkları takdirde başka bir örgüte geçmenin doğru bir tercih olacağı fikrini belirtmektedirler. Bu çalışanlar böyle fırsatları kullanmak gerektiğini özellikle belirtmektedirler. Çünkü örgüt yönetiminin de kendi menfaatleri doğrultusunda, işten çıkarma noktasında çalışanlara karşı her hangi bir yükümlülük duygusu hissetmeden çalışanların işine son verebileceğini iyi bildiklerini ifade etmektedirler. Yönetici olmayan departman personellerinin bir kısmı ise sadece elde edecekleri avantajlar yüzünden başka bir örgüte geçmenin doğru bir tercih olamayacağı görüşü üzerinde birleşmişlerdir. Bu yönde görüş bildiren çalışanlar örgüt yönetiminin kendilerine karşı zor ve sıkıntılı zamanlarda sahip çıktığını bu sebepten ötürü sadece elde edilecek avantajlar yüzünden örgütlerini bırakmalarının yanlış olacağı görüşünü ifade etmektedirler.

▪ Yönetici olmayan departman personellerinin ve departman müdürlerinin bir kısmı örgütlerinden ayrılmaları halinde kendilerini suçlu hissedeceklerini belirtmektedirler. Gerekçe olarak kendilerini örgüt yönetimine karşı yükümlü hissettiklerini belirterek örgütün kendilerine karşı da bazı noktalarda fedakarlıkları olduğunu örgütü zor durumda bırakıp gitmenin çok doğru bir davranış olmayacağını ifade etmektedirler. Aynı soruya yönetici olmayan departman personelleri ve departman müdürlerinin bir kısmı ise örgütlerinden ayrılmaları halinde kendilerini suçlu hissedecekleri bir durum olmadığını belirtmektedirler. Bunun sebebi olarak ise yaptıkları işleriyle ilgili bütün yükümlülükleri layığıyla yaptıklarını ifade ederek bir anlamda örgüte karşı borçlarının olmadığını ifade etmektedirler.

▪ Katılımcıların bir kısmı örgütte iletişimsizliğin var olduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar, örgüt yönetimiyle birbirlerini anlama noktasında bir anlaşılama

problemlerini olduğunu belirtmektedir. Karşılıklı olarak etkin bir iletişimin olmayışından ötürü birbirlerini anlamamalarının örgütlerine karşı manevi yükümlülüğün azalma noktasında etkili olduğunu belirtmektedirler. Aynı soruya katılımcıların diğer kısmı ise örgüt yönetimiyle birbirini anlama noktasında sıkıntı olmadığını tam tersine etkin bir iletişim sağlandığını belirterek bu durumun örgütlerine karşı daha fazla bağlanmada ivme kazandırıcı bir rol oynadığını da belirtmektedirler.

▪ Katılımcıların azınlıkta olan bir kısmı ise örgütün bir aile şirketi olduğundan ötürü henüz tam anlamıyla kurumsallaşamamasını gerekçe olarak göstererek örgütten ayrılma noktasında her hangi bir pişmanlık duymayacaklarını ifade etmektedirler. Katılımcılar tam anlamıyla kurumsallaşmasını tamamlamış bir örgütte çalışacakları takdirde kendilerini daha güvende hissedeceklerini ifade etmektedirler. Ancak böyle bir örgüte karşı kendilerini yükümlülük duygusu içerisinde görececeklerini belirtmektedirler.

▪ Katılımcıların normatif bağlılıklarıyla ilgili genel bir değerlendirme yapmak gerekirse aynı devamlılık bağlılığında olduğu gibi ikiye bölünmüş bir durum olduğu ortaya çıkmaktadır. Normatif bağlılığı yüksek düzeyde olan katılımcılar örgüt yönetiminin kendilerinin sadakatlerini hak ettiğini, yönetimin bakış açısının değer verme anlamında olumlu olduğunu, örgütün çalışanları için fedakârlıklar yaptığını ve zor ve sıkıntılı durumlarda sahip çıktığını ifade ederek bu sebeplerden ötürü örgütlerine karşı kendilerini yükümlü hissettiklerini belirtmektedirler.

▪ Normatif bağlılıkları daha düşük düzeyde olan katılımcılar örgüt yönetiminin kendilerine çok da fedakârca bir tutum göstermediğini ve yönetimin çalışanlarını eşit bir gözle değerlendirmedeğini belirtmişlerdir. Bu sebeplerden ötürü örgütün kendilerinin sadakatlerini hak etmediğini ve örgüte karşı ahlaki bir yükümlülük hissetmediklerini ifade etmektedirler. Örgütün bütün çalışanlarına aynı ilgiyi göstermesi gerekmektedir. Gösterilecek olan eşit mesafeli yaklaşımla çalışanların normatif bağlılık düzeyleri daha ileri bir seviyeye taşınabilir. Sadakat duygusunu oluşturarak normatif bağlılık düzeyinin yükseltilmesi örgütün çalışanlarına verdiği ücretle alakalı bir durum değildir. Örgüt, her zaman için çalışanına yanında olduğunu hissettirmesi gerekmektedir. Bunun için de zor ve sıkıntılı zamanlarda çalışanına yardımcı olması ve bu noktada çalışanın güvenini kazanması önemlidir.

**Tablo 10. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Sıklık Analizi)**

İfadeler	Yönetici Olmayan Departman Personelleri										Departman Müdürleri								Koordina- törler		Toplam	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		21
Takdir edilmek	2	1	1	1	2	1		1		2	2	1	1			2	1	1		19		
Birbirini rakip görme		2	2	1				2		2	1	1	1			1	1		2	16		
Rol çatışması ve Rol belirsizliği		1		1	1	1		1		1	1	2	2	1		2	1	1		2	18	
Ücret politikası	1	1	1	1	1	1		1	2	1			1	1	1		2	1		2	2	19
İçten gelen istek	1	1	1			1	1		1		1	2			2	1		1	1	1	1	15
Görev duygusu	1	1	1			1	1		2		2	2	2	2	2	2		1	1	1	1	22

Tablo 10’da katılımcıların örgütsel bağlılıklarının hangi değişkenlerden etkilendiğini ortaya çıkarmak adına yapılan sıklık analiziyle en çok tekrarlanan ifadelerin takdir edilmek, birbirini rakip görme, rol çatışması ve rol belirsizliği, ücret politikası, içten gelen istek ve görev duygusu olduğu görülmektedir.

**Tablo 11. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Anlamlılık Analizi)**

İfadeler	Yönetici Olmayan Departman Personelleri										Departman Müdürleri								Koordina- törler		Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Takdir edilmek önemli	2		1	1		1		1		1			1				2	1	1		12
Değil		1			2								2		1						6
Birbirini rakip görme var		2	2	1				2		1	1										9
Yok												1	1			1	1				5
Rol çatışması ve Rol belirsizliği var												2	1	1		2	1	1		2	10
Yok		1		1	1	1		1		1	1										7
Ücret politikası eşitsizlik Var	1	1	1	1	1			2	1												8
Yok							1					1	1	1		2	1		2	1	10
İçten gelen istek var			1			1	1				1			1		1			1	1	8
Yok		1	1					1		1								1			5
Görev duygusu var	1	1	1			1	1		2		2	1	1	1	1	2	1		1	1	17
Yok																			1	1	2
İşten ayrılmaya karar verme	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21



Sıklık analizinde ortaya çıkan ifadeler Tablo 11’de anlamlılık analizine tabi tutulmuştur. Bunun yanı sıra bazı sorulara verilen cevaplarda katılımcıların yoğunlaştığı ifadelerde anlamlılık analizi kapsamında değerlendirilmiştir. Anlamlılık analizi kapsamında elde edilen sonuçlarda genel bir tutarlılık görülmemesine rağmen elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

▪ Katılımcıların önemli bir kısmı çalışmalarınız karşılığında takdir edilmemeniz sizi örgütünüze karşı yabancılaştırır mı? Sorusuna evet cevabını vermişlerdir. Katılımcılar örgüt yönetimi tarafından takdir edilmenin işe karşı olan motivasyonu artırma yönünde önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır. Katılımcılar en az aldıkları ücret ve primler kadar psikolojik ihtiyaç ve beklentilerini tatmin edecek olan takdir edilmenin de önemli olduğunu belirtmektedirler. Aksi bir durumda örgütlerine karşı yabancılaşma duyacaklarını belirtmektedirler. Aynı soruya katılımcıların diğer bir kısmı hayır cevabını vermiştir. Takdir edilmenin çok da önemli olmadığını ve böyle bir durumda örgütlerine karşı yabancılaşmanın söz konusu olmayacağını belirtmektedirler. Katılımcılar kendileri için maddi beklentilerinin yeterli düzeyde karşılanmasının önemli olduğunu belirtmektedirler.

▪ Departman müdürlerinin bir kısmı çalışma ortamını nasıl değerlendiriyorsunuz? Sorusuna içten ve samimi karşılığını vermiştir. Bunun sebebini ise birbirlerini rakip olarak görmediklerini ve bu kapsamda örgüte en iyi şekilde hizmet vermeyi amaçladıklarını belirtmektedirler. Ancak aynı soruya yönetici olmayan departman personellerinin bir kısmı soğuk ve samimiyetsizlik var cevabını vermiştir. Yönetici olmayan departman personelleri açık bir şekilde çalışma arkadaşlarını kendilerine rakip gördüklerini belirterek bu anlamda samimi bir ortamın olduğunu söylemenin güç olduğunu belirtmektedirler.

▪ Departman müdürlerinin bir kısmı ve koordinatörlerden biri örgütte rol çatışması ve rol belirsizliğinin yaşandığını belirtmektedir. Katılımcılar örgütte aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalmalarının örgütsel bağlılıklarını zedelediğini belirtmektedir. Aynı zamanda departman müdürlerinin bir kısmı kendi görev yetki ve sorumluluklarıyla ilgili olarak tam bir kesinlik olmamasından ötürü yönetici olmayan departman çalışanlarının bir kısmının kendi işlerine karıştığını belirterek bu durumda bir ikilem içerisinde kaldıklarını belirtmektedirler. Yönetici olmayan departman

personellerinin bir kısmı ise örgütte rol çatışması ve rol belirsizliğinin olmadığını belirtmektedirler. Çalışanlar, kendilerinden beklenen roller dışında farklı bir rolün kendilerinde toplanmadığını belirtmektedir. Ayrıca yönetici olmayan departman personelleri kendi görev ve yetki sınırları dahilinde departman müdürlerini uyardıklarını bu anlamda örgütte bir rol belirsizliğinin olmadığını ileri sürmektedirler.

▪ Yönetici olmayan departman personellerinin bir kısmı lisans seviyesinde eğitilmiş olmalarına rağmen oluşturulan ücret politikasında kendilerine haksızlık yapıldığını belirterek bu durumun örgütsel bağlılıklarının azalmasında önemli bir faktör olduğunu ifade etmektedirler. Departman müdürlerinin bir kısmı ve koordinatörlerin her ikisi aldıkları ücretlerde eğitim seviyelerinin göz önüne alınarak bir ücret politikası oluşturulduğuna inandıklarını belirterek bu anlamda bir eşitsizliğin olmadığını ifade etmektedirler. Görülen o ki bu noktada çalışanın aldığı ücrette örgütte bulunduğu pozisyonun da etkisi vardır.

▪ Katılımcılar yapılan işin bitmesi gerekiyorsa çalışmanın mesai saatini aşmış olması önemli midir? Sorusuna hayır yanıtını vermişlerdir. Ancak neden böyle davrandıkları konusunda farklı sebepler belirtmektedirler. Yönetici olmayan departman personellerinin ve departman müdürlerinin bir kısmı hem içten gelen bir istekle hem de işe karşı olan sorumluluk duygusuyla böyle davrandıklarını belirtmektedirler. Bunun yanı sıra Yönetici olmayan departman personellerinin bir kısmı ve departman müdürlerinden biri içten gelen bir istek taşımadıklarını ancak görev duygusu içinde algıladıkları sorumluluklardan ötürü çalışmalarını mesai saati geçmiş olmasına rağmen tamamlamaya çalıştıklarını belirtmektedirler. Son kısımda ise koordinatörlerin her ikisi çalışmalarını mesai saati geçmiş olmasına rağmen tamamlayacaklarını ve bunu içten gelen bir istekle yapacaklarını belirtmektedirler. Ayrıca bu durumu bir görev duygusu kapsamında değerlendirerek yapmayacaklarını ifade etmektedirler.

▪ Örgütünüz daha fazla kar elde etmek adına ucuz maliyetli olan kalitesiz yapılar üretmeye kalkarsa sizin çalışanlar olarak örgütünüze olan bağlılığınız bundan nasıl etkilenir? Sorusuna katılımcıların hepsi kesin olarak işten ayrılma durumuna geliriz diye cevap vermektedirler. Ancak bu soruyu yanıtlarken kendi örgütlerinin böyle bir düşünce içerisinde asla olmadığını da altını çizmişlerdir.

▪ Katılımcıların örgütsel bağlılıklarıyla ilgili genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; katılımcıların yarıya yakınının örgütsel bağlılık düzeylerinin orta ve ortanın üstü bir düzeyde olduğu ifade edilebilir. Özellikle katılımcıların; yaptıkları işleri içten gelen bir istekle yapmaları, çalışma ortamındaki içtenlik ve ücret politikasındaki eşitlik gibi öne sürülen değişkenlerin örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olduğu görülmektedir.

▪ Örgütsel bağlılık düzeyleri nispeten daha düşük düzeyde olan katılımcıların ise; çalışma ortamındaki samimiyetsizlik, ücret politikasındaki eşitsizlik, yapılan işleri sadece bir görev duygusu şeklindeki algılama ve yetki ve görevlerdeki belirsizlik gibi değişkenlerden ötürü örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük düzeyde olduğu mülakatlar kapsamında yapılan analizlerle ortaya çıkmaktadır.

Mülakat dökümlerinin içerik analizine tabi tutulması sonucunda elde ettiğimiz bulguları genel olarak değerlendirdiğimizde inşaat örgütündeki çalışanların bağlılık düzeylerine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır.

▪ Yönetici olmayan departman personellerinin bir kısmı; duygusal bağlılığı yüksek, devamlılık bağlılığı düşük, normatif bağlılığı yüksek ve örgütsel bağlılığı yüksek düzeydedir. Yönetici olmayan departman personellerinin diğer kısmı ise; duygusal bağlılığı düşük, devamlılık bağlılığı yüksek, normatif bağlılığı düşük ve örgütsel bağlılığı düşük düzeydedir.

▪ Departman müdürlerinin bir kısmı duygusal bağlılığı yüksek, devamlılık bağlılığı düşük, normatif bağlılığı yüksek ve örgütsel bağlılığı yüksek düzeydedir. Departman müdürlerinin diğer kısmı ise; duygusal bağlılığı düşük, devamlılık bağlılığı yüksek, normatif bağlılığı düşük ve örgütsel bağlılığı düşük düzeydedir.

▪ Koordinatörlerden biri duygusal bağlılığı yüksek, devamlılık bağlılığı düşük, normatif bağlılığı yüksek ve örgütsel bağlılığı yüksek düzeydedir. Diğer koordinatör ise duygusal bağlılığı düşük, devamlılık bağlılığı yüksek, normatif bağlılığı düşük ve örgütsel bağlılığı düşük düzeydedir.

Bu noktada bir değerlendirme yapmak gerekirse örgüt hiyerarşisinde aynı mevkide bulunan çalışanların bağlılık düzeylerinin birbirleriyle tam bir uyum içinde olmadığı görülmektedir. Aksine bir ikiye bölünmüşlük ortaya çıkmaktadır. Örgüt hiyerarşisinde aynı mevkide bulunan, aynı ücretleri olan çalışanların bağlılık düzeylerinde böyle bir

kutuplaşma olması örgüt yönetiminin ciddiyetle ele alması gereken bir konu olarak görülmektedir. Örgüt yönetiminin bütün çalışanlarına aynı mesafede yaklaşmaması bu durumu doğuran bir etken olabilir. Örgüt yönetiminin bu şekilde düşünen çalışanlarını kaybetmemesi için bütün çalışanlarına aynı mesafede ilgi göstererek, adaletli bir şekilde davranması gerçeği ortaya çıkmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yüzlerce çeşit mal ve hizmet üretimi ile doğrudan bağlantısı, yoğun iş gücü kullanımı ve sosyo ekonomik refah düzeyine olan katkısı nedeniyle ekonomik yapı içerisinde ayrı bir yere ve öneme sahip olan inşaat sektörü, yarattığı katma değer ve istihdam açısından ülke ekonomilerinin de lokomotifidir. Zira günümüzde inşaat yalnızca çevrenin inşa edilmesini değil, bakım onarım ve işletilmesine katkıda bulunan faaliyetlerin tümünü içerecek biçimde değerlendirilmektedir. Büyük ölçüde ulusal sermayeye dayanan Türkiye inşaat sektörü de yüzlerce meslek dalını ilgilendirmesi ile istihdam ve üretim sürecini önemli ölçüde etkilemektedir. Ulusal ve uluslararası alanda büyük bir deneyime ve potansiyele sahip olan sektör, kendisine bağlı 200'den fazla alt sektörü harekete geçirme özelliğiyle lokomotif sektör ve büyük istihdam kaynağı olması özelliğiyle de sünger sektör olarak adlandırılmaktadır. Bu kapsamda değerlendirmek gerekirse ülke ekonomisinin lokomotif sektörü olarak adlandırılan inşaat sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıkları da aynı derecede sektör açısından önem taşımaktadır.

Entellektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında örgütlerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle iş görenlerin örgütte tutulması zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bir bilgi birikimine sahip iş görenleri örgütte tutmanın tek yolu para değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli iş gücünün örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de örgütün ve onun yöneticilerinin, iş görenleri örgüte bağlama başarısızlığıdır. Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün ve hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık özellikle son otuz yıl içerisinde başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Örgütsel bağlılık konusuna yönelik artan ilgiye bağlı olarak, bu alanda hem kuramsal hem de görgül araştırmalar da önemli gelişmeler olmuş, örgütsel bağlılığın çok yönlü ve karmaşık bir yapı olduğu ortaya konmuştur. Rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütsel bağlılığın sonucunda ortaya

çıkıldığı varsayılan önemli davranışsal sonuçların etkisiyle de örgütsel bağlılık konusuna gösterilen ilginin artarak devam edeceği görülmektedir.

Çalışmanın teorik bölümünde ortaya konan bilgiler çerçevesinde Sakarya ilinde faaliyet göstermekte olan bir inşaat örgütündeki çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmış ve söz konusu inşaat örgütünde görev yapan 21 çalışan ile yüz yüze görüşülerek “yarı yapılandırılmış mülakatlar” gerçekleştirilmiştir. Mülakat yapılan kişilerin demografik özelliklerine bakıldığında katılımcıların tamamına yakın bir kısmını erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların oldukça iyi bir oranda lisans ve yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Aynı zamanda katılımcıların yarısından fazlası 1-5 yıl arasında örgütte çalışmaya devam etmektedir. Yine katılımcıların önemli bir oranı 1-5 yıl arasında aynı pozisyonda bulduklarını belirtmişlerdir.

Çalışmanın amacı Allen ve Meyer’in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini oluşturan, “duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklar” ile örgütsel bağlılığın hangi değişkenlerden etkilendiğini ortaya çıkarmak ve bu değişkenler üzerinden inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir örgütteki çalışanların örgütsel bağlılıklarının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktır. Belirtilen bu amaç doğrultusunda çalışmanın bulgularını kısaca özetleyecek olursak;

- Departman müdürlerinin bir kısmı örgütün kariyer geliştirme programlarının yeterince tatmin edici düzeyde olmadığını öne sürerek meslek hayatının kalan kısmını bu örgütte geçirmenin kendilerini mutlu etmeyeceğini ifade etmektedir. Yönetici olmayan departman personellerinin bir kısmı ise buldukları pozisyonlardan daha üstteki pozisyonlara geçme noktasında örgütün adaletli bir tutum sergileyeceğine olan inançlarını ifade ederek örgütün başarısı için ekstra çaba sarf edebileceğini ifade etmişlerdir. Örgütün bu noktada departman müdürlerinin bir kısmını ilgilendiren kariyer geliştirme programlarına ağırlık vermesi gerektiği görülmektedir. Örgüt, çalışanlarının yetenek ve deneyimlerini geliştirerek onları örgüte kazandırmalıdır. Çünkü çalışanlar kendilerine ve kariyerlerine katkı yapan örgütlere karşı bağlılık geliştirme yönünde tavır sergilemektedirler. Örgütün çalışanlarına yeni beceri ve deneyimler kazandırma yönünde yatırım yapması çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını artıracaktır.

- Yönetici olmayan departman personellerinin bir kısmı ve departman müdürlerinden biri örgütüne güven duymadığını belirtmektedir. Bu durum katılımcıların örgütlerine bağlılığını azaltmaktadır. Örgüt, bu şekilde düşünen çalışanlarının tekrardan güvenini kazanması için verilen sözleri tutması gerekmektedir. Örgüt etkin bir iletişimin yaratılması ve adil olmak konusunda kendisini tekrardan gözden geçirmelidir. Ancak bu sayede örgütüne güvenini kaybetmiş çalışanların tekrardan güvenleri kazanılarak örgütlerine olan duygusal bağlılıkları arttırılabilecektir.
- Yönetici olmayan departman personellerinin bir kısmı fikirlerinin önemsenmediğine değinerek örgütlerine karşı her hangi bir katkı ve katılımlarının sağlanmadığını ifade etmektedir. Örgütlerine karşı bu noktada her hangi bir aitlik duygusu içinde olmayan çalışanların duygusal bağlılıkları azalmaktadır. Çalışanların örgüte katkı ve katılımının sağlanması, herkesin fikrini dile getirebileceği bir ortam oluşturulmasıyla ilgilidir. Çalışanlar ve örgüt arasındaki karşılıklı bilgi paylaşımı çalışanların fikirlerini dile getirmesi noktasında önem arz etmektedir. Ancak böylelikle çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılıkları artabilecektir.
- Yönetici olmayan departman personellerinin ve departman müdürlerinin bir kısmı, aynı zamanda koordinatörlerden biri sahip oldukları eğitim düzeyiyle de ilintili olmak üzere alternatif iş imkanlarının oluşmasını beklediklerini ifade ederek, bu süreci şu an için örgütte devam ettirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Yönetici olmayan departman personellerinin bir kısmı ve departman müdürlerinden biri ise alternatif iş imkanlarına sahip olduklarını buna rağmen örgütte kalmayı tercih ettiklerini ifade etmektedirler. Bu noktada örgüt, alternatif iş imkanlarının oluşmasını bekleyen çalışanlarıyla ilgili bir takım önlemler geliştirebilir. Örgüt ücret düzeyi, sorumluk ve iş alanı gibi noktalarda çalışanına imkanlar sunarsa bu noktada çalışanlar dışarıdaki alternatif iş fırsatlarından vazgeçerek örgütüne bağlılık yönünde ciddi bir geri dönüş gösterebilir.
- Yönetici olmayan departman personellerinin ve departman müdürlerinin bir kısmı aynı zamanda koordinatörlerden biri örgütlerinin kendi sadakatlerini hak etmediği görüşünü ifade etmişlerdir. Yönetici olmayan departman personellerinin ve departman müdürlerinin bir kısmı ise örgütten ayrılma noktasında kendilerini suçlu hissedebileceklerini ifade ederek örgütün kendilerine karşı zor ve sıkıntılı durumlarda sahip çıktığını bu anlamda örgütlerine karşı bir yükümlülük duyduklarını ifade

etmektedirler. Bu noktada örgütün “bizim sadakatimizi bu örgüt hak etmiyor” diyen çalışanlarıyla ilgili çözüm üretmesi gerçeği ortaya çıkmaktadır. Örgütün çalışanı gruba, lidere ve örgütsel amaçlara karşı özdeşleşme, bağlanma ve adanma duygularını besleyerek sadakatlerini oluşturmak ya da artmasını sağlamak yönünde hareket etmesi gerekmektedir.

▪ Yönetici olmayan departman personellerinin ve departman müdürlerinin bir kısmı çalışmalarınız karşılığında üstleriniz ve yönetim tarafından takdir edilmemeniz sizi örgüte karşı yabancılaştırır mı? Sorusuna evet cevabını vermişlerdir. Yönetici olmayan departman personellerinin ve departman müdürlerinin bir kısmı yapmış oldukları çalışmaları karşılığında takdir edilmediklerini ifade ederek örgüte bağlılıklarını bu noktada sorgulama noktasına geldiklerini ifade etmişlerdir. Çalışmanın mesai saatini aşmış olması önemli midir? Sorusuna ise koordinatörlerden her ikisi hayır yanıtını vermişlerdir. Ayrıca çalışmalarını tamamlarken bunu tamamen içten gelen bir istekle yaptıklarını ifade etmektedirler. Koordinatör pozisyonunda bulunan çalışanların örgütte uzun süredir bulunmalarından ötürü böyle bir cevap verdikleri gayet anlaşılabilir görülmektedir. Örgütün özellikle takdir edilmemek noktasında sıkıntı yaşadığı çalışanlarıyla ilgili olan tavrını düzeltmesi gerçeğinin ön plana çıktığı görülmektedir. Örgüt çalışanlarını sadece maddi ödüllerle desteklemekle kalmayıp çalışanları psikolojik olarak da tatmin edecek olan içsel ödüllere ağırlık vermesi gerekir. Çünkü günümüz iş dünyasında çalışanları örgütte tutmanın tek yolunun para olmadığı net bir şekilde ortadadır. Örgüt, çalışanını yapmış olduğu iş karşılığında takdir ederek onun işe karşı olan motivasyonunu arttırmış olacak hem de örgütsel bağlılıklarının güçlenmesini sağlamış olacaktır.

▪ Araştırmanın bulguları ve yorumu kısmında da belirtildiği gibi örgütte aynı mevkide olan ve aynı ücreti alan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleriyle ilgili bir ikiye bölünmüşlüğü olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde böyle bir kutuplaşma olması örgütün bütün çalışanlarına eşit bir yaklaşım göstermediğinin kanıtıdır. Örgütün bu ikiye bölünmüşlüğü ortadan kaldırması için örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan çalışanlarına da bireysel anlamda ilgi göstermesi gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik



yatırımlar yapmak, fikirlerini önemsemek, takdir etmek bu durumun çözülmesi adına önemli etkenlerdir.

Çalışmanın, kurumsallaşmasını tamamlayamamış bir aile örgütünde gerçekleştirilmiş olmasından ötürü kurumsallaşamamanın getirdiği dezavantajların çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen önemli bir değişken olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu noktada gelecek yıllarda yapılacak olan çalışmalara yönelik olarak şu öneri tavsiye edilebilir; Kurumsallaşmasını tamamlamamış bir inşaat örgütüyle kurumsal bir inşaat örgütü beraber ele alınarak çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin arada ne gibi farklılıklar olduğu üzerine bir çalışma yapılabilir. Çalışma kapsamına demografik unsurların çalışanların örgütsel bağlılığını ne düzeyde etkilediğiyle ilgili olarak bir kısımda ilave edilebilir. Aynı zamanda Çalışmada anket ve mülakat teknikleri bir arada kullanılabilir.

## KAYNAKLAR

- ADA, N., İ. Alver ve F. Atlı (2008),” Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s. 487-518.
- AJMİ, Rashed Al (2006),” The Effect of Gender on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Kuwait”, *International Journal of Management*, Vol. 23, No.4, pp. 838-844.
- AKBIYIKLI, Rıfat (2008), *İnşaat Yönetimi Metraj ve Maliyet Hesapları*, Birsen Yayınevi, İstanbul.
- ALLEN, N.J. ve J.P. Meyer (1990),” The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- ANGLE, H.L. ve J.L. Perry (1981),” An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 1- 14.
- ASLAN, Şebnem (2008),” Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, s. 163-178.
- AŞAN, Ö. ve K. Özzyer (2008),” Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, s. 129-151.
- AWAMLEH, Nail A.H.K. (1996),” Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study”, *Journal of Management Development*, Vol. 15, No. 5, pp. 65-74.

- BALAY, Refik (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara.
- BALCI, Ali (2003), *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, 2. Baskı, Pegem A Yayınları, Ankara.
- BAŞYİĞİT, Aslıhan, (2006), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BATEMAN, T.S. ve S. Strasser (1984),” A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment”, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No.1, pp. 95-112.
- BAYRAM, Levent (2005),” Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, Ekim-Aralık, s. 125-139.
- BAYSAL, C., ve M. Paksoy (1999),” Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer- Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 1, Nisan, s. 7-15.
- BECKER, Howard S. (1960),” Notes on the Concept of Commitment”, *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, No. 1, pp. 32-40.
- BİLİR, P. ve Ü. Ay (2007),” Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları”, *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 43-50.
- BLAU, Gary J. (1985),” The Measurement and Prediction of Career Commitment”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 58, pp. 277-288.
- BOLAT, O.İ. ve T. Bolat (2008),” Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 11, Sayı 19, Haziran, s. 75-94.
- BOYLU, Y., E. Pelit ve E. Güçer (2007),” Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt 44, Sayı 511, s. 55-74.

- BOXX, W.R., R.Y. Odom ve M.G. Dunn (2001),” Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment, and Cohesion: An Empirical Examination Within the Public Sector”, *Public Personel Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 195-205.
- BUCHANAN, Bruce (1974),” Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 4, pp. 533-546.
- BULUTLAR, F. ve E.Ü. Öz (2009),” Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- BULUT, Ç., O. Çulha, M. Tütüncüoğlu ve E. Aksoy (2009),” İçsel ve Dışsal Ödüllerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İzmir İli ve Çevresindeki Kobilerde Bir Araştırma”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- BÜLBÜL, Muharrem, (2007), *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CENGİZ, Aytül Ayşe, (2001), *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Ekişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CEYLAN, A. ve P. B. Şenyüz (2003),” Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi- Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl 14, Sayı 44, Şubat, s. 57-62.
- CEYLAN, A., G. Çöl ve H. Gül (2005),” İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal- Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”,*Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 35-51.
- CEYLAN, C. ve N. Bayram (2006),” Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon ile

- Analizi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Nisan, s. 105-120.
- CHEN, Z. X. ve A.M. Francesco (2003),” The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, pp. 490-510.
- CHEN, Li Yueh (2004),” Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan”, *The Journal of American Academy of Business*, pp. 432-438.
- CHEN, J.C., C. Silverthorne ve J. Y. Hung (2006),” Organization Communication, Job Stres, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America”, *Leadership& Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 4, pp. 242-249.
- CHOW, Irene H.S. (1994),” Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan, *The International Journal of Career Management*, Vol. 6, No.4, pp. 3-9.
- CHUSMİR, Leonard H. (1982),” Job Commitment and the Organizational Woman”, *Academy of Management Rewiev*, Vol. 7, No.4, pp. 595-602.
- COHEN, Aaron (1996), “ On the Discriminant Validity of the Meyer and Allen Measure of Organizational Commitment: How Does It Fit with the Work Commitment Construct?”, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 56, pp. 494-503.
- COHEN, Aaron (2007),” Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment” *Human Resource Management Review*, Vol. 17, pp. 336-354.
- COLBERT, A.E. ve Ik.- W.G. Kwon (2000),” Factors Related to the Organizational Commitment of College and University Auditors”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 12, No. 4.

- CURRY, J.P., D.S. Wakefield, J.L. Price ve C.W. Mueller (1986),” On the Casual Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, pp. 847-858.
- ÇAKAR, N.D., ve A. Ceylan (2005),” İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 52-66.
- ÇATIR, Ozan, (2009), *Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ÇAVUŞ, Ş. ve A. Gürdoğan (2008),” Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, s. 18-34.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya (2006),” İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 8 Sayı 2.
- ÇÖL, Güner (2004),” Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2.
- ÇÖL, G. ve H. Gül (2005),” Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, Nisan, s. 291-306.
- DEMİR, İ.H., Ö. Giran ve E. Okuyan Çoşgun (2003),” Küreselleşme Sürecinin Türk İnşaat Sektörüne Etkileri”, *Genç Araştırmacılar 1. Kongresi*, şubat, <http://www.istanbul.edu.tr/mbgak/demir.doc> 21.07.2009.
- DOĞAN, S. ve S. Kılıç (2007),” Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 29, Temmuz-Aralık, s. 37-61.

- DOĞAN, Abdulvahap, (2008), *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), (2001), *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı İnşaat, Müteahhitlik, Mühendislik ve Müşavirlik Hizmetleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, DPT Yayınları, Ankara
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), (2007), *Dokuzuncu Kalkınma Planı İnşaat, Müteahhitlik, Mühendislik ve Müşavirlik Hizmetleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, DPT Yayınları, Ankara.
- DURNA, U. ve V. Eren (2005),” Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s. 210-219.
- EKİCİ, Selim, (2006), *Proje Organizasyonlarının Yönetimi ve İnşaat Sektöründe bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDEM, Ramazan (2007),” Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı 2, Ekim, s. 63-79.
- ERDOĞAN, Niyazi (2004),” Bankacılık ve Taahhüt Sektörü İlişkisi”, *İntes İnşaat Sanayi Dergisi*, Yıl 13, Sayı 83, Mayıs- Haziran, s.47-51.
- ERSOY, H. Necati (2002),” İnşaat Sektörü Açısından Meslek Standartları Sınav ve Belgelendirme Sistemine Bakış”, *Tisk-İşveren Dergisi*, Nisan,  
[http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=506&id=30](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=506&id=30) 21.07.2009.
- GBADAMOSI, Gbolahan (2003),” Hrm and the Commitment Rhetoric: Challenges for Africa”, *Management Decision*, Vol. 41, No.3, pp. 274-280.
- GÖZEN, Emine Dağdeviren, (2007), *İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- GRUSKY, Oscar (1966),” Career Mobility and Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, No. 4, pp. 488-503.
- GÜÇLÜ, Hatice, (2006), *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜL, Hasan (2002),” Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, Ocak, s. 37-55.
- GÜL, H., E. Oktay ve H. Gökçe (2008),” İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı 15, Ekim, s. 72-82.
- GÜMÜŞ, M., B. Hamarat ve H. Erdem (2003),” Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişkisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *XI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- GÜMÜŞTEKİN, G.E., ve C. Emet (2007),” Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 17, s. 90-116.
- GÜNER, A.F. ve H. Giritli (2004),” İnşaat sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamalar”, *İtüdergisi/a mimarlık, planlama, tasarım*, Cilt 3, Sayı 1, Mart, s. 19-30.
- GÜNEŞ, H., E. Aslanoğlu ve S. Çelik (2004), “İnşaat Sektörü Stratejik Planı”, *Türkiye Müteahhitler Birliği Yayınları*, No:12, s. 1-65,  
[http://www.tmb.org.tr/arastirma\\_yayinlar.php](http://www.tmb.org.tr/arastirma_yayinlar.php) 20.07.2009.
- GÜRBÜZ, Sait (2006),” Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Yıl 2, Sayı 1, s. 48-75.



- HİSARCIKLIOĞLU, M. Rifat (2004),” Her İşin Başı İnşaat”, *İntes İnşaat Sanayi Dergisi*, Yıl 13, Sayı 81, Ocak- Şubat, s.20-23.
- HOZAN, Mehmet Can, (2006), *İnşaat Sektörünün Ekonomideki Yeri ve Önemi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HREBİNIAK, L.G. ve J.A. Alutto (1972),” Personal and Role- Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 4, pp. 555- 573.
- İMSAD (İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği), (200?), *Türk İnşaat Sektörü*, İMSAD Yayınları, İstanbul.
- İNCE, Mehmet ve Hasan Gül (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- İNTEŞ (Türkiye İnşaat Sanayicileri İşveren Sendikası), (2004), *İntes İnşaat Sektörü Raporu*, İNTEŞ Yayınları, Ankara.
- İNTEŞ (Türkiye İnşaat Sanayicileri İşveren Sendikası), (2008), *İnşaat Sektörü Raporu Sorunlar ve Çözüm Önerilerimiz*, İNTEŞ Yayınları, Ankara.
- KABA, Gülşah, (2007), *İnşaat Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- KAYA, Harun (2008),” Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, Sayı 155, Temmuz-Aralık, s. 119-143.
- KELEŞ, Hatice Necla Çelik, (2006), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KILIÇ, Nurel (2004),” Yurt Dışı Müteahhitlik Hizmetlerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *İzmir Ticaret Odası Ar& Ge Bülten*, Haziran, s.16-20,  
[http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/4749/nurel\\_muteahhitlik.pdf](http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/4749/nurel_muteahhitlik.pdf) 20.07.2009.

- KILIÇ, Nurel (2008),” İnşaat Sektörünün Nicel ve Nitel Analizi: 2008’den Beklentiler”,  
*İzmir Ticaret Odası Ar& Ge Bülten*, Ocak, s. 29-32,  
[http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/9515/insaat\\_nk%C4%B1%C4%B1c.pdf](http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/9515/insaat_nk%C4%B1%C4%B1c.pdf) 20.07.2009.
- KILIÇ, Gonca, (2008), *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- KILIÇOĞLU, H. Ahmet (2002),” Türk Eximbank ve Yurtdışı İnşaat Hizmetleri”, *İntes İnşaat Sanayi Dergisi*, Yıl 13, Sayı 74, Kasım-Aralık, s.20-25.
- KOÇ, Hakan (2009),” Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 28, s. 200-211.
- KOÇOĞLU, Şükrü (2001),” İnşaat Sektörünün Gündemindeki Sorunlar Toplantısı 24 Aralık 2001 Açılış Konuşmaları”, *İNTEs Yayınları*, Aralık, s. 1-60,  
[http://www.intes.org.tr/content/file/aralik\\_2001\\_toplanti.rtf](http://www.intes.org.tr/content/file/aralik_2001_toplanti.rtf) 22.07.2009.
- KOÇOĞLU, Şükrü (2002),”Ekonominin Lokomotif Sektörü ve 58İnci Hükümetimizden Beklentileri”, *Tisk-İşveren Dergisi*, Kasım,  
[http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=611&id=37](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=611&id=37) 21.07.2009.
- KÖK, Sabahat Bayrak (2006),” İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Nisan, s.291-310.
- KURUOĞLU, Murat (200?),” İnşaat Firmalarında Yeniden Yapılanma Süreci”, *İTÜ İnşaat Fakültesi Yayınları*,<http://www.ins.itu.edu.tr/murkur/MURKUR/.pdf> 22.07.2009.
- KURUOĞLU, M. ve V. Ezcan (2005), “ Türkiye’de İnşaat Proje Yönetimi Doğru Yerde mi?”, *İnşaat Mühendisleri Odası İstanbul Bülten*, Sayı 76,  
<http://www.imoistanbul.org.tr/ist-bulten/sayi76/insprojedogru.doc> 22.07.2009.

- KWON, Ik- W.G. ve D. W. Banks (2004),” Factors Related to the Organizational and Professional Commitment of Internal Auditors”, *Managing Auditing Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 606-622.
- LOK, P. ve J. Crawford (2004),” The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment A Cross-National Comparison”, *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, pp. 321-338.
- MAÇ, Naz (2007),” İnşaat Sektör Raporu”, *Konya Ticaret Odası Etüd-Araştırma Servisi*,s.1-30,  
[http://www.yapi.com.tr/V\\_Images/arastirma/20.03.07\\_insaatsektoru.pdf](http://www.yapi.com.tr/V_Images/arastirma/20.03.07_insaatsektoru.pdf)  
20.07.2009.
- MATHIEU, J.E. ve D.A. Zajac (1990),” A Review and Meta- Analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171- 194.
- MCDONALD, D.J. ve P. J. Makin (2000),” The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 84-91.
- MEYER, J.P. ve N.J. Allen (1991), “A Three-Compenent Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, pp.61-89.
- MEYER, J.P., P.G. Irving ve N.J. Allen (1998),” Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 29-52.
- MEYER, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch ve L. Topolnytsky (2002),” Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A meta- analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, pp.20-52.
- MORROW, Paula C. (1983),” Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment”, *Acedemy of Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 486- 500.

- ÖRS, M., A.M. Acuner, N. Sarp ve Ö.R. Önder (2003),” Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi’nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi’nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, Cilt 56, Sayı 4, s. 217-224.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003),” Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 20, Ocak- Haziran, s.117-135.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve A. Aktaş (2007),” Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 28, Ocak-Haziran, s. 1-20.
- ÖZKAN, Yasemin, (2005), *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ÖZKAYA, M.O., İ.P. Kocakoç ve E. Karaa ( 2006),” Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 77-96.
- ÖZUTKU, Hatice (2008),” Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 2, s. 79-97.
- PENLEY, L.E. ve Sam Gould (1988),” Etzioni’s model of Organizational Involvement: A perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, pp. 43-59.
- POYRAZ, K. ve B. Kama (2008),” Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman*

*Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 143-164.

RANDALL, Donna M. (1987),” Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 460-471.

REİCHERS, Arnon E. (1985),” A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No.3, pp. 465-476.

SAGİE, Abraham (1998), “ Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 52, pp. 156-171.

SAMADOV, Sakit, (2006), *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SARAÇOĞLU, Mehmet Eser, (2003), *Türkiye İnşaat Sektörünün Ekonomik Analizi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SARIDERE, U. ve Ş. Doyuran (2004),” Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Malatya.

SARITAŞ, Özcan (2006),” Türk İnşaat Sektörü”, *İTÜ Proje ve Yapı Yönetimi Birimi*, Ekim, [http://atlas.cc.itu.edu.tr/~saritas/Turk\\_insaat\\_sektoru.pdf](http://atlas.cc.itu.edu.tr/~saritas/Turk_insaat_sektoru.pdf) 22.07.2009.

SAVERY, L.K., A. Travaglione ve Ian G.J. Firms (1998),” The Links Between Absenteeism and Commitment During Downsizing”, *Personel Review*, Vol. 27, No. 4, pp. 312-324.

SHAW, J.D., J.E. Delery ve M.H.A. Abdulla (2003),” Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of an Arab Country”, *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 1021-1030.

SHELDON, Mary E. (1971),”Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2, pp. 143-150.

- SHEPHERD, J.L. ve B.P. Mathews (2000),” Employee Commitment: Academic vs Practitioner Perspectives”, *Employee Relations*, Vol. 22, No. 6, pp. 555-575.
- SOMERS, Mark John (1995),”Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 49-58.
- SOMUNCU, Funda, (2008), *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SULİMAN, A. ve P. Iles (2000a),” Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment- Performance Relationship: A New Look”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15, No.5, pp. 407-426.
- SULİMAN, A.M. ve P. A. Iles (2000b),” The Multi-Dimensional Nature of Organisational Commitment in a Non- Western Context”, *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 1, pp. 71- 82.
- SWAİLES, Stephen (2004),” Commitment to Change Profiles of Commitment and in-role Performance”, *Personel Review*, Vol. 33, No. 2, pp. 187-204.
- ŞEN, Tuğba, (2008), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TAK, B. ve B. A. Aydemir (2003),” Çalışanların Mesleki Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- TAŞKIN, Tamer (2005),” Türk Yapı Sektörü”, *Referans Gazetesi*,  
[http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR\\_KOD=28022](http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=28022) 22.07.2009.
- TAŞ, Elçin (2008),” İnşaat Sektörünün Özellikleri”, *İTÜ Mimarlık Fakültesi Mimarlık Bölümü*, Ekim, [www.akademi.itu.edu.tr](http://www.akademi.itu.edu.tr) 22.07.2009.

- TATLI, Halim, (2008), *Bingöl İl Merkezinde Bulunan Hastanelerde Görev Yapan Hekimlerin İş Doyumları ve Örgütsel Bağlılıklarının Değerlendirilmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- TAYFUN, A., K. Palavar ve İ. Yazıcıoğlu (2008),” Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *KAMU- İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt 9, Sayı 4.
- TİRYAKİ, Tuğba, (2005), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu), (2001), *Türk Sanayinde Sektörel Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, TİSK Yayınları, Ankara.
- TMB (Türkiye Müteahhitler Birliği), (2004), *Türk İnşaat Sektörü Türkiye Müteahhitler Birliği Raporu*, TMB Yayınları, Ankara.
- TMB (Türkiye Müteahhitler Birliği), (2006), *Türk İnşaat Sektörü Raporu*, TMB Yayınları, Ankara.
- TMB (Türkiye Müteahhitler Birliği), (2009), *İnşaat Sektörü Analizi Dünya-Avrupa-Türkiye*, TMB Yayınları, Ankara.
- TOPALOĞLU, M., H. Koç ve E. Yavuz (2008),” Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi”, *KAMU- İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt 9, Sayı 4.
- TUTAR, Hasan (2007),” Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 3, s. 97-120.
- TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu), (2003), *İnşaat ve Altyapı Paneli*, TÜBİTAK Yayınları, Ankara.
- UYAROĞLU, A. Turhan (2008), *İnşaata Başlarken / İnşaat İşlerinde Başarı Unsurları 1, 3. Baskı*, Yapı Endüstri Merkezi Yayınları, İstanbul.

- UYGUÇ, N. Ve D. Çımrın (2004),” DEÜ 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, Sayı 1, s. 91-99.
- UYGUR, Akyay (2007),” Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 27, Sayı 1, s. 71-85.
- UYGUR, Akyay (2009), *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Platin Kitabevi, Ankara.
- WASTİ, S. Arzu (2005),” Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, pp. 290-308.
- WIENER, Yoash (1982), “Commitment in Organizations: A Normative View”, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, pp. 418-428.
- YALÇIN, A., F.N. İplik (2005),” Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, s. 395-412.
- YALÇIN, A., F.N. İplik (2007),” A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 18, s. 483-500.
- YEM (Yapı-Endüstri Merkezi), (2008), *Türk Yapı Sektörü Raporu 2008*, YEM Yayınları, İstanbul.
- YEM (Yapı-Endüstri Merkezi), (2009), *Türk Yapı Sektörü Raporu 3 Aylık Bülten*, YEM Yayınları, İstanbul.



YENİPAZARLI, Gözde, (2006), *Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

## EKLER

### EK. 1. Örgütsel Bağlılık Mülakat Soruları

Sayın Katılımcı,

Bu mülakat Sakarya Üniversitesi'ne bağlı olarak hazırlanan Yüksek Lisans tezinde kullanılmak üzere uygulanmaktadır. Araştırmamıza zaman ayırıp katıldığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Evren GÜMÜŞ

- Cinsiyetiniz     Kadın     Erkek
- Yaşınız .....
- Eğitim Durumunuz  İlköğretim  Lise  Önlisans  Lisans  Yüksek Lisans
- Medeni Durumunuz  Bekâr     Evli
- Unvanınız  Yönetici Olmayan Departman Personeli     Departman Müdürü  
 Koordinatör
- Kaç Yıldır Bu Örgütte Çalışıyorsunuz? .....
- Bulduğunuz Pozisyonda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? .....

### Duygusal Bağlılık

- 1) Meslek hayatınızın kalan kısmını bu örgütte geçirmek sizi mutlu eder mi? Neden?
- 2) Kendinizi örgütünüze karşı “ duygusal olarak bağlı” hissediyor musunuz? Neden?
- 3) Örgütünüzün meselelerini gerçekten de kendi meseleleriniz gibi hissediyor musunuz? Neden?
- 4) Örgütünüze karşı güçlü bir aitlik hissediyor musunuz? Neden?
- 5) Çalıştığınız örgütün başarısı için sizden beklenilenden daha fazlasını yapmaya hazır mısınızdır? Neden?

### **Devamlılık Bağlılığı**

- 6) Bu örgütte devam etmeniz gerektiğini düşünüyor musunuz? Neden?
- 7) Örgütünüze kendinizden çok şey vermiş olmanız başka bir örgüte geçmenize engel midir? Neden?
- 8) Örgütünüzü değiştireceğiniz takdirde ikamet ettiğiniz il'i de değiştirme zorunluluğunun ortaya çıkması sizi bu kararınızdan geri döndürür mü? Neden?
- 9) Örgütünüzden gerçekten devam etme isteğiniz olduğu için mi ayrılmıyorsunuz Yoksa mecburiyetten kaynaklanan bir ayrılmama durumu mu var? Neden?
- 10) Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik örgütünüzden ayrılmanıza sebep olabilir mi Neden?

### **Normatif Bağlılık**

- 11) Örgütünüzün sizin sadakatınızı hak ettiğini düşünüyor musunuz? Neden?
- 12) Avantajınıza olsa bile başka bir örgüte geçmenin doğru bir tercih olduğunu söyleyebilir misiniz Neden?
- 13) Örgütünüzün maddi olarak zor durumda olması sizin örgütünüzden ayrılmanıza sebep olur mu? Neden?
- 14) Örgütünüze karşı çok şey borçlu olduğunuzu söyleyebilir misiniz? Neden?
- 15) Örgütünüzde devam etmek adına hiçbir manevi yükümlülük hissediyor musunuz? Ya da şimdi örgütünüzden ayrılırsanız kendinizi suçlu hisseder misiniz? Neden?

### **Örgütsel Bağlılık**

- 16) Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin yaptığınız işin bitmesi gerekiyorsa çalışmanın mesai saatini aşmış olması önemli midir? Neden?
- 17) Çalışmalarınız karşılığında yeterince takdir edilmemeniz sizi örgütünüze karşı yabancılaştırır mı? Neden?
- 18) Örgütünüzdeki çalışma ortamını nasıl değerlendirirsiniz? (soğuk ve samimiyezsiz ya da içten ve samimi gibi)

19) Örgütünüzde, eğitim seviyesi göz önüne alınmadan oluşturulacak bir ücret politikası örgütünüze olan bağlılığı azaltıcı bir faktör müdür? Neden?

20) Örgütünüz daha fazla kar elde etmek adına ucuz maliyetli olan kalitesiz yapılar üretmeye kalkarsa sizin bir çalışan olarak örgütünüze olan bağlılığınız bundan nasıl etkilenir?

21) Konu ile ilgili eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?

Örnek verebilir misiniz?

Eleştirileriniz neler olabilir?

Beklentileriniz neler olabilir?

## ÖZGEÇMİŞ

Evren GÜMÜŞ, 1984 yılında Adapazarı'nda doğdu. İlköğretimini Adapazarı Ali Dilmen İlköğretim okulunda, orta öğretimini Adapazarı Ali Dilmen Lisesi'nde tamamladı. 2004 Yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Turizm İşletmeciliği bölümünde başladığı lisans eğitimini 2008 yılında tamamladı. Aynı yıl içerisinde Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda lisansüstü eğitimine başladı.