

148156

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI  
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ANABİLİM DALI

EKİP ÇALIŞMASI İLE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN  
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

148156

ÖZLEM ESEN  
01713004

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.TURHAN ERKMEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL  
MAYIS 2004

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLolar LİSTESİ.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
GİRİŞ .....	1
1. BİRİNCİ BÖLÜM: EKİP ÇALIŞMASI VE ÖNEMİ.....	3
1.1. Ekip Kavramı.....	3
1.2. Ekip Türleri.....	4
1.2.1. Biçimsel Ekipler.....	7
1.2.1.1. Dikey Ekipler.....	7
1.2.1.2. Yatay Ekipler.....	8
1.2.1.2.1. Görev Güçleri.....	8
1.2.1.2.2. Komiteler.....	8
1.2.1.3. Özel Amaç Ekipleri.....	9
1.2.1.4. Problem Çözme Ekipleri.....	9
1.2.1.5. Kendini Yöneten ( Otonom ) Ekipler.....	9
1.2.2. Biçimsel Olmayan Ekipler.....	11
1.3. Ekiplerin Oluşum Süreci.....	11
1.4. Ekiplerin Özellikleri.....	13
1.4.1. Ekibin Büyüklüğü.....	13
1.4.2. Ekip Elemanlarının Farklılıkları.....	14
1.4.3. Ekip Elemanlarının Roller ve Liderlik.....	15
1.4.4. Ekip Normları (Standartları).....	17
1.5. Gruplarla Ekipleri Ayıran Özellikler.....	19
1.6. Ekiplerin Üstünlükleri ve Zayıflıkları.....	22
1.6.1. Ekip Çalışmasının Üstünlükleri.....	22
1.6.2. Ekip Çalışmasının Zayıflıkları.....	23
1.7. Ekipleri Daha Etkin Kılmanın Yolları.....	23
2. İKİNCİ BÖLÜM: ORGANİZASYONEL BAĞLILIK VE EKİP ÇALIŞMASININ ÖNEMİ.....	26
2.1. Organizasyonel Bağlılığın Tanımı ve Önemi.....	26
2.2. Organizasyonel Bağlılığın Boyutları.....	28
2.2.1. Davranışsal – Tutumsal Bağlılık.....	28
2.2.2. Hesabi – Psikolojik Bağlılık.....	28
2.2.3. Duygusal Bağlılık.....	29
2.2.4. Devamlılık Bağlılığı.....	29
2.2.5. İlkesel Bağlılık.....	29
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	30
2.3.1. Kişisel Faktörler.....	31
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	33
2.3.2.1. Örgütsel Ödüller.....	33
2.3.2.2. İşin Kapsamı.....	33
2.3.2.3. Yönetim.....	34
2.3.2.4. Örgütsel Adalet ve Güven.....	34
2.3.2.5. Örgütsel Kültür.....	34
2.3.2.6. Devlet ve Özel Sektör.....	35
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	36
2.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Davranışlarının Karşılaştırılması.....	36

2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini.....	37
2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki Farklılıklar .....	38
2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	38
2.4.3.1. İş Tatminsizliğinin Davranışsal Sonuçları.....	39
2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Devamsızlık.....	40
2.4.4.1. İş Devamsızlık Nedenleri.....	41
2.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Personel Devri / İşi Bırakma İsteği.....	42
2.4.5.1. İşi Bırakma İsteği ve Devamsızlık Arasındaki Farklar ..	43
2.4.6. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	43
2.4.7. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki .....	45
2.4.8. Örgütsel Bağlılığı Sağlamanın Yolları.....	46
2.4.9. Örgütsel Bağlılık Konusunda Kültürel Farklılıklar ve Türkiye'deki Çalışanların Bağlılığı Konularında Yapılan Bir Araştırma.....	49
2.4.10. Örgütsel Bağlılık ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişki.....	53
2.4.10.1. Ekip Bağlılığı.....	56
2.4.11. Ekiplerin Üstünlükleri ve Zayıflıklarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi.....	59
2.4.11.1. Ekip Çalışmasının Üstünlükleri ve Örgütsel Bağlılık.....	59
2.4.11.2. Ekip Çalışmasının Zayıflıkları ve Örgütsel Bağlılık..	60
<b>3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: EKİP ÇALIŞMASI İLE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK OTOMOTİV YAN SANAYİNDE BİR UYGULAMA.....</b>	<b>62</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri.....	62
3.2. Araştırma Yöntemi.....	64
3.3. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi.....	65
3.4. Veri Toplama Teknikleri.....	65
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	66
3.6. Veri Analiz Teknikleri.....	66
3.7. Bulgu ve Yorumlar.....	66
3.7.1. Demografik Özellikler.....	66
3.7.2. Ekip Çalışması ve Organizasyonel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	69
3.7.3. Ekip Çalışması ve Demografik Değişkenler ile İlgili Mann Whitneys U ve Kruskal Wallis Bulguları ve Yorumlanması.....	76
3.7.4. Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler ile İlgili Mann Whitney U ve Kruskal Wallis Bulguları ve Yorumlanması.....	81
<b>SONUÇ.....</b>	<b>89</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>91</b>
<b>EK 1.Anket Formu.....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>94</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No:

<b>Tablo 1 :</b>	Çalışanların Ülkeler Arası “Sadakat Analizi”.....	50
<b>Tablo 2 :</b>	Türkiye’de Şirket Büyüklüklerine Göre Çalışan Bağlılığı.....	51
<b>Tablo 3 :</b>	Sektörlere Göre “En Sadık” Çalışan Araştırması.....	52
<b>Tablo 4 :</b>	Çalışanların Cinsiyet Dağılımı.....	67
<b>Tablo 5 :</b>	Çalışanların Yaş Dağılımı.....	67
<b>Tablo 6 :</b>	Çalışanların Eğitim Durumu.....	67
<b>Tablo 7 :</b>	Çalışanların Çalışma Süreleri Dağılımı.....	68
<b>Tablo 8 :</b>	Çalışanların Kıdem Durumu.....	68
<b>Tablo 9 :</b>	Çalışanların Çalıştıkları İş Sayısı.....	68
<b>Tablo 10 :</b>	Çalışanların Pozisyon Durumları.....	69
<b>Tablo 11 :</b>	Çalışanların Bölümleri.....	69
<b>Tablo 12 :</b>	Ekipteki Çalışanların Birbirlerini Kabul Etmesi ve Kendilerini İşyerinin Bir Parçası Olarak Görmesi Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular.....	70
<b>Tablo 13 :</b>	Ekipteki Çalışanların Problemlerin Çözümünde Yeni Yollar Aramaları ve İşinde Beklenenden Fazlasını Yapmaya İstekli Olmaları Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular.....	70
<b>Tablo 14 :</b>	Ekiptekilerin İşe İlişkin Konularda Birbirlerini Haberdar Etmeleri ve Kendilerini İşyerinin Bir Parçası Olarak Görmeleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	71
<b>Tablo 15 :</b>	Ekip Üyelerinin Resmi ve Gayri Resmi Sık Sık Toplanmaları ve İşyerinde Maddi Açından İşler İyi Gitmese Bile Çalışanların Kazanılmış Haklarını Kaybetmemek için İşten Ayrılmamaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	71
<b>Tablo 16 :</b>	Ekibin Daima Yapabileceğinin En İyisini Yapabileceği Düşüncesi ile Çalışanların Çalıştıkları İşyerine Katkıda Bulunma İsteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	72
<b>Tablo 17 :</b>	Ekipte Karşılıklı Kaynak Alışverişinin Olması ile Saygın ve Güvenilir Bir Kurumda Çalışmaktan Gurur Duyulması Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	72
<b>Tablo 18 :</b>	Çalışanların Ekibin Daima Yapabileceğinin En İyisini Yaptığına İnanması ve Kişisel Gelişimini Desteklediği İçin İşyerinden Gurur Duyması Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	73
<b>Tablo 19 :</b>	Ekipte Yeni Fikirlerin Geliştirilmesi İçin İşbirliği Yapma ile Çalışanların Daha İyi Bir İş Bulursa İşten Ayrılmayı Düşünmesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	73
<b>Tablo 20 :</b>	Çalışanların Ekip İçinde Samimi Bir Biçimde Bilgiyi Paylaşması ile Sadece Kendisi İçin Değil İş İçin de Çaba Harcamayı İstemesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	74
<b>Tablo 21 :</b>	Çalışanların Ekipte Problemlerin Çözümünde Yeni Yollar Araması İle Sadece İşyerine Yararı Olsun Diye Kendini Tüketmeyi İstememesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	74
<b>Tablo 22 :</b>	Çalışanların Ekipte Yeni Fikirlerin Her Zaman Destek Gördüğünü Düşünmesi İle Kişisel Gelişimini Desteklediği Sürece İşten Ayrılmaması Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	75

<b>Tablo 23</b> : Ekip Üyelerinin Resmi Ve Gayri Resmi Olarak Sık Sık Toplanması İle Çalışanların Başka Bir İşverenden Daha Fazla Ücret Teklifi Alsalar Bile İşlerini Bırakmamaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	75
<b>Tablo 24</b> : Ekipteki Çalışanların Yeni Fikirlerin Geliştirilmesi ve Uygulanması İçin İşbirliği Yapması ve Ekipteki Çalışanların Problemlerin Çözümünde Yeni Yollar Aramasının Cinsiyete Göre Farklılıklarına İlişkin Bulgular.....	76
<b>Tablo 25</b> : Ekibin Daima Yapabileceğinin En İyisini Yapmasının Yaşa Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	77
<b>Tablo 26</b> : Ekipteki Çalışanların Birbirleri Tarafından Anlaşıldıkları ve Kabul Edildiklerini Hissetmelerinin Eğitim Durumuna Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular .....	78
<b>Tablo 27</b> : Çalışanların İşe İlişkin Konularda Birbirlerini Haberdar Etmelerinin Kıdeme Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	78
<b>Tablo 28</b> : Ekipteki Çalışanların Problemlerin Çözümünde Yeni Yollar Aramaları ve En Yüksek Hedeflere Kolaylıkla Ulaşmalarının Çalışma Sürelerine Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular .....	79
<b>Tablo 29</b> : Ekipte Yeni Fikirlerin Her Zaman Destek Görmesinin Bölüme Göre Gösterdiği Farklılıklar.....	80
<b>Tablo 30</b> : Ekipteki Çalışanların Birbirleri Tarafından Anlaşıp Kabul Edilmeleri ve “Hepimiz Bu İşin İçinde Beraberiz” Tutumuna Sahip Olmalarının Pozisyona Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular .....	81
<b>Tablo 31</b> : Kişisel Gelişimini Desteklediği İçin İşinden Ayrılmayan ve İşinde Beklenenden Fazlasını Yapan Çalışanların Cinsiyete Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	82
<b>Tablo 32</b> : Saygın ve Güvenilir Bir Kurum Olduğu İçin İşyerini Başkalarına Söylemekten Gurur Duyan ve Kendini İşyerinin Bir Parçası Olarak Gören Çalışanların Yaşa Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	83
<b>Tablo 33</b> : Kişisel Gelişimini Desteklediği İçin İşyerini Başkalarına Söylemekten Gurur Duyan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	84
<b>Tablo 34</b> : Daha İyi Bir İş Bulursa İşinden Ayrılacak Ancak Kişisel Gelişimini Desteklediği Sürece İşini Bırakmayacak Olan Çalışanların Kıdeme Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	85
<b>Tablo 35</b> : İşinde Sadece Kendisi İçin Değil İş İçin de Çaba Harcandığını Hissetmek İsteyen Çalışanların Çalışma Süresine Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	86
<b>Tablo 36</b> : İşyerinde Maddi Açından İşler İyi Gitmese Bile İşinden Ayrılarak Kazanılmış Haklarını Tehlikeye Atmak İstemeyen Çalışanların Bölüme Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	87
<b>Tablo 37</b> : Daha İyi Bir İş Bulursa İşinden Ayrılmak İsteyen Çalışanların Pozisyona Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	87

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

<b>Şekil 1</b> :Grup ile Takımların Karşılaştırılması ve Farklılıkları.....	20
<b>Şekil 2</b> : Organizasyonel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	31
<b>Şekil 3</b> : Organizasyonel Bağlılık ve Performans İlişkisi.....	44
<b>Şekil 4</b> : Grup Bağlılığı.....	58



## ÖZET

Ekip çalışması ve organizasyonel bağlılık kavramları yaşadıkları çevreye uyum sağlamak isteyen ve daha üretken, daha verimli olmaya çalışan işletmeler için çok fazla önem taşımaktadır. Ekip çalışması organizasyonel faaliyetlerin önemli bir bölümünü oluşturmakta, kurum içi iletişimi güçlendirmektedir. Öte yandan kurum kültürünün benimsenmesi açısından önemli olan organizasyonel bağlılık ise çalışan ile kurum arasında uyumun nasıl ifade edildiğidir. Bu çalışma ile amaçlanan, organizasyonel bağlılık ile ekip çalışması arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır.

Çalışmanın uygulama bölümünde, organizasyonel bağlılık ile ekip çalışması arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere hazırlanan anket formu, otomotiv yedek parça sektöründe faaliyet göstermekte olan orta ölçekli üç şirketin beyaz yakalı 70 çalışanı tarafından yanıtlanmış ve sonuçlar SPSS 11.0 istatistik programında analiz edilip yorumlanmıştır.

Anket sonucu toplanan veriler SPSS 11.0 programı kullanılarak Alpha Güvenilirlik Testi, Ki-kare, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis analizlerine tabi tutulmuştur.

Yapılan Ki-kare analizi ile ekip çalışması ve organizasyonel bağlılıkla ilgili sorular aralarında anlamlı bir ilişki olup olmaması açısından analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Mann Whitney U ve Kruskal Wallis analizleri sonucu ekip çalışmasının ve organizasyonel bağlılığın çeşitli boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

## ABSTRACT

The teamwork and organizational commitment are very important subjects for the firms which try to be in a harmony with the environment where they live and want to be more effective and productive. The teamwork forms the most of the organizational activities and strengthens the organizational communication. This working aims to explain the connection between the teamwork and organizational commitment.

The application part of this working begins with the survey which constituted to define the connection between the teamwork and organizational commitment is answered by the employee of three middle scale firms which are in the auto spare part sector. The total number of the employee who answered the survey is 70 and all of them are white-collar employees. Then the collected data by the survey is analysed by the SPSS 11.0 statistical program and the analysis is interpreted.

Data is analysed by using these tests; Alpha – Reliability Analysis, Chi-Square, Mann Whitney U and Krusal Wallis Tests.

Chi-Square test analysed whether there is any connection between the teamwork and organizational commitment or not, then the results is explained.

Mann Whitney U and Kruskal Wallis test that various dimensions of the teamwork and organizational commitment is changed or not changed as to demography variables then the results is explained.

## GİRİŞ

İş hayatında gitgide yaygınlaşan ekip çalışması, çalışanların mesleki bilgi düzeyinde artış gösterir, örgüte esneklik kazandırır, karar vermeyi hızlandırır ve bir gruba dahil olmaları ekip üyelerinde iş tatmini sağlar.

Organizasyonel bağlılık ise işletmelerin çalışanlarda var olmasını isteyeceği çok önemli bir iş tutumudur. Organizasyonel bağlılık güçlü olması halinde performans artar, organizasyonel bağlılık zayıf olması halinde ise işe devamsızlık, işe geç gelme ve işi bırakma isteği gibi iş tutum ve davranışları gözlemlenir.

Günümüzde işletmelerin, bir rekabet unsuru olan insan kaynağını en verimli şekilde değerlendirebilmek ve yüksek performans gösteren çalışanları elde tutabilmek için Organizasyonel Davranış Bilimi konularından “Organizasyonel Bağlılık ve Ekip Çalışması” kavramlarına verdikleri önemin arttığını görmemiz mümkündür. Çünkü işletmeler ancak elde tutabildikleri yüksek performanslı çalışanlar kadar başarılı olmaktadır.

Bu çalışma da, son yıllarda uygulama alanı artan “Ekip çalışması ve Organizasyonel Bağlılık” arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamakta ve dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde Ekip Çalışması alt başlıklar halinde incelenmiştir. Bu ilk bölümde ekip kavramına, türlerine, ekiplerin oluşum sürecine, özelliklerine, gruplarla ekipleri ayıran özelliklere, ekiplerin üstünlük ve zayıflıklarına ve ekipleri daha etkin kılmanın yollarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, alt başlıklarla Organizasyonel Bağlılık konusu incelenmiştir. Bu bölümde, organizasyonel bağlılığın tanımı ve önemi, boyutları, etkileyen faktörler, iş tatmini, işe devamsızlık, personel devri/işi bırakma isteği, performans, örgütsel vatandaşlık ile olan ilişkisi, örgütsel bağlılığı sağlamanın yolları ve örgütsel bağlılık konusundaki kültürel farklılıklar ve Türkiye’de çalışanların bağlılığı konusunda yapılan bir araştırma üzerinde durulmuştur.

Aynı zamanda, organizasyonel bağlılık ve ekip çalışması arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak ekip bağlılığı kavramı ve ekip çalışmasını üstünlük ve zayıflıklarının organizasyonel bağlılık ile olan ilişkisine yer verilmiştir.

nc bölüm olan son bölüm çalışmanın uygulama kısmı olup bu bölümde araştırmanın amacı ve hipotezleri, yöntemi, ana kütle ve örneklem seçimi, veri toplama teknikleri, demografik özellikler, araştırmanın sınırlılıkları, veri analiz teknikleri, ekip çalışması ve organizasyonel bağlılık ilişkisine yönelik bulgular ve yorumlar, organizasyonel bağlılık ve ekip çalışmasının demografik değişkenlerle olan ilişkisini açıklamaya yönelik analiz ve yorumlar yer almaktadır.

Sonuç bölümünde üçüncü bölümde detaylı olarak açıklanan bulguların genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### EKİP ÇALIŞMASI VE ÖNEMİ

#### 1.1. Ekip Kavramı

ABD’de kalite kontrol uzmanı olan W.E. Deming II. Dünya Savaşı sonunda Japon sanayisinin yeniden kurulmasına yardımcı olması için Japonya’ya davet edilmiştir. Deming ve J.M. Juran, Japon Bilim adamlar ve Mühendisler Birliği ile çalışarak iş yerlerinde kalite kontrol kavramlarının yerleştirilmesine yardımcı olmuşlardır. Kalite kontrol kavramı yarı otonom çalışan kalite kontrol çevrimleri ile uygulamaya geçirilmiştir.<sup>1</sup>

Otonom çalışma ekiplerinin ilk uygulanması ise 1960’ların sonları ile 1970’lerin başlarında İsveç ve ABD’de başlatılmıştır. İşgücü devri, işgören doyumu, devamsızlık, üretim aksamaları, verimlilik ve kalite gibi sorunların çözümünde etkili oldukları görülmüştür.

Günümüzde büyük şirketlerden birçoğu yönetim ve üretim faaliyetlerini, otonom çalışma ekipleri, görev güçleri, işgören-yönetim problem çözme grupları, kalite çemberleri ve işbirliğine dayalı diğer ekip türleriyle yürütmektedir.

Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi ancak bu amaçlara işbirliği ile yönelmiş bireylerin oluşturduğu ekiplerle mümkün olabilecektir. Ekip, grup sözcüğünün anlamından da ötede, ortaklaştıkları amaçları işbirliği içinde en üst düzeyde bir etkinlikte gerçekleştirmek için bir araya gelen insanları tanımlamak için kullanılmaktadır. Bir grup sadece, her üye karşılıklı olarak etkileşeceği diğer üyelerin sosyal ve fonksiyonel rollerini bilmelerinden sonra ekip olarak birlikte çalışabilir.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Güler Öztürk, “Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler Sektörel Bir Araştırma,” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996),s.24.

<sup>2</sup> Emel Karaca, “Örgütsel Takımlar - Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1994),s.30.

Ekip sözcüğünün bir başka tanımı da şu şekilde yapılmıştır : Ekip, kendilerini topluca sorumlu kılan, genel bir amaca ulaşmak için çalışan ve tamamlayıcı yeteneklere sahip olan küçük bir insan grubudur.<sup>3</sup>

Ekip kavramında üç önemli öge bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, ekibin oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. Ekiplerin çoğunun eleman sayısı onbeşin altındadır. Ancak bu rakam bazen yetmiş beşe kadar çıkabilir.<sup>4</sup>

İkincisi , ekibi oluşturan kişiler birbirine bağımlıdırlar ve birlikte hareket ederler. Bir başka deyişle devamlı olarak karşılıklı etkileşim halindedirler. Birbirleriyle etkileşimde olmayan kişiler, örneğin yemek kuyruğunda yan yana duran veya bir asansörü paylaşan kişiler bir ekip oluşturmazlar. Üçüncüsü, ekibi oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek üzere çalışırlar.

Birlikte spor yapılan herhangi bir grup,bir sosyal faaliyetteki komite çalışması veya çalışan insan grupları çoğunlukla “ekip” kavramıyla tanımlanmaktadır. Örgütsel anlamda bir takım çalışmasından söz edilebilmesi için şu ölçütlerin karşılanması gerekir<sup>5</sup> :

- Görece küçük bir insan grubudur.
- Ortak çıkarlar, değerler ve ortak geçmiş etrafında biçimlenirler.
- Bir dizi yakın hedef ve amacın gerçekleştirilmesi için oluştururlar.

Örgütsel ekipler, farklı kişilik özelliklerine ve yetenek donanımına sahip kişilerin ortak amaç doğrultusunda faaliyetlerini koordine etmeleri yönünde oluşturulurlar.

## 1.2. Ekip Türleri

Örgütsel ekipler; yapılanma biçimlerine, amaçlarına ve üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğine, süresine, üyeliğin zorunlu veya gönüllü oluşuna, otonom yapıda olup olmamasına göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır.

<sup>3</sup> John Schermerharn,James Hunt ve Richard Osborn,*Managing Organizational Behavior*, 5.b.,[y.y.]:John Willey & Sons Inc.,1991,s.327.

<sup>4</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 6.b. , İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s.443.

<sup>5</sup> Öztürk, s.25.

Amaca göre ekipler; politika üretici, yönetsel, icracı, yenilikçi, bilgilendirici vb. olabilir. Konular örgütün kendisi kadar değişik olabilir; ürün tasarımı, araştırma, güvenlik, yatırım harcamaları, reklam, toplu pazarlık, halkla ilişkiler vb. gibi olabilir.<sup>6</sup>

Ekipler, örgütün içindeki güçlerine göre de sınıflandırılabilir. Üst kademe ekipleri aynı örgüt içerisinde varolan küçük ekiplerden daha fazla güce ve etkiye sahiptirler. Bir ekibin etkisi karar oluşturma ya da danışma statüsü temeline göre de değişir. Pek çok örgütte en yüksek kademe ekibi onun yönetim kuruludur.

Örgütsel ekipler genel olarak sürekli çalışma ekipleri ve geçici çalışma ekipleri olmak üzere iki bölümde sınıflandırılabilir. Sürekli çalışma ekipleri; örgütün temel hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda işlev gören gruplardır. Bu ekipler işin tamamlanması, yeni fikirlerin üretilmesi, bağlantı sağlama vb. gibi kendilerine verilen görevle ilgili, sorumlu oldukları biçimsel işlev ve hizmetleri yerine getiren en önemli örgütsel alt sistemlerden biridir. Geçici örgütsel ekipler; “ belirli bir görevi yerine getirmek üzere oluşturulan ve bu görev tamamlandıktan sonra başka bir görevin verilmesi ya da başka bir takım işlevlerin üstlenilmemesi halinde dağılan ekiplerdir.”<sup>7</sup>

Küreselleşme, yeni çalışma biçimlerini tetikleyen bir unsur olarak, “Sanal Ekip” kavramının da ortaya çıkmasında önemli bir rol üstlenmiştir. Bugün özellikle çok uluslu şirketler için bir gereklilik halini alan sanal ekiplerin kurulması, sanal olmayan ekiplerinkine göre oldukça güçtür. İşte, bu noktada liderin gücü, elde edilecek başarının belirleyicilerinden birisi olacaktır. Gerek sanal ekipler kurulmadan önceki üst yönetime mal edilebilecek çabaların, gerekse kurulduktan sonraki genellikle daha operasyonel düzeydeki liderlik çabalarının, bir sanal takım kültürünün organizasyona yerleştirilmesi ve bu kültürün etkinliğinin sağlanmasında önemli bir rolü vardır. Sanal ekipler; sanal olmayan ekiplerden farklı olarak organizasyon duvarlarını ve zaman-mekan sınırlarını bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden aldıkları güçle aşan ekiplerdir.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Öztürk, s.42.

<sup>7</sup> Öztürk, s.43.

<sup>8</sup> Mehmet Eryılmaz, “ Sanal Takımlar ve Sanal Takımlarda Kuruluş Öncesi Liderlik ,” [http://isguc.org/ik\\_sanal.php](http://isguc.org/ik_sanal.php) ,( 15 Şubat 2003 ),s.1.

Son zamanların popüler kavramı küreselleşme, sanallaşmayı gerektirmektedir çünkü bugün organizasyonlar dünyanın farklı noktalarında farklı organizasyonlarla çıkarları çerçevesinde stratejik ittifaklar kurma isteği içerisindeyler.

Sanal ekip literatürüne damgasını vurmuş düşünürlerin üzerinde fikir birliğine vardıkları bir diğer nokta ise, aşırı sanallaşmanın da birey, ekip ve organizasyon performansını genellikle olumsuz olarak etkileyeceğidir. Bu doğaldır çünkü, birbirlerini sanal ekiplerin türüne göre bazen hiç görmeyen üyelerin birbirlerine güven beslemeleri genellikle mümkün olmamaktadır. Bu da bireysel performansı ve ekip performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Sanal ekiplerin bazı potansiyel avantajları da bulunur. Ekipteki bireylerin yüz yüze görüşmesinin zor olduğu durumlarda ekip çalışmasına maliyet verimliliği ve hız kazandırır. Ayrıca ekibin tipik ihtiyaçlarından bilgi işleme ve karar alma süreçlerine bilgisayarın gücü eklenmiş olur. Bilgisayarlar, ekip elemanları arasında bir aracı olarak kullanıldığında, tabii ki grup dinamikleri yüz yüze olunan duruma göre farklılıklar gösterecektir. Teknoloji, bir grup insan arasındaki mesafelerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olsa bile, elemanlarının fazla bir şey paylaşmadıkları, paylaşılsalar bile direkt kişisel ilişki kuramadıkları bir ortam yaratır. Böyle iken, duygusal etmenlerden çok gerçekler ve objektif bilgiler üzerindeki etkileşim ve karar almaya odaklanma avantajı sağlayabilir.<sup>9</sup>

Örgütsel ekiplerin sınıflandırılmasında literatürde kesin bir ayırım ya da özellik görülmemektedir. Literatürdeki bu farklılık; yazarların konuya bakış açılarından ve ekiplerin çok çeşitli alan ve konularda işlev üstlenmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenlerden dolayı literatürdeki ekip ve sınıflama örnekleri verilerek, sonuçta çeşitli bakış açılarını içeren bir çalışma ekibi sınıflaması yapılmıştır.

Ekip türleri biçimsel takımlar ve biçimsel olmayan takımlar şeklinde temelde ikiye ayrılabilir.

---

<sup>9</sup> "Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci," <http://www.danışmend.com/>,(11 Ocak 2003),s.4.

### 1.2.1. Biçimsel Ekipler

Belirli işleri yapmak, görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan topluluklardır. Bu tür ekiplerde üyelerden örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları beklenir.<sup>10</sup>

Biçimsel ekipleri çeşitli alt gruplarda incelemek mümkündür. Buna göre biçimsel ekiplerin beş türü vardır : a) Dikey ekipler, b) Yatay ekipler, c) Özel amaçlı ekipler, d) Problem çözme ekipleri, e) Kendini yöneten (otonom) ekipler

#### 1.2.1.1. Dikey Ekipler

Dikey ekipler (iş takımları – work team) emir komuta zinciri çerçevesinde, bir yönetici ve ona bağlı astlardan oluşan ekipleridir. Zaman zaman işlev ekibi ve komuta ekibi şekline dönüşebilirler. Dikey ekipler bazı durumlarda fonksiyonel bir departman içerisinde üç veya dört düzeyi kapsayabilirler. Tipik olarak dikey ekip, bir örgütte tek bir departmanı içine alır.<sup>11</sup>

İş ekipleri, iş gücünün bir bölümünü ya da hepsini organize etmenin yoludur. Diğer ekip tiplerinden ayırt edici özellikleri şunlardır :

- O işin içinde yer alan herkes bu ekibin içinde yer alır. Grubun içindeki üyelerin kapasiteleriyle sınırlıdır.
- Üyelik zorunludur.
- İş takımları süreklidir.
- Hedef, kısa dönemli bir sonuç elde etmek değil, devam eden süreçte başarılı olmaktır.

---

<sup>10</sup> Eren, s.443.

<sup>11</sup> Öztürk,s.44.

### 1.2.1.2. Yatay Ekipler

Yatay ekip, aynı hiyerarşik seviyeden ancak değişik uzmanlık alanlarından gelen elemanların oluşturduğu ekiptir. Birkaç bölüm içinde seçilen elemanlarca özel bir görevi yerine getirmek üzere kurulurlar ve görev bittikten sonra dağılırlar. Yatay ekiplerin en yaygın iki türü görev güçleri (bölümler arası ekipler) ve komitelerdir.<sup>12</sup>

#### 1.2.1.2.1. Görev Güçleri

Görev güçleri (task force) farklı departmanlardan gelen işgörenlerden oluşan ve sadece özel bir görev tamamlanana kadar varolan bir takımdır. Örgütte yeni bir ürün imalinin yaratılmasında kullanılabilen görev güçleri “çapraz işlev gören ekipler” diye de adlandırılmaktadırlar.<sup>13</sup>

#### 1.2.1.2.2. Komiteler

Komiteler genellikle uzun süreli veya sürekli olabilen bir örgütsel birimdir. Bu komitedeki üyelik, kişisel uzmanlığının yanında bireyin unvanı veya pozisyonuna göreler. Bir problem çözümü için kişisel nitelikler üzerine temellendirilen görev güçleriyle arasındaki fark; komitelerin temsilcilere gerek duymasıdır. Komiteler düzenli olarak tekrarlanan görevlere göre şekillendirilirler. Örneğin bir şikayet komitesi işgörenlerin şikayetlerini alabilir. Komiteler daha çok yönetsel bir sorunun çözülmesine yönelik çalışmalar yaparlar.

Komiteler, organizasyonların boyutları ve kompleksleri büyüdükçe artmaktadır. İş yaşamında büyük şirketlerle sınırlı değildirler, aynı zamanda küçük ticarethanelerde de bulunabilirler. Komiteler, yalnızca tepe yönetim kademeleriyle sınırlandırılmazlar, organizasyonların alt ya da orta kademelerinde de fonksiyon gösterebilirler.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Eren,ss.444-445.

<sup>13</sup> Öztürk,s.46.

<sup>14</sup> Öztürk,s.47.

### 1.2.1.3. Özel Amaç Ekipleri

Özel amaçlı ekipleri, yaratıcılık gerektiren önemli bir projeyi gerçekleştirmek için biçimsel örgüt yapısının dışında oluşturulurlar. Biçimsel örgüt yapısından bağımsız bir mekan ve başarılı bir performans gösterebilmeleri için de otonomiye ihtiyaç duyarlar. Bir özel amaç ekibi (proje ekibi) kendi tanımladıkları yapıya sahiptir, buna rağmen biçimsel örgütün bir birimidir. Fakat kendilerini ayrı bir varlık gibi algırlar. Görev tamamlandığında kendi asli görevlerine geri dönerler.<sup>15</sup>

### 1.2.1.4. Problem Çözme Ekipleri

Bundan on beş yıl öncesine baktığımız zaman ekip çalışmaları daha yeni güncellik kazanıyordu ve genellikle benzer biçimlerde oluşmaktaydı. Ekipler genelde aynı bölümde çalışan beş ile on beş kişiden oluşan iş görenlerden oluşmakta ve hemen her hafta birkaç saatliğine bir araya gelip işin kalitesini, etkinliğini ve çalışma ortamını daha iyi kılmak için tartışmaktaydılar. Bunlara “problem çözme ekipleri” denilmekteydi. Bu ekiplere üye olanlar kendi aralarında çalışma prosedürleri ve yöntemleri üzerinde fikirler üretmekte ve bazı görüşleri paylaşmaktaydılar. Ancak bu grupların ürettikleri fikirleri uygulamaya gibi bir otoriteleri söz konusu değildi. Sadece belirli konular üzerinde tartışıp fikir üretmekte ve önerilerde bulunmaktaydılar. Bunlara en iyi örnek özellikle 1980’lerde çok kabul gören kalite çemberleridir. Bilindiği gibi çember çalışmaları bir iş ekibi olarak sekiz ile on çalışandan veya ustabaşından oluşmakta ve belirli bir sorumlulukla düzenli olarak toplanarak kalite sorunlarını, bu sorunların nedenleri ve çözümleri konusunda düzenleyici çalışmalar yapmaktaydılar.<sup>16</sup>

Daha sonra grupların faaliyetleri sadece kalite sorunlarıyla sınırlı olmaktan çıkıp örgütün diğer sorunlarını da çözmeye yöneldiğinden “problem çözme ekipleri” adı verilmiştir.

### 1.2.1.5. Kendini Yöneten ( Otonom ) Ekipler

Kendi kendini yöneten ekipler, küçük bir grup insanın kendi kendilerini yönetmek üzere yetkilendirildikleri ve işlerini her gün yerine getirme temelli çalıştıkları

<sup>15</sup> Öztürk,s.48.

<sup>16</sup> “Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci,” <http://www.danışmend.com/>,(11 Ocak 2003),s.2.

ekiplerdir. Gerçek bir kendini yöneten ekip için üyelerin bizzat kendilerinin yapması gereken altı unsur bulunmaktadır <sup>17</sup>:

- Ekip içerisinde görevlerin nasıl ayrılacağına karar vermeliler.
- Ekip içerisinde işlerin programlanmasına karar vermeliler.
- Ekip için birden çok işi yapabilme yeteneğine sahip olmalılar.
- Ekip tarafından yapılan işleri öğretmek için bir üye diğerini eğitmeli.
- Ekip içerisinde bir üye diğerinin performansını değerlendirmeli.
- Ekibin performans sonuçlarından topluca sorumlu olmalı.

Şirketler zaman içerisinde problem çözme ekiplerinden kendi kendini yöneten ekiplere doğru adım atmışlardır. Geleneksel grup türlerine veya ayrı ayrı çalışan bireylere kıyasla, kendi kendini yöneten ekiplerde daha yüksek seviyede performans göstermek için ekip üyeleri motive olmuş ve işlerinden daha çok tatmin olmuşlardır. <sup>18</sup>

Bir otonom ekibin etkin olabilmesi için aşağıda belirtilen bir dizi durumun gerçekleşmesi gereklidir <sup>19</sup>:

- Grup gerçek anlamda otonom bir ekip olmalıdır. Ekip geleneksel olarak yöneticilere ayrılmış olan bir çok şeyi yapabilme özerkliğine sahip olmalıdır. Bunlar amaçların belirlenmesi, bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi ve ekip üyelerine bireysel görevlerinin tahsis edilmesi gibidir. Bazı yöneticiler bu sorumluluklardan vazgeçmede gönülsüzdürler. Otonom ekipleri uygulamanın bir diğer avantajı da bir organizasyonda orta kademede yöneticilerin azalmasına neden olmasıdır.

- Eğer ekip üyelerince yapılan iş yeterince karmaşık ise ve bazı biten son ürünlerle sonuçlanıyorsa, kendini yöneten ekibin çok etkin olduğu gözlenir. “Karmaşık” sözcüğü ile anlatılmak istenen amacın yerine getirilebilmesi için birçok adımdan ve prosedürden geçilmiş olduğudur. “Biten son ürün” kavramıyla anlatılmak istenen tanımlanabilir bir ekip çıktısıdır,örneğin müşteriler için genişleyen kredi ve toplanan ödemeler gibi.

<sup>17</sup> Schermerharn,s.343.

<sup>18</sup> Jennifer George ve Gareth Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 2.b., [y.y.], Addison Wesley, 1999, s.390.

<sup>19</sup> George,s.391.

- Organizasyondaki yöneticiler, kendi kendini yöneten ekiplerin uygulanmasını desteklemelidirler. Bazı kendini yöneten ekipler, yöneticilerin özerkliğinden vazgeçmek istememesi veya onlara gerekli desteği ve rehberliği sağlamaması nedeniyle başarısız olmaktadır.
- Kendini yöneten ekiplerin üyeleri çok dikkatli seçilmelidir. Bu seçim yapılırken üyelerin ekip için doğru, tamamlayıcı yeteneklere ve işi yapabilmek için gereken uzmanlık bilgisine sahip olmasına dikkat edilmelidir. Bu ekiplere çok uygun olan karmaşık görevler için üyelerin çok çeşitli yeteneklere sahip olması önem taşır.
- Ekip üyeleri diğerleri ile çalışabilme yeteneğine ve bir ekibin üyesi olarak çalışma isteğine sahip olmalıdır.

### 1.2.2. Biçimsel Olmayan Ekipler

Biçimsel olmayan ekipler organizasyonel üyeler arasındaki sosyal etkileşimden doğar. Bu ekip içerisinde üyelik daha çok gönüllüdür ve kişiler arası çekim gücüne bağlıdır. Bazen bu ekiplerin aktiviteleri veya amaçları müstakbel üyeler için çekici olabilmektedir. Biçimsel olmayan ekipler bir organizasyon için tam olarak ne iyi ne de kötüdür denilebilir. Eğer biçimsel olmayan ekiplerin amaçları organizasyonun amaçları ile uyumlu ise – her ikisinin de müşteri memnuniyetini maksimize etmeye çalışması ve yüksek kalitede mal üretmeye çalışması gibi – bu durumda ekipler olumludur.<sup>20</sup>

### 1.3. Ekiplerin Oluşum Süreci

Ekipler bir anda oluşuveren topluluklar değildir. Bir araya gelmiş bir grup yabancıların oluşturduğu kümeden birlik içinde hareket eden, iyi koordine edilmiş bir ekip oluşturmak biraz zaman alır ve ekip üyeleri arasında büyük miktarda etkileşim gerektirir. Ekip oluştuktan sonra birkaç evreden geçerek olgunlaşır. Yeni kurulmuş ekiplerle olgunluğa erişmiş ekipler arasında bazı farklar vardır.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Robert Vecciho, *Organizational Behavior*, 2.b., [y.y.], The Dryen Press, 1991, s.379.

<sup>21</sup> Eren, s. 447.

Ekiplerin zaman içindeki bu değişimini anlamak çok önemlidir çünkü ekipler gelişimin her evresinde farklı zorluklarla yüz yüze gelirler. Ekiplerin etkin olması ve yüksek seviyede performans gösterebilmesi için bu zorlukların etkili bir şekilde yönetilmesi gereklidir. En iyi bilinen ekip gelişim modeli, Bruce W. Tuckman' ın "beş-evre" modelidir. Modelde anlatılan evreler şunlardır<sup>22</sup>:

- **Kuruluş Evresi (Forming)** : Ekip gelişiminin ilk evresinde, ekip üyeleri birbirlerinin tepkilerinin hangilerinin makul hangilerinin makul olmadığını test etme endişesi içindedirler. Buna ek olarak, üyelere beklenen katkı ve kişisel davranış hakkında birbirlerini örnek almak için birbirlerine bağımlıdırlar. Bir ekibi başlatma ile ilgili sorunlar ( örneğin, program yapma, bir mekan bulma, kaynakları saptama ) bu evrenin önemli bir parçasıdır. Bireyler bir kez gerçekten ekibin üyesi olduklarını kabul ettiklerinde kuruluş evresi tamamlanmış olur.<sup>23</sup>

- **Karışıklık veya Karmaşa Evresi (Storming)** : İkinci evre olan karmaşa evresi ekip içi çatışmayı içermektedir. Ekip üyelerinin gücün ve statünün nasıl dağılacağına karşı verdikleri mücadele sırasında düşmanlıklar ve fikir ayrılıkları oluşabilir. Üyeler ekip yapısının kuruluşuna karşı direnebilirler ve ekip liderinin isteklerini görmezden gelebilirler. Bu evre, üyelerin ekip kontrolüne karşı direnmeyi durdurdukları ve ekibe kimin liderlik edeceğinde karşılıklı anlaşmaları zaman tamamlanır.

- **Biçimlenme Evresi (Norming)** : Üçüncü evre süresince, bağlılık ve dayanışma duygusu gelişir. Yeni standartlar ve roller benimsenir ve görevin başarılmaya ile ilgili fikirler özgürce seslendirilir. Üyelerin ekibe çekimi kuvvetlenir ve iş tatmini dayanışma seviyesi arttığı oranda artış gösterir. İşbirliği ve sorumlulukların paylaşımı anlayışı bu evrenin başlıca konularıdır.

- **Başarma Evresi (Performing)** : Bu evrede ekip esnek bir ilişkiler ağı kurar ve görevin başarılmaya yardımcı olur. Ekip enerjisini görevin başarılmaya yönlendirdiğinden ekip içi düşmanlık düşük seviyededir.

<sup>22</sup> George,s.335.

<sup>23</sup> Vecchio,s.384.

• Dağılma Evresi (Adjourning) : Ekip amaçlarını başarıyla yerine getirdikten sonra dağılır. Eğer ekibin görevi süreklilik isteyen bir görevse bu evreye girmeden başarıma evresinde kalır. Eğer görev güçleri gibi geçici ekipler ise amaçlarını başardıktan sonra bu evreye girer ve dağılırlar.

Tüm ekipler bu beş evreden sırasıyla geçmeyebilirler. Örneğin biçimsel ekiplerde, güç dağılımda tartışacak daha az konu olduğu için bu ekiplerde karmaşa evresi elenebilir. Ayrıca ekip bir değişim yaşadıysa, bu ekip ilk evreye dönebilir. Örneğin, kurulmuş bir ekip yeni bir lider alırsa geçici olarak başarıma evresinden vazgeçip karmaşa ve biçimlenme evresine dönebilir.<sup>24</sup>

#### **1.4. Ekiplerin Özellikleri**

Ekiplerin türlerine, gelişim evrelerine ek olarak daha başka birçok özellikleri bulunmaktadır. Burada bahsedeceğimiz dört ekip özelliği üyelerin davranış şekilleri ve amaçlarına ulaşma ve yüksek performans gösterme yetenekleri üzerinde büyük etkileri vardır. Bir ekibin etkinliğinin bağlı olduğu bu özellikler araştırmalar sonucunda kabul edilmiştir.

##### **1.4.1. Ekibin Büyüklüğü**

Ekibin büyüklüğü boyutu ekibin davranışlarını ve etkinliğini etkiler. Bir ekip iki ila yirmi kişiden oluşabilse de üyelerin birbirlerini kolayca etkileyebilecek azami sayı on ikidir. Birbirleriyle kolayca görüşebildikleri ve tanıyıp bilgi alışverişi yapabilecekleri için küçük gruplarda ekip çalışması daha kolaydır. Koordinasyon ve benimseme de küçük gruplarda daha kolay olur. Büyük ekiplerin yönetiminde rolleri koordine etmek, sorunları çözmek daha çok çaba ve zaman gerektirir. Büyük ekipler ortak faaliyet ve hedefler çerçevesinde daha küçük gruplara ayrılabilir.<sup>25</sup>

Küçük ekiplerde, üyeler açısından bilgi paylaşımı, ekibe bireysel katkının anlaşılması, ve ekip amacının tanımlanması daha kolaydır. Ekibin ve amaçlarının çok iyi tanımlanması motivasyonu, ekip amaçlarına bağlılığı artırır ve yüksek seviyede iş

<sup>24</sup> Vecchio, s.385.

<sup>25</sup> Murat Dengiz, *Takım Çalışması Teknikleri*, Ankara : Academyplus Yayınevi, 2000, s.72.

tatmini sağlar. Büyük ekiplerde bireyler çok fazla üye olduğu için kendi katkılarının önemsiz olduğunu düşünürler ve ekipte motivasyon ve bağlılık azalır.

Buna karşın büyük ekiplerin de potansiyel avantajları vardır. Büyük ekipler, amaçlarını gerçekleştirecek çok sayıda kaynağa sahiptir. Bu kaynaklar üyelerin yetenekleri, iş tecrübeleri ve bilgi birikimleridir. İkinci bir avantaj ise, işi ve çalışanları bölümlere ayırarak bireylere özel görevler tahsis etmektir. Bireyler yani üyeler bu göreve odaklanınca, genelde bu işte uzmanlaşırlar ve maksimum seviyede performans gösterirler.<sup>26</sup>

Ekipler için en uygun olan büyüklüğü belirlerken yöneticiler iki unsuru dengelemek zorundadırlar. Bunlar ekibi genişletmenin avantajı (ekibin kullanabileceği daha çok yetenek ve kaynaklar, daha çok iş bölünmesi) ile dezavantajlarıdır. (daha fazla iletişim ve koordinasyon sorunları)

#### **1.4.2. Ekip Elemanlarının Farklılıkları**

Ekip elemanları arasında yaş, cinsiyet ve ırk farkı gittikçe artmaktadır. Ayrıca ekip elemanları altyapıları, becerileri, normları ve deneyimleri açısından da farklılık gösterirler. Farklılık açısından ekipler ikiye ayrılabilir : Homojen (aynı özellikte-bağdaşık) ve Heterojen (farklı özellikte-bağdaşık olmayan) ekipler.

- Homojen Ekipler : Bu ekipteki elemanlar teknik uzmanlık, değerler, etnik ve normları bakımından ortak özelliklere sahiptirler. Bu tip gruplarda kişiler arası ilişkiler daha verimli, aynı alt yapılarından dolayı anlaşmazlıklar daha azdır. Bu tip ekipler önemli ölçüde işbirliği isteyen ve koordinasyon gerektiren görevleri daha etkin yaparlar.

- Heterojen Ekipler : Bu ekiplerdeki elemanlar kişisel özellikleri, kültürel alt yapı ve değerleri açısından farklılık gösterirler. Karmaşık projeler ve yenilikçi çözümler gerektiren sorunların çözümünde homojen ekiplerden daha etkindirler. Bu ekipteki elemanlar sorunlara ve durumlara değişik açılardan bakabilirler. Daha geniş bilgi bazına sahip oldukları için kaliteli kararlar ve yaratıcı çözümler üretebilirler. Öte

<sup>26</sup> George,s.338.

yandan ekip elemanları arasında bu farklılıklar işbirliği ve dayanışma ilişkilerini daha geniş ölçülerde tutmalarını sağlar.<sup>27</sup>

### 1.4.3. Ekip Elemanlarının Roller ve Liderlik

Etkin ekiplerde faaliyetlerin çoğu üyeler ve lider tarafından zamanın gerektiği şekilde ya da koşullara bağlı olarak, ekipteki rolleri doğrultusunda gerçekleştirilir. Üyelerin ekip içerisindeki rollerini açıkça bilmemeleri veya benimsememeleri, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi ekip çalışmasını olumsuz yönde etkileyebilecek sonuçlar doğurur.

Ekip rolleri başlıca iki kategoride sınıflandırılmıştır : Ekibin görev rolleri ve Ekibin ilişkilerle ilgili rolleri.

- Ekibin görev rolleri : Bu roller, ekibin üstlendiği ya da üstlenmeye karar verdikleri görevlerle ilgilidir. Bunlar aşağıdaki alt rollerden oluşur<sup>28</sup> :

*Önerici*, yeni düşüncelerini ve çözümleri takdim eder.

*Bilgi kullanıcısı*, bilgileri araştırır, yönetimin düşüncesini sorar ve bu konulardaki gerçekleri ve genellemeleri sunar.

*Koordinatörler*, ekip elemanlarının düşünce ve öneri faaliyetlerini koordine eder.

*Değerlendirici*, ekibin fonksiyonunu değerlendirir ve diğer ekip elemanlarının önerilerini, bunların pratik ve mantıklı olup olmadıklarını sorgular.

- Ekibin ilişkilerle ilgili rolleri : Ekibin görev, duygu ve düşüncelerini yansıtır ve aşağıdaki alt rollerden oluşur :

*Tıkayıcılar*, başkalarının görüşlerini reddeden olumsuzlardır.

*Öne çıkmak isteyenler*, ilgi çekmeye çalışırlar, kişisel başarılarını ortaya atarlar ve tartışmaları tekellerinde tutmaya çalışırlar.

*Tahakkümcüler*, üstün durumlarını öne sürerek ekibi yönetmeye kalkarlar ve başkalarının katkılarını engel olurlar.

*Çekimserler*, diğerlerinden uzak dururlar ve yeniliklere karşı çıkarlar.

<sup>27</sup> Dengiz,74.

<sup>28</sup> Dengiz,ss.76-77.

*Şeytanın avukatları*, alternatif görüşler ortaya atarlar, aşırıya kaçacak olumsuzluklara yol açarlar.

*Sıçrayıcılar*, konudan konuya sıçrayarak devamlı konu değiştirirler.

Etkin sorun çözcü ekiplerdeki elemanlar hem görevle ilgili hem de ilişkilerle ilgili rolleri oynarlar. Çoğu zaman bir eleman birden fazla rolü üstlenir. Ekibin performansını arttıran, hedefine varmasına katkıda bulunan roller, ekip yöneticileri ve ekip liderleri tarafından saygı gösterilip, değerlendirilirler. Buna karşılık kişiye yönelik rollerin devreye girmemesi için, ekip liderleri çaba göstermelidirler.

Ekip için ideal olan liderlik tarzı ekip için en iyi olandır. En etkili ekip liderleri ya o sırada birlikte çalıştıkları ekip için doğru olan doğal bir tarza sahiptirler ya da bir ekibin farklı aşamalarına uyarlamak üzere değiştirme yeteneğine sahiptirler. Bir ekip lideri için önemli olan, kendi doğal tarzının ve daha uygun olabilecek tarzların neler olduğunu bilmektir. Kendi güçlü ve zayıf yanlarının farkında olarak davranışlarını buna uygun bir biçimde değiştirebilir. Burada en yaygın dört ekip liderlik tarzları ve özellikleri özetlenmiştir<sup>29</sup>:

*İdareci Tarz* : Başlangıç aşamasındaki ya da üyelerinin işle ilgili olarak öğrenmeleri gereken pek çok şeyin bulunduğu ekipler için yararlıdır. Lider, ekibiyle yüksek düzeyde bir etkileşim içindedir. Liderden gelen iletilerin büyük bölümü, bilgi ve talimat verme biçimindedir. Lider toplantıları yönetir, işleri havale eder, ekipteki geri bildirimlerin esas kaynağıdır. Ekip üyeleri ise lidere saygı duyar ve itaat ederler.

*Delege Etme Tarzı* : Yarışmacı, deneyimli ekipler için yararlıdır. Lider ekibiyle düşük etkileşim içindedir. Liderden gelen iletilerin büyük bölümü ekipten gelen önerilere yanıt niteliğindedir. Ekip üyeleri toplantıları yönetir, işleri havale eder, birbirlerine geri bildirim verir ve ekip dışından geri bildirim alırlar. Ekip üyeleri lidere saygı duyarlar.

*Destekleyici Tarz* : Yılgın ve güvensiz ekipler için uygundur; özellikle de kendilerine düşmanca davranan ya da eleştirel yaklaşan bir kurum içinde çalışanlar için bu tarz uygundur. Bir de ekip içinde yarışma varsa destekleyici tarz daha da uygundur. Bu tarzda, liderin ekiple etkileşimi yüksek düzeydedir. Liderden gelen iletilerin büyük

<sup>29</sup> Alison Hardingham, *Takım Çalışması, Yönetim Dizisi*, Çev. Aksu Bora ve Onur Cankoçak, Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, 1997,s.27

bölümü olumlu geri bildirimler ve duygusal desteklerdir. Lider ekibi saldırılardan korur ve kurumdan gelen eleştiri darbelerini kişisel olarak karşılar. Takım üyeleri toplantıları yönetir, işleri dağıtır; lider diğer üyeler çok meşgul veya baskı altında olduğunda bu işlevleri üstlenebilir. Ekip üyeleri lidere güvenirlir.

*İlham Verici / Karizmatik Tarz* : Yüksek risk altında çalışan yarışmacı ekipler için uygundur. Liderin ekiple etkileşimi değişen düzeylerde. Çok yakın ya da çok mesafeli olabilir. Liderden gelen iletilerin çoğu görüş açılarını genişletici ve motive edicidir; lider ekibi kurum içerisinde temsil eder ve yüksek kişisel güvenilirliği ve etkisi vardır. Lider toplantıları yönetebilir, işleri dağıtabilir ya da bunları yapmayabilirde; işlerin ayrıntısına fazla girmeme eğilimindedir. Ekip üyeleri lidere hayrandır.

Bir ekipte lider kadar koç da önem taşır. Bir ekipte koç, ekibin daha etkili olabilmek üzere gelişmesinden sorumlu, ekip dışından biridir. Koç, bunlar ekip içi süreçlerle yakından bağlantılı olmadığı sürece işin kendisi ya da çıktılarla değil, yalnızca ekip içi süreçlerle, ekibin işleyiş biçimiyle ilgilidir. Pek az ekip tam zamanlı bir koça ihtiyaç duyar ya da maliyetini karşılayabilir. Bu nedenle koçlar genellikle başka işlerle de uğraşan insanlardır. Takım çalışmasına duydukları özel ilgi ve yetenekleri yüzünden haftada birkaç saat takım koçluğu yapabilirler.<sup>30</sup>

#### 1.4.4. Ekip Normları (Standartları)

Etkili ve başarılı ekipler elemanlarının davranışlarını yönlendiren ve düzenleyen normlar (standartlar) geliştirirler. Bu normlara sahip ekiplerin elemanları daha kaynaşmış ve ekipte memnuniyetle kalma eğilimindedirler. Bir kurumda çalışanlar genel olarak mesai saatlerinin bitimini dört gözle beklerler ve paydos zili ile beraber yerlerini terk ederler. Buna karşılık ekiplerde bir eleman planlanmış bir işini bitirmeden yerini pek terk edemez. Bunun nedeni ekipte belli kural ve normların oluşu ve ekipte herkesin kabul edip onayladığı resmi olmayan bir eğitim, davranış ve çalışma kurallarının yaratılmış olmasıdır. Normlar ekip elemanlarının ekip için önemli olan davranışlarını düzenler. Normlar eşgüdümü ve iletişimi geliştirerek ekibin performansını artırır.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Hardingham,ss.28-29.

<sup>31</sup> Dengiz,s.78.

Ekip rolleri ve kuralları gibi ekip içinde geliştirilen normlar da üyelerin davranışlarını kontrol eder ve davranışların yüksek performansa ve hedeflere ulaşılmasına kanalizasyon eder. Ekip normları üyelere nasıl davranılması beklenildiğini söyler. Buna göre bir tanım yapmak gerekirse, *ekip normları*, üyelerin davranışlarını yönetmeye yarayan ve çoğu üyeler tarafından önemli olduğu düşünülen resmi olmayan kurallardır.<sup>32</sup>

Ekip normlarını kurum standartları ile karşılaştırdığımızda kurum kurallarının genel olarak yazılı metinler olduğunu görürüz. Ekip normları ise genel olarak yazılı değildir. Kurum kuralları çalışanlar tarafından benimsenmeyebilir; buna karşılık ekip normları ekip elemanları tarafından benimsenmiş ve onların doğru ve geçerli olduklarına inanılmıştır. Ekip normlarını ekip hedefleri ile karşılaştırdığımızda, ekip normlarının genel olarak ekip hedefleri ile ilgili olduğunu görürüz. Ekipler hedeflerini gerçekleştirecek normlar koyarlar.

Ekip üyelerinin bu normları uyması, ödüllendirme ve cezalandırma yoluyla sağlanır. Ekip normlarına uyanlara, diğer üyeler dostça davranırlar, yardıma ihtiyacı olunca diğer üyeler yardımcı olurlar, sözlü övgü ve somut bir takım ödüller alırlar. Ekip normlarına aykırı davranışların cezalandırılması ise diğer ekip üyelerince önemsenmemek, kınamak ve eleştirmek, ekipten dışlamak şeklindedir.

Ekip normlarının gelişiminde ise üç faktör rol oynamaktadır. Bunlar<sup>33</sup>:

- Ekibin başarısına ve yaşamasına katkıda bulunacak olumlu açıklamalar rol oynamaktadır. Bu açıklamalar ekip elemanlarınca ya da dışarıdan birileri tarafından yapılır. Örneğin ekip liderinin, müşterilerle iyi ilişkilerin önemini sık sık açıklayıp vurgulaması, ekip elemanlarını müşteriye memnun etmek için herşeyi yapmaya yöneltir.
- Ekip tarihinde kritik bir olay, bir normun oluşumuna yol açabilir. Örneğin, düzensiz kullanılan bir iş alanında ciddi bir yaralanma, ekibi o bölgeyi temiz ve düzenli tutmak için bir norm getirmeye zorlar. Ya da değerli bir alet çalındığında ekip aletleri kilit altında tutma normu getirebilir.

---

<sup>32</sup> George, s.348.

<sup>33</sup> Dengiz, s.80.

- Ekip elemanlarının inanç ve değerleri ekip normlarının gelişmesinde önemli rol oynar. Örneğin ekip elemanları zaman yönetimine ve dakikliğe inanıp önem veriyorsa, toplantıların tam zamanında başlaması ve bitmesi normu getirilir.

Bireylerin bu ekip normlarına uymasının üç ana nedeni vardır. Bunlardan ilki ve en yaygın olanı “Rıza gösterme” şeklinde olanıdır. Bireyler bu normlara uyarlarken bu davranışın mutlaka kendi maksatlarına uygun olduğuna inanmazlar ancak bu norma uymanın getireceği kazançları ve normları önemsememenin maliyetini bilmektedirler.

İkinci neden ise “Özdeşleşme”, bu normu destekleyen birilerinin çağrışım yapması ve onlar uyduğu için norma uyma isteğidir. Üçüncü neden, potansiyel olarak en güçlü olan uyma nedeni olan “İçselleştirme”, aktarılan normun doğruluğuna ve bu yönde davranmanın usule uygun olacağına inanmaktır. Normlar en güçlü etkiyi içselleştirme temelli uygulandığında sağlar.<sup>34</sup>

### 1.5. Gruplarla Ekipleri Ayıran Özellikler

Ekip kelimesi çoğu zaman grup ya da topluluk anlamında kullanılmaktadır oysa aralarında önemli farklar bulunmaktadır.

Gruplar ile ekipler arasında, dinamikler, elemanların rolleri, görevlendirme düzeyleri, otorite ve iletişim bakımından çok büyük farklılıklar vardır.

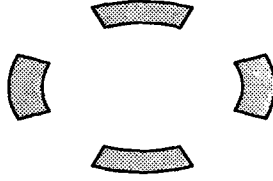
Gruplarda kollektif bir çalışmaya ne ihtiyaç vardır ne de fırsat söz konusudur. Amaç bireyi çalıştığı yerde bireysel açıdan başarılı kılmaktır. Ortak bir çaba, ortak bir faaliyet söz konusu değildir. Dolayısıyla pozitif bir sinerji yaratılarak grubun genel performansını arttırmak söz konusu değildir. Buna karşın ekip çalışmalarında koordineli çabalarla pozitif bir sinerji yaratılarak çalışanların bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermeleri sağlanır. Bu da onların genel performansını artırır. Bu nedenle ekip çalışmalarında bireylerin gösterdikleri performans grup çalışmalarında daha üstündür. Hatta ekip çalışmalarında bir bütünlük söz konusu iken, gruplarda

---

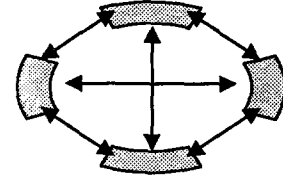
<sup>34</sup> George,s.349.

bireysel çabayı arttırmak amaçlanır. Şekil 1’de grup, topluluk ve ekip farklılıkları gösterilmiştir.<sup>35</sup>

Terminolojik bakımdan açıklığa kavuşturulması gereken bir konu da “takım” ve “ekip” kelimesi farkıdır. Yaygın olarak İngilizce “team” karşılığı kullanılan “takım” kavramı temelde “ekip” kavramından önemli farklılıklar taşır.



**GRUPLAR**



**TAKIMLAR**

• Bilginin paylaşımı	←	<b>AMAÇ</b>	→	Kollektif performans
• Negatif veya nötr	←	<b>SİNERJİ</b>	→	Pozitif
• Bireysel	←	<b>SORUMLULUK</b>	→	Bireysel ve karşılıklı
• Tesadüfi ve çeşitli	←	<b>BECERİ</b>	→	Tamamlayıcı

Şekil 1 : Grup ile Takımların Karşılaştırılması ve Farklılıkları

**Kaynak :**“Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci,” <http://www.danışmend.com/>,(11 Ocak 2003),s.1.

Sahaya çıkan, cephede yer alan, işi uygulayan, görünür olan takımdır. Ancak ekip, takımla birlikte, onun arkasında ve yanında yer alan yedekler, teknik uzmanlar, destek sağlayanların tümünden oluşur. Ortaya konan ürün veya hizmette görev almış görünen ve görünmeyen herkesin, o üründe payı olduğu göz ardı edilemez. Bu özellikleriyle ekip, iş hayatını daha iyi temsil eder. Takımlarda başarı ve başarısızlık ön planda görünen takıma aittir. Oysa, başarı veya başarısızlık bütün ekibe aittir. Başarılar hep birlikte kutlanır, başarısızlıklardan birlikte ders çıkarılır.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> “Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci,” <http://www.danışmend.com/>,(11 Ocak 2003),s.1.

<sup>36</sup> Acar Batlaş, “Ekip Çalışmasında Nerede Yanlış Yapıyoruz? ”, Active Line Dergisi, Ekim 2002, <http://www.active.com/>, (3 Şubat 2003),s.1.

Grupla ekip arasındaki farklılıkları özet olarak karşılaştıracak olursak<sup>37</sup> :

- Gruplarda üyeler sadece yönetsel amaçlar için bir araya getirildiklerini düşünürler, bağımsız çalışırlar, bazen de amaçları diğer üyelerle çatışır. Ekiplerde ise üyeler karşılıklı dayanışmayı tanırırlar ve hem kişisel hem de ekip amaçlarına en iyi ancak karşılıklı destek sayesinde ulaşılacağını bilirler. “Yer kapmak” ya da kişisel kazancını diğerinin üstünde tutmaya çabalamakla vakit kaybetmezler.
- Gruplarda birim hedeflerinin planlanması sürecine yeterince dahil edilmedikleri için üyeler kendi hedeflerine odaklanmaya eğilim gösterirler. İşlerini sadece bir ücretli işçi olarak yaparlar. Ekiplerde ise üyeler hem kendi işlerine hem de birime sahip çıkma duygusunu yaşarlar, çünkü kendilerini oluşturulmasına katkıda buldukları hedeflere adanmışlardır.
- Gruplarda üyelere sadece yapmaları gerekenler söylenir, fikirleri sorulmaz. Önerilere prim verilmez. Ekiplerde ise üyeler sahip oldukları kişisel yeteneklerini ve bilgilerini ekip hedefleri doğrultusunda kullanarak organizasyonun başarısına katkıda bulunurlar.
- Gruplarda üyeler çalışma arkadaşlarının içgüdülerine güvenmezler, çünkü diğer üyelerin rolünü anlamamışlardır. Fikir belirtmek ya da uyuşmazlık oyun bozanlık ya da engelleyicilik olarak görülür. Ekiplerde ise üyeler bir güven ortamında çalışırlar ve fikirlerini, anlaşmazlıklarını ve duygularını açıkça ifade edebilmeleri yönünde yüreklendirilirler. Sorular ve sorunlar saygıyla karşılanır.
- Gruplarda üyeler konuşurlarken çok tedbirli davrandıklarından aslında söylemek istedikleri algılanamaz. Sanki bir oyun oynanıyordur ve konuşmalarda açık yakalanmak için iletişim tuzakları kurulur. Ekiplerde ise üyeler açık ve dosdoğru bir iletişim uygularlar. Birbirlerinin bakış açısını anlamaya özen gösterirler.
- Gruplarda üyeler iyi eğitilmiş olabilirler ama gerek şef ve gerek grubun diğer üyeleri tarafından bunu işe aktarmaları kısıtlanmıştır. Ekiplerde ise üyelerin becerilerini geliştirmeleri ve kendilerini işe aktarmaları teşvik edilir. Ekibin desteğini alırlar.

<sup>37</sup> Robert Maddux, *Takım Kurma, Yönetim Dizisi*, İstanbul : Alfa Yayınları , 1997 , s.5.

- Gruplarda üyeler kendilerini nasıl çözeceklerini bilmedikleri çatışma halleri içinde bulurlar, şefleri müdahaleye gecikebilir ve bu yüzden ciddi hasarlar oluşabilir. Ekiplerde ise üyeler çatışmalarını insan ilişkilerinin normal bir yönü olarak algırlar ve bu tür durumları, yeni fikirler ve yaratıcılık için birer fırsat olarak görürler. Çatışmayı çabucak ve yapıcı bir biçimde çözmeyi amaçlarlar.

- Gruplarda üyeler, grubu etkileyebilecek kararların alınma sürecine katılabilir veya katılmayabilirler. Uyum çoğu zaman olumlu sonuçlardan daha önemli görülür. Ekiplerde ise ekibi etkileyebilecek karar süreçlerine katılır ama ekibin bir karara varamadığı ya da acil durumlarda son kararı liderlerin verebileceğini bilirler. Asıl hedef uyum değil olumlu sonuçlardır.

### 1.6. Ekiplerin Üstünlükleri ve Zayıflıkları

Ekipler kuruluşların yapı taşlarıdır. Sağlıklı ekip çalışması iyi sonuçlar alma yeteneğini büyük ölçüde artırır.<sup>38</sup> İnsanlara, işletme problemlerini analiz edip çözmelerinde ve bireysel olarak fark edilemeyecek fırsatlardan yararlanmalarında yardımcı olur. Sağlıklı ekip çalışması organizasyonun etkinliğinin temelidir. Ayrıca iş yerinde duyulan tatminin başlıca kaynaklarından da biridir. Yöneticiler ekip çalışmasına gitmeden önce bundan sağlayacakları yararları ve bu çalışmaların neye mal olacağını iyice düşünmelidir. Ekipler hem kişisel fayda sağlayabilirler hem de verimi arttırabilirler ancak motivasyonu ve başarıyı azaltıkları durumlarda olabilir. Bunun için ilk olarak ekip çalışmasını üstünlüklerini daha sonra da zayıflıklarını incelemekte yarar vardır. Bu bölümde ekip çalışmasının üstünlük ve zayıflıklarına sadece başlıklar halinde değinilecektir, ayrıntılarına ileride yer verilecektir.

#### 1.6.1. Ekip Çalışmasının Üstünlükleri

Ekip çalışmasının üstünlükleri şu şekilde sıralanabilir<sup>39</sup> ;

- *Uğraş Düzeyi*
- *Üyelerin Tatmini*

<sup>38</sup> Yener Tugay, "Fırsatları Değerlendirmenin En Etkili Yolu, Takım Çalışması," Active Dergisi, Haziran-Temmuz 1999, <http://www.active.com/>, (3 Şubat 2003), s.1.

<sup>39</sup> Eren, s.457.

- *Mesleki Bilgide Artışı*
- *Örgütsel Esneklik*
- *Ekip Ruhu Yaratma*
- *Karar Vermeyi Hızlandırma*
- *İşgücü Çeşitliliği Yaratma*
- *Başarıyı Arttırma*

### **1.6.2. Ekip Çalışmasının Zayıflıkları**

Ekip çalışmasının zayıflıkları ise aşağıdaki gibidir<sup>40</sup>;

- *Güçlerin Yeniden Düzenlenmesi*
- *Ekibin Sırtından Geçinme*
- *Koordinasyon Giderleri*
- *Yasal Tartışmalar*
- *Grup Düşüncesi (Group Think)*

### **1.7. Ekipleri Daha Etkin Kılmanın Yolları**

Ekipleri daha etkin kılmanın en önemli yolu ekip içindeki mevcut sorunları gidermektir. Ekibin kendisi üyelerden oluştuğundan elbette ki sorunlar genelde üyelerin kendilerinden kaynaklanmaktadır.

Burada kolaylaştırıcılar ve liderlerin hazırladığı, her üyenin gelişimini içeren bir bilgi özeti faydalı olur. Ancak bir sorunu çözümlenmenin bilinen en uygun yolu eğitimidir. Bu konuda American General Electric şirketinin geliştirdiği on basamaklı bir eğitim modeli konuya yardımcı olması açısından başarı ile uygulanacak bir örnek oluşturmaktadır. Şimdi bu modeli ve basamaklarını açıklayalım<sup>41</sup> ;

- *Eğitimle İlgili Güven Sağlama* : Burada eğiticilerin bilgilerini ve inandırıcılıklarını ortaya koyması gerekmektedir. Eğitim verecek kimseler ne kadar inandırıcı, güvenilir kimseler olurlarsa insanların katılım ve dinleme oranı da artacaktır.

<sup>40</sup> Takımlardan Nasıl Daha Etkin Yararlanılır?, <http://www.insankaynaklari.com/>, (20 Ocak 2002),s.1.

<sup>41</sup> "Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci," <http://www.danışmend.com/>,(11 Ocak 2003),s.12.

- *Geniş Bir Duyurum* : Burada eğitimciler konuyla ilgili heyecanlarını yatıştırmalı ve çözümlenmemiş bazı konuları gidermelidir. Bunun da insanlara duyurulumu katılımcıyı tatmin eder.
- *Oryantasyon Sağlama* : Burada eğitimciler sözel yönlendirmeler ile ne tür davranış beklentisi içinde olduklarını açıklarlar.
- *Eğitim Sürecine Yatırım Yapma* : Burada ekibin sorunlarının üyeleri tarafından saptanmış ve ilgililerin belirlenmiş olması gerekir.
- *Grup Amaçlarının Oluşturulması* : Eğitilenler bu aşamada geniş bir katılımıla kendi misyonlarını, amaçlarını ve bunları nasıl gerçekleştireceklerini belirlerler.
- *Grup Süreçlerini Kolaylaştırma* : Eğitilen üyeler grup görevlerini nasıl yapacaklarını, hangi tekniklerin olduğunu, katılımın nasıl sağlanacağını bu aşamada öğrenirler.
- *Grup İçi Prosedürleri Belirleme* : Bu aşamada toplantı formatlarının hazırlanması, kim kime rapor verecek, çağrılar yapılması, sorunların tartışılması, çözüm önerileri, eylem planları, yeni görevlerin teslimi yapılır.
- *Grup İçinde Çeşitli Süreçlerin Oluşturulması* : Ekip kendini yönetme niteliğine sahipse de, liderler grup içinden seçilmeli ve bunun için diğer üyelerle sıkı bir ilişki içerisine girilmelidir. Bu süreçlerin nasıl oluşacağı bu aşamada yer alır.
- *Eğiticilerin Rol Değişimi* : Ekip yaptığı çalışmalarla tecrübe kazanıp, güçlendiği ölçüde, eğitmenler daha pasif roller alarak görev değişiminde bulunurlar.
- *Eğitmenlerin Görevinin Sona Ermesi* : Artık ekip tek başınadır ve kendi kendilerini yönetme becerilerine sahip olmuştur. Bu nedenle eğitimcilerin rolü sona erer.

General Electric' deki eğitimcilere göre bu şekilde eğitilen ekipler, konuya kendini veren ve birlikte çalışmaktan hoşlanan kişiler olup, yüksek standartlar peşinde olan, yüksek bir üretkenlik sergileyen ve en iyiyi yapma peşinde olan insanlardır.

Ekipleri etkin kılmanın bir diğer basamağı ise güven veren kurum kültürü yaratmaktan geçer. Bunun en önemli nedeni ise güven, açıklık, dürüstlük kavramlarının bir çalışma ortamında işbirliğinin ne ölçüde gerçekleşeceğini belirlemesidir.<sup>42</sup>

Ekipleri etkin kılmanın en önemli iki noktası görüldüğü gibi üyelerin kendilerini sık sık değerlendirilmelerine olanak sağlamak ve güven veren kurum kültürünü oluşturabilmektir. Böylece ekipler misyonlarını, başarı amaçlarını, güçlerini, açık ve doğru iletişim ve pozitif rol ve normlarını lme olanağına kavuşup daha zor görevlere hazır hale geleceklerdir.

Bu bölümde ekip kavramı, türleri ve oluşum süreci ele alınmış ardından ekibin özelliklerine, gruplarla ekipleri ayıran özelliklere, ekibin üstünlük ve zayıflıklarına ve ekipleri daha etkin kılmanın yollarına değinilmiştir. Bundan sonraki bölümde ise organizasyonel bağlılık kavramı çeşitli yönleriyle incelenecektir.

---

<sup>42</sup> Acar Batlaş, “Ekip alışmasında Nerede Yanlış Yapıyoruz?”, Active Line Dergisi, Ekim 2002, <http://www.active.com/>, (3 Şubat 2003),s.3.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ORGANİZASYONEL BAĞLILIK VE EKİP ÇALIŞMASININ ÖNEMİ

#### 2.1. Organizasyonel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Son otuz yılda, pek çok akademik araştırmacı ve eğitimciler organizasyonel bağlılık çalışmalarına yazıları ile katkıda bulunmuşlardır. Organizasyonel bağlılık (Organizational Commitment), İş tatmini (Job Satisfaction) ve İş istekliliği (Job Involvement), üzerinde en geniş kapsamlı araştırmalar yapılan çalışan davranışlarından üçüdür. Örgütsel bağlılık, örgütsel psikolojide çok önemli bir yer tutmaktadır ve öncelikle iş tatmini ve personel devri olmak üzere birçok davranış üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.

Bir çalışanın “organizasyonel bağlılığı olan çalışan” olarak nitelendirilmesi için üç davranış özelliğini sergilemesini gerekir. Son zamanlarda bu üç davranış “Organizasyonel Vatandaşlık” olarak da adlandırılmaktadır. Bağlılığı sağlayan bu üç unsur şunlardır<sup>43</sup> :

1. Organizasyonun amaçları ile kendininkileri bir tutma ve / veya organizasyonun misyonu ile iftihar etmek ve savunmak,
2. Organizasyonda uzun süreli üyelik ve orada kalma güdüsüne sahip olma, genellikle “sadakat” olarak nitelendirilmekte,
3. Yüksek seviyede ekstra rol davranışı sergilemek ve gerekenin ötesinde performans sergilemektir.

Bu davranış şekillerinin her birinin geleneksel motivasyon modelleriyle açıklanabildiğini fark etmek önem taşır ancak bir takım noktalardaki farklılıkları görmek de önemlidir. Örneğin, birçok insanın çok çalışmasının nedeni organizasyona kendisini adanmak değil; içinde bulunduğu organizasyonun misyonunu sağlamaktır. Bu durumda organizasyonel bağlılıkla mesleki bağlılığı ayırt etmek gerekir.

<sup>43</sup> “Human Resource Strategies, Control & Commitment Approaches to Work Force Management,” [http://www.cba.uri.edu/scholl/Notes/Commitment\\_Control.html](http://www.cba.uri.edu/scholl/Notes/Commitment_Control.html), ( 20 Temmuz 2003 ),s.1.

*Mesleğe bağlılık*, işe ve kuruma bağlılıktan farklı olarak, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir.<sup>44</sup>

*Kuruma bağlılık* ise, bireyin kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarına üstün görmesi hali ile tanımlanabilir. Yüksek düzeyde kuruma bağlılık kurumun amaç ve değerlerini benimseme, kurum için büyük çaba göstermeye istekli olma ve kurumda kalma isteği gibi özelliklerle ortaya çıkar. “Mesleğe duygusal bağlılık”, mesleği severek yapma, onunla özdeşleşmiş olmayı ifade eder. “Kuruma duygusal bağlılık” ise, o kurumla özdeşleşme, o kuruma ait olduğunu hissetmeyi içerir.

Diğer bir açıdan bakarsak, tüm bunlara ek olarak, iş tatmininin az olduğu ve daha iyi potansiyel fırsatların olduğu ortamlarda dahi o organizasyonda kalma isteği geleneksel motivasyon modelleri ile açıklanamamaktadır çünkü “sadakât” bir ilişkinin sürdürülmesinden çok daha fazla bir anlam taşır.<sup>45</sup>

Bu durumda örgüte bağlılığı tanımlarsak;

*Örgüte bağlılık*, çalışanın çalıştığı firmanın hedeflerini benimsemesi ve o firma içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgüte bağlılığı üç şekilde tanımlayabiliriz<sup>46</sup>:

1. Çalışanın firmanın bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması,
2. Firmanın yararı için çalışanın yüksek seviyelerde çaba sarfetmesi,
3. Çalışanın firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.

Kısacası örgüte bağlılık, çalışanın firmasına karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı firmanın başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir.

<sup>44</sup> Ayşe Can Baysal ve Mahmut Paksoy, “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelemesinde Meyer-Allen Modeli”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 28,(Nisan 1999),s.7.

<sup>45</sup> “Human Resource Strategies, Control & Commitment Approaches to Work Force Management,” [http://www.cba.uri.edu/scholl/Notes/Commitment\\_Control.html](http://www.cba.uri.edu/scholl/Notes/Commitment_Control.html), ( 20 Temmuz 2003 ),s.2.

<sup>46</sup> Funda Ferik, “Özyeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler”, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Yıl.4,Sayı.29,(Mart-Nisan 2002),s.73.

## 2.2. Organizasyonel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık değişik biçimlerde tanımlanmaktadır. Literatürde örgüte bağlılıkla ilgili tanımlar; Davranışsal – Tutumsal bağlılık ( Behavioral – Attitudinal Commitment ), Hesabi – Psikolojik bağlılık ( Calculative – Psychological Commitment), Duygusal Bağlılık ( Affective Commitment), Devamlılık Bağlılığı ( Continuance Commitment ), İlkesel Bağlılık ( Normative Commitment) olmak üzere beş kapsamda ele alınmaktadır.

### 2.2.1. Davranışsal – Tutumsal Bağlılık

Örgüte bağlılığın davranışsal tanımında, kişinin işi terk etme yeteneğinin kısıtlı olmasından kaynaklanan, bağlılık vurgulanmaktadır. Bu davranış şekli kişinin çalıştığı yeri terk etmemek için isteklerini, beklentilerini, tatminsizliklerini daraltarak, kendisini çalıştığı yere bağlamak için sebepler oluşturmasıdır. Burada örgüte bağlılık, paylaşılan değerler ve amaçlar sonunda oluşan bağlılık değildir.

Örgüte bağlılığın tutumsal yaklaşımında ise; bireyin çalıştığı yere karşı kendini oranın bir üyesi olarak hissetmesi ve ayrıca çalıştığı yerin değerlerini ve amaçlarını benimsemesidir. Mowday, Porter ve Steers tutumsal bağlılıkla ilgilenmişler örgüte bağlılığın tanımında da değindiğimiz üç unsur üzerinde çalışmışlardır.<sup>47</sup>

### 2.2.2. Hesabi – Psikolojik Bağlılık

Bir başka yaklaşım ise, örgüte bağlılığı; hesabi bağlılık ve psikolojik bağlılık ile açıklar. Hesabi bağlılıktan; örgüt ve üyelerinin birbirlerine karşılıklı fayda sağlayan ilişki içinde olmalarından doğan bağlılık anlaşılmaktadır. Yani her bir taraf bazı şeyler ister ve karşılığında bazı şeyler verir. İki taraf arasında alışveriş vardır. Diğer bir deyişle karşılıklı çıkar söz konusudur. Eğer buradaki ilişki dengedeysen, yani kişi örgüte verdiği karşılığını veya daha fazlasını örgütten alabiliyorsa, o zaman örgütten ayrılmak istemeyecektir.

<sup>47</sup> Şenay Küçük Baransel, "İletişim Kalitesi İle Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İş Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler," (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s.44.

Bu yaklaşım “Side-Bet” teorisi ile Becker (1960) tarafından önerilmiştir. Side-Bet; elemanın değer verdiği para, zaman, çaba gibi örgütü terk etmeye mal olacak yatırımların birikimi demektir.

Psikolojik bağlılık ise, maddi bir bağ kurmaksızın elemanın çalıştığı yere karşı duyduğu sevgi ve sadakattir; yani elemanın duygusal olarak örgüte bağlılığının bir göstergesidir. Şirketin amaçları ve politikaları ile özdeşleşme ve benimsemeyi ifade eder. Örgütün sunduğu ödül ve diğer maddi değerlerden bağımsız olarak örgütün değerlerini benimsemektir. Bu yaklaşıma göre; eleman, örgütle mutlu bir ilişkiye sahipse ve bunu sürdürmeyi arzuluyorsa ve diğer yandan örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyuyorsa, örgüt ile özdeşleşmiş demektir.<sup>48</sup>

### 2.2.3. Duygusal Bağlılık

Benzer değerler taşımaktan kaynaklanan olumlu etkiye dayalı olan duygusal bağlılık, örgüte duygusal açıdan bir sevgi bağının varlığını, ilgi göstermeyi ve örgütle özdeşleşmeyi içerir. Meyer-Allen’a göre duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütte kalırlar çünkü bunu isterler. Morrison’a göre, yüksek düzeyde duygusal bağlılık çalışanın işini etkileşim içeren alışverişler olarak algıladığını göstermektedir. Bu görüşe göre, bağlılık çalışanları iş gereklerinin üzerinde davranmaya yöneltmek yerine, onların rol gereklerini algılama biçimlerini farklılaştırmaktadır.<sup>49</sup>

### 2.2.4. Devamlılık Bağlılığı

Meyer - Allen’ a göre, devamlılık bağlılığı; ayrılmanın maliyetinin çok oluşu ya da alternatifin olmayışına dayalıdır. Devamlılık bağlılığı düzeyleri yüksek olan bireyler örgütte kalmak zorundadırlar çünkü örgütün onlara sağladığı haklara (örgütün sunduğu emeklilik benzeri yatırım programlarına katılmış olmak veya iş olanaklarının sınırlı olması gibi) ihtiyaçları vardır. Araştırmalarda devamlılık bağlılığının sebepleri olarak yaş, kıdem ve terfi olanakları saptanmıştır.

<sup>48</sup> Küçük Baransel,s.46.

<sup>49</sup> Meltem Kamer, “ Örgüte Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, ” ( Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001),s.26.

### 2.2.5. İlkesel Bağlılık

İlkesel bağlılık, sadakatin bir erdem olduğuna dair bir inançtan hareketle örgüte duyulan sadakat hissi ve çalışmayı sürdürmek için hissedilen bir yükümlülüktür. İlkesel bağlılıkları güçlü olan bireyler örgütün kendilerine yaptıkları iyiliklerden ötürü örgütte kalmaları gerektiğine inanırlar.

Bu bağlılık çalışanların işle ilgili sorumluluklarını nasıl tanımladıklarını da etkiler. Morrison' a göre diğerlerinden daha güçlü bir sadakat hissine sahip bireylerin örgütsel işlevselliği olan davranışları gösterme olasılıkları daha yüksektir yani örgüte sadık çalışanlar örgütsel açıdan istenen davranışları göstermeyi doğru ve yapılması gereken şey olarak görmektedirler.

Bu fikirden hareketle Moorman yüksek düzeyde ilkesel bağlılık gösteren bireylerin örgütsel vatandaşlık gibi gönüllü davranışları göstermek için kendileri kişisel olarak sorumlu hissettikleri fikrini öne sürmüştür.

Meyer ve Allen ile Allen, Meyer ve Smith; duygusal ve ilkesel bağlılık ile ilkesel ve devamlılık bağlılığının birbiriyle pozitif yönde, duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığının ise birbirleriyle negatif yönde ilişkili olduğu saptamışlardır.<sup>50</sup>

### 2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

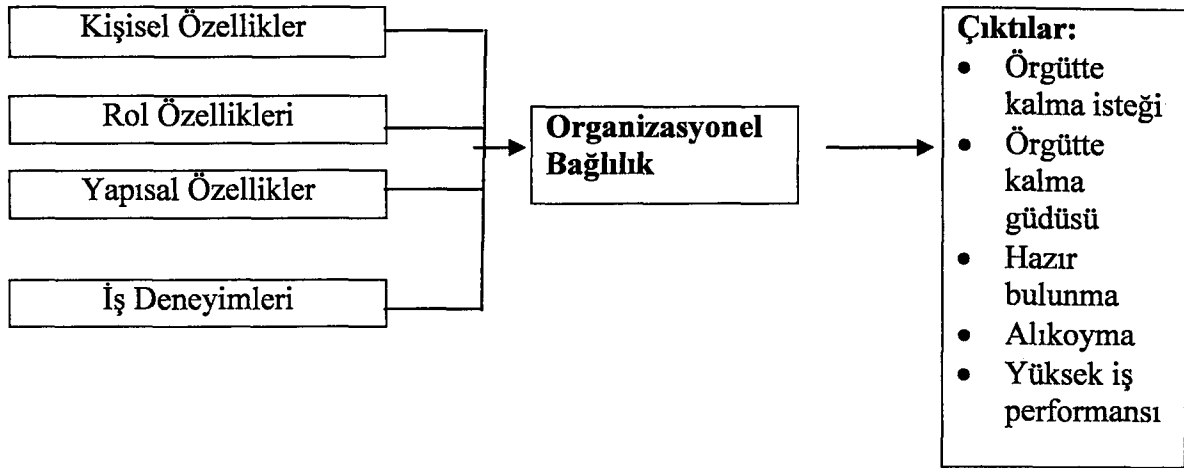
Örgüt bağlılığını oluşturan değişkenlerin neler olduğuna dair birçok araştırmalar yapılmıştır. Özellikle yöneticiler, örgüte bağlılığın varolmasına veya olmamasına neden olan faktörleri bilmek istemektedirler. Mowday, Steers, Porter' ın üzerinde durduğu dört faktörü inceleyerek örgütsel bağlılığı daha anlaşılabilir kılmamız mümkündür.

Aşağıda Şekil 2' de Mowday, Steers ve Porter'ın örgüt bağlılığını etkileyen faktörler ve sonuçlarını nasıl açıkladıkları görülmektedir.

Bunlar; Kişisel Faktörler, İş-Rol ile İlgili Faktörler, Yapısal Faktörler, İş Tecrübesi Faktörleri' dir. Ancak bu faktörleri daha geniş kapsamlı ele almak amacıyla Kişisel

<sup>50</sup> Kamer,s.29.

Faktörler, Örgütsel Faktörler, Örgütsel Olmayan Faktörler olarak gruplandırıp alt başlıklar halinde ele aldık.



Şekil 2 : Organizasyonel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

**Kaynak:**R.T.Mowday,L.W.Porter&R.M.Steers,“Employee-Organization Linkages:The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover,” *Academic Press*, (1982), No:12, s.10.

### 2.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi etkenleri gibi kişisel özelliklerden oluşmaktadır.

*a. İş Beklentileri* : Bir üye, çalışacağı örgüte bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere girer ve yapacağı işin bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri vardır. Örgütün ve işin bu ihtiyaçları karşılayabilme kapasitesi, örgütsel bağlılığı artırır.<sup>51</sup>

*b. Psikolojik Sözleşme* : İşgücü Pazar şartları içinde, çalışan ile imzalanan sözleşme örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Uzun süreli bir sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşır. Bu da örgütün değerlerini paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirir.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Vedat Erol, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, ” ( Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998),s.70.

<sup>52</sup> Erol,s.70.

c. *Kişisel Özellikler* : Kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklılık yaratabilir. Örneğin, yaş, cinsiyet ve eğitim seviyesindeki farklılıklar örgüte elde edilecek ayrıcalıklar ile örgütsel gücün göstergeleri olabilmektedir. Bu ayrıcalıkların derecesi örgütte bağlılıkta farklılıklar yaratabilmektedir.

- *Yaş* : Mathieu ve Zajac, yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir pozitif ilişki olduğunu saptamışlardır. Allen ve Meyer yaşça büyük çalışanların daha olgun olmaları ve işyerlerinde daha çok deneyim geçirmiş olmaları nedeniyle örgüte yönelik bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.<sup>53</sup>

- *Cinsiyet* : Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmalarda kadınların bağlılıkları hakkında çelişkili bazı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların kiminde kadınların ev kadını rolünü esas olarak benimsemeleri neticesinde farklı yönelimleri olduğu ve bu nedenle erkeklerden daha az bağlılık duydukları saptanmıştır. Kimi araştırmalarda ise kadınların birçok bariyeri aşarak organizasyona katılmaları ve çok fazla alternatiflerinin olmaması nedeniyle erkeklerden daha yüksek bağlılıkları oldukları düşünülmektedir.<sup>54</sup>

- *Kıdem* : Kıdem ile örgütsel bağlılıkla doğrusal yönde bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artmasının bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişkisi oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Buchanan' a göre, elemanın örgütte geçirdiği süre içinde edindiği deneyiminin nitelikleri örgüte bağlılığı olumlu olarak etkiler.

- *Eğitim Düzeyi* : Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında, daha eğitilmiş bireylerin daha zor tatmin edilebilecek beklentiler taşımasından kaynaklanan negatif bir ilişki saptanmıştır.

<sup>53</sup> Kamer,s.28.

<sup>54</sup> R.T.Mowday, L.W.Porter & R.M.Steers,“ Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover,” *Academic Press*,(1982),No:12,s.15.

### 2.3.2. Örgütsel Faktörler

Bağlılığı etkileyen örgütsel özellikler olarak örgütsel ödüller, işin kapsamı, yönetim tarzı, örgüt kültürü, örgütsel adalet ve güven, özel sektör ve kamu sektörü farklılığı ele alınabilir.

#### 2.3.2.1. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller, örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür çünkü örgütsel bağlılık çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşısında ödenen ücrettir. Bir çalışan örgütsel ödüllere kolayca ulaşabiliyorsa, bunlar çalışılması gereken değil doğal olarak sağlanan ödüller olarak algılanır. Diğer taraftan düşük statüden bile başlasa bir çalışan, büyük ödüller elde edebileceğini biliyorsa, örgütsel bağlılık kuvvetlenmektedir.<sup>55</sup>

#### 2.3.2.2. İşin Kapsamı

İşin kapsamı ve yapısı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Bu faktör çalışanın değer sistemi ile uyduğu sürece örgütsel bağlılık olması çok doğaldır. Bu görüş örgütsel bağlılığın ilk incelenmeye başlandığı yıllardan itibaren geçerliliğini korumuştur. İşin çalışan için taşıdığı anlam az ise ve toplumsal statüsü düşük ise (kapıcılar vb.) örgütsel bağlılığın az olması, toplumsal ve kişisel değeri yüksek ise (doktor, avukat vb.) örgütsel bağlılığın yüksek olması bunu açıklamaktadır. Çalışan anlam bulmadığı işe az bağlanır. Ayrıca rolün belirsiz oluşu ve rol çatışması da örgütsel bağlılık ile negatif yönde ilişkilidir.

Sonuç olarak örgütsel bağlılığı incelerken işin kapsamı ve yapısı önemlidir çünkü beyaz, mavi yakalı, profesyonel ve hatta beyaz yakalıları daha alt gruplara bölerek değerli bilgiler elde edebiliriz.

---

<sup>55</sup> Erol,s.72.

### 2.3.2.3. Yönetim

Yönetim tarzı örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı arttırmaktadır. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir çünkü çalışanlara güvenen yönetim tarzı, örgütsel vatandaşlık duygusunu oluşturmaktadır ve bağlılığı arttırmaktadır. Otonominin yüksek olduğu örgütlerde bağlılık artarken; otoritenin yüksek olduğu örgütlerde bağlılık azalmaktadır. Ayrıca merkezileşme bağlılığı azaltan bir etmendir.

### 2.3.2.4. Örgütsel Adalet ve Güven

Görevlendirmeler ve bunların adil algılanışı örgütsel bağlılığı direkt etkilemektedir. Örneğin, işe başlangıç aşamasında verilen iddiasız görevler işe bağlılığı ve dolayısıyla örgüte bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir değişken çalışanın elde ettiği kişisel çıktılardan çok yönetsel adalettir çünkü örgütün çalışana adil davranma kapasitesini yöntemleri gösterir. Bu yöntemler doğru ise ücreti düşük dahi olsa bile çalışan örgütü olumlu algılayacaktır.<sup>56</sup>

Sosyal değişim teorisinden hareketle örgütsel güven ile bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak mümkündür. Birey örgütle veya yöneticisiyle etkileşimde buldukça karşı tarafın özellikleri hakkında bilgi edinir ve önceki deneyimlerin de etkisiyle giderek güven duymaya başlar. Kollock' a göre bu güvenden bağlılık oluşur.

### 2.3.2.5. Örgütsel Kültür

Örgüte ve örgütsel hedeflere bağlılık performansı tahmin etmeye yarayan en önemli faktörlerdir. *Örgütsel kültür*, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, *örgüte bağlanmasına* yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar,

---

<sup>56</sup> Erol,ss.73-76.

etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır.<sup>57</sup>

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Katz ve Kahn "her örgüt kültürünü ve ikliminin kendisi geliştirir" demektedirler. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumları yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır

Çapraz kültürlerle baktığımız zaman bağlılık kavramının da kültürden kültüre farklılık gösterdiğini görürüz. Bu konuda Hofstede' nin yaşam değerleri olarak öne sürdüğü güç mesafesi, belirsizlikten kaçış, erkeksilik/kadınsılık ve bireysellik ve toplumculuk gibi değişkenler dikkate alınmalıdır.

### 2.3.2.6. Devlet ve Özel Sektör

Her organizasyonda insanların işe bağlılıkları farklıdır. Genellikle insanlar kendi sahip oldukları işlerine daha fazla bağlıdırlar. İnsan doğası gereği kendi sahip olduğu mülkiyeti daha fazla korur ve geliştirmeye çalışır. Buna karşın, kendi sahip olmadığı mal ve mülke karşı ilgisizdir. Bu açıklamalardan şu sonucu çıkarabiliriz; özel organizasyonlarda insan eğer kendi işinin sahibi ise bu durumda organizasyonel performansın artırılması için daha fazla çaba gösterir. Eğer özel bir organizasyonda işveren değil de işgören konumunda ise bu takdirde işinden memnun olduğu ve motive edildiği ölçüde organizasyonel performansın artırılmasına katkıda bulunur.

Kamusal organizasyon ise özel organizasyondan tamamen farklıdır. Kamusal organizasyonda "sahip" yoktur, kamusal mülkiyetin sahibi herkeştir ve kamusal mülkiyeti ancak herkes adına bazı insanlar yönetirler. Bu kimseler organizasyonun sahibi olmadıkları gibi çalışanlar da organizasyonun sahibi ya da ortakları değildirler.

<sup>57</sup> Osman Atay, *Örgüt Kültürü ve Süreci*, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>, (20 Nisan 2004),s.5.

Bu nedenlerle de kamusal bir organizasyonda insanların işe bağlılıkları özel organizasyonlardan her zaman daha azdır.<sup>58</sup>

### 2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Alternatif iş imkanlarının varolması ve profesyonellik de örgütsel bağlılığı etkileyen önemli örgüt dışı etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşe başlama kararını verdikten sonra örgütsel bağlılığı arttıran en önemli örgütsel olmayan faktör, alternatif iş imkanıdır.

Alternatif iş imkanlarının varlığına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalan ve örgütü ile kimlik birliğine girmiş bir çalışanın örgütsel etkinliğinin, alternatif iş imkanı olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir örgüt üyesinden daha fazla olmasını bekleyebiliriz.

Profesyonellik söz konusu olduğunda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı karşımıza çıkmaktadır. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğe ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. Hem mesleğine hem de örgütüne bağlılık ise bir ikilem doğurabilmektedir. Profesyonellerde karşılaşılan bu çelişkili mesleki beklentilerin ve değerlerin örgütsel uygulamalarla bütünleştirilmesi ve bir mesleki-örgütsel bağlılık sağlanması ile giderilebilir.<sup>59</sup>

## 2.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Davranışlarının Karşılaştırılması

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının işi bırakma, işe gelmeme ve performans eğilimleri ile olan ilişkisi endüstri psikolojisi alanında son derece önemli konulardır. Bu nedenle yarım yüzyıldır bu konular üzerinde araştırmalar yürütülmektedir. Örgütsel bağlılığı tam olarak kavrayabilmek için öncelikle bu davranışlarla olan ilişkisini anlamak ve farklılıkları bilmek gerekmektedir.

<sup>58</sup> Coşkun Can Aktan, *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 3-İnsan Mühendisliği*, İstanbul: Tügiad Yayınları, 1999, s.97.

<sup>59</sup> Erol, ss.78-79.

### 2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

İş tatmini konusu, örgütsel bağlılık oranında araştırmacılar tarafından ilgi görmekte olan bir konudur. 1950 ve 1960'lı yıllarda güncellik kazanan "İnsan İlişkileri Hareketi" sonucunda konu akademisyenlerin ve iş dünyasından yöneticilerin ilgisini çekmeye başlamıştır.<sup>60</sup>

İş görenlerin işe ve iş ortamına karşı tutumları genellikle *iş tatmini* olarak adlandırılır.

İş tatmini genellikle işgörenin iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. İş, bireysel ihtiyaçların karşılanması yanı sıra kişinin his ve değer yargılarını da olumlu yönde etkiliyorsa iş tatmini ortaya çıkıyor demektir.

İş tatminini sağlayan faktörler kişiden kişiye değişir. Bu değişimin temelinde, tatmin faktörlerinin kişilerin tutumlarını etkileme derecesinin farklılığı bulunmaktadır. Her bir işgörenin iş ortamına karşı tutumlarını belirleyen faktörler değişiktir. Ancak genel tutumu belirleyen faktörler; ücret, terfi, işin yapısal özellikleri, yönetim tarzı ve iş arkadaşları şeklinde belirlenebilir.<sup>61</sup>

İnsan kaynaklarının örgütte tutulmasının bir parçası olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık; iş istekliliği (job involvement) ve sadakat (loyalty) ile çok yakındır fakat iş istekliliği, "Kişinin çok çalışmaya istekli olması ve normal iş beklentilerinden daha fazla güç sarf etmesidir." şeklinde tanımlanır. Sadakat ise ilerleme isteği, maddi beklenti, iş güvenliği ve hiyerarşik konumdan duyulan memnuniyet ayrıca üst yönetime duyulan saygı, örgüte hayranlık ve işinden gurur duyma gibi özellikleri içermektedir.

Bu nedenle, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı incelerken iş istekliliği ve sadakati öncelikle göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Blau ve Boal'ın incelemelerine göre, örgütsel bağlılık ve iş istekliliğinin değişik kombinasyonları çok farklı sonuçlar vermektedir. Örneğin; hem yüksek organizasyonel bağlılık hem de yüksek iş istekliliği gösteren çalışanlar (ki bunları "kurumsal yıldızlar" olarak adlandırıyorlar.) işi bırakma eğilimi en düşük olanlardır. Bunun tersi durumda ise; çalışanlar gönüllü olarak işi

<sup>60</sup> Ekarteni Cici, "İş Tatmini,İşi Bırakma Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık,"(Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1997),s.45.

<sup>61</sup> İlhan Erdoğan,*İşletmelerde Davranış*,İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları,1997,s.376.

birakma eğilimine gideceklerdir. Sonuç olarak Blau ve Boal, yüksek iş istekliliği ve düşük işe bağlılığı olan çalışanları “Yalnız Kurtlar”; düşük iş istekliliği ve yüksek işe bağlılığı olanları ise “ Kurumsal Vatandaşlar” olarak adlandırmışlardır.<sup>62</sup>

#### 2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki Farklılıklar

İki kavram arasındaki temel fark, “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklinde özetlenebilir. İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutum iken, örgüte bağlılık çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir.

Mowday, Porter ve Steers’ e göre, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, ilkinin örgüte bağlı düşüncelere karşı çalışanın geliştirdiği duygusal tepkiler, diğerinin ise çalışanın belli bir işe karşı geliştirdiği tepkiler olmasıdır. İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir, iş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir. Ayrıca araştırmacılara göre, örgüte bağlılık iş tatminine oranla personel devrini (turnover) tahmin etmede daha iyi bir göstergedir.<sup>63</sup>

Bu iki kavram arasındaki bir diğer fark ise; örgütsel bağlılığın iş tatmini gibi değişken değil istikrarlı oluşudur. Bunun dışında örgütsel bağlılık tek başına iş tatminini, işten ayrılma niyetini etkileyebilirken, iş tatmininden farklı olarak fiziksel ve ruhsal sonuçlar üzerinde daha az etkili olmaktadır. Aralarındaki en büyük benzerlik ise her ikisinin de işten ayrılmayı ve işe devamsızlığı etkileyen en önemli tutumlar olduğudur.

#### 2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla dört model kurabiliriz. Bunlar; iş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur, örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur ya da örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki yoktur şeklinde ifade edilebilir.

<sup>62</sup> Mark A.Huselid & Nancy E.Day, “Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover:A Substantive and Methodological Analysis,”*Journal of Applied Psychology* (1991),Vol:76,No:3,ss.380-381.

<sup>63</sup> Ferik,s.70.

- *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Neden Olması Durumu* : Bu en kabul edilen görüşlerden biridir. Mowday ve arkadaşlarının (1982) araştırmasını temel alır. Bu görüşe göre; iş tatmini kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğine göre aynı faktörler örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. İş tatmini bu faktörlere ani duygusal cevap olarak gelişirken, örgütsel bağlılık sadece iş değil kişinin örgütsel hedef ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları, örgütün üyesi olarak kalma algısını da içine alarak daha yavaş gelişir.

- *Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Neden Olması Durumu* : Bateman ve Strasser'ın (1984) araştırmasını temel alan bu model örgütsel bağlılığın davranışsal bakış açısını içerir. Bu görüşe göre, kişinin işe girdiği zamanki alternatif iş seçenekleri onun örgütsel bağlılık tutumunu oluşturur. Eğer cazip alternatif iş seçenekleri olduğu halde örgüte katıldıysa örgütsel bağlılığı yüksek olur. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanın yüksek iş tatmini geliştirmesi onun mevcut durumunun anlamlı oluşu ile ilgilidir.

- *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Birbirine Neden Olması Durumu* : Model 1 ve 2'nin teorik olarak savunulabilir olması, her ikisinin de aynı nedenlerle geçerli olabileceği tezini kuvvetlendirmektedir.

- *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasında İlişki Olmaması Durumu* : Lance'ın (1991) araştırmasını temel alan bu görüşe göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yüksek çıkmasının nedeni benzer faktörlerden etkilenmeleridir. Bu nedenle aralarında bir ilişki olmayabilir.<sup>64</sup>

#### 2.4.3.1. İş Tatminsizliğinin Davranışsal Sonuçları

İşgörenin işine karşı tutumunun olumlu olması, işinden tatmin bulması, öncelikle kişinin mutluluğunu arttıracaktır. Şüphesiz bu sonucun yanı sıra, kişinin işine bağlanması, verimli çalışması, işgörenlerin huzurlu bir iş ortamı yaratmak için çaba harcaması, firenin azalması, işgücü devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçlar sağlayacaktır.

---

<sup>64</sup> Erol,ss.59-61.

İş tatminsizliğinin olmadığı durumlarda ise sonuç istenmeyen yönde gelişecektir. İşe karşı tutumun olumsuz olması halinde ortaya çıkacak olan işgücü devir oranı, işe devamsızlık, performans, işi bırakma isteği gibi davranışsal sonuçlar ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki ilerideki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.<sup>65</sup>

#### 2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık

Günümüz işletme ve yöneticilik sorunlarının başta gelen en önemli olgularından biri de devamsızlıktır.

Devamsızlık, işletmenin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı (kısaca mutluluğu) açısından da önem taşımaktadır.

Devamsızlık konusunda her düşünür kendine özgü tanımlamalar yapma yoluna gitmiştir. *Devamsızlık*, kısaca, işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir.

Ancak burada bir hususu belirtmek gerekir. Acaba işgören kendince haklı bir mazeret veya hastalık nedeniyle işyerine gelmemişse devamsızlık sayılacak mıdır? Bizce devamsızlık, izin veya normal yıllık tatiller dışında iş programına, işe gelmeme nedeniyle aksama doğuran hususlardır.<sup>66</sup>

İş tatmini ve örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların işten çekilme, devamsızlık ve işten ayrılma davranışlarını göstermesi açısından bu iki tutum birbirine benzemektedir.

Becker, Mathieu, Zajac, Organ ve Randal; örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların yüksek iş tatmini, güdü, sosyo-örgütsel davranış gösterdiğini, düşük örgütsel bağlılığa sahip kişilerin ise işten ayrılma eğilimi, ayrılma ve iş yavaşlatma davranışlarını gösterdikleri düşünülmektedir.<sup>67</sup>

<sup>65</sup> Erdoğan,s.378.

<sup>66</sup> Erol Eren,*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 6.b.İstanbul: BetaYayımları, 2000, s.251.

<sup>67</sup> Cici,s.52.

#### 2.4.4.1. İşe Devamsızlık Nedenleri

Çalışanın işe gelmeme sebeplerini ikiye ayırmak gerekmektedir; istemli ya da istem dışı devamsızlık. İstem dışı devamsızlık hastalık ya da ailevi sebeplerden kaynaklanabilir ve bizim çalışma amacımızın dışındaki devamsızlıkları kapsar.İstemli devamsızlık genelde bir ya da iki günlük zamanları kapsamasına rağmen istem dışı devamsızlıklar daha uzun süreli olabilir. Araştırmacılar genelde çok tekrar eden olayları araştırma eğiliminde olsalar da, devamsızlık konusunda istemli devamsızlık daha fazla araştırma konusu olmuştur.

Başlıca devamsızlık nedenlerini sıralayacak olursak<sup>68</sup> ;

- *Yaş durumu* : Yaş ile devamsızlık arasında yapılan araştırmalar bu konuda çelişkili sonuçlar vermiştir. Ancak araştırmacılar, 25-35 yaş arası kimselerde devamsızlığın genç gruplara ve yaşlılara nazaran daha az olduğu konusunda birleşmişlerdir. Çünkü bu yaşlardaki kişiler mesleksi seçimlerini ve yönelimlerini tamamlamış olmaktadır.

- *Cinsiyet* : Cinsiyet ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi arayan araştırmacılar, ortalama olarak kadınların erkeklerden daha fazla devamsız oldukları sonucuna varmışlardır.

Bunun nedenini ise, kadınların erkeklere oranla işyerine daha az bağlı oldukları görüşüne dayandırmaktadır.

- *Aile durumu* : Ailenin büyüklüğü ve aile yapısı da devamsızlığı etkileyen faktörlerdendir. Ana, baba ve çocuklardan oluşan “çekirdek aile”lerde ortalama devamsızlık “büyük aile” tiplerine kıyasla daha az olmaktadır.

- *İşyerinin uzaklığı* : İşyerinin eve uzak olması da devamsızlığı ve özellikle işe geç kalma olgusunu etkileyen faktörlerden birini oluşturmaktadır. Ev ve işyeri arasındaki uzaklık arttıkça işe geç kalma ve devamsızlıklar da fazlalaşmaktadır.

- *Kıdemlilik* : İşyerinde uzun süreden beri çalışan yani kıdemli işgörenlerde, kıdemsizlere kıyasla devamsızlık oranı artmaktadır. Bunun nedeni; işgörenin

---

<sup>68</sup> Ferik,s.74.

kıdemliliği dolayısı ile elde etmiş olduğu güvene bağlayabiliriz. Ancak iş yerinde uzun süre çalışmanın sonucunda mesleksen rahatsızlıklar, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanma da devamsızlığı oluşturan ana nedenler arasında sayılabilir.

- *Öğrenim derecesi* : Öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, işgörenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır.

#### 2.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Personel Devri / İşi Bırakma İsteği

Personel devri; çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder. Kişinin kendi kararı ile ayrılması istemli işi bırakmadır ve bizim araştırmamızın konusunu oluşturur.<sup>69</sup>

Personel devri, işyerinde ve özellikle belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durum meydana getirir. Çünkü, işten ayrılan her tecrübeli personelin kuruluş için yetişme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hataların maliyeti vardır. Ayrıca tecrübeli bir kişinin yerine işe alınacak tecrübesiz bir kimsenin işe intibakı esnasında yapacağı hatalara ek olarak tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğünü de ilave edersek , personel devrinin işletme ve kuruluşlara ne ölçüde zararlı olduğu ortaya çıkar.<sup>70</sup>

Çalışanlar; işten, örgüte yaptıkları yatırımın karşılığını alamayacaklarına inandıkları zaman ayrılırlar. Örgütte çalışmaya devam etmek, bir çalışan için örgüte yatırım yapmaya devam etmek demektir. Bu yatırım zamanla birikir ve vazgeçilmesi pahalı hale gelir. Cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı, yaş, çocuk sayısı da örgüte yapılan bu yatırımı etkileyen değişkenlerdir. Çünkü bunlar yatırımdan vazgeçilmesini engelleyen sorumluluklardır. Alternatif iş imkanı da bu yatırımdan vazgeçmeyi etkileyen diğer bir önemli değişkendir.

<sup>69</sup> Ferik,s.75.

<sup>70</sup> Eren,s.259.

Örgütsel bağlılığın azlığı ve işten ayrılma niyeti ile ilgili diğer bir açıklama da Farrel ve Rusbult tarafından (1981) yapılmıştır. Bu modele göre işten ayrılma birkaç faktörlü bir fonksiyondur. İşten ayrılmayı engelleyen faktörler; örgütsel ödüller, çalışanın iş tatmini, alternatif işin kalitesi, çalışanın işe yaptığı yatırımın büyüklüğü gibi faktörlerdir. Bu modele göre alternatif iş örgütsel bağlılık ile olumsuz ilişki içindedir yani alternatif daha kötü bir iş ise bağlılık artar.<sup>71</sup>

Yapılan bir araştırmaya göre, işe gelmeme ve işi bırakma eğilimi iş tatmini değişkenine oranla örgütsel bağlılık değişkeni ile daha ilişkili bulunmuştur.<sup>72</sup>

#### **2.4.5.1. İş Bırakma İsteği ve Devamsızlık Arasındaki Farklar**

İşi bırakma isteği ile devamsızlık arasında 3 temel farklılık bulunmaktadır ;

- İşe devamsızlık sonucunda kişinin karşılaştığı olumsuz sonuçlar, işi bırakma isteğine kıyasla daha azdır.
- Devamsızlık, kişinin alternatif işler bulabilme şansı olmadığı zamanlarda işi bırakma isteğinin yerine uygulamaya çalıştığı bir davranış tarzıdır.
- Devamsızlık genelde anında ve daha kolay alınabilen bir karar iken, işi bırakma isteği üzerinde uzun süre düşünülmesi gereken bir karardır.

#### **2.4.6. Örgütsel Bağlılık ve Performans**

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990) bu ilişkinin çok zayıf olduğunu ifade etmiştir. Bu ilişkiyi etkileyen daha çok ekonomik şartlar, ailevi mecburiyetler gibi değişkenlerdir. Maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans ilişkisini olumsuz etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi daha güçlendirebilir.<sup>73</sup>

Yapılan birtakım çalışmalara göre ise performans düzeyini etkilemede örgüte bağlılığın belirleyici rolü bulunmaktadır. Bu çalışmalar, mesleğin yaşamdaki önemi ve

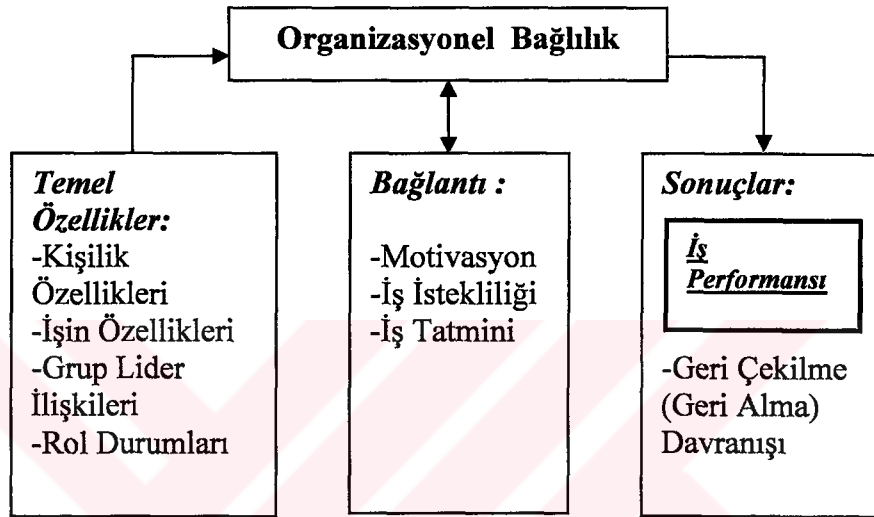
<sup>71</sup> Erol,ss.81-82.

<sup>72</sup> Cici,ss.75-76.

<sup>73</sup> Erol,ss.80-81.

ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir. Kuruma bağlılık ise kurumun amaç ve değerlerini benimseme, kurum için büyük çaba göstermeye istekli olma ve kurumda kalma isteği olarak tanımlanabilir. William ve Hazer'e göre; iş tatmini de işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı olması sebebiyle örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkilidir ve her ikisi de performans ile pozitif ilişki içerisindedirler.<sup>74</sup>

Mathieu ve Zajac birlikte yapmış oldukları bir araştırma olan meta - analizin önemli sonuçlarını aşağıdaki şekil ile açıklamışlardır :



Şekil 3 : Organizasyonel Bağlılık ve Performans İlişkisi

**Kaynak :** "Organizational Commitment," <http://www.pscw.uva.nl/is/js/ed/organ/html>, (20 Eylül 2003),s.3.

Mathieu ve Zajac' ın meta-analizinde gösterilen, bağlılığın en önemli sonucu, daha bağlı çalışanların iş performansları ile ilgili daha olumlu eleştiriler aldıkları yönündedir.

Mathieu ve Zajac, genellikle yüksek seviyede bağlılık gösteren çalışanların işleri ile ilgili her bölümde pozitif sonuçlar elde ettiklerini gözlemlemişlerdir. Çünkü çalışanlar görevlerini ihmal etmiyorlar ve kendilerini adamaya daha hazır olduklarını gösteriyorlar. Çalışanlar için yüksek iş tatmini ve en iyi ödüller sonunda tüm toplum için daha az hata ve artan brüt milli üretim (verim) anlamına gelmektedir. Porter ve Steers da Mathieu ve Zajac' ın buldukları sonuçları desteklemişlerdir.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> Çiğdem Kirel, "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi," İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi ( Kasım 1999), Cilt: 28,No.2,s.2.

<sup>75</sup> "Organizational Commitment," <http://www.pscw.uva.nl/is/js/ed/organ/html>, ( 20 Eylül 2003 ), ss.1-2.

Görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin pozitif mi negatif mi olduğu konusunda çok farklı görüşler bulunmakla birlikte, aynı yazarlar farklı koşullar altında her iki görüşü de savunabilmektedirler.

#### 2.4.7. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütün formal ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, ancak örgütün etkin işleyişini destekleyen, isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır. “İsteğe bağlı” denilerek ifade edilen davranışın bireyin rol ya da iş tanımında yer alan bir gereklilik olmayışıdır. Yani davranışın yerine getirilmemesi sonucu bir cezalandırma söz konusu değildir. Birey bu davranışını örgütle yaptığı psikolojik kontrat doğrultusunda kişisel bir tercih olarak göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını karşılaştırdığında, O'Reilly ve Chapman'ın 1986'da yapmış oldukları araştırmanın sonucuna göre, örgüte bağlılığın örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme boyutlarının örgüt yararına rol gereklerini aşan vatandaşlık davranışları gösterilmesine neden olduğu saptanmıştır.<sup>76</sup>

Steers, Mowday ve Porter bağlılığı örgüt içerisinde kalmayı isteme, örgütsel hedef ve değerleri kabul etme ve örgüt yararına dikkate değer derecede çaba gösterme olarak tanımlayarak, hem bir tutum hem de bir niyet içermekte olduğunu belirtmişlerdir.

Bağlılık, maddi ve manevi yönlerin bir bileşkesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bağlılığın bireylerde karşılıklı fayda edinmek ve mevcut durumlarını korumak gibi amaçlara yardım etme amaçlı vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkarabileceği yönünde görüşler bulunmaktadır. Böylelikle, örgüte karşı bir bağlılık geliştirmiş bireylerin gelişmemişlere oranla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılıklarının daha yüksek olacağı söylenebilir.<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Kamer,s.14.

<sup>77</sup> Kamer,s.15.

#### 2.4.8. Örgütsel Bağlılığı Sağlamanın Yolları

Günümüzde işletmeler çekebildikleri ve elde tutabildikleri yüksek performanslı çalışanlar kadar başarılıdır. Başarılı bir işletmenin rekabet avantajını sürdürebilmesinin, yüksek performanslı çalışanlarının şirkette kalma süreleri ile doğru orantılı olduğu görüşü her geçen gün daha çok kabul görmektedir.

Değişen koşullar, sayıları hızla artan seçme ve yerleştirme firmaları, rakipler, yeni iş alanları iyi elemanların elde tutulmasına bir tehdit oluşturmaktadır. Üzerlerinde büyük emek harcadıkları yüksek performanslı elemanlarını kaybetme olasılıklarının farkına varan şirketler, önlem almakta gecikmemiş ve organizasyonlarının başarısı için önemli olduklarına inandıkları çalışanlarının uzun yıllar kendileri ile birlikte kalmalarını sağlayacak yöntemler geliştirmek için çalışmalara başlamışlardır.

Çalışanların elde tutulmasına ilişkin hangi stratejilerin benimseneceği ve ne şekilde uygulanacağı konusunda en önemli görev, organizasyonun hedefleri doğrultusunda stratejik ortak rolünü üstlenen İnsan Kaynakları Yöneticisine düşmektedir.

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin üstlendikleri bu zor ortaklık görevini başarı ile yerine getirebilmeleri için çeşitli metotlar mevcuttur. İleri seviyede motivasyon sağlamak ve çalışanları elde tutmak için uygulanan birtakım yöntemlere aşağıda yer verilmiştir.

- **Çalışanları Elde Tutmak İçin Makul İşe Alma Uygulamaları** : Bu uygulamada, çalışanlar arasından seçilen bir “Görüşme Grubu” oluşturulur. İşe alınacak aday, bu grubun birçok üyesi ile görüşmeler yapar. Değişik gruplardan oluşturulan bir aday havuzundan daha iyi seçimler yapılmaya çalışılır. İşe alım döngüsü referansların kontrolü ile beraber resmi görüşme süreci ile tamamlanmış olur. Ayrıca, bu konuda en iyi uygulamaları gerçekleştirmiş şirketler, işe alımlarda çalışanlarının tavsiyelerine de başvurmaktadır.<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Çalışanların Elde Tutulması ve Motivasyonu, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (25 Ekim 2003),s.1.

Çalışanların firmada kalma sürelerini uzatmak ve işe alım sürecini etkinleştirmek için yetenek bazlı işe alım süreçlerinin uygulanmasının yetenekli çalışanların şirket içinde tutulabilmesi için büyük önem taşımaktadır. Günümüzün öncü firmalarının çoğu yetenek bazlı işe alım tekniklerini kullanarak daha iyi aday-pozisyon uyumunu sağlamaktadırlar.<sup>79</sup>

• **Çalışan Memnuniyeti Yaratmak İçin Mümkün Olduğunca Eğitim Sağlamak :** En iyi uygulamaları gerçekleştiren şirketler eğitim ihtiyaçlarını gözden geçirir ve gereksinimi olan çalışanlara bu olanağı sunarlar. En yararlı eğitim köklerini performansa dayandırır, böylece çalışanlar işe döndüklerinde yeni yeteneklerini kullanabilirler.

• **Çalışanlara Esnek Kariyer İmkanları Sağlamak:** Çalışanların yetenekleri doğrultusunda esnek kariyer olanakları sağlamak diğer bir yoldur. Yetenekli çalışanların klasik yönetimin kendileri için belirlemiş oldukları kariyer basamakları yerine daha yaratıcı ve teknik açıdan kendilerini geliştirebilecek kariyer olanaklarını tercih ettikleri gözlenmektedir.

• **Adil ve Dengeli Bir Ücret Sistemi Oluşturmak :** Ware, “İşverenlerin çalışanların işte tutulması konusundaki en büyük yanlış anlamaları ‘ödemeler konusu’ dur” ifadesinin altını çizmektedir. Ard arda yapılan araştırmalar, paranın (rekabeti destekliyor durumundaysa) iş tatminini sağlamada üçüncü sırada yer aldığını göstermektedir.

Kilit noktalarındaki çalışanları işte tutmak ve işe çekmek amacıyla şirketler ek ücretler geliştirebilirler. Yemekler, alternatif sağlık harcamalarını kapsayan programlar ve sigorta desteği gibi maliyeti düşük ek ücretler de kullanılabilir.<sup>80</sup>

• **Yapılan İyi Çalışmaları Ödüllendirmek :** Herkesin içinde ve özel olarak ayrıca takdir görmek çalışanların günlük sorumluluklarına yeniden canla başla bağlanmalarını sağlar ve istenen davranışları pekiştirir. Etkili ödül programları şirketin her yanında uygun ve

<sup>79</sup> Funda Ferik, *Yetenekli Çalışanları Şirkette Tutabilmek*, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (15 Eylül 2003), s.1.

<sup>80</sup> Carol Smith, *İyi Çalışanları İşte Tutma Konusunda Tavsiyeler*, 1997, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (04 Ocak 2003), s.1.

sürekli takdir sürecinin devamını sağlamak üzere çeşitli ödüller içerir. Bunun nedeni; çalışanların kendi işlerine özgü ödüllere daha iyi tepki vermeleridir. Başarılı ödül programları şirketin vizyon ve değerlerini destekleyen türden davranışlarla bağlantılıdır ve açık seçik kriterlere dayanır.

• **Profesyonel ve Kişisel Gelişim Olanakları Sağlamak** : İnsanların çalışmak istemelerinin ve çalıştıkları şirkette kalmaya devam etmelerinin en başta gelen nedenlerinden biri profesyonel gelişim olanaklarıdır. En iyi uygulamaların sahibi olan şirketler profesyonel gelişim sürecini en üstün performans gösteren elemanlarını ödüllendirmek ve ellerinde tutmak için kullanırlar. En az profesyonel gelişim kadar önemli bir konu da kişisel gelişimdir. Bugün giderek daha çok sayıda şirket, çalışanlarına iş ve özel yaşam dengesini kurmaları konusunda yardımcı olmaktadır.<sup>81</sup>

• **Diğer Yöntemler** : Organizasyonel bağlılığı sağlamak amacıyla her geçen gün yeni yöntemler gelişmekle beraber uygulamada olan diğer yöntemler şunlardır; çalışan memnuniyeti araştırmaları yapmak, kurum kültürüne sahip işletmeler oluşturmak, açıklayıcı ve aydınlatıcı liderlik oluşturabilmek, anlamlı hedefler ortaya koymak vb.

Borusan Genel Müdür Yardımcısı Can Bi, her yıl değişik faktörler kullanarak -liderlik, çalışma ortamı, eğitim ve kariyer olanakları vs.- çalışan memnuniyeti ve bağlılık ölçümü yaptıklarını belirtmiştir. Tarafsız olunması amacıyla dışarıdan bir kuruma yaptırılan ölçüm sonucu iyileştirme faaliyetlerine başlanmaktadır. Şirket çalışanlarının gözünde Borusan' da çalışmanın tatmin ve bağlılık yaratmasının nedenleri;

- Yapılan işlerin şirkete değer kattığının bilinmesi,
- Çalışanların yeteneklerinin fark edilmesi ve geliştirilmesi,
- Yönetimin çalışanlar ile şeffaf, güvene dayalı ve açık ilişkiler kurmasıdır.

<sup>81</sup> Lorenca Rosal, "Çalışanları Yeniden Kazanmak," *Executive Excellence Dergisi* (Eylül 2003), Yıl:7, Sayı:78,ss.5-6.

Zor ekonomik dönemlerden geçilirken yöneticiler bir yandan harcamaları kısmak diğer yandan da çalışanlara işlerine ve şirkete bağlılıklarına değer verdiklerini anlatabilmek için her geçen gün yeni yöntemler denemeye devam edeceklerdir.<sup>82</sup>

#### 2.4.9. Örgütsel Bağlılık Konusunda Kültürel Farklılıklar ve Türkiye'deki Çalışanların Bağlılığı Konularında Yapılan Bir Araştırma

Kültürün yönetim yaklaşımlarına direkt etkisi vardır. Bazı toplumlarda bireyler bünyesinde çalıştıkları firmaları mesleklerinden önce görürler, diğer toplumlarda ise önemli olan kişinin mesleğidir.<sup>83</sup>

Şirketine bağlı, mutlu ve motive çalışanlar her zaman daha verimli, üretken ve daha kalıcıdır. Çalıştıkları sürece edindikleri tüm bilgi ve deneyimlerini şirkete katarlar. Bu nedenle şirketler “sadık müşteri”nin yanı sıra, son yıllarda “sadık çalışanlar” yaratmanın da peşindedirler. Ancak bağlılık yaratmak her zaman şirketlerin elinde de değildir. Çalışanların iş değiştirmelerini piyasa koşulları belirlemektedir.

Bugün pek çok firma çalışanlarının bağlılık ve motivasyon düzeyini ölçmek için çeşitli araştırma şirketlerine başvuruyor. Dünya ölçeğinde etkin firmaların tümü bu ölçümleri bir yönetim ve iyileştirme aracı olarak kullanıyorlar. Taylor Nelson Sofres, global ölçekte bağlılık araştırmaları yapan kuruluşlardan bir tanesidir. 2002 yılında 33 ülkeyi içine alan kapsamlı bir araştırma gerçekleştirdi. TNS’ nin “Employee Score” ( Çalışan Bağlılığı ) adı altında gerçekleştirdiği araştırma, global ölçekte çalışan bağlılığını sektörlere, ülkelere, bölgelere, yaş gruplarına, pozisyonlara ve cinsiyetlere göre ortaya koymaktadır. NFO Infratest’ in araştırmaları da TNS’ nin verilerini desteklemektedir. NFO Infratest Türkiye yetkilisi Yaman Akalın, eğitim düzeyi, yaş ve pozisyona göre çalışanların bağlılıklarının değiştiğini söylemektedir.<sup>84</sup>

TNS Sofres’ in araştırmasında çalışanların şirketlerine bağlılıklarının yanı sıra, yaptıkları işe olan bağlılıkları da ölçülmüş ve 2002 yılında çalışanların şirkete

<sup>82</sup> *Tercih Edilen Bir kurum Olmak*, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), 2001, (02.Nisan 2003),s.3.

<sup>83</sup> Esin (Can) Mutlu, *Uluslararası İşletmecilik*, 1.Basım.(İstanbul: Beta Basım Yayım,1999), s.278.

<sup>84</sup> Hande Demirel, “ Zorunlu Sadakat,”*Capital Dergisi* ( Şubat 2003),Yıl:12,Sayı:2003/2, ss.159-160.

bağlılıkları % 51, yaptıkları işe olan bağlılık düzeyleri ise % 57 düzeyinde bulunmuştur.

Araştırmaya göre, çalışan bağlılığının en düşük olduğu bölge Asya/Pasifik olarak belirlenmiştir. Ülkelere bakıldığında ise şirkete bağlılık oranının en yüksek olduğu ülkeler İsrail, Hollanda ve Yeni Zelanda olarak sıralanmıştır. Şirkete bağlılığın en düşük olduğu ülkeler ise Bulgaristan, Japonya ve Kore'dir.

Tablo 1  
Çalışanların Ülkeler Arası "Sadakat Analizi"

<b><u>Çalışanların Ülkeler Arası "Sadakat Analizi"</u></b>		
<b><u>(İşe ve şirkete bağlı olanların oranı, %)</u></b>		
<b>Ülke</b>	<b>İşe Bağlılık</b>	<b>Şirkete Bağlılık</b>
İsrail	72	68
Yeni Zelanda	70	67
Hindistan	65	60
Hollanda	70	58
<b>Türkiye</b>	<b>59</b>	<b>56</b>
Almanya	64	55
Fransa	67	51
ABD	61	49
İngiltere	60	49
Arjantin	55	48

**Kaynak :** Hande Demirel, "Zorunlu Sadakat," *Capital Dergisi* ( Şubat 2003),Yıl : 12, Sayı:2003/2, ss.159 - 160.

TNS' nin araştırmasında ülkeler çalışanların şirkete ve yaptıkları işe olan bağlılıklarını yüksek, orta ve düşük olarak gruplamış, Türkiye bu gruplar içerisinde bağlılığın orta düzeyde olduğu kategoride yer almıştır. Araştırmadan çıkan verilere göre çalışılan

firmaya bağıllık oranları, şirket yapılarına göre incelendiğinde, ulusal şirketlerde hem şirkete hem işe bağıllık % 65 düzeyinde ancak bu oran çokuluslu şirketlerde hem şirket hem işe bağıllıkta % 100'e çıkıyor.

Tablo 2  
Türkiye' de Şirket Büyüklüklerine Göre Çalışan Bağıllığı

<b>Türkiye' de Şirket Büyüklüklerine Göre Çalışan Bağıllığı (%)</b>				
	<b>İşe bağı değil</b>	<b>İşe ve şirkete bağı değil</b>	<b>Şirkete bağı</b>	<b>İşe ve şirkete bağı</b>
<b>Uluslararası Şirketler</b>	0	0	100	100
<b>Yerli Şirketler</b>	5	30	5	60
<b>Orta Büyüklükte Şirketler</b>	13	32	2	53
<b>Küçük Ölçekli İşletmeler</b>	8	46	8	38
<b>Ortalama</b>	7	52	4	37

**Kaynak :** Hande Demirel, Zorunlu Sadakat," *Capital Dergisi* ( Şubat 2003),Yıl : 12, Sayı:2003/2, ss.159 - 160.

TNS Sofres' in araştırmasında global ölçekli sektörel bağıllık oranları da ölçülmüş ve sonuçlara göre en yüksek sektörel bağıllığın olduğu sektörler % 68 ile eğitim ve % 64 ile sağlık ve sosyal servisler olarak belirlenmiştir. Sektörler arasında işe bağıllığı en yüksek olanlar ise finans/sigorta ve eğitim olarak karşımıza çıkmıştır.

Tablo 3  
Sektörlere Göre “En Sadık” Çalışan Araştırması

Sektörlere Göre “En Sadık” Çalışan Araştırması, (%)		
Sektör	İşe Bağlılık	Şirkete Bağlılık
Finans	61	60
<b>Eğitim</b>	<b>68</b>	<b>57</b>
<b>Hizmetler</b>	<b>62</b>	<b>56</b>
Kamu	62	55
Telekomünikasyon	59	55
Tarım-Maden-Enerji	57	54
Bilgi Teknolojileri	63	53
<b>Sağlık</b>	<b>64</b>	<b>51</b>
Perakende	53	50
Diğer	53	49
Turizm	57	47
Ulaşım	51	47
İnşaat	48	47
<b>Üretim</b>	<b>49</b>	<b>43</b>
<b>Ortalama</b>	<b>57</b>	<b>51</b>

**Kaynak :** Hande Demirel, “Zorunlu Sadakat,” *Capital Dergisi* ( Şubat 2003),Yıl : 12, Sayı:2003/2, ss.159 - 160.

Uluslararası araştırma şirketi NFO Infratest’ in Türkiye yetkilisi Yaman Akalın, Türkiye’ de ve dünyada çalışan bağlılığı konusunda şu değerlendirmeleri yapmaktadırlar :

“Türkiye’de çalışan bağlılığının en düşük olduğu sektör finans sektörü idi. Kriz öncesi bu sektörde büyük bir dinamizm vardı. Sektörde çalışanlar sıklıkla iş değiştirmekteydi ancak krizden sonra bu durum büyük ölçüde değişti.

Kriz sonrası yapılan ölçümler de çalışan bağlılığının ve motivasyonun kriz öncesine göre daha yüksek olduğunu gösteriyor. Çalışanların bağlılık ve motivasyon düzeyi sektörel olmaktan ziyade kurumların izlediği insan kaynakları politikalarından ve genel olarak dışarıdaki iş olanaklarının cazibesinden etkileniyor. Kriz sonrası çalışanların daha bağlı olması büyük ölçüde iş imkanlarının azalmasından kaynaklanıyor.”

Çalışan bağlılık ve motivasyonu müşteri bağlılığı ve memnuniyeti kadar önemlidir ve bu ikisinden biri kötü gidiyorsa diğerini de peşinden sürükler. Çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti bir arada önemsenmelidir çünkü bağlılık ve motivasyonu yüksek olan çalışanlar müşteri memnuniyeti için çaba harcayacaklar ve bu da üretkenliği arttıracaktır.<sup>85</sup>

Bu ana bölümün, buraya kadar olan kısmında organizasyonel bağlılık kavramının önemi ve tanımı çeşitli boyutlarla ele alınmış, organizasyonel bağlılığı etkileyen faktörlere, örgütsel bağlılığın diğer iş davranışları ile olan ilişkisine, organizasyonel bağlılığı sağlamanın yollarına ve organizasyonel bağlılık ile kültürel farklılıkları ortaya koyan Türkiye’de yapılan bir araştırmaya değinilmiştir. Bundan sonraki kısımda ise organizasyonel bağlılık ve ekip çalışması birarada ele alınarak aralarındaki ilişki ortaya konulacaktır.

#### **2.4.10. Örgütsel Bağlılık ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişki**

Örgütsel psikolojide, bazı çalışanların diğerlerine oranla neden daha yüksek bağlılık gösterdiği ve ekip içerisinde bağlılığın nasıl ifade edildiği uzun zamandır merak konusu olmuştur. Ekip çalışması ile ilgili bir çalışma yapılırken bağlılıktan söz etmemek kafeinsiz kahveden bahsetmek gibidir yani bağlılık ekip çalışmasının işlemlerini sağlayan kafein gibidir.

<sup>85</sup> Hande Demirel, “Zorunlu Sadakat,” *Capital Dergisi* ( Şubat 2003), Yıl : 12, Sayı:2003/2, ss.159 - 160.

Haslam, “Organizasyonlarda Psikoloji: Sosyal Kimlik Yöntemi” başlıklı kitabında organizasyonel bağlılığın; çalışan devri, organizasyonel değerlere bağlılık, ekstra rol görevleri üstlenme istekliliği gibi çok önemli bir dizi davranışı önceden belirleme niteliği taşıdığını belirtmiştir. Bununla birlikte bağlılık kapasitesinin özünde ekip çalışması bulunmaktadır. Ekipler bağımsız davranmazlar tersine karşılıklı bağlılık anlayışı içerisinde hareket ederler. Ekiplerin başarılı olabilmesi için, onlara inanan ve iş için harcadıkları zamana ve emeğe değer veren birileri olmalıdır. Bunun için de organizasyonel değerlerinizin ekip çalışanları tarafından iyi anlaşılması ve benimsenmesi gereklidir.<sup>86</sup>

İyi yönetilen ekiplerde karşılıklı desteğin ve işe bağlılığın değeri bilinir ve uygulanır. Yöneticiler ne kadar becerikli ve istekli olurlarsa olsunlar, herşeyin altından kalkamazlar ve başarıları da çalışanlarını uygun yerde kullanmaları ve onları motive etmelerine göre değerlendirilir. Her bir çalışanın becerilerinin kullanılması ile hedefe ulaşıldığında en yüksek seviyede başarı elde edilir. Bu ekip çalışmasının birey çalışmasına karşı olan bir üstünlüğüdür.

İşe bağlılığı gerçekleştirmek ekip çalışmasının sonuçlarından biridir. Bağlılık zorla geliştirilemez. Bu her alanda böyledir; kendi kendine gelişen bir süreçtir ve genellikle bir işe dahil olma hissi uyanınca ortaya çıkar.<sup>87</sup>

Günümüzde örgütsel bağlılığı sağlamanın yollarından biri olarak uygulanan iş arkadaşları tarafından takdir edilme, herkesin içinde ödüllendirme gibi davranışlar aynı zamanda “ekip bağlılığı” denilen kavramı da arttırmaktadır. Bundan sonraki bölümde “ekip bağlılığı” kavramına daha detaylı yer verilecektir. Bu tür davranışlar bir yandan örgütsel bağlılığı sağlarken bir yandan da ekip çalışmasını kolaylaştırır.<sup>88</sup>

<sup>86</sup> Dana E. Jarvis , *I Got Committed* , [http://www.hillgroupine.com/news/newsletter/fall01/news\\_\\_Commitment.html](http://www.hillgroupine.com/news/newsletter/fall01/news__Commitment.html) , ( 28 Kasım 2003 ) , s.1.

<sup>87</sup> Bülent Aydın, “Pazarlama Alanında Takım Çalışması,”(Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Human Resources and Development Bilim Dalı,2000 ) , s.29.

<sup>88</sup> Rosal,s.7.

Kültürel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Hofstede'nin yaşam değerleri olarak ileri sürdüğü değişkenlerden biri olan "*Bireycilik ve Toplumculuk*" içerisinde ekip çalışması ve bağlılık ilişkisine de rastlamak mümkündür.

Buna göre; bireycilik her türlü ekipten bağımsız olmayı ve otonomiye, toplulukçuluk ise karşılıklı bağımlılığı, ekip ilkelerini ve uyumu içerir. Toplulukçu kültürlerde bireylerin buldukları grup ile bu grup dışında kalanlar arasında çok kesin çizgiler bulunmaktadır. Bireycilik duygusal açıdan örgütten bağımsızlığı, toplulukçuluk ise örgüte sadakat göstermeyi ve ait olma ihtiyacını ifade eder.

Bu nedenle toplulukçu kültürlerde bireylerin yöneticileri ya da iş arkadaşlarıyla ilişkileri nedeniyle daha çok duygusal bağlılık gösterecekleri; bireyci toplumlarda ise iş veya ücretleri sebebiyle devamlılık bağlılıkları ya da ilkesel bağlılıklarının daha yüksek olacağı söylenebilir.<sup>89</sup>

Örgütsel bağlılığın sonuçlarından birinin ekip çalışması olduğuna dair görüşler çerçevesinde Welsh ve La Van, 1981 yılında örgüte bağlılığın örgüt iklimi, işin özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkilerini incelemek üzere bir Tıp Merkezinde 149 elemanın katıldığı bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmanın sonuçlarından birisi de ekip çalışmasının örgüte bağlılığı arttırdığı yönündedir.<sup>90</sup>

Ekip çalışmasının örgütsel bağlılığı düşürdüğü yönünde hiçbir araştırma sonucu bulunmamaktadır. Aksine, ekip üyeliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin olumlu olduğu ifade edilmektedir. Çünkü, otonom çalışma grupları ve ekipler içinde çalışanların iş tatminleri yükselmektedir.

Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum geliştiren ekip çalışanlarının üst yönetim, örgüt, amir ve iş arkadaşlarına karşı bağlılıklarının da arttığı belirtilmektedir. Yarı otonom ekiplerde ise üst yönetime ve örgüte karşı olumsuz tutum geliştirme daha çok beklenebilir.

<sup>89</sup> Kamer, ss.30-31.

<sup>90</sup> Küçük Baransel, s.54.

Bir ekibin verdiği kararların kalitesi ne kadar işbirliği ile alındığına bağlıdır. Bu işbirliği karara ve ekibe bağlılığı güçlendirmektedir. Bu bağlılık örgütsel bağlılığı da olumlu etkilemektedir. Bireysel açıdan incelendiğinde de çalışanların karar sürecine katılması, onlara karar vericiler ya da liderler tarafından değer verildiğinin göstergesi olarak algılanması ve örgüt içindeki statüsünü güçlendirmesi sonucunu yaratmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.<sup>91</sup>

Ekip çalışmasının gittikçe daha önemli olması ve yaygınlaşmasına paralel olarak işe bağlılığı yüksek olanların bilgi paylaşımında ve ekip arkadaşları ile yardımlaşmada çok daha başarılı oldukları görülüyor.<sup>92</sup>

Örgütsel bağlılık ve ekip çalışması ile ilişkisini incelerken bir alt başlık olarak ekip bağlılığı kavramına değinmek de gerekmektedir. Örgüte bağlılığın ekip içerisinde yansımaları olan bu kavram bir neden-sonuç ilişkisinden öte ekip içinde oluşabilen doğal bir davranıştır.

#### 2.4.10.1. Ekip Bağlılığı

Üyeler arasındaki kişiler arası çekim düzeyi ve üyelerin ekipte kalma konusundaki motivasyon derecesi ekip bağlılığını ifade etmektedir. Bir çok uygulama ve araştırmacı tarafından bir örgütün içinde yer alan çalışma ekiplerinin bağlılığının, örgütsel etkinliğin bir belirleyicisi olduğu düşünülür. Bağlılığa atfedilen bu önem, öncelikle grup üzerinde fark edilen etkisi nedeniyle. “Bağlı olma” ya da “Bağlılık” terimi grup üyelerinin dayanışma eğilimini ifade eder.

Ekiplerin bağlılığı iki yaklaşımla incelenebilir. İlk yaklaşımda, bağlılık her ekip üyesinin diğer ekip üyelerine karşı hislerini ortaya çıkarmaya yönelik sorulara verilen yanıtlarla ölçülür. Bu yöntem Moreno tarafından geliştirilmiş olan sosyometri tekniğidir. Bu teknikte ekip üyelerinin birbirlerini tercih ya da reddetme düzeyleri ya

<sup>91</sup> Erol,s.77.

<sup>92</sup> Pelin Kesebir, *İşe Bağlılık: İş Performansının Önünü çan Çağdaş Bir Kavram*, [http://www.makalem.com/Search/Article Details,\(05 Mart 2004\),s.2](http://www.makalem.com/Search/Article%20Details,(05%20Mart%202004),s.2).

da birbirlerine karşı duyguları ile ilgili sorular sorulur. Bu sorulara verilen yanıtlarla ekip içerisinde, en çok sevilenler ve yalnızlar ortaya çıkarılır.

Diğer yaklaşımda ekip aktiviteleri ile ilgili olarak hüküm verilir. Bağlı ekiplerde bulunan üyeler ortak amaçlara ulaşmak için çalışan üyelerden oluşur. Bu yaklaşım, ekip bağlılığının derecesini, üyelerin amaçlar doğrultusunda gösterdikleri performans düzeyi ile ilgili olarak açıklar. Eğer yüksek bağlılık varsa, amaçların etkin şekilde gerçekleştirilmesine yönelik üst düzey bir çaba da olacaktır.<sup>93</sup>

Ekip bağlılığı, grup üyelerinin uyum içinde olup diğer üyelerle birlikte olma isteğinin yanı sıra, amaçlara bağlı kalınmasına ve ekibin bir üyesi olarak kalma isteğiyle, üyelerin birbirlerine gösterecekleri saygıya bağlıdır. Şekil 4, ekip bağlılığını arttıran ve azaltan faktörlerle birlikte, düşük ve yüksek bağlılık sonuçlarını açıklamaktadır.

Karşılıklı bağımlılık denilen kavram ise bağlılık kavramından farklıdır. Karşılıklı bağlılık da sağlıklı bir ekip çalışması için temel ögedir. Karşılıklı bağımlılık, ekip üyelerinin açıklık ve içtenlik ortamında bir ekip olarak çalışırken sonuçlara bireysel katkıda bulunmaları demektir. Üyeler diğerlerinin deneyim, beceri ve yaratıcılıklarından güç ve görüş derinliği kazanırlar. Karşılıklı bağımlı ekiplerdeki bireyler iç çekişmeler, gizli gündemler ve yıkıcı rekabet ortadan kalkınca çok daha güçlü bir katılım hissi duyarlar.



Bu engeller kalkınca, kişiler en uç fikirleri bile suçlanma kaygısı olmaksızın dile getirmekten çekinmez, kendilerini güvende hissederler. Bir kere bu gerçekleşirse, ekipler sağlıklı sonuçlara doğru daha büyük etkinlik ve verimlilikle çalışabilirler.<sup>94</sup>

İkinci bölümün son konusu olan bu kısımda örgütsel bağlılık ve ekip çalışması arasındaki ilişki ve ekip bağlılığı kavramları ele alınmıştır. Bundan sonraki bölüm araştırmanın uygulama bölümü olup araştırma bulguları ve yorumlarına yer verilecektir.

---

<sup>93</sup> Karaca,ss.36-37.

<sup>94</sup> Tugay,s.3.

<p><b>Bağlılığı Arttıran Faktörler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Homojenlik</li> <li>-Gelişmeyi Tamamlama</li> <li>-Nispeten Küçük Sayı</li> <li>-Sık Etkileşim</li> <li>-Açık Amaçlar</li> <li>-Başarı</li> </ul>	⇒	<p><b>Yüksek</b></p> 	⇐	<p><b>Yüksek Bağlılığın Sonuçları</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Görev Başarımı</li> <li>-Üyelerin Kişisel Doyumu</li> <li>-İlişkilerin Sıklığında ve Sayısında Artış</li> <li>-Grup Düşüncesi ( Bilinci)</li> </ul>
<b>“GRUP BAĞLILIĞI”</b>				
<p><b>Bağlılığı Azaltan Faktörler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heterojenlik</li> <li>-Yeni Oluşum</li> <li>-Çok Sayı</li> <li>-Fiziksel Dağılım</li> <li>-Belirsiz Amaçlar</li> <li>-Başarısızlık</li> </ul>	⇒	<p><b>Düşük</b></p> 	⇐	<p><b>Düşük Bağlılığın Sonuçları</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Amaçların Başarılmasında Zorluk</li> <li>-Dağılma</li> <li>Olasılığının Artması</li> <li>-Az Sayıda İlişki</li> <li>-Bireysel Yönelim ( Grup Düşüncesinin Azalması )</li> </ul>

Şekil 4 - Grup Bağlılığı

**Kaynak :** Emel Karaca, *Örgütsel Takımlar – Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1994 ), s.38.

Bu engeller kalkınca, kişiler en uç fikirleri bile suçlanma kaygısı olmaksızın dile getirmekten çekinmez, kendilerini güvende hissederler. Bir kere bu gerçekleşirse, ekipler sağlıklı sonuçlara doğru daha büyük etkinlik ve verimlilikle çalışabilirler.<sup>95</sup>

İkinci bölümün son konusu olan bu kısımda örgütsel bağlılık ve ekip çalışması arasındaki ilişki ve ekip bağlılığı kavramları ele alınmıştır. Bundan sonraki bölüm araştırmanın uygulama bölümü olup araştırma bulguları ve yorumlarına yer verilecektir.

<sup>95</sup> Tugay,s.3.

## 2.4.11. Ekiplerin Üstünlükleri ve Zayıflıklarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi

### 2.4.11.1. Ekip Çalışmasının Üstünlükleri ve Örgütsel Bağlılık

- *Uğraş Düzeyi* : İşçilerden oluşan ekiplerde, işçiler fiziksel güçlerini olduğu kadar zihinsel güçlerini de kullanabilmekte bu da büyük bir yaratıcılık ve enerjinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Pek çok şirket ekip çalışmasına başladığında çalışanların performansındaki artışı fark etmiştir. Ayrıca araştırmalar motivasyonun arttığını da göstermiştir. Sırf diğer insanlarla birlikte olmak ve izlendiğini bilmek bile kişiler için motivasyon kaynağı olmuştur.<sup>96</sup>

- *Üyelerin Tatmini* : Herkesin bir topluluğun parçası olmak, bir yere ait olmak gibi ihtiyaçları vardır. Ekip halinde çalışma bu ihtiyaçların tatminini sağlar. Ekipler üyelerin can sıkıntısını azaltır, kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlar.

- *Mesleki Bilgide Artış* : Üyeler ekibin yaptığı görevlerin hepsi hakkında bilgi sahibi olurlar. Ekipler aynı zamanda alınan kararlar için alternatif öneriler ve bu alternatiflerin uygulanmasını sağlayan ortamları yaratarak bilgi ortamı ve değişimini sağlarlar.

- *Örgütsel Esneklik* : Geleneksel örgütlerde her üye sadece bir tek iş yapar. Ama ekip halindeki çalışmalarda beş veya on beş kişilik bir topluluk iş bölümü içinde çalışır ve her üye diğerinin işini yapacak şekilde konuya hakim olur.

Ürün veya hizmeti daha büyük bir esneklikle sunabilmek için işte yeni bir düzenleme, üyeler arasında da yeni bir işbölümü gündeme gelebilir.

- *Ekip Ruhu Yaratma* : Ekip üyeleri birbirlerinden çok şey beklerler, böyle yapmak da işbirliğini kolaylaştırır ve üyelerin moralini yükseltir. Yönetimin stratejik olarak düşünmesini sağlar.

---

<sup>96</sup> Eren,s.457.

Ekip kullanımı özellikle de işçilerden oluşan kendi kendini yöneten ekiplerin kullanılması, yöneticilere stratejik planlamalar yapma konusunda daha fazla serbesti sağlar. İşler bireyler arasında pay edildiğinden yöneticiler genellikle zamanlarının çoğu kısmını emrindekilere yol göstermekle harcarlar.

- *Karar Vermeyi Hızlandırma* : Karar verme yetkisini ekiplere bırakmak daha hızlı karar verilmesini sağlar. Ekip üyeleri işle ilgili konularda yöneticilerden daha fazla bilgi sahibidirler. Zaten sorunlara da onlardan daha yakındırlar. Sonuç olarak ekip halinde çalışıldığında kararlar daha çabuk alınmaktadır.

- *İşgücü Çeşitliliği Yaratma* : Değişik tecrübelere ve değişik geçmiş yaşantılara sahip üyelerden oluşan ekipler homojen grupların görmediği bazı gerçekleri görürler. Bu yüzden verdikleri kararlar ve ürettikleri fikirler bireylerinkine kıyasla daha sağlıklıdır.

- *Başarıyı Arttırma* : Yukarıdaki faktörlerin tümü bir araya geldiğinde ekip performansı bireyin tek başına gösterebileceği performanstan çok daha üstün bir seviyeye çıkar. Ekipler bürokratik harcamaları azaltabilir, gelişimi sağlayıcı fikirler üretilmesine yardımcı olur. Bireylerin tek başına yaptıklarından çok daha fazla iş çıkarabilirler.

#### 2.4.11.2. Ekip Çalışmasının Zayıflıkları ve Örgütsel Bağlılık

- *Güçlerin Yeniden Düzenlenmesi* : Şirketler ekip çalışmasına geçtiklerinde, bundan en çok zarar gören orta ve alt düzey yöneticiler olurlar. Çünkü ekipler başarı kazandıkça danışmanlara olan ihtiyaç azalır.<sup>97</sup>

- *Ekibin Sirtından Geçinme* : “ Bedavacı ” terimi ekip üyesi olarak kendine çıkar sağlayan ancak üzerine düşen görevleri yapmak için yeterince gayret sarfetmeyen kişileri anlatmak için kullanılır. Özellikle büyük ekiplerde bazı kişiler işten kaytarma eğilimindedirler.

---

<sup>97</sup> Eren,s.458.

- *Koordinasyon Giderleri* : Grubun görev icabı yürüttüğü faaliyetlerde koordinasyonu sağlamak için zaman ve enerji gerekir. Gruplar çalışmaya hazırlanmak ve kimin neyi, ne zaman yapacağına karar vermek için zaman harcarlar. Bunun en güzel örneğini de öğrenci gruplarında görebiliriz.

- *Yasal Tartışmalar* : Şirketlerde ekip kullanımı arttıkça, durumun yasal yönleri gittikçe daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Sendika liderleri ekipleri desteklemekte, ancak yöneticilerin ekiplerin kurulmasına verdikleri desteği hoş karşılamamaktalar, bunun nedeni ise yöneticilerin sendikaların popülerliğini kaybettirmeyi amaçladıklarına inanmalarındır.

- *Grup Düşüncesi ( Group Think )* : Çoğu ekipte yaşanan bir sorundur ve ekiplerin çatışmayı tanımlamasını ve çözmesini zorlaştırır. Ekibin ortak kararı dışında bir düşüncesi olanlar bunu söyleyemez, o ekip üyesinin sessizliği, kabul olarak algılanır ve üzerinde çalışılan konuda hemfikirmiş gibi bir görüntü ortaya çıkar. Bir başka “grup düşüncesi” durumu da grubun, ortak düşüncenin geçerliliğini, doğruluğunu tartışmak yerine ortak düşünceden ayrı düşen değişik düşüncelere sahip üyeye grubun ortak düşüncesini alma yönünde yapılan baskıdır.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Takımlardan Nasıl Daha Etkin Yararlanılır?, <http://www.insankaynaklari.com/>, (20 Ocak 2002),s.1.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### EKİP ÇALIŞMASI İLE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK OTOMOTİV YAN SANAYİNDE BİR UYGULAMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı, ekip çalışması ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yöneliktir. Günümüzde yaşanan yoğun rekabet koşullarında şirketler, organizasyonel yapılarını daha verimli hale getirebilmek için ekip çalışması uygulamakta ve bunun sonucu olarak çalışanların işyerinde etkinliklerini arttırmayı hedeflemektedirler. Bu araştırma ile ekip çalışması olan firmalarda organizasyonel bağlılığa etkileri ve ekip bağlılığı kavramları ele alınarak yapılan anket çalışması ile aralarında ilişkinin var olup olmadığı ortaya konması amaçlanmıştır. Ayrıca hem ekip çalışması hem de organizasyonel bağlılığı etkileyen ortak etkenlerin var olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada incelen hipotezler ise şu şekildedir;

- *Ekip Çalışması ve Organizasyonel Bağlılık Arasındaki İlişkiye yönelik Bulgular için kurulan hipotezler:*

H1: Ekipteki çalışanların birbirleri tarafından anlaşılıp kabul edildiklerini hissetmeleri ile kendilerini işyerinin bir parçası olarak görmeleri arasında bir ilişki vardır.

H1: Ekipteki çalışanların problemlerin çözümünde yeni yollar aramaları ile karşılaştıkları zorluklarda beklenenden fazlasını yapmaları arasında bir ilişki vardır.

H1 : Ekip üyelerinin işe ilişkin konularda birbirlerini haberdar etmeleri ile çalışanların kendilerini işyerinin bir parçası olarak görmeleri arasında bir ilişki vardır.

H1 : Ekip üyelerinin resmi ve gayri resmi sık sık toplanmaları ile maddi açıdan işler iyi gitmese bile çalışanların kazanılmış haklarını kaybetmemek için işten ayrılmamaları arasında ilişki vardır.

H1 : Ekibin daima yapabileceğinin en iyisini yapacağını düşünen çalışanlar ile çalıştıkları yere katkıda bulunmak isteyenler arasında bir ilişki vardır.

H1 : Ekipte karşılıklı kaynak alışverişi olan çalışanlar ile saygın ve güvenilir bir kurumda çalışmaktan gurur duyanlar arasında bir ilişki vardır.

H1 : Ekibin daima yapabileceğinin en iyisini yaptığına inanan çalışanlar ile kişisel gelişimini desteklediği için işyerinden gurur duyan çalışanlar arasında bir ilişki vardır.

H1 : Ekipte yeni fikirlerin geliştirilmesi için işbirliği yapan çalışanlar ile daha iyi bir iş bulursa işten ayrılmayı düşünenler arasında bir ilişki vardır.

H1 : Ekip içinde samimi bir biçimde bilgiyi paylaşan çalışanlar ile sadece kendisi için değil işi için de çaba harcamayı isteyen çalışanlar arasında olumlu bir ilişki vardır.

H1 : Ekipte problemlerin çözümünde yeni yollar arayan çalışanlar ile sadece işyerine yararı olsun diye kendini tüketmeyi istemeyen çalışanlar arasında bir ilişki vardır.

H1 : Ekipte yeni fikirlerin her zaman destek gördüğünü düşünen çalışanlar ile kişisel gelişimini desteklediği sürece işten ayrılmayan çalışanlar arasında bir ilişki vardır.

H1 : Resmi ve gayri resmi olarak sık sık toplanan ekip üyeleri ile başka bir işverenden daha fazla ücret teklifi alsalar bile işini bırakmayan çalışanlar arasında bir ilişki vardır.

• *Ekip çalışması ve demografik değişkenler ile ilgili Mann Whitney's U ve Kruskal Wallis bulguları için kurulan hipotezler :*

H1 : Ekip üyelerinin, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için işbirliği yapılması cinsiyete göre farklılık gösterir.

H1 : Ekipteki çalışanların problemlerin çözümünde yeni yollar araması cinsiyete göre farklılık gösterir.

H1: Ekibin daima yapabileceğinin en iyisini yapması yaşa göre farklılık gösterir.

H1 : Ekipteki çalışanların birbirleri tarafından anlaşıldıkları ve kabul edildiklerini hissetmeleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H1 : Çalışanların işe ilişkin konularda birbirlerini haberdar etmeleri kıdeme göre farklılık gösterir.

H1: Ekipteki çalışanların problemlerin çözümünde yeni yollar aramaları çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H1 : Ekipteki çalışanların en yüksek hedeflere kolaylıkla ulaşmaları çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H1 : Ekipte yeni fikirlerin her zaman destek görmesi bölüme göre farklılık gösterir.

H1 : Ekipteki çalışanların birbirleri tarafından anlaşılıp kabul edilmeleri pozisyona göre farklılık gösterir.

H1 : “Hepimiz bu işin içinde beraberiz” tutumuna sahip olmaları pozisyona göre farklılık gösterir.

H1 : Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için işyerini başkalarına söylemekten gurur duyan çalışanlar yaşa göre farklılık gösterir.

H1 : Kendini işyerinin bir parçası olarak gören çalışanlar yaşa göre farklılık gösterir.

• *Örgütsel bağlılık ve demografik değişkenler ile ilgili Mann Whitney U ve Kruskal Wallis bulguları ve yorumlanması amacıyla kurulan hipotezler:*

H1 : Kişisel gelişimini desteklediği için işinden ayrılmayan çalışanlar cinsiyete göre farklılık gösterir.

H1 : İşinde beklenenden fazlasını yapan çalışanlar cinsiyete göre farklılık gösterir.

H1 : Kişisel gelişimini desteklediği için işyerini başkalarına söylemekten gurur duyan çalışanlar eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.

H1 : Daha iyi bir iş bulursa işinden ayrılacak çalışanlar kıdeme göre farklılık gösterir.

H1 : Kişisel gelişimini desteklediği sürece işini bırakmayacak olan çalışanlar kıdeme göre farklılık gösterir.

H1 : İşinde sadece kendisi için değil işi için de çaba harcadığını hissetmek isteyen çalışanlar çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H1 : İşyerinde maddi açıdan işler iyi gitmese bile işinden ayrılarak kazanılmış haklarını tehlikeye atmak istemeyen çalışanlar bölüme göre farklılık gösterir.

H1 : Daha iyi bir iş bulursa işinden ayrılmak isteyen çalışanlar pozisyona göre farklılık gösterir.

### **3.2. Araştırma Yöntemi**

Gerçekleştirilen bu araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır. Buna göre araştırmada etkin ekip çalışması ve çalışanların kuruma bağlılıkları arasındaki ilişki, etkin ekip çalışmasında ve örgüte bağlılıkta önemli olan faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır.

### 3.3. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Araştırma kapsamında, otomotiv yan sanayi alanında faaliyet gösteren orta ölçekli üç şirkette toplam 115 kişiye anket uygulanması hedeflenmiştir. Araştırmada beyaz yakalı tüm işgörenlere anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Sonuçta geri dönen geçerli anket sayısı 70 olmuştur. Buna göre araştırmanın geri dönüş oranı % 61 olarak gerçekleşmiştir.

### 3.4. Veri Toplama Teknikleri

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklerin saptanmasına yönelik olarak cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem, pozisyon ve bölüm gibi değişkenlerle ilgili 8 soru yer almaktadır. Bunlardan bölüm ve pozisyon ile ilgili sorular açık uçlu sorular, cinsiyet ile ilgili soru çift şıklı soru ve kıdem, toplam iş tecrübesi gibi sorular ise çoklu seçenekli sorulardır.

İkinci bölümde ekip çalışmasına ilişkin 12 soru yer almaktadır. Bu sorular yenilikçi olma, işbirliği yapma, dayanışma, ortak amaçlara sahip olma, etkin iletişim gibi takım çalışmasına ilişkin kavramları içermektedir. Bu sorular ilk bölümdeki demografik değişkenler ve son bölümdeki örgütsel bağlılık soruları ile ilişkilendirilerek sonuca ulaşılması hedeflenmektedir.

Üçüncü bölümde, örgütsel bağlılığın ölçülmesinde kullanılan ve 12 sorudan oluşan Cook ve Wall ölçeği kullanılmıştır. Bu anket ile örgütsel bağlılık tiplerinin ayırt edilmesi amaçlanmıştır. Ankette yer alan ifadelerin karşısında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde beşli Likert Ölçeği bulunmaktadır. Bu bölümde 4, 5 ve 9. sorular olumsuz ifadeler içerdiği için ters yönlüdür. Bu anketin Türkiye şartlarına uygun olup olmadığı konusunda Vedat Erol (1998) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, kazanılmış sosyal güvenlik haklarını kaybetmemek için örgüte bağlı olmak gibi bazı alt ölçeklere de ihtiyaç olduğu ortaya çıkmış ve yeni sorular eklenerek bu anketin geliştirilmesi sağlanmıştır. Orijinal ankette yer alan 9 soruya ek olarak 4 soru eklenerek anket 12 soruya çıkarılmıştır.

24 değişken ile yapılan alpha güvenilirlik analizi sonucu “Alpha = 0.6885 > 0” olduğundan elde edilen verilerin rassal dağıldığı ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çıkan sonuç “ 0.7 > 0.6885 > 0.4” aralığında olması sebebiyle araştırmanın güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmüştür.

### **3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma otomotiv yedek parça sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli üç şirkette gerçekleştirilmiş olup en önemli sınırlılık bu soruların beyaz yakalılara uygulanmış olmasıdır. Ayrıca tesadüfi olarak seçilen bu üç şirketten yola çıkarak genellemeye varamamak da önemli bir kısıttır ancak seçilen firmaların içinde genel bir değerlendirmeye varılacaktır. Çalışmanın diğer kısıtları zaman kısıtı, maliyet kısıtı ve işverenlerin bu tarz araştırmalara her zaman yeterince destek vermemeleri nedeniyle daha geniş bir uygulama alanına ulaşamamasıdır.

### **3.6. Veri Analiz Teknikleri**

Araştırma sonucunda elde edilmiş olan veriler SPSS 11.0 istatistik programında analiz edilmiş ve sonuçları yorumlanmıştır. Elde edilen veriler; Alpha-Güvenilirlik Testi, Ki-kare, Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U gibi analizlere tabi tutulmuştur.

### **3.7. Bulgu ve Yorumlar**

#### **3.7.1. Demografik Özellikler**

Bu bölümde, anketin ilk bölümünde yer alan demografik değişkenlerin frekans dağılımları ve geçerli yüzdesel oranları incelenmiştir.

Frekans dağılımlarının incelenmesi sonucunda, ankete katılan çalışanların % 28,6'sının bayan ve % 71,4'ünün erkek olduğu görülmüştür.

Tablo 4  
Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet (%)		
	Frekans	Geçerli Yüzde
Erkek	50	71,4
Kadın	20	28,6

Ankete katılanların, % 15,7'si 18-25 yaş arası iken % 4,3 gibi düşük bir oranın 55 yaş ve üstü olduğu gözlemlenirken % 50 gibi yüksek bir oranla 26-35 yaş arası bir kesim çoğunluğu oluşturmaktadır (Tablo 5).

Tablo 5  
Çalışanların Yaş Dağılımı

Yaş (%)		
	Frekans	Geçerli Yüzde
18-25 yaş arası	11	15,7
26-35 yaş arası	35	50,0
36-45 yaş arası	10	14,3
46-55 yaş arası	11	15,7
55 yaş ve üstü	3	4,3

Tablo 6'da görüldüğü gibi ankete katılanların % 1,4 gibi çok küçük bir oranının ilköğretim mezunu olduğunu gözlemlenirken, % 61,4 oranıyla katılımcıların lisans mezunu olduğu saptanmıştır.

Tablo 6  
Çalışanların Eğitim Durumu

Eğitim (%)		
	Frekans	Geçerli Yüzde
İlköğretim	1	1,4
Lise	25	35,7
Lisans	43	61,4
Lisansüstü	1	1,4

Ankete katılanların % 41,4'ü 4 ila 10 yıl arası bu şirkette çalışmaktadırlar. 1 yıldan az süre ile çalışanların oranı ise % 4,3 gibi çok düşük bir orandır (Tablo 7).

Tablo 7  
Çalışanların Çalışma Süreleri Dağılımı

Çalışma Süresi (%)		
	Frekans	Geçerli Yüzde
1 yıldan az	3	4,3
1-3 yıl	20	28,6
4-10 yıl	29	41,4
10 yıldan fazla	18	25,7

Tablo 8'e göre, katılımcıların % 31,4'ü "6 -10 yıl arası" süredir çalışma hayatındadırlar. %5,7 'si ise henüz 1-2 yıllık deneyime sahip görünmekteler. 16 yıldan fazla süredir çalışanların oranı ise % 28,6 ile dikkat çekicidir.

Tablo 8  
Çalışanların Kıdem Durumu

Kıdem (%)		
	Frekans	Geçerli Yüzde
1-2 yıl	4	5,7
3-5 yıl	10	14,3
6-10 yıl	22	31,4
11-15 yıl	14	20,0
16 yıldan fazla	20	28,6

Tablo 9'a göre, ankete katılanların %41,4'ünün 2. işi , %31,4 'ünün 3. işi ve % 7,1'inin ise 4. ve 5. işleridir.

Tablo 9  
Çalışanların Çalıştıkları İş Sayısı

İş Sayısı (%)		
	Frekans	Geçerli Yüzde
Birinci	9	12,9
İkinci	29	41,4
Üçüncü	22	31,4
Dördüncü	5	7,1
Beşinci veya daha fazla	5	7,1

Ankete katılan çalışanların % 51,4'ü yönetici pozisyonlarında yer alan çalışanlar iken % 48,6'sının ise yönetici olmayan pozisyonlarda yer aldığını görmekteyiz. Bu da bize yönetici kadrolarının geniş olduğunu göstermektedir (Tablo 10).

Tablo 10  
Çalışanların Pozisyon Durumları

Pozisyon (%)		
	Frekans	Geçerli Yüzde
Yönetici	36	51,4
Yönetici olmayan	34	48,6

Son olarak katılımcıların % 20'si pazarlama departmanlarında görev alırken, % 80'i destek bölümlerde çalışmaktadırlar. Üretim de yapılan bu şirketlerde üretim ve teknik işler ile ilgili bölümlerde çalışanların fazla olması oldukça makul görülmektedir.

Tablo 11  
Çalışanların Bölümleri

Bölüm (%)		
	Frekans	Geçerli Yüzde
Destek	56	80
Pazarlama	14	20

### 3.7.2. Ekip Çalışması ve Organizasyonel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu bölümde ekip çalışması ve organizasyonel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin yönünü belirlemeye yönelik olarak kurulan hipotezler Ki-Kare ile analiz edilmiştir. Daha sonrasında demografik değişkenler ile ekip çalışması ve organizasyonel bağlılık kavramları arasındaki ilişki üzerine kurulan hipotezler Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

H1 : Ekipteki çalışanların birbirleri tarafından anlaşılıp kabul edildiklerini hissetmeleri ile kendilerini işyerinin bir parçası olarak görmeleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 12

**Ekipteki Çalışanların Birbirlerini Kabul Etmesi ve Kendilerini İşyerinin Bir Parçası Olarak Görmesi Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular**

	<b>Ekipteki çalışanların birbirleri tarafından anlaşılıp kabul edilmeleri</b>	<b>Çalışanların kendilerini işyerinin bir parçası olarak görmeleri</b>
<b>Ki Kare</b>	24,971	38,143
<b>Df</b>	3	4
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	,000	,000

Hesaplanan Ki - kare değerleri 24,971 ve 38,143 çıkmıştır. Kuyruk değerleri  $p=0,000 < 0,05$  çıktığı için ilişki vardır. H1 kabul Ho red edilmiştir. Buna göre, çalışanlar kendilerini işyerinin bir parçası olarak görmekte ve ekip ile birlikte tanımlayarak örgütle kimlik birliği içine girmektedir. ( Tablo 12).

H1 : Ekipteki çalışanların problemlerin çözümünde yeni yollar aramaları ile karşılaştıkları zorluklarda beklenenden fazlasını yapmaları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 13

**Ekipteki Çalışanların Problemlerin Çözümünde Yeni Yollar Aramaları ve İşinde Beklenenden Fazlasını Yapmaya İstekli Olmaları Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular**

	<b>Ekipteki çalışanların her zaman problemleri ele almanın yeni ve denenmemiş yollarını aramaları</b>	<b>İşinde karşılaştığı zorluklarda beklenenden fazlasını yapmaya istekli olma</b>
<b>Ki Kare</b>	28,143	70,229
<b>Df</b>	4	3
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	,000	,000

Tablo 13'e göre, hesaplanan Ki-kare değerleri 28,143 ve 70,229 çıkmıştır. Kuyruk değerleri  $p=0,000 < 0,05$  çıktığı için ilişki vardır. H1 kabul Ho red edilmiştir. Böylelikle ekip içinde yenilikçi düşünceye sahip olmanın iş istekliliğini olumlu etkilediği görülmüştür.

H1 : Ekip üyelerinin işe ilişkin konularda birbirlerini haberdar etmeleri ile çalışanların kendilerini işyerinin bir parçası olarak görmeleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 14

Ekiptekilerin İşe İlişkin Konularda Birbirlerini Haberdar Etmeleri ve Kendilerini İşyerinin Bir Parçası Olarak Görmeleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Ekiptekilerin işe ilişkin konularda birbirlerini haberdar etmeleri	Çalışanların kendilerini işyerinin bir parçası olarak görmeleri
<b>Ki Kare</b>	41,571	38,143
<b>Df</b>	4	4
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	,000	,000

Hesaplanan Ki-kare değerleri 41,571 ve 38,143 çıkmıştır. Kuyruk değerleri çıktığı  $p=0,000 < 0,05$  için ilişki vardır. H1 kabul Ho red edilmiştir. Ekip içinde iletişim kanallarının açık olması çalışanların örgütle kimlik birliğine girmesini sağlar (Tablo 14).

H1 : Ekip üyelerinin resmi ve gayri resmi sık sık toplanmaları ile maddi açıdan işler iyi gitmese bile çalışanların kazanılmış haklarını kaybetmemek için işten ayrılmamaları arasında ilişki vardır.

Tablo 15

Ekip Üyelerinin Resmi ve Gayri Resmi Sık Sık Toplanmaları ve İşyerinde Maddi Açıdan İşler İyi Gitmese Bile Çalışanların Kazanılmış Haklarını Kaybetmemek için İşten Ayrılmamaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Ekip üyelerinin resmi ve gayri resmi sık sık toplanmaları	İşyerinde maddi açıdan işler iyi gitmese bile çalışanların kazanılmış haklarını kaybetmemek için işten ayrılmamaları
<b>Ki Kare</b>	92,857	39,000
<b>Df</b>	4	4
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	,000	,001

Tablo 15'e göre, hesaplanan Ki-kare değerleri 92,857 ve 39,000 çıkmıştır. Kuyruk değerleri  $p=0,000 < 0,05$  ve  $p=0,001 < 0,05$  çıktığı için ilişki vardır. H1 kabul Ho red edilmiştir. Örgütsel bağlılığın kültürel olarak gösterdiği farklılıktan dolayı ülkemizde sosyal haklarını kaybetmemek adına çalışanlar işyerinden memnun olmasalar da işlerini bırakmamaktadırlar, ekip üyelerinin sık sık bir araya gelmeleri de bu toplumsallık özelliğimizin bir sonucudur.

H1 : Ekibin daima yapabileceğinin en iyisini yapacağını düşünen çalışanlar ile çalıştıkları yere katkıda bulunmak isteyenler arasında bir ilişki vardır.

Tablo 16

Ekibin Daima Yapabileceğinin En İyisini Yapabileceği Düşüncesi ile Çalışanların Çalıştıkları İşyerine Katkıda Bulunma İsteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Ekibin daima yapabileceğinin en iyisini yapabileceği düşüncesi	Çalışanların çalıştıkları işyerine katkıda bulunma isteği
<b>Ki Kare</b>	39,000	60,857
<b>Df</b>	4	3
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	,000	,000

Hesaplanan Ki - kare değerleri 39,000 ve 60,857 çıkmıştır. Kuyruk değerleri  $p=0,000 < 0,05$  için ilişki vardır. H1 kabul Ho red edilmiştir. Çalıştıkları yere katkıda bulunma iş istekliliğinin bir göstergesi olup çalışanların ekibe dahil olarak yapabileceklerinin en iyisini yapmaya yönlendirir (Tablo 16).

H1 : Ekipte karşılıklı kaynak alışverişi olan çalışanlar ile saygın ve güvenilir bir kurumda çalışmaktan gurur duyanlar arasında bir ilişki vardır.

Tablo 17

Ekipte Karşılıklı Kaynak Alışverişinin Olması ile Saygın ve Güvenilir Bir Kurumda Çalışmaktan Gurur Duyulması Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Ekipte karşılıklı kaynak alışverişinin olması	Saygın ve güvenilir bir kurumda çalışmaktan gurur duyulması
<b>Ki Kare</b>	12,543	50,571
<b>df</b>	2	4
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	,002	,000

Tablo 17'ye göre, hesaplanan Ki-kare değerleri 12,543 ve 50,571 çıkmıştır. Kuyruk değerleri  $p=0,002 < 0,05$  ve  $p=0,000 < 0,05$  çıktığı için ilişki vardır. H1 kabul Ho red edilmiştir. Ekip üyelerinin kollektif performans göstermek için bilgi paylaşımında bulunması ile kurumsal bir işyerinde çalışmaktan memnun olma arasında olumlu bir ilişki olması çalışanların örgütsel kimlik birliği geliştirdiğini gösterir.

H1 : Ekibin daima yapabileceğinin en iyisini yaptığına inanan çalışanlar ile kişisel gelişimini desteklediği için işyerinden gurur duyan çalışanlar arasında bir ilişki vardır.

Tablo 18

Çalışanların Ekibin Daima Yapabileceğinin En İyisini Yaptığına İnanması ve Kişisel Gelişimini Desteklediği İçin İşyerinden Gurur Duyması Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Ekibin daima yapabileceğinin en iyisini yaptığına inanılması	Kişisel gelişimini desteklediği için işyerinden gurur duyulması
<b>Ki Kare</b>	39,000	45,286
<b>Df</b>	4	4
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	,000	,000

Hesaplanan Ki - kare değerleri 39,000 ve 45,286 çıkmıştır. Kuyruk değerleri  $p=0,000 < 0,05$  çıktığı için ilişki vardır. H1 kabul Ho red edilmiştir. Kişisel gelişime verilen önem sadakatin bir göstergesi olup, sadık çalışanlar ekip çalışması ile örgütleri için yapabileceğinin en iyisini yapmayı amaçlarlar (Tablo 18).

H1 : Ekte yeni fikirlerin geliştirilmesi için işbirliği yapan çalışanlar ile daha iyi bir iş bulursa işten ayrılmayı düşünenler arasında bir ilişki vardır.

Tablo 19

Ekte Yeni Fikirlerin Geliştirilmesi İçin İşbirliği Yapma ile Çalışanların Daha İyi Bir İş Bulursa İşten Ayrılmayı Düşünmesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Ekte yeni fikirlerin geliştirilmesi için işbirliği yapma	Çalışanların daha iyi bir iş bulursa işten ayrılmayı düşünmesi
<b>Ki Kare</b>	41,771	27,571
<b>df</b>	3	4
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	,000	,000

Hesaplanan Ki - kare değerleri 41,771 ve 27,571 çıkmıştır. Kuyruk değerleri  $p=0,000 < 0,05$  çıktığı için ilişki vardır. H1 kabul Ho red edilmiştir. Teoriye göre daha iyi bir iş bulsa da işyerinden ayrılmama sadakatin bir göstergesi olup işbirliği kavramı ile olumlu bir ilişki içindedir (Tablo 19).

H1 : Ekip içinde samimi bir biçimde bilgiyi paylaşan çalışanlar ile sadece kendisi için değil işi için de çaba harcamayı isteyen çalışanlar arasında olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 20

Çalışanların Ekip İçinde Samimi Bir Biçimde Bilgiyi Paylaşması ile Sadece Kendisi İçin Değil İş İçin de Çaba Harcamayı İstemesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Ekip içinde samimi bir biçimde bilgiyi paylaşmak	Sadece kendisi için değil işi için de çaba harcamayı istemek
<b>Ki Kare</b>	26,429	34,400
<b>Df</b>	4	2
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	,001	,000

Tablo 20'ye göre, hesaplanan Ki-kare değerleri 26,429 ve 34,400 çıkmıştır. Kuyruk değerleri  $p=0,001 < 0,05$  ve  $p=0,000 < 0,05$  çıktığı için ilişki vardır. H1 kabul Ho red edilmiştir. Ekip içinde iletişim kanallarının açık olması iş istekliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

H1 : Ekipte problemlerin çözümünde yeni yollar arayan çalışanlar ile sadece işyerine yararı olsun diye kendini tüketmeyi istemeyen çalışanlar arasında bir ilişki vardır.

Tablo 21

Çalışanların Ekipte Problemlerin Çözümünde Yeni Yollar Araması İle Sadece İşyerine Yararı Olsun Diye Kendini Tüketmeyi İstememesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Ekipte problemlerin çözümünde yeni yollar aramak	Sadece işyerine yararı olsun diye kendini tüketmeyi istememek
<b>Ki Kare</b>	75,571	28,143
<b>df</b>	4	4
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	,000	,000

Hesaplanan Ki - kare değerleri 75,571 ve 28,143 çıkmıştır. Kuyruk değerleri  $p=0,000 < 0,05$  çıktığı için ilişki vardır. H1 kabul Ho red edilmiştir. Teoride ekipte problemlerin çözümünde yenilikçi olan çalışanların iş istekliliği yüksektir çünkü iş istekliliği kişinin beklenenden fazlasını yapmaya istekli olması demektir (Tablo 21).

H1 : Ekte yeni fikirlerin her zaman destek gördüğünü düşünen çalışanlar ile kişisel gelişimini desteklediği sürece işten ayrılmayan çalışanlar arasında bir ilişki vardır.

Tablo 22

Çalışanların Ekte Yeni Fikirlerin Her Zaman Destek Gördüğünü Düşünmesi İle Kişisel Gelişimini Desteklediği Sürece İşten Ayrılmaması Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Ekte yeni fikirlerin her zaman destek gördüğünü düşünmek	Çalışanın kişisel gelişimini desteklediği sürece işten ayrılmaması
<b>Ki Kare</b>	55,943	33,086
<b>df</b>	3	3
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	,001	,000

Tablo 22'ye göre, hesaplanan Ki-kare değerleri 55,943 ve 33,086 çıkmıştır. Kuyruk değerleri  $p=0,001 < 0,05$  ve  $p=0,000 < 0,05$  çıktığı için ilişki vardır. H1 kabul Ho red edilmiştir. Kişisel gelişimine önem veren ve ekip içinde yenilikçi olan çalışanların organizasyonel bağlılığı da yüksektir.

H1 : Resmi ve gayri resmi olarak sık sık toplanan ekip üyeleri ile başka bir işverenden daha fazla ücret teklifi alsalar bile işini bırakmayan çalışanlar arasında bir ilişki vardır.

Tablo 23

Ekip Üyelerinin Resmi Ve Gayri Resmi Olarak Sık Sık Toplanması İle Çalışanların Başka Bir İşverenden Daha Fazla Ücret Teklifi Alsalar Bile İşlerini Bırakmamaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Ekip üyelerinin resmi ve gayri resmi olarak sık sık toplanması	Çalışanların başka bir işverenden daha fazla ücret teklifi alsalar bile işlerini bırakmamaları
<b>Ki Kare</b>	21,714	92,857
<b>df</b>	4	4
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	,000	,000

Tablo 23'e göre, hesaplanan Ki-kare değerleri 21,714 ve 92,857 çıkmıştır. Kuyruk değerleri  $p=0,000 < 0,05$  çıktığı için ilişki vardır. H1 kabul Ho red edilmiştir. Ekip üyelerinin, kendilerini bir topluluğun parçası olarak görmeleri bir yere ait olma tatmini

sağlar bu da çalışanların başka bir işverenden fazla ücret teklifi alsalar bile işlerinden ayrılmamalarına neden olur.

### 3.7.3. Ekip Çalışması ve Demografik Değişkenler ile İlgili Mann Whitneys U ve Kruskal Wallis Bulguları ve Yorumlanması

H1 : Ekip üyelerinin, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için işbirliği yapması cinsiyete göre farklılık gösterir.

H1 : Ekipteki çalışanların problemlerin çözümünde yeni yollar araması cinsiyete göre farklılık gösterir.

Aşağıda yer alan Tablo 24 ile her iki hipoteze ilişkin bulgulara birarada yer verilmiş ve ardından bu bulgular ile ilgili yorumlar yapılmıştır.

Tablo 24

Ekipteki Çalışanların Yeni Fikirlerin Geliştirilmesi ve Uygulanması İçin İşbirliği Yapması ve Ekipteki Çalışanların Problemlerin Çözümünde Yeni Yollar Aramasının Cinsiyete Göre Farklılıklarına İlişkin Bulgular

	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ekipteki çalışanların yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için işbirliği yapması	Erkek	50	36,82	1841,00
	Kadın	20	32,20	644,00
Ekipteki çalışanların problemlerin çözümünde yeni yollar araması	Erkek	50	40,56	2028,00
	Kadın	20	22,85	457,00

	Ekipteki çalışanların yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için işbirliği yapması – Cinsiyet	Ekipteki çalışanların problemlerin çözümünde yeni yollar araması-Cinsiyet
Mann-Whitney U	434,000	247,000
2- Kuyruk Olasılığı	,338	,001

Tablo 24'e göre, hesaplanan 2-kuyruk değeri "Ekipteki çalışanların problemlerin çözümünde yeni yollar araması" için  $p=0,001 < 0,05$  olduğu için cinsiyete göre farklılık vardır. H1 kabul H0 red edilmiştir. Mean rank oranı %40,56 ile erkeklerin kadınlara oranla ekipteki problemlerin çözümünde daha yenilikçi olduğu görülmektedir.

Ancak "Ekipteki çalışanların yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için işbirliği yapması" ifadesi için 2-kuyruk değeri  $p=0,338 > 0,05$  çıkmıştır. Bu da cinsiyete göre fark yok demektir. H1 red H0 kabul edilmiştir.

H1: Ekibin daima yapabileceğinin en iyisini yapması yaşa göre farklılık gösterir

Tablo 25

Ekibin Daima Yapabileceğinin En İyisini Yapmasının Yaşa Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular

	Yaş	N	Mean Rank
<b>Ekibin daima yapabileceğinin en iyisini yapması</b>	18-25	11	36,50
	<b>26-35</b>	35	<b>42,71</b>
	36-45	10	21,80
	46-55	11	30,55
	55+	3	11,50

	<b>Ekibin daima yapabileceğinin en iyisini yapması –Yaş</b>
<b>Ki-Kare</b>	15,483
<b>Df</b>	4
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	<b>,004</b>

Tablo 25'e göre, hesaplanan kuyruk değeri  $p=0,004 < 0,05$  olduğu için yaşa göre farklılık vardır. H1 kabul H0 red edilmiştir. Mean Rank değeri 42,71 olan 26-35 yaş arası çalışanlar, ekibin yapabileceğinin en iyisini yapabileceği görüşüne daha yatkındır.

H1 : Ekipteki çalışanların birbirleri tarafından anlaşıldıkları ve kabul edildiklerini hissetmeleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Tablo 26

Ekipteki Çalışanların Birbirleri Tarafından Anlaşıldıkları ve Kabul Edildiklerini Hissetmelerinin Eğitim Durumuna Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular

	<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Ekipteki çalışanların birbirleri tarafından anlaşıldıkları ve kabul edildiklerini hissetmeleri</b>	İlköğretim	1	32,00
	Lise	25	45,70
	Lisans	43	29,13
	Lisansüstü	1	58,00

	<b>Ekipteki çalışanların birbirleri tarafından anlaşıldıkları ve kabul edildiklerini hissetmeleri – Eğitim</b>
<b>Ki-Kare</b>	13,436
<b>Df</b>	3
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	,004

Hesaplanan kuyruk değeri  $p=0,004 < 0,05$  çıktığı için eğitime göre farklılık vardır. H1 kabul H0 red edilmiştir. Mean Rank değeri 58 olan lisanüstü eğitim alan çalışanlar ve %45,70 mean rank değeri ile lise mezunları ekipteki çalışanların birbirleri tarafından anlaşıldıkları ve kabul edildiklerini daha fazla hissetmektedirler (Tablo 26)

H1 : Çalışanların işe ilişkin konularda birbirlerini haberdar etmeleri kıdeme göre farklılık gösterir.

Tablo 27

Çalışanların İşe İlişkin Konularda Birbirlerini Haberdar Etmelerinin Kıdeme Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular

	<b>Kıdem</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Çalışanların işe ilişkin konularda birbirlerini haberdar etmeleri</b>	1 yıldan az	3	28,33
	1-3 yıl	20	30,20
	4-10 yıl	29	31,57
	10 yıldan fazla	18	48,92

	<b>Çalışanların işe ilişkin konularda birbirlerini haberdar etmeleri – Kıdem</b>
<b>Ki-Kare</b>	12,214
<b>Df</b>	3
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	,007

Tablo 27'ye göre, hesaplanan Kuyruk değeri  $p=0,007 < 0,05$  çıktığı için kıdeme göre fark vardır. H1 kabul H0 red edilmiştir. Ekip içinde iletişim konusu kıdem durumuna göre bir farklılık göstermektedir ve 10 yıldan fazla süredir çalışanlar 48,92 mean rank oranı ile diğer çalışanlara göre ekip içinde iletişime daha açıktırlar.

H1: Ekipteki çalışanların problemlerin çözümünde yeni yollar aramaları çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H1 : Ekipteki çalışanların en yüksek hedeflere kolaylıkla ulaşmaları çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

Aşağıda yer alan Tablo 28 ile her iki hipoteze ilişkin bulgulara bir arada yer verilmiş ve ardından bu bulgular ile ilgili yorumlar yapılmıştır.

Tablo 28

Ekipteki Çalışanların Problemlerin Çözümünde Yeni Yollar Aramaları Ve En Yüksek Hedeflere Kolaylıkla Ulaşmalarının Çalışma Sürelerine Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular

	Çalışma Süresi	N	Mean Rank
Ekipteki çalışanların problemlerin çözümünde yeni yollar aramaları	1-2 yıl	4	27,88
	3-5 yıl	10	22,70
	6-10 yıl	22	25,20
	11-15 yıl	14	50,46
	16 yıldan fazla	20	44,28
Ekipteki çalışanların en yüksek hedeflere kolaylıkla ulaşmaları	1-2 yıl	4	8,00
	3-5 yıl	10	34,70
	6-10 yıl	22	37,86
	11-15 yıl	14	42,79
	16 yıldan fazla	20	33,70

	Ekipteki çalışanların problemlerin çözümünde yeni yollar aramaları - Çalışma süresi	Ekipteki çalışanların en yüksek hedeflere kolaylıkla ulaşmaları - Çalışma Süresi
Ki-kare	23,400	10,121
Df	4	4
Kuyruk Olaslığı	,000	,038

Tablo 28’ de görüldüğü üzere, hesaplanan kuyruk değerleri  $p = 0,000 < 0,05$  ve  $p = 0,038 < 0,05$  çıktığı için çalışma süresine göre farklılık vardır. Her ikisi için de H1 kabul H0 red edilmiştir. Toplam 11-15 yıl iş hayatında olanların mean rank oranı 50,46 ve 42,79 olması sebebiyle diğer çalışanlara oranla ekip içinde hedeflere ulaşma konusunda daha inançlı ve yenilikçidirler. 11-15 yıl çalışma hayatında olanların bulunduğu pozisyonların yöneticilik kademeleri olması, hedeflere ulaşma konusundaki kararlılıklarını daha iyi açıklamaktadır.

H1 : Ekipte yeni fikirlerin her zaman destek görmesi bölüme göre farklılık gösterir.

Tablo 29

Ekipte Yeni Fikirlerin Her Zaman Destek Görmesinin  
Bölüme Göre Gösterdiği Farklılıklar

	Bölüm	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ekipte yeni fikirlerin her zaman destek görmesi	Destek	56	32,66	1829,00
	Pazarlama	14	46,86	656,00

	Ekipte yeni fikirlerin her zaman destek görmesi – Bölüm
Mann-Whitney U	233,000
2-Kuyruk Olasılığı	,011

Tablo 29’a göre, hesaplanan 2-kuyruk değeri  $p = 0,011 < 0,05$  çıktığı için bölüme göre fark vardır. H1 kabul H0 red edilmiştir. Mean rank oranının 46,86 olması, pazarlama bölümünde çalışanların destek bölümlerde çalışanlara göre daha yenilikçi olduğunu gösterir.

H1 : Ekipteki çalışanların birbirleri tarafından anlaşılıp kabul edilmeleri pozisyona göre farklılık gösterir.

H1 : “Hepimiz bu işin içinde beraberiz” tutumuna sahip olmaları pozisyona göre farklılık gösterir.

Tablo 30

Ekipteki Çalışanların Birbirleri Tarafından Anlaşıp Kabul Edilmeleri ve “Hepimiz Bu İşin İçinde Beraberiz” Tutumuna Sahip Olmalarının Pozisyona Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular

	Pozisyon	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ekipteki çalışanların birbirleri tarafından anlaşılıp kabul edilmeleri	Yönetici	36	41,67	1500,00
	Yönetici olmayan	34	28,97	985,00
Hepimiz bu işin içinde beraberiz tutumuna sahip olmaları	Yönetici	36	38,57	1388,50
	Yönetici olmayan	34	32,25	1096,50

	Ekipteki çalışanların birbirleri tarafından anlaşılıp kabul edilmeleri - Pozisyon	“Hepimiz bu işin içinde beraberiz” tutumuna sahip olmaları – Pozisyon
Mann-Whitney U	390,000	501,500
2-Kuyruk Olasılığı	,005	,175

Tablo 30’a göre, hesaplanan kuyruk değeri  $p = 0,005 < 0,05$  çıktığı için ekipteki çalışanların birbirleri tarafından anlaşılıp kabul edilmelerinde pozisyona göre fark vardır. H1 kabul H10 red edilmiştir.

Ancak “Hepimiz bu işin içinde beraberiz” tutumuna sahip olmaları konusunda kuyruk değeri  $p=0,175 > 0,05$  çıktığı için pozisyona göre fark bulunmamaktadır. Bu durumda H1 red H0 kabul edilmiştir.

### 3.7.4. Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler ile İlgili Mann Whitney U ve Kruskal Wallis Bulguları ve Yorumlanması

H1 : Kişisel gelişimini desteklediği için işinden ayrılmayan çalışanlar cinsiyete göre farklılık gösterir.

H1 : İşinde beklenenden fazlasını yapan çalışanlar cinsiyete göre farklılık gösterir.

Aşağıda yer alan Tablo 31 ile her iki hipoteze ilişkin bulgulara birarada yer verilmiş ve ardından bu bulgular ile ilgili yorumlar yapılmıştır.

Tablo 31

Kişisel Gelişimini Desteklediği İçin İşinden Ayrılmayan ve İşinde Beklenenden Fazlasını Yapan Çalışanların Cinsiyete Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular

	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Kişisel gelişimini desteklediği için işinden ayrılmayanlar	Erkek	50	37,98	1899,00
	Kadın	20	29,30	586,00
İşinde beklenenden fazlasını yapanlar	Erkek	50	36,21	1810,50
	Kadın	20	33,72	674,50

	Kişisel gelişimini desteklediği için işinden ayrılmayanlar-Cinsiyet	İşinde beklenenden fazlasını yapanlar-Cinsiyet
Mann-Whitney U	376,000	464,500
Kuyruk Olasılığı	,064	,578

Tablo 31'e göre, hesaplanan kuyruk değerleri  $p=0,064 > 0,05$  ve  $p=0,578 > 0,05$  çıktığı için cinsiyete göre farklılık bulunamamıştır. H1 red H0 kabul edilmiştir.

H1 : Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için işyerini başkalarına söylemekten gurur duyan çalışanlar yaşa göre farklılık gösterir.

H1 : Kendini işyerinin bir parçası olarak gören çalışanlar yaşa göre farklılık gösterir.

Aşağıda yer alan Tablo 32 ile her iki hipoteze ilişkin bulgulara bir arada yer verilmiş ve ardından bu bulgular ile ilgili yorumlar yapılmıştır.

Tablo 32

Saygın ve Güvenilir Bir Kurum Olduğu İçin İşyerini Başkalarına Söylemekten Gurur  
Duyan ve Kendini İşyerinin Bir Parçası Olarak Gören Çalışanların  
Yaşa Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular

	Yaş	N	Mean Rank
<b>Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için işyerini başkalarına söylemekten gurur duyanlar</b>	18-25	11	27,18
	26-35	35	40,83
	36-45	10	21,10
	<b>46-55</b>	11	<b>41,18</b>
	55+	3	31,00
<b>Kendini işyerinin bir parçası olarak gören çalışanlar</b>	18-25	11	22,14
	26-35	35	38,24
	36-45	10	25,30
	<b>46-55</b>	11	<b>47,09</b>
	55+	3	44,00

	Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için işyerini başkalarına söylemekten gurur duyanlar-Yaş	Kendini işyerinin bir parçası olarak gören çalışanlar-Yaş
<b>Ki-kare</b>	11,932	13,586
<b>Df</b>	4	4
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	<b>,018</b>	<b>,009</b>

Kendini iş yerinin bir parçası olarak görme ile saygın ve güvenilir bir kurum olması nedeniyle çalışanların işyerinden gurur duymalarının yaş arasındaki ilişkinin ölçülmesinde hesaplanan kuyruk değerleri  $p=0,018 < 0,05$  ve  $p=0,009 < 0,05$  çıkmıştır yani yaşa göre farklılık vardır. H1 kabul H0 red edilmiştir.

Mean rank değeri 47,09 ve 41,18 olan 46-55 yaş arası çalışanların kendini daha fazla örgüt kimliğine kattığını görmekteyiz. Daha önce İkinci Bölümde bahsettiğimiz gibi teoride de Allen – Meyer yaşça büyük çalışanların daha olgun olmaları ve işyerinde daha çok deneyim kazanmış olmaları nedeniyle örgüte bağlılıkları daha yüksek olduğunu söylemektedir (Tablo 32).

H1 : Kişisel gelişimini desteklediği için işyerini başkalarına söylemekten gurur duyan çalışanlar eğitim düzeylerine göre farklılık gösterir.

Tablo 33

**Kişisel Gelişimini Desteklediği İçin İşyerini Başkalarına Söylemekten Gurur Duyan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular**

	<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Kişisel gelişimini desteklediği için işyerini başkalarına söylemekten gurur duyan çalışanlar</b>	İlköğretim	1	21,00
	Lise	25	42,90
	Lisans	43	30,84
	<b>Lisansüstü</b>	1	<b>65,50</b>

	<b>Kişisel gelişimini desteklediği için işyerini başkalarına söylemekten gurur duyan çalışanlar</b>
<b>Ki-Kare</b>	9,643
<b>Df</b>	3
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	<b>,022</b>

Tablo 33'e göre, hesaplanan kuyruk değeri  $p=0,022 < 0,05$  çıktığı için kişisel gelişimini desteklediği için çalıştığı kurumla gurur duyan çalışanların eğitime göre farklılık gösterdiğini görmekteyiz. H1 kabul H0 red edilmiştir. 65,50 mean rank oranı ile Lisansüstü ve %42,90 ile Lise eğitim seviyesine sahip çalışanların kişisel gelişimlerini desteklediği için diğer çalışanlara oranla işyerlerinden daha fazla gurur duymaktadırlar. Teoride de örgütsel bağlılık ile eğitim arasında daha eğitilmiş bireylerin daha zor tatmin edildiği gözlemlenip negatif ilişki saptanmıştır.

H1 : Daha iyi bir iş bulursa işinden ayrılacak çalışanlar kıdeme göre farklılık gösterir.

H1 : Kişisel gelişimini desteklediği sürece işini bırakmayacak olan çalışanlar kıdeme göre farklılık gösterir.

Aşağıda yer alan Tablo 34 ile her iki hipoteze ilişkin bulgulara bir arada yer verilmiş ve ardından bu bulgular ile ilgili yorumlar yapılmıştır.

Tablo 34

**Daha İyi Bir İş Bulursa İşinden Ayrılacak Ancak Kişisel Gelişimini Desteklediği Sürece İşini Bırakmayacak Olan Çalışanların Kıdeme Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular**

	<b>Kıdem</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>Daha iyi bir iş bulursa işinden ayrılmayı isteyen çalışanlar</b>	<b>1 yıldan az</b>	3	<b>47,50</b>
	1-3 yıl	20	44,45
	4-10 yıl	29	32,33
	10 yıldan fazla	18	28,67
<b>Kişisel gelişimini desteklediği sürece işini bırakmayan çalışanlar</b>	1 yıldan az	3	21,50
	1-3 yıl	20	28,80
	4-10 yıl	29	36,74
	<b>10 yıldan fazla</b>	18	<b>43,28</b>

	<b>Daha iyi bir iş bulursa işinden ayrılmak isteyenler - Kıdem</b>	<b>Kişisel gelişimini desteklediği sürece işini bırakmayacak olan çalışanlar-Kıdem</b>
<b>Ki-Kare</b>	8,377	8,320
<b>Df</b>	3	3
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	<b>,039</b>	<b>,040</b>

Tablo 34'e göre, hesaplanan kuyruk değerleri  $p=0,039 < 0,05$  ve  $p=0,040 < 0,05$  çıktığı için, daha iyi bir iş bulursa işinden ayrılacak ancak kişisel gelişimini desteklediği sürece işini bırakmayacak olan çalışanlar kıdeme göre farklılık gösterdiğini görmekteyiz. Her ikisi için de H1 kabul H0 red edilmiştir.

Teoride de örgütsel bağlılık ile kıdem arasında daha kıdemli çalışanların tecrübeleri bulunduğu yönetsel statüleri ile işlerinden daha memnun oldukları için doğrusal bir ilişki görülmektedir. Araştırmamızda da mean rank oranı 43,28 olan 10 yıldan fazla süredir çalışanların işine olan bağlılığının daha fazla olduğunu ve 47,50 mean rank oranı ile 1 yıldan az süredir çalışanların ise işine en az bağlı olan çalışanlar olduğunu görmekteyiz.

H1 : İşinde sadece kendisi için değil işi için de çaba harcadığını hissetmek isteyen çalışanlar çalışma süresine göre farklılık gösterir.

Tablo 35

**İşinde Sadece Kendisi İçin Değil İşi İçin de Çaba Harcandığını Hissetmek İsteyen Çalışanların Çalışma Süresine Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular**

	<b>Çalışma süresi</b>	<b>N</b>	<b>Mean Rank</b>
<b>İşinde sadece kendisi için değil işi için de çaba harcandığını hissetmek isteyen çalışanlar</b>	1-2 yıl	4	26,50
	3-5 yıl	10	26,80
	6-10 yıl	22	40,00
	11-15 yıl	14	28,86
	16 yıldan fazla	20	41,35

	<b>İşinde sadece kendisi için değil işi için de çaba harcandığını hissetmek isteyen çalışanlar – Çalışma süresi</b>
<b>Ki-Kare</b>	9,478
<b>Df</b>	4
<b>Kuyruk Olasılığı</b>	,050

Hesaplanan kuyruk değeri  $p=0,050=0,05$  çıktığı için, iş istekliliğini ölçen bu ifadenin çalışma süresine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre H1 kabul H0 red edilmiştir.

Daha önce kıdem ile örgütsel bağlılık arasında saptadığımız farklılık burada tekrarlanmakta ve çalışma süresinin artması ile artan tecrübe ve statünün pozitif etkisini göstermektedir. 16 yıldan fazla çalışma hayatında olanların mean rank oranları 41,35 çıkmıştır ve bunu mean rank oranı % 40 olan 6-10 yıldır çalışanlar izlemektedir. Bu da bir kez daha en yüksek bağlılığın en uzun süredir iş yaşamında olan çalışanlar olduğunu göstermektedir (Tablo 35)

H1 : İşyerinde maddi açıdan işler iyi gitmese bile işinden ayrılarak kazanılmış haklarını tehlikeye atmak istemeyen çalışanlar bölüme göre farklılık gösterir.

Tablo 36

İşyerinde Maddi Açıdan İşler İyi Gitmese Bile İşinden Ayrılarak Kazanılmış Haklarını Tehlikeye Atmak İstemeyen Çalışanların Bölüme Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular

İşyerinde maddi açıdan işler iyi gitmese bile işinden ayrılarak kazanılmış haklarını tehlikeye atmak istemeyen çalışanlar	Bölüm	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	Destek	56	33,35	1867,50
	Pazarlama	14	44,11	617,50

	İşyerinde maddi açıdan işler iyi gitmese bile işinden ayrılarak kazanılmış haklarını tehlikeye atmak istemeyen çalışanlar – Bölüm
Mann-Whitney U	271,500
Kuyruk Olasılığı	,062

Tablo 36’da görüldüğü üzere, hesaplanan kuyruk değeri  $p=0,062 > 0,05$  ve H1 red Ho kabul edilmiştir yani sadece kazanılmış haklarını kaybetmemek adına bağlılık gösteren çalışanlar bölüme göre bir farklılık göstermemektedir.

H1 : Daha iyi bir iş bulursa işinden ayrılmak isteyen çalışanlar pozisyona göre farklılık gösterir.

Tablo 37

Daha İyi Bir İş Bulursa İşinden Ayrılmak İsteyen Çalışanların Pozisyona Göre Gösterdiği Farklılıklara İlişkin Bulgular

	Pozisyon	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Daha iyi bir iş bulursa işinden ayrılmak isteyen çalışanlar	Yönetici	36	27,99	1007,50
	Yönetici olmayan	34	43,46	1477,50

	Daha iyi bir iş bulursa işinden ayrılmak isteyen çalışanlar-Pozisyon
Mann-Whitney U	341.500
2-Kuyruk Olasılığı	,001

Tablo 37'ye göre, hesaplanan kuyruk değeri  $p=0,001 < 0,05$  çıkmış ve H1 kabul Ho red edilmiştir yani daha iyi bir iş bulursa işinden ayrılmak isteyen çalışanlar buldukları pozisyona göre farklılık gösterirler.

Yönetici olmayan çalışanlar 43,46 mean rank oranı ile yönetici olanlara göre daha iyi bir iş bulduklarında işlerinden ayrılma konusunda daha istekli oldukları gözlenmektedir.

Burada örgütsel bağlılığın kıdem ile olan ilişkisi gibi bir ilişki görmekteyiz. Teoride kabul edildiği üzere, uzun zamandır iş yaşamında olup, tecrübe ve bilgi birikimleri ile buldukları yönetsel statülerden memnun olan çalışanların örgüte bağlılıkları daha yüksektir.



## SONUÇ

Bu çalışma ile organizasyonların başarısını önemli ölçüde ilgilendiren ekip çalışması ve organizasyonel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın uygulama bölümü olan Üçüncü Bölüm'de bu uygulama alanı çerçevesinde ulaşılan sonuçların burada genel bir değerlendirmesini yapacak olursak, ekip çalışmasının etkin bir şekilde yürütülmesi sonucunda işletmelerde çalışanların iş istekliliğini arttırmakta bu da organizasyonel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Ekiplerde iletişim kanallarının açık olması ve ortak amaçlara ulaşmak için üyelerin bilgi paylaşımında bulunması çalışanlarda iş tatmini sağlamakta ve organizasyonel bağlılığı arttırmaktadır.

Kendinden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olan organizasyonel bağlılığı yüksek çalışanlar işbirliğine giderek amaçlarına başarıyla ulaşmak isterler bu da etkin ekip çalışmasının oluşmasını sağlar.

Buraya kadar incelemiş olduğumuz yönleriyle ekip çalışması ve organizasyonel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olarak özellikle yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Etkinliği fazla olan ekipler kurmak için yöneticilerin özellikle dikkat etmeleri gereken hususlardan bazıları şunlardır; üyelerce açıkça bilinen amaçlar ortaya koymak, açık iletişim olanakları sağlamak, başarıyı destekleyici tutum sergilemek vs.

Bu hususlara dikkat ederek etkin bir ekip çalışması yürüten yöneticiler, ekip içinde oluşan dayanışma ve üyelerin ekibe bağlılığını tüm örgüte yayarak örgütsel bağlılığı arttırma yoluna gidebilirler.

Çalışmanın uygulama bölümünde ayrıca ekip çalışması ve organizasyonel bağlılığın çeşitli boyutları ile demografik değişkenlere göre farklılıklarına değinilmiştir. Buna bağlı olarak ekip çalışması ile ilgili genel bir değerlendirme yapacak olursak, gençlerin ekip çalışmasında daha destekleyici bir tutum sergilediklerini görmek mümkündür. Eğitim düzeyi yüksek olan ve

çalışma süresi diğer çalışanlara oranla daha uzun olan, daha kıdemli çalışanlar ekibin hedeflere ulaşmasında daha inançlı olmaktadır. Buna ek olarak pazarlama bölümünde çalışanlar destek bölümlere göre daha yenilikçi tutum göstermektedirler.

Organizasyonel bağlılık ile ilgili yapmış olduğumuz analiz sonuçlarına göre genel bir değerlendirme yapacak olursak, eğitim seviyesi yüksek olan orta yaşın üzerinde ve kıdemli çalışanların organizasyonel bağlılığının daha yüksek olduğunu görmek mümkün bu da yönetici kademelerinde olanların örgüte daha bağlı olduklarını göstermektedir.

Bu nedenle işletmelerde yöneticilere düşen en önemli görev organizasyonel bağlılığı sağlama yönünde yeni yollar aramaları ve varolan yöntemleri uygulamalarıdır. Bu amaçla işe alımlarda uygun yöntemler izlenmeli, motivasyon artırıcı unsurlara önem verilmeli, çalışanları kuruma bağlayacak olan sosyal olanaklar sağlanmalıdır. Ayrıca genç çalışanlardan oluşturulacak etkin bir ekip ile bir gruba dahil olma ihtiyacının tatmin edilmesi sonucunda organizasyonel bağlılığı arttırmakta mümkündür. Bu nedenle organizasyonel bağlılığı arttırmak için özellikle destek bölümlerde çalışanlardan oluşacak kendi kendini yöneten ekipler oluşturulabilir.

Tüm bu çalışmalar sonucunda ekip içinde sağlanan dayanışma ve bağlılık sonucu artan organizasyonel bağlılık örgütün hedeflere ulaşmasında kolaylık sağlamakta ve örgütü başarıya daha hızlı ve emin adımlarla ulaştırmaktadır.

**EKLER****EK-1****ANKET FORMU**

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi yüksek lisans programında Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmən danışmanlığında “ Ekip Çalışması ve Örgüte Bağlılık ” konusunda bir tez çalışması yürütmekteyim.

Bu çalışmaya paralel olarak aşağıda çalıştığınız kurumla,takımla ve işinizle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır.Anketteki soruları cevaplandırırken önemli olan sizin kendi görüşünüzü yansıtanızdır.Ankette verecek olduğunuz bilgilerin gizli kalacağı konusunda hiçbir şüpheniz olmaması gerektiğini hatırlatmak isteriz.

Bu nedenle her soruyu cevaplandırmaya özen gösterdiğiniz ve bu bilimsel çalışmaya destek olduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

Özlem Esen

esnozlem@hotmail.com

- Cinsiyetiniz ; Erkek  , Kadın

- Yaşınız ; 18-25  , 26-35  , 36-45  , 46-55  , 55'den fazla

- En son mezun olduğunuz okul hangisidir?

İlköğretim  , Lise  , Lisans  , Lisansüstü

- Kaç yıldır bu işte çalışıyorsunuz?

1 yıldan az  , 1-3 yıl  , 4-10 yıl  , 10 yıldan fazla

- Toplam kaç yıldır çalışma hayatındasınız?

1-2 yıl  , 3-5 yıl  , 6-10 yıl  , 11-15 yıl  , 16 yıldan fazla

- Kaçınıcı işinizde çalışıyorsunuz? ( Şu an çalıştığınız işyeri ile birlikte)

Birinci  , İkinci  , Üçüncü  , Dördüncü  , Beşinci veya daha fazla

- Firma içinde pozisyonunuz/göreviniz nedir? .....

- Firma içinde çalıştığınız bölüm nedir? .....

Aşağıdaki ifadelerin karşısındaki kutucuklardan sizce uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz. Kutucuklar “KESİNLİKLE KATILMIYORUM” seçeneğinden “KESİNLİKLE KATILYORUM” seçeneğine doğru sıralanmıştır.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Ekipte yeni fikirler her zaman destek görmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Ekip, daima yapabileceğinin en iyisini yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Ekipteki insanlar, birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hissederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Ekipteki kişiler,yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için işbirliği yaparlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Ekibin bir parçası olmak, ekiptekiler için işteki en önemli şeydir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Hepimiz “Bu işin içinde beraberiz” tutumuna sahibiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.İnsanlar, işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Ekipteki kişiler arasında karşılıklı kaynak alışverişi vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Bu ekipteki kişiler her zaman problemlerini ele almanın yeni,denenmemiş yollarını ararlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Ekip, en yüksek hedeflere her zaman kolaylıkla ulaşır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Ekip, kendi içinde her zaman samimi bir biçimde bilgiyi paylaşır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Ekip üyeleri, hem resmi hem de gayri resmi olarak sık sık toplanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Kişisel gelişimimi destekleyip beni tatmin ettiği için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Kendimi işyerinin bir parçası olarak görüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
4.Yakın bir arkadaşına bizim şirkette çalışmasını tavsiye etmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Daha iyi bir iş bulursam bu işimden ayrılmayı isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.İşyerimde işler maddi açıdan iyi gitmese bile işimden ayrılarak kazanılmış haklarımı tehlikeye atmak istemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Başka bir işyerinden daha fazla ücret teklifi olsa bile işyerimdeki durumumu kaybetmek istemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Kişisel gelişimimi destekleyip, beni tatmin ettiği sürece işimden ayrılmayı istemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Sadece işyerime yararı olsun diye kendimi tüketmeyi istemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.İşimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.İşimin,çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.İşyerimin karşılaştığı zorluklarda, benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## KAYNAKÇA

- Aydın, Bülent. “ Pazarlama Alanında Takım Çalışması ”. ( Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Human Resources and Development Bilim Dalı,2000).
- Atay, Osman. *Örgüt Kültürü ve Süreci*, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>, (20 Nisan 2004).
- Batlaş, Acar. “ Ekip Çalışmasında Nerede Yanlış Yapıyoruz? ” *Active Line Dergisi*. Ekim 2002. <http://www.active.com> /, (3 Şubat 2002 ).
- Baransel, Şenay Küçük. “ İletişim Kalitesi İle Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İş Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler ”. ( Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1996).
- Baysal , Ayşe Can ve Mahmut Paksoy. “ Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelemede Meyer - Allen Modeli ”. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi* Cilt 28,(Nisan 1999).
- Can Aktan, Çoşkun. *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 3-İnsan Mühendisliği*. İstanbul:Tügiad Yayınları,1999.
- Cici, Ekarteni. “ İş Tatmini, İş Bırakma Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık ”. (Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1997).
- “Çalışanların Elde Tutulması ve Motivasyonu” [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), ( 25 Ekim 2003 ).
- Demirel,Hande.“Zorunlu Sadakat”.*Capital Dergisi*, Yıl:12.Sayı: 2003/2,(Şubat 2003 ).
- Dengiz, Murat. *Takım Çalışması Teknikleri*. Ankara : Academyplus Yayınevi, 2000.
- Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1997.
- Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Genişletilmiş 6.b. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- Erol, Vedat. “ İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ”. ( Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998).
- Eryılmaz , Mehmet . “ Sanal Takımlar ve Sanal Takımlarda Kuruluş Öncesi Liderlik ” [http://isguc.org/ik\\_sanal.php](http://isguc.org/ik_sanal.php) ,( 15 Şubat 2002 ).
- Ferik, Funda. *Yetenekli Çalışanları Şirkette Tutabilmek*. [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com),(15 Eylül 2003).

- Ferik , Funda. “ Özyeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler ”. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Yıl.4. Sayı.29,(Mart-Nisan 2002).
- George, Jennifer ve Gareth Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 2.b. [y.y.]. Addison Wesley, 1999.
- Hardingham, Alison. *Takım Çalışması, Yönetim Dizisi*. Çev. Aksu Bora ve Onur Cankoçak. Ankara:İlkkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, 1997.
- “ Human Resource Strategies , Control & Commitment Approaches to Work Force Management.”[http://www.cba.uri.edu/scholl/Notes/Commitment\\_Control.html](http://www.cba.uri.edu/scholl/Notes/Commitment_Control.html), (20 Temmuz 2003 ).
- Huselid, Mark A. & Nancy E. Day. “ Organizational Commitment , Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis ”. *Journal of Applied Psychology*, Vol:76.No:3. (1991).
- Kamer, Meltem. “ Örgüte Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri ”. ( Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).
- Karaca, Emel. *Örgütsel Takımlar-Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,1994 ).
- Kesebir, Pelin. *İşe Bağlılık: İş Performansının Önünü Açan Çağdaş Bir Kavram*. [http://www.makalem.com/ Search/Article Details](http://www.makalem.com/Search/Article_Details),(05 Mart 2004).
- Kirel, Çiğdem. “ Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi.” İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 28.No.2, ( Kasım 1999).
- Maddux, Robert. *Takım Kurma , Yönetim Dizisi*. İstanbul : Alfa Yayınları , 1997.
- Mowday, R. T. & L.W. Porter & R. M.Steers. “ Employee - Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover”. *Academic Press*, No:12, (1982).
- Mutlu, Esin ( Can ). *Uluslararası İşletmecilik* . 1 . Basım. İstanbul : Beta Basım Yayım,1999.
- “ Organizational Commitment .” <http://www.pscw.uva.nl/is/js/ed/organ/html>, (20 Eylül 2003)
- Öztürk, Güler. *Takım çalışmasını etkileyen faktörler sektörel bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1996).

- Rosal, Lorenca. “ Çalışanları Yeniden Kazanmak ”. *Executive Excellence Dergisi*, Yıl:7. Sayı:78, (Eylül 2003).
- Schermerharn, John. James Hunt ve Richard Osborn. *Managing Organizational Behavior*. 5.b.[y.y.]:John Willey & Sons Inc.,1991.
- Seyidoğlu, Halil. *Bilimsel Araştım ve Yazma El Kitabı*. Geliştirilmiş 8.b. İstanbul: Güzem Yayınları, 2000.
- Smith, Carol. *İyi Çalışanları İşte Tutma Konusunda Tavsiyeler*. 1997 . [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), ( 04 Ocak 2003 ).
- “Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci.” <http://www.danışmend.com/>, ( 11 Ocak 2004 ).
- “Tercih Edilen Bir Kurum Olmak .”[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), 2001.(02 Nisan 2003).
- Tugay, Yener. “ Fırsatları Değerlendirmenin En Etkili Yolu,Takım Çalışması.” *Active Dergisi*. Haziran-Temmuz 1999. <http://www.active.com/>, (3 Şubat 2002).
- Vecciho, Robert. *Organizational Behavior* . 2.b. [y.y.] . The Dryen Press, 1991.