



Organizational culture that supports of the sharing vision and open-mindedness the role of emotional and normative commitment of employees to the organization

Açık görüşlülük ve vizyon paylaşımını destekleyen örgüt kültürünün çalışanların örgüte olan duygusal ve normatif bağlılıklarındaki rolü¹

**Serkan Naktiyok²
Ömer Faruk İşcan³**

Abstract

In this study, it is aimed to state the relation between these terms by acting in accordance with the assumption that being open minded and sharing vision are necessary in the firms to provide the emotional commitment, which is one of the elements of the organizational commitment and means the employee's acceptance of the aims and values of the organization and the demand of existance in the organization, and the normative commitment, which emerges depending on the outcome of employee's evaluation of the involvement in the organization in terms of ethic. For that purpose, a study has been carried out on the 286 employees work in the firms that are in service in the Erzurum Organized Industrial Zone. The results obtained show that being open minded and the sharing of vision make a positive impact on the employees' emotional and normative commitment.

Özet

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığın unsurlarından olan ve çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesini ve örgütte kalma isteğini ifade eden duygusal bağlılık ile çalışanın örgüte bağlanmayı ahlaki açıdan değerlendirmesinin sonucuna göre ortaya çıkan normatif bağlılığın sağlanabilmesi için örgütlerde açık görüşlülük ve vizyon paylaşımının gerekli olduğu varsayımı üzerinden hareket edilerek bu kavramlar arasındaki ilişkinin açıklanması hedeflenmiştir. Bu amaçla Erzurum Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde 286 işgören üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Elde edilen bulgular, açık görüşlülük ve vizyon paylaşımının işgörenlerin duygusal ve normatif bağlılığı üzerine olumlu bir etki yaptığını gösterir niteliktedir.

¹ 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

² Lecturer, Kafkas University Sankamış Vocational Schools, snaktiyok@hotmail.com

³ Prof. Dr., Atatürk University Faculty of Economics and Administrative Sciences, oiscan@atauni.edu.tr

Keywords: Open-mindedness, Sharing the vision, emotional commitment, normative commitment. **Anahtar Kelimeler:** Açık görüşlülük, vizyon paylaşımı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

Giriş

Günümüz dünyasını en iyi nitelendiren kavramlar; belirsizlik, süreksizlik ve değişimdir. Özellikle teknolojik oluşumlar ve küreselleşmenin dinamikleri, örgütlerin faaliyet gösterdiği ortamın unsurlarında birbirini etkileyen değişimlere neden olmaktadır. Toplumların temel unsuru olan örgütlerin bu değişim dalgasından etkilenmeden faaliyetlerini sürdürmeleri beklenemez. Değişim örgütlerin yaşam koşullarını farklılaştırmakta, tüm hücrelerinde değişimi hissetmelerine neden olmaktadır. Örgütler açısından artık başarının temel koşulu, bu değişimleri bünyelerine yansıtmaktan geçmektedir. Örgüt bünyesine yansıtacak olan değişimden en fazla etkilenecek olan faktör insan faktörüdür.

Yine sosyal bir sistem olan örgütleri rakiplerinden farklılaştıracak olan en önemli kaynağı da insandır. Bu kaynağın bağlılığını sağlamak örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri için gereklidir. Bu nedenle geçmişte yönetim ve örgüt kuramlarına hâkim olan ekonomik insan modelinden günümüzde yönetim ve örgüt kuramlarına hâkim olan yaratıcı insan modeline geçiş sürecinde çalışan artık bir maliyet değil bir kaynak olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu durum örgütsel süreçlerde insanı odak noktası haline getirmiş ve çalışanın örgütte kalmaktan duyduğu mutluluğu, amaçlara olan inancını ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcama isteğini ortaya koyan bağlılık, çalışandan azami ölçüde yararlanma açısından önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır.

Çalışanın örgüte bağlılığı, örgüt ve birey arasında amaç birliği sağlar, onu motive eder, yaptığı işi daha anlamlı bulmasına ve yetenek ve bilgisini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmasına imkân tanır. Örgütüne bağlı olmayan birey her an ayrılma yollarını arayacak ve potansiyelini ortaya koymayacaktır. Özellikle çalışanın örgüte olan ilişkisini olumlu yönde etkileyen duygusal ve normatif bağlılık örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Arzuya veya isteğe dayanan duygusal bağlılıkta birey kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük önem ve anlam taşır ve çalışanın örgüte bütünleşmesini sağlar (İlsev, 1997: 21). Sorumluluğa dayanan normatif bağlılık ise örgütte çalışmayı sürdürmek için bir ödev ve minnet duygusunun farkında olmayı ortaya koyar (Tan ve Akhtar, 1998; Wasti, 2003; Kondratuk vd. 2004). Duygusal

bağlılık kavramı “bu örgütte kalmak istiyorum” şeklinde bir düşünce yapısı üzerine kuruluyken normatif bağlılık “bu örgütte kalmalıyım” şeklinde bir felsefeye sahiptir (Yüceler, 2005: 77).

Bağlılığın sağlanabilmesi için açık görüşlülük ve vizyon paylaşımı kavramları günümüz örgütlerinde önem arz etmektedir. Açık görüşlülük rutin dışına çıkabilme ve yeni düşünce ve fikirlerin kabul edilme arzusu ile ilgilidir (Sinkula vd., 1997:309; Calantone, 2002:516; Nguyen vd., 2006: 687; Timuroğlu, 2010: 86-88). Açık görüşlülüğün olduğu bir örgütte yerleşik değer, varsayım ve uygulamalar sürekli sorgulanır, iyileştirilir ve değiştirilir. Vizyon gelecekte ulaşılmak istenen noktayı ifade eder ve öğrenme yönlü bir örgütte çalışanlar tarafından paylaşıldıkça önem kazanır ve etkili olur (Wheelen ve Hunger, 2010). Vizyon, paylaşıldığı takdirde yeni hedefler oluşturarak farklı amaçları olan kişileri örgüt amaçları etrafında bütünleştirir. Ortak bir amaç ve yön duygusu sağlamaya katkıda bulunur. Örgütsel başarıyı sağlamada ortak çaba ve sinerji oluşturmaya imkan verir. Tüm çalışanların örgüt amaçları etrafında bütünleşmesi ise bağlılık anlamına gelir. Başka bir ifadeyle açık görüşlülük ve vizyon paylaşımı bağlılığa olumlu etkilerde bulunur.

1. Duygusal ve Normatif Bağlılık Kavramı

Duygusal ve normatif bağlılık kavramlarını açıklamadan önce en yalın hali ile bağlılığa değinirsek bağlılığın kelime anlamı “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma, gösterme ve sadakattir” (TDK). Bağlılık genel anlamda yüksek düzeydeki bir duyguyu ifade eder. Bireylerin kendilerini bir topluluk, toplumsal kesim ya da kümenin üyesi olarak görmeleri anlamına gelir (BSTS/Yönetim bilim terimleri sözlüğü, 1981). Bağlılık belli bir varlığa karşı geliştirilmiş olan duygusal bir yönelme, sosyal bir birimle özdeşleşme olarak da tanımlanabilmektedir (Meyer ve Allen, 1984: 373).

Duygusal bağlılık bireyin arzusuna örgütle bütünleşmesine dayanan bir bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık işgörenlerin örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesi, örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesi kısacası işgörenlerin örgütleri ile bütünleşmesi olarak ifade edilir (Gül, 2002: 45). Bu bağlılık işgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini ve bunun sonucunda güçlü bağlılık duygusu ile örgütte kalmaları ve onun hedef ve değerlerini kabullenmelerini sağlar (Ercan ve Gül, 2006: 407). Çalışanın örgüte bağlılığının en arzulanan şeklidir. Böyle bağlı çalışanlar aslında her işverenin sahip olmayı istediği sadık ve kendini örgüte adanmış çalışanlardır. Bunlar ek sorumluluklar almaktan kaçınmazlar ve işe karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilerler. Gerektiği hallerde de ek çaba göstermeye hevesli kişilerdir (Çetin, 2004: 95).

Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar örgütün amaç, hedef ve değerlerine yönelik güçlü bir inanç ve kabule sahiptir. Örgüt adına çaba göstermeye hazır olup örgütte kalmaya isteklidirler.

Gönüllü olarak örgütsel amaç ve hedefleri destekler, örgütle bütünleşir ve amaçlarla özdeşleşirler (Wiener, 1982: 423-424; Banai, 2004: 378; Chen ve Francesco, 2003: 490-516; Cheng ve Stockdale, 2003: 465-489). Duygusal bağlılık faktörünü, işletmede çalışmaktan mutlu olmak, işletmeye aidiyet duymak, işletmenin birey açısından anlam taşıması, işletmenin problemlerini içselleştirmek gibi ifadelerle niteleyebiliriz.

Normatif bağlılık zorunluluk esasına dayandırılmaktadır; yani birey kendi isteği olduğundan değil, kendisini sorumlu ve yükümlü hissettiğinden ötürü örgütte kalma kararını vermektedir. Birey ayrıca bu kararını ahlaki ve doğru bulmaktadır. Diğer bir deyişle normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmaları ile ilgili sorumluluk duygularını yansıtmaktadır (Balay, 2000: 80). Birey kendini örgütte kalmaya mecbur hisseder ve bu yönde inançlar taşır. Bu bağlılık türüne sahip çalışanlar örgüt uygulamaları, sosyalleşme çalışmaları ve kendi özgeçmişlerinden dolayı örgütün onların sadakatlerini hak ettiği düşüncesi içerisindedirler (Yüceler, 2005: 77).

Normatif bağlılık bir anlamda bireyin ödev yükümlülüğüdür. Bu bağlılık unsuru örgüte sadık kalma üzerinde durur. Normatif bağlılığı yüksek olan birey örgütsel uygulama, politika ve stratejileri içselleştirmesi ve örgütsel değerlerle kendi değerleri arasında uyum sağlaması gerektiğine inanır (Wiener, 1982: 423-424). Ödev odaklı bir anlayıştan kaynaklanan normatif bağlılık bireyin; aileden, çevreden ve bir bütün olarak kültürden öğrendiği sadakat duygusunun örgüte olan bağlılığına yansımasıdır (Chen ve Francesco, 2003: 505). Normatif bağlılığı yüksek olan birey örgütün kendi için sağladığı yararlar karşısında kendini örgüte borçlu ve sorumlu hisseder. Bu nedenle normatif bağlılık bir bakıma bireyi gönüllü zorunluluk şeklinde örgütte kalmaya zorlar (Dawley vd., 2005: 513).

2. Vizyon Paylaşımı ve Açık Görüşlülük

Vizyon kelime manası olarak uzak görüşlülük, geniş görüşlülük gibi kavramlara karşılık gelmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise örgütün uzun dönemde gerçekleştirmeyi planladığı hedefleri, işletmenin gelecekte nerede olacağını, kısaca gelecekteki resmini ifade eder. Nasıl kişisel vizyon çalışanların bireysel olarak zihinlerinde canlandırdıkları resimleri ise, paylaşılan vizyon da bir örgütte çalışan insanların tümünün taşıdıkları resimlerdir. İşte bu çalışanların paylaşım taşıdığı resimler örgütler açısından büyük önem taşır. Bu önemin nedeni paylaşılan vizyon sayesinde personel arasında ortak bir duygunun meydana gelmesi ve öğrenme eylemi için gerekli ortak gücü çalışanlarda var etmesidir (Senge, 2000: 209).

Eğer örgüt paylaşılan vizyona sahip ise, aynı hedef birden fazla birey için benimsenir ve hedef için ortak bir şekilde harekete geçilir. Örgüt vizyonunun paylaşılan vizyon olarak

değerlendirilebilmesi için çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekir. Bunun yolu da vizyon oluşturmada ortak hareket etmekten geçer (Güçlü ve Türkoğlu, 2003:142).

Açık görüşlülük kavramı işletmede fikirlere verilen öneme, fikir paylaşımına ve önemli fikirlerin değerlendirilmesine vurgu yapan ifadeleri kapsamaktadır. Bu kavram mevcudu sorgulama, iyileştirme, değiştirme ve yeni fikir ve düşüncelere duyarlı olma ile ilgilidir. Açık görüşlülüğün olduğu bir örgütte yerleşik değer, varsayım ve uygulamalar sürekli sorgulanır, iyileştirilir ve değiştirilir. Öğrenme yönlü örgütleri rutinlikten ve katılıktan kurtaran, esneklik ve değişim sağlayan açık görüşlülüğe imkân veren uygulamalardır.

3. Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı

Özellikle İkinci bin yılın başlangıcında örgütlerin temel kaynağının bilgi ve insan olduğunun daha iyi anlaşılmasıyla birlikte örgütler kendi bünyelerinde bir takım değişiklikler yapmaya başlamıştır. Çünkü günümüzün hiper rekabet ortamında örgütlerin; doğum ve ölüm oranları yükselmiş, etkileşimde buldukları çevresel unsurlar eski konumundan farklılaşmış ve bu unsurların baskısı artmış, paydaşların etkileri her geçen gün daha fazla hissedilmeye başlanmıştır. Böyle bir ortamda bilgiye ve insana önem vererek yaşamak örgütler için bir zorunluluk haline almıştır. Bu durum örgütsel süreçlerde insanı odak noktası haline getirmiş ve çalışanın örgütte kalmaktan duyduğu mutluluğu, amaçlara olan inancını ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcama isteğini ortaya koyan örgütsel bağlılık önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Yukarıda açıkladığımız duygusal ve normatif bağlılık kavramları çalışanları olumlu yönde etkileyerek örgütlerin insan faktöründen daha fazla yararlanmalarını sağlayarak bu örgütsel bağlılığı artıracaktır. Aynı zamanda bağlılığın sağlanabilmesi için açık görüşlülük ve vizyon paylaşımı kavramları günümüz örgütlerinde önem arz etmektedir. Açık görüşlülük ve vizyon paylaşımı bağlılığa olumlu etkilerde bulunur. Bundan dolayı örgütlerde vizyon paylaşılmalı ve açık görüşlü bir politika izlenilerek çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları güçlendirilmelidir. Bu noktadan hareketle açık görüşlülük ve vizyon paylaşımını destekleyen örgüt kültürünün, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarına etkisini ortaya koymak ve bu olgular arasındaki ilişkiyi tespit etmek çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Yöntem

Araştırmada nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi kullanılmış ve veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Çalışmanın ana kütesini Erzurum Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 1500 işgören oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde

%95 güven sınırlarında, %5 lik hata payı öngörülerek örneklem büyüklüğü 306 olarak belirlenmiştir (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Örgütlerin; açık görüşlülük ve vizyon paylaşma derecelerini belirlemek için 7 ifadeden oluşan ve Baker ile Sinkula tarafından geliştirilen bir ölçek formu temel alınmıştır (Sinkula vd.,1997; Baker ve Sinkula, 1999). İşgörenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarını ölçmede ise Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve 16 maddeden oluşan bir ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri içsel tutarlılık yöntemi ile hesaplanmış ve cronbach alpha güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. Ölçeğin geçerliliği; yüzeysel, yakınsama, ayrışma geçerliliği ve faktör analizleri yapılarak ortaya konmuştur. Araştırma sorunsalına cevap aramak amacıyla öncelikle açık görüşlülük, paylaşılan vizyon, duygusal ve normatif bağlılığa ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir, Daha sonra korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin gücü belirlenmiş ve değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model olarak açıklanmasını ifade eden regresyon analiziyle değişkenler arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi demografik ve çevresel özellikleri açısından değişkenlere ilişkin algı düzeylerindeki farklılık ise tek yönlü varyans analizi (anova) ile ortaya konmuştur.

Bulgular

Açık görüşlülük ve vizyon paylaşımını destekleyen örgüt kültürünün, çalışanların örgüte olan duygusal ve normatif bağlılıklarındaki rolünü açıklamak ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bu çalışmada açık görüşlülük, vizyon paylaşımı, duygusal ve normatif bağlılıkla ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş ve anket çalışmasına dayalı bir araştırma yapılarak, elde edilen veriler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Kavramsal çerçevenin incelenmesi ile ulaşılan sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar örgütün amaç, hedef ve değerlerine yönelik güçlü bir inanç ve kabule sahiptir. Bu çalışanlar örgüt adına çaba göstermeye hazır olup örgütte kalmaya isteklidirler. Bu tür çalışanlar, gönüllü olarak örgütsel amaç ve hedefleri destekler, örgütle bütünleşir ve amaçlarla özdeşleşirler (Wiener, 1982; Banai vd., 2004; Chen ve Francesco, 2003; Cheng ve Stockdale, 2003). Normatif bağlılığı yüksek olan birey ise örgütsel uygulama, politika ve stratejileri içselleştirmesi ve örgütsel değerlerle kendi değerleri arasında uyum sağlaması gerektiğine inanır (Wiener, 1982).

Bu bağlılık türü bireyi kendi için sağladığı yararlar karşısında örgüte borçlu ve sorumlu hissettirir. Bu nedenle normatif bağlılık bir bakıma bireyi gönüllü zorunluluk şeklinde örgütte kalmaya zorlar (Dawley vd., 2005). Açık görüşlülük örgütte fikirlere verilen öneme, fikir paylaşımına ve önemli fikirlerin değerlendirilmesine dikkat çekmektedir. Öğrenme yönlü örgütleri rutinlikten ve katılıktan kurtaran, esneklik ve değişim sağlayan açık görüşlülüğe imkân veren uygulamalardır. Bu tür uygulamalar çalışanın bağlılığını olumlu etkiler. Paylaşılan vizyon ise amaç ve

vizyon paylaşımı ile çalışanı paydaş olarak görmeye önem vermeyi ifade eder. Örgütteki, amaç birliğinin, amaç ve vizyon paylaşımının ve çalışanı güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine olumlu etkileri vardır. Bu da bireyin örgütle bütünleşmesini sağlar. Bireyin örgütle bütünleşmesi ise duygusal ve normatif bağlılığın gelişmesi anlamına gelir.

Tablo 1. Çalışanlara İlişkin Özellikler

ÖZELLİK		F	Yüzde	ÖZELLİK		F	Yüzde
Cinsiyet	<i>Erkek</i>	197	68,9	Yöneticilik Görevi	<i>Yok</i>	219	76,6
	<i>Kadın</i>	89	31,1		<i>Var</i>	67	23,4
Yaş	<i>-25</i>	54	18,9	Çalışma Süresi	<i>1-5</i>	133	46,5
	<i>26-35</i>	103	36,0		<i>6-10</i>	82	28,7
	<i>36-45</i>	87	30,4		<i>11-15</i>	47	16,4
	<i>45+</i>	42	14,7		<i>15+</i>	24	8,4
Eğitim	<i>İlk.Öğ.</i>	42	14,7	Medeni Durum	<i>Bekâr</i>	96	33,5
	<i>Lise</i>	132	46,2		<i>Evlî</i>	188	65,7
	<i>Ön.Lis</i>	79	27,6		<i>Dul/Boşanmış</i>	2	0,6
	<i>Lis</i>	33	11,5				

İşgörenler üzerinde yapılan amprik araştırmanın sonuçları ise şöyle özetlenebilir. Çalışanların %68,9' u erkek, %65,7'si evlidir. Araştırmaya katılanların %36'sı 26-35 yaş grubunda iken %30,4'ü 36-45 yaş grubu arasında yer almaktadır. Çalışanların %46,2 si lise mezunu olup %27,6'sı ön lisansını tamamlamıştır. Ankete katılanların %76,6'sının yöneticilik görevi yoktur. Yine çalışanların %46,5'i 1-5, %28,7 si ise 6-10, yıldır aynı işyerinde çalışmaktadır.

Tablo. 2' den de izlenebileceği gibi çalışanların örgütlerindeki vizyon paylaşımına ve açık görüşlülüğe ilişkin algıları orta düzeydedir. Yine çalışanların örgütlerine olan duygusal ve normatif bağlılıklarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Korelasyon analizine ilişkin veriler incelendiğinde örgüt kültürünün paylaşılan vizyon özelliği ile çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve güçlü sayılabilecek bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca vizyon paylaşımının normatif bağlılıkla olan ilişkisi duygusal bağlılıkla olan ilişkiye oranla daha güçlüdür. Bu veriler örgütün vizyon paylaşımına verdiği önemin normatif ve duygusal bağlılığı artırdığı şeklinde yorumlanabilir. Vizyon paylaşımı faktörüne benzer şekilde açık görüşlülük faktörü ile normatif ve duygusal bağlılık arasında da pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. Açık görüşlülükle bağlılık türleri arasındaki bu ilişki, örgütlerde eleştiriye, yeniliğe ve orijinal düşünceye verilen önemin, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını olumlu etkilediği şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo.2.Değişkenler Arasındaki İlişki

Faktör	\bar{X}	SS	1	2	3
1-P.Vizyon	2,81	1.05			
2-Açık Görüşlülük	2,86	1,10	,37**		
3-Normatif Bağlılık	2,92	0,83	,42**	,36**	
4-Duygusal Bağlılık	2.79	0,88	,31**	,34**	,45**

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu belirlendikten sonra, değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasını ifade eden regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizinin 1. adımında paylaşılan vizyon, duygusal bağlılığın %10' unu, 2. adımında açık görüşlülük ise duygusal bağlılığın %11,5' ini açıklamıştır. Bu durum faktörlerin tek tek ele alındıklarında duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin birbirine oldukça yakın olduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon eşitliğinin 3. adımında ise iki faktörün birlikte duygusal bağlılık üzerine olan etkisi incelenmiştir. Her iki faktör duygusal bağlılığın %11,5'ini açıklamaktadır. Bununla birlikte normatif bağlılık üzerine açık görüşlülüğün etkisinin biraz daha fazla olduğu söylenebilir. Bu veriler örgütlerin, açık görüşlülüğe ve vizyon paylaşımına önem vererek, çalışanlarının duygusal bağlılıklarını etkileyebileceklerini göstermektedir.

Paylaşılan vizyon ve açık görüşlülüğün normatif bağlılık üzerine etkisi incelendiğinde, 1. adımda paylaşılan vizyonun normatif bağlılığın toplam varyansının %17,6'sını açıkladığı görülmüştür. Eşitliğin 2. adımında açık görüşlülük tek başına normatif bağlılığın %13,4'ünü açıklamaktadır. Her iki faktörün etkisinin birlikte incelendiği 3. adımda ise iki faktör normatif bağlılığın toplam varyansının %22,6'sını açıklamaktadır. Duruma etkinin gücü açısından bakıldığında, vizyon paylaşımının normatif bağlılık üzerindeki etkisinin, açık görüşlülüğe oranla daha güçlü olduğu görülmüştür. Bu verilerden hareketle örgütün açık görüşlülük ve vizyon paylaşımının, normatif bağlılık üzerinde anlamlı sayılabilecek ölçüde etkiye sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla örgüt yönetimleri bu iki faktöre önem vererek çalışanların normatif bağlılığını artırabilirler.

Tablo.3.Açık Görüşlülük ve Vizyon Paylaşımının Duygusal ve Normatif Bağlılığa Etkisi

Faktör	Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık						Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık					
	1.Adım		2.Adım		3.Adım		1.Adım		2.Adım		3.Adım	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
P. Vizyon	,31**	5,61	-	-	,21**	3,71	,42**	7,79	-	-	,32**	5,81
A.Görüş	-	-	,34**	6,08	,25**	4,35	-	-	,36**	6,62	,24**	4,28
R ²	,100		,115		,156		,176		,134		,226	
D. R ²	,097		,112		,150		,173		,131		,221	
F	31,504**		37,010**		26,233**		60,709		43,865		41,367	

İş görenlerin cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, medeni durumu, yöneticilik görevi ve çalışma süresi kontrol değişkeni olarak alınmış ve bu değişkenler açısından çalıştıkları örgütlerdeki açık görüşlülük ve vizyon paylaşımı algıları ve duygusal ve normatif bağlılıkları tek yönlü varyans analizi ile (anova) incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda şunları söylemek mümkündür: Cinsiyet değişkeni açısından, paylaşılan vizyon dışındaki faktörlere ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı olduğu için cinsiyet değişkenini oluşturan erkek ve kadın grupları açısından faktör ortalamaları incelenmiştir. Tüm faktörler açısından erkek grubunun ortalaması, kadın grubuna oranla daha yüksektir. Özellikle duygusal bağlılık ve açık görüşlülük faktörleri açısından bu durum çok daha belirgindir. Bu verilerin ışığı altında, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla örgütlerini daha fazla açık görüşlü algıladıkları ve normatif ve duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğu söylenebilir. Cinsiyet değişkeni ile ilgili ulaştığımız bu sonuçlar erkeklerin, kadınlardan daha iyi pozisyonda olmaları ve kadınların ise özellikle erkek egemen toplumlarda örgütlerde ikinci planda kalmaları nedeni ile örgüte daha az bağlandıkları şeklinde yorumlanabilir. Aynı düşünce açık görüşlülük faktörleri açısından da ileri sürülebilir. Çünkü bu faktörler kariyer açısından erkeklerin gelişmesine önemli katkı sağlayacaktır. Yine kadınların toplumsal rolleri nedeni ile aile içindeki eş ve annelik rollerini esas almaları ve çalıştıkları örgütü ikinci planda tutmaları bu sonucun elde edilmesine yol açmış olabilir. Yaş değişkeni açısından veriler, yaşlı çalışanların örgütlerini vizyon paylaşımı ve açık görüşlülük faktörleri bakımından daha olumlu değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların yaşları arttıkça normatif ve duygusal bağlılıklarının da arttığı görülmüştür. Çalışanların yıllar boyunca örgüte yapmış oldukları yatırım sebebiyle iş alternatiflerinin çekiciliğinin azalması, örgütte uzun süre kalmanın iyi görevlere getirilme olasılığını artırması, yaş nedeni ile daha cazip gözüken işlere girmenin riskli bulunması, alternatif iş ve eğitim olanaklarının azalması gibi nedenlerle yaş arttıkça bağlılığın da artacağı söylenebilir. Eğitim değişkeni açısından faktörlere baktığımızda eğitim düzeyi düşük çalışanların, örgütlerinde vizyon paylaşımını daha yüksek algıladıkları ve örgütleri orijinal fikirleri değerlendirme, yeni fikirlere açık olma açısından çok daha olumlu buldukları söylenebilir. Bu durumu, eğitim düzeyi yükseldikçe beklentilerin artması sebebiyle eğitim düzeyi yüksek çalışanların, örgütlerini daha az açık görüşlü olarak değerlendirmeleri ile açıklamak mümkündür. Eğitim değişkeni açısından bağlılığa ilişkin veriler incelendiğinde, eğitim düzeyi düşük çalışanların normatif ve duygusal bağlılıklarının, eğitim düzeyi yüksek çalışanlardan daha fazla olduğu söylenebilir. Eğitim düzeyi yüksek olan lisans grubunun duygusal bağlılık düzeyi diğer gruplara oranla daha düşüktür. Bu durumu çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütsel beklentilerinin artması ve örgütlerin bu beklentileri karşılayamaması nedeni ile bağlılık türlerinin düştüğü şeklinde yorumlamak mümkündür. Yine eğitimin çalışanlara

daha fazla iş olasılığı sunması ve eğitilmiş çalışanların önem verdiği, fakat örgütler tarafından çoğu zaman aynı derecede önemli değerlendirilmeyen sosyal ihtiyaçlar da duygusal ve normatif bağlılığı azaltan etken olarak düşünülebilir. Medeni durum değişkeni açısından, açık görüşlülük faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı olduğu için bu değişkeni oluşturan bekâr ve evli grupların faktör ortalamaları incelenmiştir. Evli çalışanlar, bekâr çalışanlara göre örgütü daha açık görüşlü bulmaktadır. Bu durumu evli çalışanların evliliğin getirmiş olduğu sorumluluk nedeni ile örgütten ayrılmanın maliyetini yüksek algılaması, bu nedenle örgütü daha olumlu değerlendirmesi ile açıklamak mümkündür. Yöneticilik görevi açısından faktör ortalamaları incelendiğinde yöneticilik görevi olan çalışanların örgütün vizyon paylaşımını ve açık görüşlülüğünü, yöneticilik görevi olmayan çalışanlara oranla çok daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Bu beklenen bir sonuçtur. Çünkü örgütlerin vizyon paylaşımına ve açık görüşlülüğüne ilişkin strateji, politika ve uygulamaları hayata geçirenler yöneticilerdir. Yöneticilerin yönettikleri birimle ilgili uygulamaları, yöneticilik görevi olmayan çalışanlarla benzer şekilde değerlendirmeleri beklenemez. Olguya normatif ve duygusal bağlılık açısından bakıldığında, her iki bağlılık faktöründe de yöneticilik görevi olan çalışanlara ilişkin ortalamaların daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durum ise yöneticilik görevinin çalışanlara olan katkısının, örgütsel özdeşleşmeye ve ahlaki yükümlülüğe yol açması ile açıklanabilir.

Tablo 4. Cinsiyet Değişkeni Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Faktör / Değişken	P.Vizyon		A.Görüş.		N.Bağ.		D.Bağ.	
	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S
Erkek	2,88	1,03	3,04	1,06	3,03	,83	2,94	,85
Kadın	2,66	1,07	2,47	1,09	2,66	,77	2,47	,87

Tablo 5. Yaş Değişkeni Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Faktör / Değişken	P.Vizyon		A.Görüş.		N.Bağ.		D.Bağ.	
	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S
-25	2,43	,90	2,51	1,08	2,72	,76	2,67	,75
26-35	2,57	1,04	2,79	1,05	2,73	,73	2,63	,76
36-45	3,00	,98	2,98	1,14	3,06	,85	2,88	,95
45+	3,49	,97	3,25	1,05	3,33	,93	3,16	1,05

Tablo 6. Eğitim değişkeni Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Faktör \ Değişken	P.Vizyon		A.Görüş.		N.Bağ.		D.Bağ	
	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S
İlköğretim	3,02	1,14	3,61	,74	3,22	,87	2,94	,93
Lise	3,05	1,00	2,90	1,11	3,00	,83	2,91	,92
Ön lisans	2,43	,96	2,60	1,12	2,68	,73	2,68	,83
Lisans	2,46	,99	2,37	,91	2,77	,88	2,39	,66

Tablo 7. Medeni Durum Değişkeni Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Faktör \ Değişken	P.Vizyon		A.Görüş.		N.Bağ.		D.Bağ	
	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S
Bekâr	2,78	1,05	2,46	1,02	2,89	,86	2,72	,87
Evli	2,83	1,05	3,07	1,09	2,93	,82	2,83	,89

Tablo 8. Yöneticilik Görevi Değişkeni Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Faktör \ Değişken	P.Vizyon		A.Görüş.		N.Bağ.		D.Bağ	
	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S
Yok	2,64	1,00	2,61	1,09	2,85	,80	2,72	,84
Var	3,35	1,01	3,70	,63	3,13	,89	3,04	,97

Sonuç ve Öneriler

Bu sonuçlar çerçevesinde aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür: Açık görüşlülük, vizyon paylaşımı, normatif ve duygusal bağlılık ile ilgili olarak ulaşılan sonuçlar ve her bir olgunun örgütler açısından taşıdığı önem göz önünde bulundurulduğunda; örgütlerin yaşamlarını uzatıp sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için hayata geçirecekleri stratejilerle açık görüşlülüklerini ve vizyon paylaşımlarını bir örgüt kültürü haline getirerek çalışanlarının bağlılıklarını artırma yollarını aramaları gerekir. Örgütler özellikle çalışanların kariyerleriyle ilgili beklentilerinin farkında olarak, amaç ve vizyon paylaşımına ve çalışanın örgütle bütünleşmesini sağlayacak uygulamalara önem vermelidirler. Örgütlerin en önemli kaynağı olan insan kaynağı; beklentilerini karşılayan ve kendine faydalı bir kurum olduğunu düşündüğü örgütle kendisini özdeş görmeye hazır olacak ve bağlılığını artıracaktır. Bu sayede çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmenin

Naktiyok, S., & İşcan, Ö. F. (2014). Açık görüşlülük ve vizyon paylaşımını destekleyen örgüt kültürünün çalışanların örgüte olan duygusal ve normatif bağlılıklarındaki rolü. *International Journal of Human Sciences*, 11(1), 846-860. doi: [10.14687/ijhs.v11i1.2766](https://doi.org/10.14687/ijhs.v11i1.2766)

yanı sıra bakış açılarını geleceğe çevirip, nereye gidecekleri hakkında da öngörüye kavuşabilirler. Araştırma sonucunda açık görüşlülük ve vizyon paylaşımı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu etkileşimin tespit edilmesi, yönetimlerin eşit ve özgür tartışma temelleri üstüne kurulu açık görüşlülüğü sağlayan bir kültür oluşturarak, örgütün vizyonunu çalışanlara aktararak, bilgi paylaşımı sağlayarak, katılımcı bir yönetim anlayışı benimseyerek, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını artırılabilirler anlamını taşımaktadır.

Kaynakça

- 1- Allen, N. J. ve Meyer J. P. (1991). "A Tree-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, Vol: 1, 61-89.
- 2- Baker, W. E., Sinkula, J. M. (1999). "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- 3- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 4- Banai, M., Reisel, W.D., Probst, T.M. (2004). "A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary". *Journal of International Management*.
- 5- BSTS/Yönetim bilim terimleri sözlüğü, 1981
- 6- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance". *Industrial Marketing Management*, No:31, 515-524.
- 7- Chen, Z.X., Francesco, A. M. (2003). "The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China". *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-516.
- 8- Cheng, M., Stockdale S. (2003). "The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in Chinese Context". *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489.
- 9- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- 10- Dawley, D.D., Stephens, R.D., Stephens, D.B. (2005). "Dimensionality of Organizational Commitment in Volunter Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role Fulfillment". *Journal of Vocational Behavior*, 67.
- 11- Ercan, O., Gül, H. (2006). "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması ve Conger ve Konungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 10, 407-442.
- 12- Güçlü N., Türkoğlu, H. (2003). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı: 1, 142.
- 13- Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi". *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış*, Sayı: 1, 37-55.
- 14- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- 15- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- 16- Kondratuk, T. B., Hausdorf, P. A., Korabik, K., Rosin, H. M. (2004). "Linking Career Mobility With Corporate Loyalty: How Does Job Change Relate to Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, No: 65, 335.
- 17- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). "Testing the "Side Best Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations" [Örgütsel Bağlılığın "En İyi Taraf Teorisi" ile Test Edilmesi: Bazı Metodolojik Anlayışlar]. *Journal of Applied Psychology*, 373-420.
- 18- Nguyen, T. D., Barrett, N. J., Fletcher, R. (2006). "Information Internalisation and Internationalisation: Evidence from Vietnamese Firms, *International Business Review*, No: 15, 682-701.
- 19- Senge, P. M. (2000). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşüncüsü ve Uygulaması*. (Çev. Aysegül İldeniz-Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- 20- Sinkula, J. M., Baker W. E., Noordewier, T. (1997). "A Framework for Market Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior" *Journal Of The Academy Of Marketing Science Fall*, 305-318.
- 21- Sinkula, J. M., Baker W. E., Noordewier, T. (1997). "A Framework for Market Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior" *Journal Of The Academy Of Marketing Science Fall*, 305-318.
- 22- Tan, D.S.K., Akhtar, S.(1998). "Organizational Commitment and Experienced Burnout: An Exploratory Study From a Chinese Cultural Perspective". *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(4).
- 23- Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr>.
- 24- Timuroğlu, M. K. (2010). *Stratejik Düşünce, Öğrenme Yönlülük Ve Yenilik*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- 25- Wasti, (2003). "Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values." *Journal of Occupational Psychology*, Sayı: 76, 303.
- 26- Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2010). "Strategic Management and Business Policy, Twelfth Edition". *Prentice Hall, New Jersey, USA*, 65.
- 27- Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View." *Academy of Management Review*, 7(3).
- 28- Yüceler, A. (2005). *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

[Extended English Abstract](#)

Concepts that characterize today's world ideally are uncertainty, discontinuity and change. Especially the technological formations and dynamics of globalization have caused the changes that affect each other in the elements of the environment where organizations operate. It can not be expected that these organisations which are the main elements of societies will continue their activities without being affected by this change cycle. Change differentiates the life conditions of organizations and it causes that they feel this change in all of their cells. In the sense of organizations, the main requirement for success is that they should reflect these changes to their structures. The factor that will be affected mostly from the change which will be reflected to the structure of the organization is the human factor.

Also, the most important source that will differentiate the organizations which are a social system from their competitors is 'human'. The organizations must continue their presence to

provide the loyalty of this source. Because of this reason, there is a transition from the economic human model which dominated the theories of management and organization in past to the creative human model which dominates the theories of management and organization today and in this transition process, no longer it is started to evaluate an employee as a source not as a cost. This situation makes human focus in organizational process and the employee's happiness about staying in the organization, his/her belief in the purposes and his/her loyalty that arises from the request of making an effort for these purposes become an important concept for taking benefit from the employee in maximum.

Loyalty of the employee to the organization provides an association of purpose between the organization and individual, motivates him/ her and it makes possible that the employee considers his/her work more significant and the employee uses his/her skills and knowledge for the organization's purposes. An individual who isn't attached to his/her organization will always look for leaving and he/ she can't present his/her potential. Especially sentimental and normative loyalties that affect positively the relationship of employee with the organization hold an important place for providing an organizational loyalty. In a sentimental loyalty based on desire or request, individual considers himself/herself as a part of the organization and the organization is too important and has a great meaning for him/her and it provides the consolidation of employee with the organization (İlsev, 1997: 21). In a normative loyalty based on responsibility, employee will be aware of the assignment and the gratitude to continue to work in the organization (Tan ve Akhtar, 1998; Wasti, 2003; Kondratuk vd. 2004). In one hand, the sentimental loyalty concept is based on a mentality as "I want to stay in this organization, on the other hand, the normative loyalty has a philosophy as "I must stay in this organization" (Yüceler, 2005: 77).

The concepts open-mindedness and vision sharing are important in today's organizations. Open-mindedness relates with being able to get out of the routine and the desire for adoption of new ideas and thoughts (Sinkula vd., 1997:309; Calantone, 2002:516; Nguyen vd., 2006: 687; Timuroğlu, 2010: 86-88). In an organization where there is open-mindedness, permanent values, assumptions and practices are constantly questioned, improved and modified. Vision refers to the point that is desired to arrive in the future, when it is shared by the employees of a learning-oriented organization, it gains importance and becomes effective (Wheelen ve Hunger, 2010). When vision is shared, it integrates people who have different aims around the organization's aims by building new targets. It supports to provide a common purpose and sense of direction. In providing organizational success, it allows to create common effort and synergy. The integration of all employees around organizational purposes means loyalty. In other words, open-mindedness and vision sharing make positive effects on loyalty.

Especially in the beginning of the second millennium, as soon as it has been understood better that the main source of organization is knowledge and human, organizations have started to make some changes in their own structures. Because, in today's hyper competitive environment, birth and death rate of organizations increase, environmental elements that they interact with differ from their old locations and the press of these elements increase, effects of the stakeholders become to be felt more and more each passing day. In such an environment, living by giving importance to knowledge and human becomes an obligation for organizations. This situation makes human focus in organizational process and the employee's happiness about staying in the organization, his/her belief in the purposes and his/her loyalty that arises from the request of making an effort for these purposes become an important concept for taking benefit from the employee in maximum. The sentimental and normative loyalty concepts we have explained above will affect employees positively and will increase the organizational loyalty by providing that organizations take more benefit of human factor. At the same time, open-mindedness and vision sharing concepts are important for today's organizations to provide loyalty. Open-mindedness and vision sharing make positive effects on loyalty. So that vision should be shared and sentimental and normative loyalties of employees should be strengthened by following an open-minded policy.

Starting from this point, the culture of the organization that supports open-mindedness and vision sharing, presenting the effects of employees' sentimental and normative loyalty and determining the relationship between these facts constitute the purpose of work.

In the research, research and measuring methods based on quantitative data were used and survey method was used as a gathering data instrument. The main group of the study consisted of 1500 workers that worked in the business who operated in Organized Industry Estate of Erzurum. The growth of the sample was determined as 306 from this system in 95% confidence limit and by predicting 5% margin of error (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). For determining the organizations' open-mindedness and vision sharing levels, a scale form developed by Baker and Sinkula and formed with 7 expressions was based (Sinkula vd.,1997; Baker ve Sinkula, 1999). For measuring the sentimental and normative loyalty of workers, a scale developed by Meyer and Allen (1991) and consisted of 16 items was used. The scales' reliability levels were calculated by internal consistency method and cronbach alpha reliability Standard was used. The validity of the scale was presented by making superficial, convergence, alteration validity and factor analysis. For the purpose of looking for answers to the research question, definitive statistics in relation to open-mindedness, vision shared, sentimental and normative loyalties were examined. Then the power of relation among the variables was determined with correlation analysis and the relationship among the variables was evaluated by regression analysis that expressed the explanation of the relationship among the variables as a mathematical model. The difference in perception level in relation to demographic features such as gender, age, education level and the environmental features of the employees was presented by one-way analysis of variance (anova).

In the result of the research, being detected of a positive interaction of open-mindedness and vision sharing with sentimental and normative loyalties means that managements can increase the sentimental and normative loyalties of the employees by building a culture that is based on equal and free discussion bases and supports open-mindedness, transferring organization's vision to the employees, providing information sharing and adopting a participating management mentality.