

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE DUYGUSAL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Şengül DEMİRDELEN

**Danışman
Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ**

İZMİR – 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürü ve Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



Tarih
10/01/2019
Şengül DEMİRDELEN
İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Örgüt Kültürü ve Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi
Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**

Şengül DEMİRDELEN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Bu çalışma örgüt kültürü ve çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırmadır. Araştırmanın örneklemini İzmir ili içerisindeki küçük ve orta ölçekli 14 aile şirketine görev alan 142 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada ölçek olarak Denison Örgüt Kültürü ölçeği ve Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Duygusal Bağlılık boyutu kullanılmıştır. Kültür ölçeği katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon olmak üzere 4 alt boyutu ile incelenmiştir. Bağlılık ölçeği ise duygusal bağlılık alt boyutu ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, örgütsel kültür ve örgüte duygusal bağlılığın pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Ayrıca aile işletmeleri içerisinde güçlü bir kültür yapısı oluşmuş ise, o işletmede çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Katılım, Tutarlılık, Uyum, Vizyon, Duygusal Bağlılık.

ABSTRACT

Master's Thesis

**A Survey to Determine The Relationship Between Organizational Culture And
Emotional Commitment to Organization of Employees**

Şengül DEMİRDELEN

**Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Business Administration Program**

This study is a research to determine the relationship between organizational culture and emotional commitment of employees to organization. Sample of this study consists of 142 workers in 14 small and medium scaled family businesses around İzmir. In this study, Denison Organizational Culture Scale and Emotional Commitment Dimension of Three Dimensional Commitment Scale of Meyer and Allen is used as scale. Culture scale is examined in terms of participation, consistency, adaptation and vision. Commitment scale is examined in the way of emotional commitment sub-dimension. According to all gained results, organizational culture and organizational commitment to organization have a positive relation. Also, if there is a strong cultural structure in family businesses, high emotional commitment of employees to organization is seen in there.

Keywords: Family Business, Organization Culture, Organizational Commitment, Participation, Consistency, Adaptation, Vision, Emotional Commitment.

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE DUYGUSAL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER	xi
EKLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI	4
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	6
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	8
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	9
1.4.1. Parsons'ın Agıl Modeli	10
1.4.2. Schein Modeli	11
1.4.3. Kilmann Modeli	12
1.4.4. Quinn ve Cameron Modeli	13
1.4.5. Byars Modeli	15
1.4.6. Deal ve Kennedy Modeli	17
1.4.7. Miles ve Snow Modeli	19
1.4.8. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli	22
1.4.9. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Modeli	23

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI	28
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ	30
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ	31
2.3.1. Etzioni Modeli	31
2.3.2. Wiener Modeli	33
2.3.3. O'Reilly ve Chatman Modeli	33
2.3.4. Buchanan Modeli	34
2.3.5. Mowday Modeli	37
2.3.6. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	38
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR	46
2.5. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ	47
2.5.1. Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Önemi	47
2.5.2. Aile İşletmelerinde Örgüte Duygusal Bağlılığın Önemi	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE DUYGUSAL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	53
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABÜLLERİ VE SINIRLILIKLARI	53
3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri	53
3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	53
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	54
3.3.1. Araştırmanın Örneklemi	54
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	54
3.3.2.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği	55
3.3.2.2. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği	55
3.3.2.3. Kişisel Bilgi Formu	56

3.3.3. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol	56
3.3.4. Verilerin Analizi	56
3.4. VERİLER VE BULGULAR	56
3.4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler	57
3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri	59
3.4.2.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirliği	59
3.4.2.2. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirliği	60
3.4.3. Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi	60
3.4.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Puanlarının Değerlendirilmesi	60
3.4.3.2. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Puanlarının Değerlendirilmesi	62
3.4.4. Örgüt Kültürü Ölçeği ile Duygusal Bağlılık Ölçeklerinin Demografik Değişkenlerle İlişkileri	63
3.4.4.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi	63
3.4.4.1.1. Örgüt Kültürü Ölçeği ile Yaş	63
3.4.4.1.2. Örgüt Kültürü Ölçeği ile Cinsiyet	64
3.4.4.1.3. Örgüt Kültürü Ölçeği ile Eğitim	64
3.4.4.1.4. Örgüt Kültürü Ölçeği ile Kurum Yılı	65
3.4.4.1.5. Örgüt Kültürü Ölçeği ile Pozisyon	65
3.4.4.2. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi	65
3.4.4.2.1. Duygusal Bağlılık Ölçeği ile Yaş	65
3.4.4.2.2. Duygusal Bağlılık Ölçeği ile Cinsiyet	65
3.4.4.2.3. Duygusal Bağlılık Ölçeği ile Eğitim	66
3.4.4.2.4. Duygusal Bağlılık Ölçeği ile Kurum Yılı	67
3.4.4.2.5. Duygusal Bağlılık Ölçeği ile Pozisyon	68
3.4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Alt Ölçeklerinin Kendi Aralarında ve Birbirleriyle İlişkileri	68
3.4.5.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Boyutları Arasındaki İlişki	69
3.4.5.2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Boyutları ile Duygusal Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişkiler	70
SONUÇ VE ÖNERİLER	71
KAYNAKÇA	78
EK	92

KISALTMALAR

Bknz.	: Bakınız
vd.	: Ve Diğerleri
akt.	: Aktaran
s.	: Sayfa No
Std.	: Standart
İZTO	: İzmir Ticaret Odası
EBSO	: Ege Bölgesi Sanayi Odası



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	: Örgütsel Kültür Ölçeği	s.16
Tablo 2	: Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür	s.17
Tablo 3	: Kültür Tipleri, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler	s.21
Tablo 4	: Buchanan'ın Üç Aşamalı Örgütsel Bağlılık Modeli Varsayımları	s.35
Tablo 5	: Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modeline Etki Eden Faktörler	s.41
Tablo 6	: Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılığı Belirleyen Unsurlar	s.45
Tablo 7	: Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	s.57-58
Tablo 8	: Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları	s.59
Tablo 9	: Duygusal Bağlılık Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları	s.60
Tablo 10	: Örgüt Kültürü Alt Ölçeklerinin Puanları	s.61
Tablo 11	: Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri İçin Tek Örneklem T Testi	s.61
Tablo 12	: Duygusal Bağlılık Alt Ölçeğinin Puanları	s.63
Tablo 13	: Duygusal Bağlılık Alt Ölçeği İçin Tek Örneklem T Testi Sonuçları	s.63
Tablo 14	: Tutarlılık Alt Boyutundan Alınan Puanların Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmaları	s.63
Tablo 15	: Cinsiyete Göre Denison Örgüt Kültürü Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları	s.64
Tablo 16	: Cinsiyete Göre Duygusal Bağlılık Alt Boyutundan Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları	s.66
Tablo 17	: Duygusal Bağlılık Alt Boyutundan Alınan Puanların Eğitim Gruplarına Göre Farklılaşmaları	s.67
Tablo 18	: Duygusal Bağlılık Alt Boyutundan Alınan Puanların Kurum Yılı Gruplarına Göre Farklılaşmaları	s.68
Tablo 19	: Kültür Ölçeğinin Boyutları Arasındaki Korelasyonlar	s.69
Tablo 20	: Kültür Ölçeğinin Boyutları ile Bağlılık Ölçeğinin Boyutu Arasındaki Korelasyonlar	s.70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Örgüt Kültür Tipleri ve Rekabetçi Değerler Modeli	s.15
Şekil 2 : Denison Örgüt Kültürü Modeli	s.24
Şekil 3 : Denison Örgüt Kültürü Modelinin Temel ve Alt Kavram Boyutları	s.25
Şekil 4 : Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli	s.32
Şekil 5 : Mowday'in Tutumsal Bağlılık Bakış Açısı	s.37
Şekil 6 : Mowday'in Davranışsal Bağlılık Bakış Açısı	s.38
Şekil 7 : Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	s.40



EKLER LİSTESİ

EK : Araştırmada Kullanılan Anket Formu

s.Ek.s.1-Ek.s.6



GİRİŞ

Globalleşen dünyamızda gerek çalışanların gerekse müşterilerin dikkatini çekebilmek, değişen çevreye uyum sağlayabilmek ve rekabette bir adım önde olabilmek için işletmelerin kendilerine özel, çalışan odaklı, güçlü ve taklit edilemez değerler geliştirmesi gerekmektedir. Sosyal bilimlerde insanların davranışlarında kendini gösteren ortak bir değerler sistemi olarak kabul edilen kültür kavramı, herhangi bir işletmenin çatısı altındaki çalışanları kapsadığında ve işletmeye özgü bir hal aldığı anda örgüt kültürü kavramı olarak ele alınır (Çetin vd., 2010).

Örgüt kültürü, işletmenin çalışanları arasında iletişim sağlayan, ortak amaç ve hedefler doğrultusunda toplayan, işletmeyi şekillendirip çalışanları doğru şekilde yönlendiren, işletmeyi zorlu rekabet koşullarında rakiplerinden ileriye taşıyan ve işletmenin özünü yansıtan bir bütündür. Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından anlaşılabilir ve işletmenin her biriminde uygulanabilir olması gerekmektedir. Kısacası örgüt kültürü, işletmeleri karakterize ederek farklı kılan, çalışanları aynı amaçlar doğrultusunda birleştiren, inanç ve değerler bütünüdür (Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2017: 142).

Güçlü örgüt kültürüne sahip bir işletme, kendisine bağlı çalışanlara da sahip demektir. Yeni işe başlayan çalışanlar kültürün bir parçası olabilmek için, kendilerinden beklenen görevleri yerine getirme çabası içerisine girmektedir. Bu da işletmeye karşı sorumluluk bilinci kazanmalarını sağlamaktadır. Bu sayede örgüt kültürünü kabul eden ve benimseyen, kendisini işletmenin bir parçası olarak gören ve işletmeye bağlılık duyan çalışanlar oluşmaktadır (Cihangiroğlu vd., 2015: 43).

Örgütsel bağlılık, çalışanların görev aldıkları işletmeye duydukları bağlı, sadakati ve işletmede kalma isteğini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, işletme ile bütünleşip, kişisel amaç ve hedeflerini işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirip, bu uğurda var güçleri ile çalışmaktadırlar. Çalışanların işletmeye duydukları bağlılık, işletmede kalma istek ve kararları psikolojik temellere dayanmaktadır. Çeşitli nedenlerden dolayı işletmeye bağlılık duyan çalışanlar, nihayetinde kendileri ve işletme dışındaki sosyal yaşamları için en doğru kararı verdiklerini düşünerek işletmeye karşı olan sorumluluklarını yerine getirmeye devam etmektedirler (Bal, 2014: 3).

Meyer ve Allen (1990) tarafından açıklanan üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde, işletmeye duyulan bağlılığın en güçlü olduğu bağlılık türü olarak duygusal bağlılık görülmektedir. Duygusal bağlılık, işletmenin amaç ve değerlerini

benimseyerek, işletmedeki görevine devam etmek için istekli olma, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çaba göstermek olarak açıklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2011: 34). Duygusal bağlılık, herhangi bir zorlama veya herhangi bir zorunluluk hissetmeden psikolojik olarak işletmeye duyulan bağlılık şeklindedir. Duygusal bağlılığın güçlü olması, çalışanların işletmede kalma isteklerini arttırdığı gibi, işletmenin hedef ve amaçlarını kendi amaç ve hedefleriyle özdeşleştirmeleri ve bunun için yoğun bir emek harcamaları anlamına gelmektedir (Oktay ve Gül, 2003: 408).

Aile işletmeleri, çoğunlukla bir ya da birden daha çok aile ferdinin bir araya gelerek oluşturduğu ve bu fertlerin işletmenin kontrolüne ve iş faaliyetlerine büyük ölçüde etki eden işletmelerdir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498).

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde aile işletmeleri ülke ekonomisinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu yönüyle aile işletmeleri hem kalkınmada hem de istihdam yaratmada önemli bir paya sahiptir ve giderek kurumsallaşan ve büyüyen yapılarıyla da bu paylarını arttırmaktadırlar (Çetin vd., 2010).

Bu noktadan hareketle, kurumların başarısında önemli bir yere sahip olan örgüt kültürünün, aile işletmelerinde çalışan bireylerin örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde ki etkisinin anlaşılması bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde, örgüt kültürü ve örgüt kültürü tanımlarına, örgüt kültürünün özelliklerine ve önemine değinilmiştir. Devamında örgüt kültürüne ilişkin modeller açıklanmıştır.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde, bağlılık tanımlaması yapılmış ve örgütsel bağlılık tanımlarına yer verilmiştir. Örgütsel bağlılığın önemine değinilerek örgütsel bağlılığa ilişkin modeller açıklanmıştır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan bahsedilmiştir. Aile işletmeleri hakkında bilgi verilerek, örgüt kültürünün aile işletmelerindeki önemi üzerinde durulmuştur. Devamında aile işletmelerinde örgüte duygusal bağlılığın önemi üzerinde durulmuştur.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde ise, örgüt kültürünün çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırmanın amacı açıklanarak, araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları ile yöntemine ve ardından araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Son olarak, tez çalışmasının, sonuç ve öneriler kısmında, araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar tartışılmış ve aile işletmelerinde örgüt kültürünün

Çalışanların rgte bağlılıkları üzerindeki etkisini arttırmaya yönelik yararlı olabileceği düşünülen bazı öneriler getirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Tez çalışmasının bu bölümünde, öncelikle örgüt kültürünün tanımına ve özelliklerine, ardından da örgüt kültürünün önemine ve örgüt kültürü ile ilgili bazı modellere yer verilmektedir. Denison Örgüt Kültürü Modeli çalışmanın araştırma kısmında benimsenen model olması nedeniyle diğer modellere kıyasla daha ayrıntılı şekilde ele alınmaktadır.

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI

İnsanlığın gelişmesiyle ortaya çıkan, günümüze dek çeşitliliği artan önemli örgütlenme şekillerinden biri de işletmelerdir. Sanayi devriminin bir sonucu olarak ortaya çıkan üretim biçimi, kapitalizmin gereklerinden dolayı şekillenmiş ve gelişimi sırasında bireylerden etkilendiği gibi toplumları da etkilemiştir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 44).

Örgüt kültürü 1970'li yılların başlarından itibaren araştırmacılar tarafından yönetimin bir aracı olarak tanınmaya başlanmış, ilk defa 1979 yılında Andrew Pettigrew'in yazdığı "*On Studying Organizational Culture*" (Örgütsel Kültür Üzerine Çalışmak) isimli makaleyle ele alınmıştır. Pettigrew'in çalışması, yönetim ve organizasyon dalında kültür kavramının tanıtılması, değerler, inançlar, mitoloji, sembolizm, örf ve adet gibi kültürel oluşumların örgüt çerçevesinde nasıl kullanılması gerektiğine ışık tutması yönüyle önem taşımaktadır (Danışman ve Özmen, 2003: 94). 1982 yılında örgüt kültürü kavramı Deal ve Kennedy tarafından "*Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*" (Kurum Kültürleri: Kurumsal Yaşamın Gelenek ve Ritüelleri) isimli kitapla ve yine 1982 yılında Peters ve Waterman'ın yazdığı "*In Search of Excellence*" (Mükemmellik Arayışı) isimli kitap ile önemini arttıran bir kavram olmuştur (Çetin vd., 2010: 40).

Örgütler değişik kültür yapılarında bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler mesleki özellikleri ve dahil oldukları örgütün norm ve değerleri sonucu bir araya gelerek bir grup oluşturmuşlar, başka örgüt yapılarına benzemeyen fakat kendi içlerinde ortak değerlere hizmet eden değişik düşünce, tutum, inanç ve ahlak anlayışı olan bir sistemi de oluşturmuşlardır (Eren, 2007: 135). Örgüt kültürü seneler içerisinde fark edilmeden yavaş yavaş oluşan, kendini tekrar eden, belirli bir düzen

içerisinde, geçmişten günümüze, günümüzden de geleceğe sahip olduğu değerleri aktaran bir yapıya sahiptir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 10-11). Örgüt kültürü, ortak değerlere hizmet eden bireyleri aynı çatı altında toplar. Bu sayede hem bireyler arasındaki ilişkileri hem de örgütün çevre ile olan ilişkilerini, kısacası örgüt yaşamını düzenleyerek örgütün geleceğini belirler (Köse vd., 2001: 227).

Örgüt içi yönetim tarzını ve yönetim stratejilerini, tercihleri ve kararları belirleyen bir faktör olarak kabul edilen örgüt kültürünün literatürde çok çeşitli tanımlamaları mevcuttur (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 11).

Pettigrew'e göre (1979) inançlar, törenler, mitler, dil ve sembolleri de içeren örgüt kültürü "herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi" olarak tanımlanmıştır (akt. Şişman, 1994: 58).

Quchi'ye göre (1981) örgüt kültürü, "örgüt içerisindeki temel değerler ve normlara bağlı ve çalışanların örgütü anlamalarını sağlayan kabul edilmiş algılar, tutumlar, semboller, törenler ve mitler bütünü" olarak tanımlanmaktadır (akt. Çetin vd., 2010: 41).

Peters ve Whaterman'a göre (1982) örgüt kültürü "paylaşılan değerler bütünü", Moore'a göre ise (1985) "paylaşılan anlamlar bütünü" olarak tanımlanmıştır (akt. Şişman, 1994: 58).

Deal ve Kennedy'e göre (1982) örgüt kültürü "iş yapma ve yürütme biçimi" olarak tanımlanmaktadır (akt. Çetin vd., 2010: 41).

Edger Schein'a göre (1984) örgüt kültürü "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için geliştirdiği belirli düzeydeki temel varsayımlar" olarak tanımlanmıştır (akt. Eren, 2007: 135).

John Van Maanen' e göre ise (1988) örgüt kültürü "örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alış verişi, örgüt içindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler" olarak tanımlamıştır (akt. Köse vd., 2001: 227).

Deshpande ve Webster (1989) antropoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış dalında yazılmış olan kaynaklardan derleme yaparak örgüt kültürünü "bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni" şeklinde tanımlamışlardır (akt. Eren, 2007: 135).

Denison'a göre (1990) ise örgüt kültürü, "örgüt çalışanları tarafından kabul gören ve örgütte var olan köklü inançlar, değerler, normlar ve varsayımlar bütünü"dür (akt. Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2017: 142).

Örgüt kültürü, bir grup veya örgüt çalışanlarının paylaştıkları değerler bütünü olmakla birlikte, semboller, temel varsayımlar ve örgüt içi uygulamaların bir bütünüdür (Şişman, 1994: 61). Bu yüzden örgüt kültürünü, çalışanların algılama, hissetme ve düşünme yapılarını etkileyen algısal öğelerin, örgütün tarihsel gelişiminde kazanılan tecrübeler olarak da tanımlamak mümkündür. Örgüt kültürü aynı zamanda örgütün kişiliğinin dışa yansımaları sağlayan bir sistemler bütünü olduğu gibi tutum ve davranışların da önceden algılanmasını mümkün kılmaktadır (Erkmen, 2010: 5).

Bir başka deyişle örgüt kültürü, örgüt üyelerini ortak değerler uğruna bir arada tutar ve kişiye karmaşık iş yaşantısının içinde izleyeceği düşünsel ve duygusal bir yol çizer. Örgüt kültürü, yöneticilerin de buldukları ortamı nasıl değerlendirdiklerini, gerçekleşen değişimlere karşı nasıl bir tutum izleyeceklerini belirleyen bir örgütsel stratejidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 46). Örgütün simgesel temellerini anlamamızı sağlayan örgüt kültürü, sadece örgüte ait bir tanımlama değil, örgütün iç ve dış ilişkilerinin oluşumunu tanımlayan bir olgudur (Akıncı Vural, 2016: 42).

Yapılan tanım ve açıklamaların, bir grup ve ya örgütün üyelerinin paylaştıkları temel normlar, semboller, inançlar, değerler ve uygulamalar bütünü olarak, örgüt kültürünün ortak ve bütüncül bir yaklaşımda birleştiğini söylemek mümkündür (Erkmen, 2010: 8).

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürü, örgütlerin rekabet ortamında avantaj kazanmalarında son derece önemlidir. Örgütlerin amaç ve politikalarının belirlenmesinde önemli bir rol sahibi olmakla birlikte, yöneticilerin yönetim stratejilerini belirlemelerini ve belirlenen stratejilerin yürütülmesini de sağlamaktadır. Örgütteki başarı ve başarısızlıklar kültürün yeniden şekillenmesine, yeni bir kültürün oluşmasına neden olabilmektedir. Örgüt kültürü güçlü veya zayıf, pozitif veya negatif olabilir. Güçlü kültür öğrenmeye açık, dışa dönük ve sorunlar karşısında çözüm odaklı olurken, zayıf kültür ise içe dönük ve alt kültürlerle çatışma içerisinde bir tutum sergilemektedir. Pozitif örgüt kültürü çalışan ve müşteri memnuniyeti sağlanarak örgütün finansal açıdan tasarrufa geçmesi sağlanırken, negatif örgüt kültürü örgüt içerisinde gerginliğe neden olarak örgütün zarar görmesine neden olmaktadır (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 208).

Görüldüğü gibi örgüt kültürü içeriği bakımından çeşitli özelliklere sahiptir. Bu özelliklerden bazıları aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

- Örgüt kültürü dış çevre ile ilişkilerde yol gösterici olmaktadır,
- Örgüt kültürü aynı amaca hizmet ederken karşılaşılan güçlüklerle ışık tutar,
- Örgüt kültürü bireyler tarafından oluşturulur,
- Örgüt kültürü inançlara ve varsayımlara uyarak belirli davranışları onaylar, belirli davranışları ise sınırları dışında bırakır,
- Örgüt kültürü örgüt içerisindeki köklü sorunlara çözüm bulur,
- Örgüt kültürü süreklidir (Erkmen, 2010: 17-18).

Aynı zamanda örgüt kültürü; ayırt edicidir, semboliktir, örgütte kabul görmüştür, kararlı bir yapıya sahiptir, anlatılmadan da anlaşılabilir, bütünlendiricidir, yönetimi yansıtır (Akıncı Vural, 2016: 52).

Örgüt kültürüne ilişkin diğer bir grup özellik ise aşağıdaki gibidir;

- Örgüt kültürü bütüncüdür,
- Örgüt kültürü örgütün o zamana kadar geçen süre içerisindeki birikimlerini tarihi bir çerçeveden yansıtır,
- Örgüt kültürü, örgüt içerisinde yapılanların, söylenenlerin ve üretilenlerin sembolik birikimi olarak önem taşır,
- Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki duygu paylaşımının, kültürel öğelerin oluşması açısından önemli rol oynar,
- Örgüt kültürü örgütün yapısını oluşturan özelliklerle değil antropolojik kavramlarla açıklanabilmektedir,
- Örgüt kültürü çalışanların kendi düşünceleri ile oluşturdukları dış çevreyle ilgili tecrübelerine anlam, düzen ve kabul edilişini sorgulanmadan kabul edilen varsayımları oluşturur,
- Örgüt kültürünün değişmesi kolay olmayan uzun vadeli bir süreçtir. Kültürün bütününde değil normlar, değerler, anlamlar ve semboller gibi değişkenlerde bir değişim gerçekleşebilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 52-53; Sezgin ve Bulut, 2013: 185).

Bazı araştırmacılar da örgüt kültürünün temeli sayılabilecek bazı özelliklerden bahsetmektedir. Bunlar; inovasyon (yenilik ve risk alma), sonucun kendisine odaklanma, örgütte verilen kararlarda çalışanların üzerindeki etkisini dikkate alma, örgütteki analiz ve detaylara dikkat etme, çalışanların örgütte rekabet etmeleri ve saldırgan bir tutum içinde olmaları, örgüt faaliyetlerinin büyümek yerine

durağanlaşması ve iş faaliyetlerinin birey olarak çalışanlardan ziyade takım odaklı olması şeklinde açıklanabilir. Bu özellikler örgütün değerlendirilmesinde ve örgütün sahip olduğu kültürün anlaşılmasında önem taşımaktadır (Erkmen, 2010: 18).

Eren'e göre (2007) örgüt kültürünün özelliklerini 4 ana grupta toplamak mümkündür.

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
2. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.
3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
4. Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir (Eren, 2007: 138-139).

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Geçmişten günümüze kadar uzanan zamanda rekabetin giderek atması ve piyasa koşullarının zorlaşması örgüt kültürünün önemini arttırmıştır. Çünkü örgüt kültürü, örgütlerin amaç, politika ve stratejilerinin varoluşunda önemli bir etkiye sahiptir. Bu etki örgüt yöneticilerinin belirledikleri yönetim stratejilerini uygulamalarında kolaylık sağlarken, örgütsel etkinliğin ve değişimin de başarılı şekilde yapılmasına neden olmaktadır. (Şahin, 2010: 25; Bayrak Kök ve Özcan, 2012: 115).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ortak bir amaç uğruna bir arada olmalarını, birbirleriyle olan ilişkilerini nasıl kurup devam ettireceklerini anlatmaktadır. Örgüt üyelerinin karar alma, örgütsel öğrenme, yenilik, uyum, rekabet, örgütsel bağlılık gibi sembolik temelleri anlamalarına yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü, bilgi alma ve verme davranışını kazandırarak örgüt üyelerinin iletişim becerilerinin artmasına ve etkin çalışan bir iletişim ağının oluşmasında rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt içi bilgi aktarımında kritik bir öneme sahiptir. Örgüt kültürü etkin bir kontrol mekanizması olarak önem taşımaktadır. Bu sayede örgüt içerisinde ortak değerlerin paylaşılıp sürdürülmesinde, kültürün nesilden nesile aktarılacak, istikrar ve tutarlılığın sağlanmasında da etkili olmaktadır (Demirel ve Karadal, 2007: 255; İşcan ve

Timuroğlu, 2007: 121; Ceylan ve Pakdil, 2013: 369; Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 22).

Örgütlerde zaman içerisinde gelişen normlar, örf ve adetler, simgeler, efsaneler ve uygulamalar vardır. Böylece güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların ne şekilde bir tutum ve davranış içerisinde olmaları gerektiğini belirleyen davranış parametreleri oluşmaktadır. Örgüt kültürü aynı zamanda örgüt üyelerinin birbirlerine ne derecede yakın olabileceklerini anlamalarına yardımcı olur, çıkabilecek çatışmaların çözümünde ve kriz yönetiminde de önemli rol oynar (Şahin, 2010: 25; Erkmen, 2010: 11).

Bilinçli yönetilen güçlü bir kültür, örgütteki belirsizlik ve değişim içeren zamanlarda, çalışanlarına verdiği güven ile performans düşüklüğünü önleyip, iletişimin doğru ve etkin olmasını sağlayarak sadık ve inatlı çalışanlar yaratılmasına neden olmaktadır. Güçlü örgüt kültürü; örgüte anlam kazandırarak, en alt kademededen en üst kademeye kadar tüm çalışanlarına sosyal ve dinamik bir örgütün parçası olma imkanı da tanımaktadır. Tanınan bu imkan örgüt çalışanlarının moralini ve performansını olumlu şekilde etkilediği gibi, örgütün başarısını ve üretkenliğini de arttırmaktadır. Örgütün başarısı arttıkça, örgüte bu başarıyı sağlayan örgüt kültürüne de inat ve bağlılık artmaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 23; Şahin, 2010: 25; Köse vd., 2001: 227; Erkmen, 2010: 11).

Örgüt kültürü, örgüt çalışanları arasından yeni yöneticilerin yetişmesine de olanak sağlamaktadır. Yetişen yöneticiler, örgütün temel değer, norm ve inatlarına bağlı ve uygun şekilde yetişebilir. Örgüt içerisinde çıkabilecek çatışmalar, örgüt kültürünün getirmiş olduğu bazı uygulama ve prosedürler yardımıyla en aza indirilerek, örgüt içi huzur ve istikrar sağlanmış olur (Demir ve Öztürk, 2011: 20).

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Çalışmamızın bu kısmında örgüt kültürüne ilişkin literatürde yer alan bazı modellerden bahsedilmekte, Denison Örgüt Kültürü Modeli ise, çalışmamızın araştırma kısmında yararlanılan model olması sebebiyle daha kapsamlı şekilde ele alınmaktadır.

1.4.1. Parsons'ın Agil Modeli

Örgüt kültürünün incelenmesinde ortaya atılan modellerden birisi Amerikan sosyolog Talcot Parsons tarafından geliştirilmiştir. 1940 – 1960 yılları arasında düşünceleriyle sosyoloji tarihinde önemli bir yer edinen Parsons, örgüt kültürünün oluşumunda sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur (Leblebici ve Karasoy, 2009: 284; Özkalp ve Kirel, 2016: 165).

Parsons, her sosyal sistemde devamlılığı sağlayacak fonksiyonların yerine getirilmesi gerektiğini öne sürmektedir (Erkmen, 2010: 75). Model, dört fonksiyonun İngilizce baş harflerinin birleşmesinden dolayı "AGIL" adını almaktadır. Parsons her sosyal sistemde bu dört fonksiyonun bulunması gerektiğini vurgulamaktadır (Aytemiz Seymen, 2008: 117). Bu fonksiyonlar uyum ve adaptasyon (adaptation), amaç edinme ve amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruluk (legitimacy)tur (Erkmen, 2010: 75).

Modelde yer alan **uyum** ve **amaca ulaşma** kavramları diğer kavramlara göre daha net ve anlaşılırdır. Bir şeye başarılı şekilde ulaşabilmek için sosyal sistemin çevresi tanınmalı, bu çevrenin hangi koşullarda değişeceği anlaşılmalı ve gerekli uyum gösterilmelidir. Amaca ulaşmak için ise, sosyal sistem bu amaçları belirlemeli ve bu amaçlara ulaşabilmek için belirli stratejiler oluşturmalıdır (Aytemiz Seymen, 2008: 118). Modelde yer alan diğer iki fonksiyon olan **bütünleşme** ve **meşruluk** kavramları daha az açık ve anlaşılabilirliği biraz daha güçtür. Bütünleşme sosyal sistemin kendisini oluşturan parçaların bir arada olma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Sosyal sistemi oluşturan parçaların birbirleriyle olan ilişkileri, birbirlerine olan bağlılıkları anlaşılmalı, organize olmalı ve bunları sağlayacak eş güdümlü faaliyetlerde bulunulmalıdır. Meşruluk ise sosyal sistemin içerisinde bulunduğu çevrenin devamlılığının sürdürülmesi ihtiyacından meydana gelir. Sosyal sistemin meşruluğu, bütün olarak toplumun onu kabul etmesi ve uygun görmesidir (Özkalp ve Kirel, 2016: 166).

Kültürel değerler, modeldeki tüm bu fonksiyonların yerine getirilmesindeki en önemli araçlardır. Kültürel değerler sistemin, bulunduğu ortam içerisindeki hızlı değişimine ve gelişmesine ayak uydurmasını sağlayarak, amaçlarına nasıl ulaşması gerektiğini de gösterir. Aynı zamanda nasıl bir bütün oluşturarak devamlılık sağlayacağını ve çevresine nasıl yasal görüneceğini de göstermektedir (Eren, 2007: 143; Aytemiz Seymen, 2008: 118).

1.4.2. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Edgar Schein'a göre kültür, örgüt çalışanlarının inanç ve değerleriyle başlayan ve zaman içerisinde test edilerek geçerli hale gelen temel varsayımlar sistemidir. Bu varsayımları örgüt iç çevresiyle bütünleşmede ve dış çevresine uyum aşamasında karşılaşılan sorunların çözümünde kullanır. Schein'a göre örgüt kültürünün oluşmasında, örgütü kuran kurucuların ve liderlerin önemli rolü bulunmaktadır. Örgüt kültürü aynı zamanda çalışanların örgütü daha iyi tanımalarını ve anlamalarını sağlayarak, bireysel davranışları etkileyip bu sayede örgütün örgütsel etkinliği arttırmaktadır (Akıncı Vural, 2016: 63-64).

Schein'in örgüt kültürü modeli üç katmandan oluşmaktadır. Bunlar göstergeler, değerler ve varsayımlardır. İlk katman olan **göstergeler**, yeni bir kültürle ya da yeni bir grup ile karşılaşıldığında görülen, hissedilen ve işitilen uygulamalar ve somut göstergelerin bütünüdür. Bu somut göstergeler, fiziki çevre faktörleri, ofis yerleşimi, binalar, teknoloji, ürünler, giyim ve yerleşim, kullanılan dil, duygusal tepkiler, örgütün mit ve hikayeleri, değerler, törenler ve adetlerden oluşmaktadır. Göstergeler aynı zamanda, örgütün grup üyelerinin örgüt içi davranışlarını, kültürün gözle görülen düzeyini oluşturur. Örgütün iş süreçleri, iş prosedürleri ve örgüt şemaları da göstergeler katmanında incelenir (Erkmen, 2010: 74; Seymen, 2008: 116).

İkinci katman olan **değerler**, bir grubun idealleri, amaç ve hedefleri ile onlara ulaşma yollarını gösteren değerleri ve düşünceleri bir araya getiren katmandır. Değerler, insanların davranışlarındaki nedeni ortaya çıkarır ve insanlara '*ne olduğundan*' çok '*ne olması gerektiği*' duygusunu geçirir. Yani örgüt üyelerinin bir olay karşısında ne olduğuna değil ne olması gerektiğine bakmasını sağlamış olur. Bu şekilde değerler, bir soruna doğru çözüm getirdikten sonra örgütün üyeleri tarafından da benimsenir ve paylaşılır. Diğer değerler örgütün kamusal belgelerinde net bir şekilde yer alır ve örgüt üyelerinin karşılaştıkları belirsizlikler durumunda izlemeleri gereken yolu açıkça gösterir. Sözü edilen bu değerlerin, örgütün tarihsel sürecinde performansın gözle görülür bir artışına neden olmasına da gerek yoktur. Değerler aynı zamanda örgütün kültürünü anlayabilmek için çok önemli olmasının yanında, kültürün ölçülebilmesinde de en güvenli araçtır (Erdem, 1996: 36; Seymen, 2008: 116-117).

Üçüncü katman olan **temel varsayımlar**, örgütün bilinçaltı dünyası ve temel değerler olarak açıklanmaktadır (Erkmen, 2010: 74). Bu katman değişime en dirençli

ve anlaşılması en güç olan katmandır. Bir kültürün verilerini içerir, örgüt üyeleri, tarafından sorgusuz kabul edilir ve bilinçaltında farkında olunmadan saklanır (Erdem, 1996: 37). Temel varsayımlar, üyelerin kültürü nasıl algıladıklarını, ne düşündüklerini ve ne hissettiklerini gösterir ve örgüt algısının ortaya çıktığı yerdir. Temel varsayımlar, örgüt üyeleri tarafından sorun çözme yolu olarak görülür ve oluşan sorunlara güvenilir çözümler getirdiği için de kabul görmektedir. Sözü edilen varsayımlar örgüt tarafından tartışılmaz ve karşı çıkılmaz düşünceler bütünüdür (Seymen, 2008: 117).

1.4.3. Kilmann Modeli

Kilmann (1985) örgüt kültürünün görevini, "her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji" olarak ifade etmektedir (akt. Lelebici ve Karasoy, 2009: 284). Kilmann'ın (1985) bir diğer tanımlamasına göre örgüt kültürü, "toplulukları bir arada tutan, daha sonraki gelecek nesillere aktarılan ve paylaşılan ideolojiler, felsefeler, varsayımlar, değer, inanç ve normlar bütünüdür" (akt. Fiş ve Wasti, 2009: 134). Örgütsel kültür, şekil olarak açıklanan ile gerçek olarak yapılan arasındaki boşluğu doldurmaktadır. Örgüt kültürünün işlevi, günlük yapılan işlerde görülür, çünkü bu işlerin altında kültür içi inançlar yatmaktadır. Kilmann'a göre, "kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlevini de yerine getirmektedir" (akt. Lelebici ve Karasoy, 2009: 284).

Kilmann örgütsel kültürü **bürokratik kültürler** ve **yenilikçi kültürler** olarak ikiye ayırmaktadır (Eren, 2007: 146).

Bürokratik kültürün mevcut olduğu örgütler; daha çok belirli bir olgunluğa ulaşmış, tüm çalışanların görev ve yetkilerinin açıkça belirtilmiş olduğu, iş yapma süreçlerinin belirli bir denetleme mekanizmasına bağlı olduğu, risk almaktan kaçınan yapılardır. Bu kültüre sahip örgütler, çaba sarf etmeden daha önce denenmiş ve kabul görmüş yönetsel işleyişlerle başarıya ulaşmışlardır (Lelebici ve Karasoy, 2009: 284). Bu kalıplaşmış örgüt yapısını değiştirmek de çok zordur (Eren, 2007: 146).

Yenilikçi kültürü benimsenmiş olan örgütler, yöneticilerin ve çalışanların risk almaktan çekinmeyen, yeniliğe ve değişime açık, başarıya hırslı olan, diğer iş görenleri cesaretlendirebilecek, bürokratik kurallara bağlı kalmaktan hoşlanmayan, riskleri tanımlayarak oluşabilecek zararları en aza indiren ve sistemli analizler sonucunda yeni fırsatlara yönelebilen bir yapıya sahiptir (Lelebici ve Karasoy, 2009: 284). Eğer bir işin gereksinimleri bulunduğu rekabet ortamında yüksek bir

başarı ihtiyacı doğuruyorsa, bu durum yenilikçi kültürü gerekli kılar (Eren, 2007: 146-147).

1.4.4. Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron (1983) örgüt kültürü modelinde, örgüt içerisinde olgunlaşan kültürün örgütsel başarıya etkilerini araştırmışlardır. Bu araştırmada örgüt kültürünü **klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü** olarak birbirinden farklı dört kültür tipi olarak incelemiştir. Her kültür tipinin altında yer alan ortak değerler de *baskın nitelikler, lider stili, kaynaştırma ve stratejik önem* olarak dört kısımdan oluşmaktadır (Leblebici ve Karasoy, 2009: 284; Arslan vd., 2005: 455; Eren, 2007: 148).

Klan kültürü, bağlılığı, takım çalışmasını, katılımı ve uyumu ifade eder. Bu tip kültüre sahip örgütler aile tipi örgütlere benzetilmektedir. Çalışanların kendilerine çok şey katabildikleri sıcak ortamlardır. Birbirlerine çok sıkı bağlarla bağlı oldukları için ait oldukları kurumu bir klan olarak tanımlamaktadırlar. Klan kültürüne sahip olan örgütler, prosedürler ve hiyerarşik kurallar yerine, çalışanların katılabildikleri programlar, takım çalışması ve alınan kararların anlaşma yoluyla alındığı bir kültür profili çizmektedir. Çalışanlar birbirleri ile her türlü bilgi ve tecrübeyi paylaşırlar. Yöneticiler örgütte danışman konumundadır. Bu kültür tipinde güven duygusu, bağlılık ve moral çok fazla önem taşımaktadır (Aydıntan ve Göksel, 2012: 57; Erdem vd., 2010: 79; Yücel ve Koçak, 2014: 49).

Adhokrasi kültüründe örgüt, uyum sağlamaya, yaratıcılığa ve girişimciliğe imkan vermektedir (Eren, 2007: 150). Bu kültür tipinin en önemli inancı, esneklik ve toleranstır (Aydıntan ve Göksel, 2012: 57). Dış çevreye uyum kültürü olarak da bilinen adhokrasi kültürü, yeni imkan ve şartlar oluştuğu taktirde kendini hızla yenileyen uzman örgütsel birimler olarak da ifade edilebilir. Örgüt uzun dönemde büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye önem göstermektedir. Adhokrasi kültürü, yeni pazarların aranması ve var olan işleyişin yenilenmesi, değişmesi konusunda girişimci ve yenilikçi yapıyı vazgeçilmez bir unsur haline getirmiştir. Bu kültürde yöneticiler, yenilikçi, vizyon sahibi, risk odaklı, yeni bir bilgi, ürün ve hizmet konusunda iz bırakan kişilerdir (Yücel ve Koçak, 2014: 50; Erdem vd., 2010: 79).

Hiyerarşi kültürü, kurallar, emirler ve önceden belirlenen düzenlemeler olarak açıklanır (Aydıntan ve Göksel, 2012: 57). Örgüt içerisinde pozisyonlar, bu pozisyonlardaki kişilerden daha önemlidir ve çalışanlar bu pozisyonlarla

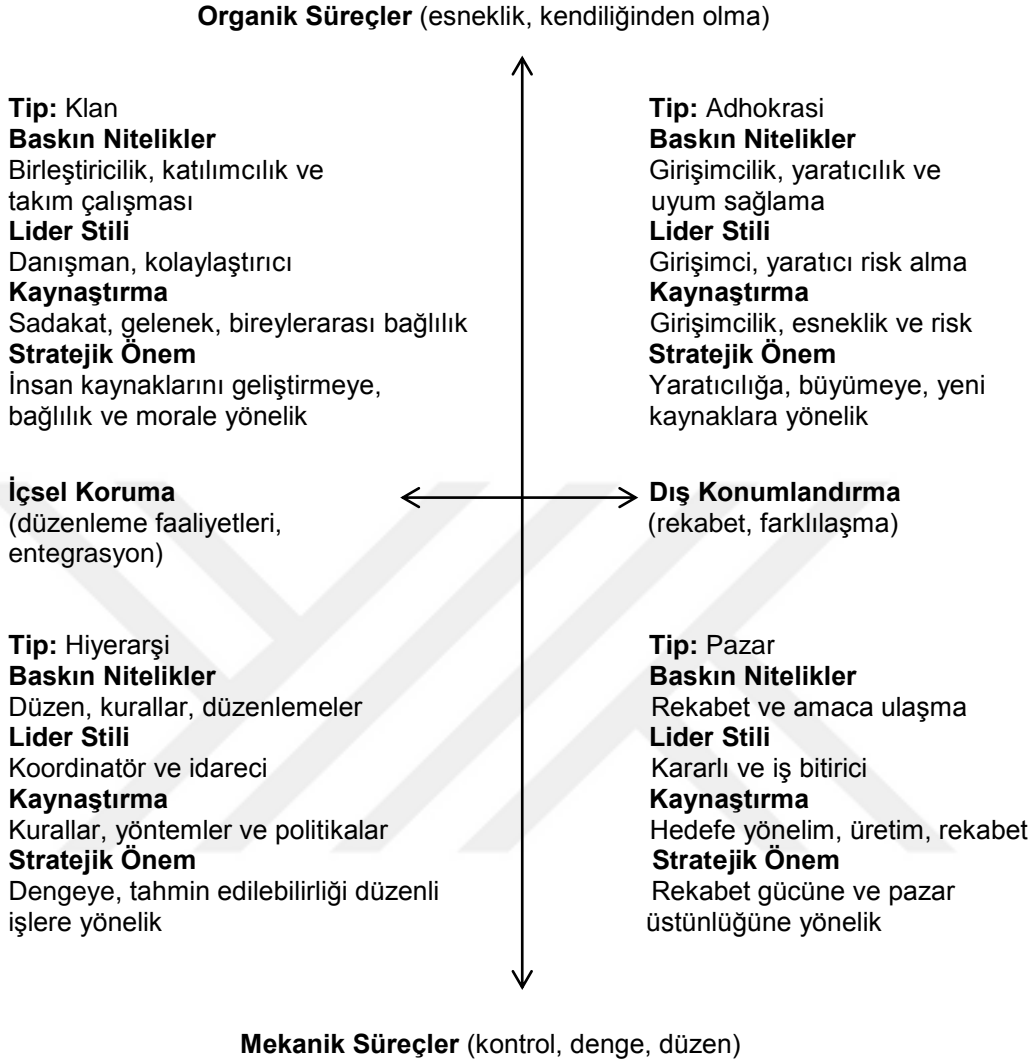
tanımlanmaktadır. Örgüte alınacak kişiler bu pozisyonlara uygun olarak tercih edilir ve kişiselliğın dışında pozisyonların varlığını kontrol altına almış olurlar. Çalışanlardan önceden belirlenen görevleri yerine getirmeleri beklenir ve kendiliğinden birtakım şeyler katmaları beklenmez. Daha önceden belirlenen politika ve örgüt kuralları, örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri ne olursa olsun kolaylıkla değişmez. Mevcut olan yönetim şekli, her şart altında en iyi yönetim şekli olarak görölmektedir. Hiyerarşi kültüründe iyi yönetici, her şart altında çalışanları organize edebilen, örgütün verimliliğini arttırabilen ve karlılığa götürebilen kişi olarak görülür. Örgütün uzun dönemdeki hedefleri, tahmin edilebilme, istikrar ve artan verimliliktir. Bürokrasi kültürü olarak da bilinen hiyerarşi kültüründe iyi olarak nitelendirilen kültür yapısı, ne kadar çok uzmanlaşmış, merkezileşmiş ve biçimsel ise o kadar iyidir (Yücel ve Koçak, 2014: 50; Erdem vd., 2010: 80).

Pazar kültürü ise, amaçlara yönelmeyi ve rekabetçiliği açıklamaktadır (Aydıntan ve Göksel, 2012: 56). Bu kültürün en önemli düşüncesi, sonuca yönelik olarak işin bitirilmesi ve amaca ulaşılmasıdır. Çalışanların bireysel olarak ürettiklerine göre değerlendirilerek, birbirleri ile sürekli rekabet içerisinde olmaları sağlanır (Yücel ve Koçak, 2014: 50). Pazar kültüründeki liderler, rekabet ortamı yaratan ve üretime teşvik eden bir profil çizmektedirler. Aynı zamanda işlerin aksamadan sürmesi konusunda sert ve yaptırımcıdırlar. Örgüt kazanma odaklıdır ve bu nedenle yönetim şekli sıkı, katı ve rekabetçidir. Pazar kültürüne sahip örgütler, değişen teknoloji, içerisinde bulunduğu endüstriyel çevre ve rekabet koşullarının etkisi altındadır. Böylece dış çevre faktörleri örgütsel değişimin dışında kültürel değişimi de kaçınılmaz kılmaktadır (Erdem vd., 2010: 80).

Bahsedilen kültür tipleri birbirlerinden farklı ve birbirleriyle çelişki içerisinde olan değerleri içermektedir. Fakat bu çelişki içerisinde olan kültür tiplerinin aynı örgüt içerisinde olamayacağı anlamına gelmez. Birden fazla kültür tipi bir örgütte benimsenmiş ve yaşatılıyor olabilir. Bir arada olan kültür tipleri uyum ve bir düzen içerisinde olursa daha baskın bir kültüründe örgüte hakim olabileceğini söylemek mümkündür (Akın Acuner, 2010: 18; Özdemir, 2015: 35).

Quinn ve Cameron (1983) örgüt kültürü modelinde, klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olan dört kültür tipine ait bilgiler özet olarak aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 1: Örgüt Kültür Tipleri ve Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: Eren, 2010: 149.

1.4.5. Byars Modeli

Byars'ın geliştirdiği model kültür ölçeği modeli olarak da bilinmektedir. Bu ölçek iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut katılımcının niteliklerinin belirlenmesiyle, ikinci boyut ise çevreye karşı olan faaliyetlerin özellikleriyle ilişkilidir (Akıncı Vural, 2016: 91).

Byars'ın örgütsel kültür ölçeği aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

Tablo 1: Örgütsel Kültür Ölçeği

İNSANLAR	Katılımcı Olmayanlar	Sistemantik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşen	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Kaynak: Akıncı Vural, 2016: 91.

Katılımcılık **insanlar** ile, çevreye karşı olan faaliyetler ise **faaliyetler** ile gösterilmiştir (Eren, 2007: 150). Katılımcı kültürlerde, iletişim güçlü; çalışanların ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yanıt verilebilecek düzeydedir. Çalışanlar ve müşteriler arasındaki iletişim ve ilişkinin yüksek olmadığı kültürlerde ise katılımcılık yoktur. Faaliyetler, örgütün karar verme, fikir yaratma ve yapılan düzenlemeler ile planların yürütülebilmesinde kullanılan proseslerdir. Bu boyutta faaliyetler tepkisel ve etkisel olmak üzere ayrıştırılmıştır. Tepkisel olarak nitelendirilen örgütler pasiftir. Fakat çevreden gelebilecek tehlikelere karşı tepki göstermektedirler. Etkisel yapıya sahip örgütler ise çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve farklı çevresel etkenlerle aktif olarak ilgilidir ve ilişki düzeyi de yüksektir (Akıncı Vural, 2016: 91-92).

Modelin ayrıştırıldığı boyutlardan ortaya çıkan kültür biçimleri aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir.

Etkileşen kültür, çalışanların ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Burada önemli olan, ortaya çıkabilecek ihtiyaca karşı iyi ve en güzel hizmeti verebilmektir. Etkileşen kültürün amacı, yeni teknolojilerin ve rekabet ortamının sebep olduğu istek ve ihtiyaçların en iyi şekilde karşılanabilmesidir (Eren, 2007: 151).

Bütünleşik kültür, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını değiştirmek için yönelim göstermektedir. Bunu da çevreyi etkileyerek yeni ürünlere ihtiyaç duyulmasını sağlayıp, gereksinim duyulacak yeni ürünleri meydana getirerek yapar (Akıncı Vural, 2016: 92).

Müteşebbis kültür, yeni ürün ve hizmet getirilmesinde yenilikçi bir yapıya sahiptir. Fakat, bu kültür yapısına sahip örgütlerde, katılımcılığın olmaması ve karar verme sürecinin gelişmemesinden dolayı çalışanlara yeterli yönelim sağlanmamaktadır. Bu kültürün bireycilik yönü daha ağırdır (Eren, 2007: 151).

Sistemik kültür, politikaların uygulanması ve yürütülmesi aşamasında, prosedürlerin izlenmesinde belirli sistemlere göre hareket etmektedir. Bu kültür yapısında karar verme süreci dış çevrenin etkilerine göre şekillenmektedir. Kalıplaşmış görevlerin olması nedeniyle de katılım yoktur. Dış çevre ihtiyaçlarının karşılanması da alışılmış faaliyetler ile olmaktadır (Akıncı Vural, 2016: 92).

1.4.6. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy, şirketlerin iş görenlerinin tutum ve davranışlarına, tavır ve hareketlerine, beklentilerine etki eden kurumsal değerlerin üzerinde durarak, başarılı şirketlerin bu değerleri benimsediklerini anlatmaktadır. Aynı zamanda Deal ve Kennedy, bu değerlerin örgütlerin çekirdeğini oluşturduğunu ve örgütsel özellikleri yansıtarak, örgütsel yöntemlerle bütünleşip kimliği belirlediğini de vurgulamışlardır (Karatepe, 2008: 82).

Dış çevrenin sadece örgüt yapısını değil, örgütün kültürünü de etkilediğini belirten Deal ve Kennedy (1982); örgütleri dört farklı sınıflandırmaya dahil ettikleri modeli, *sert erkek ve maço kültürü*, *çok çalış / sert oyna kültürü*, *şirket üzerine iddiaya gir kültürü* ve *süreç kültürü* olarak açıklamışlardır (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010: 4; Gün ve Derin, 2017: 351).

Tablo 2: Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür

Çevreden Geri Beslenme		
	Hızlı	Yavaş
Yüksek Riskli Kararlar	Sert Erkek / Maço Kültürü	Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü
Düşük Riskli Kararlar	Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü	Süreç Kültürü

Kaynak: Yolcu, 2016: 4510.

Deal ve Kennedy (1982) kültür tiplerini aşağıdaki gibi ele almışlardır:

Sert erkek / maço kültürü, çevresel belirsizliklerin çok fazla olduğu, karar almanın risk taşıdığı, çevreden başarı ve başarısızlıklarla ilgili gelen geri bildirimlerin hızlı şekilde olduğu durumlarda meydana gelmektedir. Bu kültür yapısına sahip örgütler, yüksek risk taşıyan kararları almaktan çekinmezler, başarı ve

başarısızlıklarıyla ilgili aldıkları geri bildirimler de çok hızlıdır. Bu yüzden kavga eden ve anında netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu örgütlerde, reklam, davet ve danışmanlık son derece önemlidir. Çalışanlarda takım değil ben duygusu gelişmiştir. Çalışanlar, kanuni düzenlemelere aykırı davranısa bile, başarılı oldukları sürece davranışları konusunda serbesttirler (Yolcu, 2016: 4510). Bu kültür yapısına sahip örgütler için verilebilecek örnekler; reklam, film ve kozmetik sektöründe yer alan firmalardır. Bu sektörlerde riski yüksek kararlar alındığı gibi başarının geri dönüşü de çok hızlı olmaktadır (Eren, 2007: 153).

Çok çalış / sert oyna kültürü, alınan kararların düşük riske sahip olduğu, çevreden bu kararlarla ilgili geri dönüşlerin çok hızlı olduğu kültür şeklidir. Kararların riski düşük olduğu için bu kültür yapısında başarı ve gelişme çok çalışma sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu kültürde ben duygusu değil, biz duygusu gelişmiştir. Çalışanlar koordineli bir şekilde çalışarak, yüksek satış hacmini elinde tutanlar kahramanlaştırılırlar. Perakende satış yapan marketler, bilgisayar üretip satan firmalar, meşrubat ve moda sektörü gibi benzer sektörlerde faaliyet gösteren firmalar bu kültür yapısına sahiptirler. Bu sektörlerdeki firmalar, hedefledikleri satış hacmine ulaşabilmek, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sistemli bir şekilde çalışmayı kendilerine amaç edinmektedirler (Yolcu, 2016: 4510; Eren, 2007: 154).

Şirket üzerinde iddiaya gir kültürü, başarı riskinin fazla, başarı için gelecek geri bildirimler için uzun zaman beklenen ve çok büyük yatırımların olduğu firmalarda izlenmektedir. Bu kültürde alınan kararların uygulama süresi uzun sürmektedir. Riskleri en aza indirmek başarıya ulaşmayı da beraberinde getirmektedir. Firmanın alt yapısının sağlam ve güçlü olması başarı için en önemli faktördür. Bu da, teknik ve bilimsel bir yapıya sahip, yaratıcı ve yenilikçi, takım ruhunu benimsemiş işveren ve çalışanların olmasını gerekli kılmaktadır. Bu kültür yapısını benimsemiş olan firmalar, yüksek sermaye ve ileri teknoloji ile üretim yapan uzay ve havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalardır (Yolcu, 2016: 4511).

Süreç kültürü, risk alma düzeyinin düşük, çevresel geri bildirim hızının yavaş olduğu kültürel yapılardır. Çalışanların çok fazla çalıştığı ve hata yapma olasılıklarının az olduğu bu kültürde, çalışan unvanları ve maaşları dışındaki gelirler büyük önem taşımaktadır. Bu kültür yapısına sahip örgütler de çalışanlar, nasıl karar alındığına, alınan kararların nasıl uygulandığına ve yasal düzenlemelere yoğunlaşmışlardır (Eren, 2007: 155). Bu kültüre örnek verilebilecek sektörler ise, bankalar, sigorta şirketleri, resmi kurum ve kuruluşlardır (Yolcu, 2016: 4511).

1.4.7. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow, yaptıkları çalışmalarda örgütü kendi çevresiyle birlikte belirli bir düzen içerisine sokan, stratejik davranış modellerinin etkisini uzun zaman kaybetmeyeceği örgütsel yapılar geliştirmeyi amaç edinmişlerdir. Bu amaçla Miles ve Snow (1978), uyum döngüsü adını verdikleri “örgütsel uyum modeli” geliştirmişlerdir (Akbolat, 2009: 130). Model **koruyucu, geliştirici, analizci** ve **tepkici** olmak üzere dört kültür tipinden oluşmaktadır (Erkmen, 2010: 89). Bu kültür tipleri örgütlerin üç ana problemine ne şekilde yanıt verdiğini açıklamaktadır. Bu problemler, örgütün ürünlerini ve pazar alanlarını anlatan *girişim*, ürünlerin üretim ve dağıtım ağı ile bu alanda kullanılan teknolojiyi ifade eden *mühendislik*, örgütün yapısının oluşturulması ve politikalarının belirlenmesi, uygulanması, geliştirilmesi ve yenilenmesini ifade eden *yönetimdir* (Ocak vd., 2017: 4).

Miles ve Snow'un örgütsel uyum modelinde tanımladıkları dört kültür tipinden üçü olan koruyucu, geliştirici ve analizci kültür tipleri, istikrarlı örgüt tipleridir. Örgüt yönetimi bu üç kültür tipinden birisini seçip uygularsa, sektörde güçlü bir rakip yaratmış olacaktır. Modelin dördüncü kültür tipi olan tepkici kültür, istikrarsız örgüt tipi olarak açıklanmaktadır (Akbolat, 2009: 131).

Söz konusu kültür tipleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Koruyucu kültür, güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşarak, düşük risk seviyesi ile mevcut faaliyetlerin etkisini korumayı ve bu faaliyetleri iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Oldukça muhafazakar bir yapıya sahip bu kültürlerde, yönetici risk almayı sevmeyen, istikrar ve güven duygusunun önemli olduğu bir çizgide ilerlemektedir. Örgüt için büyüme kavramı yüksek risk taşıdığı için de tercih sebebi değildir (Erkmen, 2010: 89).

Geliştirici kültür tipinde örgütler yenilikçidir. Yeni ürün üretmek ve yeni pazarlara girmekten hoşlanan yöneticiler bu kültür tipinde risk almaktan kaçınmazlar. Bu kültür tipini benimseyen örgütler yeniliğe açıktırlar ve yöneticileri örgüt yapısında değişiklik yapma konusunda istikrarlı bir tutum sergilemektedirler. Örgütün mevcut faaliyetlerini devam ettirip etkisini arttırmak yerine, geliştirici kültür, yeni ürün ve yeni pazarlara yönelerek değişkenlik içinde olan ortamlarda faaliyet göstermeyi seçmektedir. Bu kültürde strateji büyüme ve gelişmedir (Eren, 2007: 156).

Analizci kültür, yapı olarak korumacı ve girişimci kültür tiplerinin özelliklerini taşımakta, sabit ve değişkenlik arasında dengeli bir yapı aramaktadır. Analizci

kültüre sahip örgütler, bir pazara girdiklerinde, o pazara ilk giren kendileri değildir. Rakiplerini dikkatlice incelemiş, analiz etmiş ve ürünün üretim ve dağıtımıyla daha etkili bir şekilde pazara girmeye hazırlanmıştır (Ocak vd., 2017: 4). Analizciler karşılaştıkları problemleri çözmek için hem mevcut ürün ve hizmetleri aynı şekilde sunmaya devam etmekte, hem de yeni ürün ve hizmetler için araştırma yapıp girişimlerde bulunmaktadır. Bu nedenle pazardaki payları geniş ve devamlı değişim halindedirler (Akbolat, 2009: 132). Analizci kültürü benimsemiş olan örgütlerde yöneticiler; temkinli davranır, rakibini iyi izler ve analiz eder, büyüme ve değişiklik için risk almaktan çekinmezler (Eren, 2007: 157).

Tepkici kültür, değişimin neden olduğu sorunlarla baş edebilmek için düzenleyici stratejiler geliştirerek ve mevcut durumu koruyarak ayakta durmaya çalışan bir kültür tipidir. Kararsız bir yapıya sahiptirler. Çoğunlukla istikrarsız davranışlar sergilerler. Belirli bir stratejileri olmadığı gibi, oluşan çevre şartlarına göre de kısa vadeli çözümler üretirler. Bu nedenle de düşük performans sergilemektedirler. Belirli bir ürün ve pazar bileşenleri yoktur. Bu tip bir kültürü benimsemiş olan örgütlerin yöneticileri, değişimin neden olduğu krizlerle baş edebilmek için sadece zorunlu olan hallerde risk almaktadırlar (Erkmen, 2010: 89; Tür ve Kazaz, 2005).

Miles ve Snow'un örgütsel uyum modelinde şu noktalar vurgulanmaktadır (akt. Apaydın ve Torlak, 2007: 615).

- Örgütler, çevresel faktör ve durumlarına göre strateji belirlemektedirler.
- Belirlenen strateji, örgütlerin hangi durumlarda nasıl performans sergileyeceklerine odaklanmayı sağlar.
- Belirlenen performanslardan, örgütlerin en iyi sonucu almaları hedeflenmektedir.

Miles ve Snow'un örgütsel uyum modeline ilişkin bilgiler özet olarak aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Tablo 3: Kültür Tipleri, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Nitelikleri	Lider ya da Yönetici Tipi
Koruyucu	Muhafazakar inanç, düşük strateji, dar ve güvenli bir pazara yönelme, süregelen faaliyetin etkisini arttırmaya önem verme	Geçmişten geleceğe analiz ve planlamaya önem verme	Riski sevmeyen, güven ve istikrarı ön planda tutan
Geliştirici	Yenilikçi, yeni alanlara girerek yeni fırsatlar arama, yüksek risk stratejisini benimseme, değişim ve belirsizliğe neden olarak rakipleri zorlama	Girişimci, büyüme ve gelişme	Atılcı, değişimci, reformcu ve risk alıcı
Analizci	Dengeli ve kararlı olmakla birlikte değişimi de beraberinde yürütme Dengecilik; biçimsel yapı ve içsel etkinlik araştırma Değişim; rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip, fikir yürütme	Endüstri ve rakiple birlikte büyüme faaliyeti uyarlama	Rakibi izleyici, temkinli ve risk alan
Tepkici	Rakiplerin değişim baskılarına etki eden tepkiler gösterme, değişimin neden olduğu krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri	Krizleri atlama, faaliyetleri uyarlama ve tasarruf etme	Zorunlu olan hallerde risk alma

Kaynak: Eren, 2007: 157.

1.4.8. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Mükemmellik Arayışı (In Search of Excellence) isimli kitapla Tom Peters ve Robert Waterman (1982), başarı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır. Başarılı Amerikan firmaları arasından seçtikleri bir grup firma üzerinde yaptıkları çalışmada, bu firmaların başarılarının ardındaki nedenleri araştırmışlardır (Yolcu, 2016: 4509).

Peters ve Waterman, yenilikçi ve mükemmel örgütlerin üstün yönlerini sekiz özellik ile açıklamışlardır. Bunlar, *eylemden yana olmak, müşteriye yakın olmak, girişimciliği desteklemek, insanlara dayalı verimlilik, yalın örgüt yapısı ve az kurmay, en iyi bilinen işi yapmak, işin içinde olmak ve değerlere yönelmek, gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunmasıdır* (Boylu ve Sökmen, 2006: 7; Aytemiz Seymen, 2008: 119). Bu özellikleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

Eylemden Yana Olmak: Başarılı örgüt yöneticilerinin en önemli özelliği çok hızlı karar alabilmeleridir. Bu yöneticiler aldıkları kararları somut verilere dayandırmadan dahi alabilmektedirler (Yolcu, 2016: 4509).

Müşteriye Yakın Olmak: Müşterileri ile yakın ilişki içerisinde olan örgütler, bunu başaramayan örgütlere kıyasla çok daha başarı göstermektedir. Müşteriler, örgütlere en yeni ve en iyi fikirleri sunan kaynaklardır. Bu yüzden, müşteri memnuniyeti aynı zamanda örgüt kültürünün de temelini oluşturmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 170-171).

Girişimciliği Destekleme: Yaratıcı bireyleri ve yöneticileri yetiştirebilen örgütler yenilikçi örgütlerdir. Örgüt çalışanlarına kendilerini geliştirebilecekleri, yaratıcı yanlarını ortaya çıkarabilecekleri ortamı sağlamak, o örgütü başarıya götürmesi açısından çok önemlidir (Aytemiz Seymen, 2008: 119).

İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik: Başarılı örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler örgüt için son derece önem taşımaktadır (Yolcu, 2016: 4509). Aynı şekilde işgücü de başarılı örgütler için çok önemlidir. Verimlilik ve kalitenin sadece işgücü ile oluşacağına inanılmaktadır (Aytemiz Seymen, 2008: 119).

Yalın Örgüt Yapısı ve Az Kurmay: Çok sayıda yönetici ve karar alma birimi olmayan, az sayıda kaliteli yöneticisi olan örgütler başarılı örgütlerdir (Özkalp ve Kirel, 2016: 172).

En İyi Bilinen İş Yapmak: Başarılı örgütler, kendi iş alanları dışındaki örgütlerle ilgilenmek yerine, en iyi bildikleri ve başarılı oldukları işlere yoğunlaşmalıdırlar. Kendi ilgi alanlarını ve yeteneklerini iyi belirlemeli ve bu alanlara

yönelerek örgütün başarısını arttırmak için çalışmalıdırlar (Aytemiz Seymen, 2008: 119).

İşin İçinde Olmak ve Değerlere Yönelmek: Başarılı örgütlerde, yöneticiler, sadece örgütün faaliyet alanları ile değil, örgütteki tüm birimlerin işleri hakkında bilgi sahibi olmak durumundadır. Yöneticilerin, örgütteki tüm sorunları çözebilme yeteneğine sahip olması beklenmektedir. Bu şekilde yöneticiler örgütün değerlerine de yönelmekte, örgüt değerleri yöneticiler tarafından hayata geçirilmektedir (Yolcu, 2016: 4509; Aytemiz Seymen, 2008: 120).

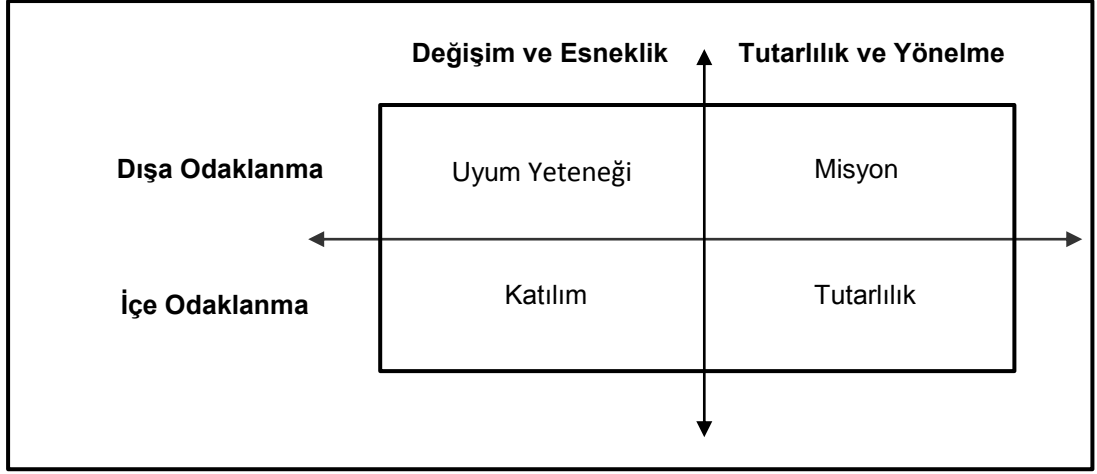
Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması: Örgütün sıkı olması; örgüt üyelerinin, örgüt değerlerine inanması ve birbirlerini anlaması ile örgüte sıkı sıkıya bağlanmaları anlamına gelmektedir. Örgütü bir arada tutan bu bağ aynı zamanda örgütün ortak kültürünü de oluşturmaktadır. Örgütün gevşek olması ise, az sayıdaki yönetici tarafından yönetilen çalışanların, daha az kural ve yasal düzenleme ile karşı karşıya gelmesi demektir. Çalışanlar bu ayrıntılar ile uğraşmak yerine işlerine odaklanabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 172).

1.4.9. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü ve örgütün performansını ilişkilendirdikleri örgüt kültürü modelini, "dışa odaklanma-içer odaklanma" ve "esneklik-denge" boyutları olmak üzere 2 ana ekseninde tanımlamışlardır. Örgütlerin başarısında bu boyutlar önem taşımaktadır. Aynı zamanda modelde, örgüt kültürünün temeli olarak kabul edilen inanç ve değerler kapsamında dört ana boyut anlatılmaktadır. Bunlar; uyum, katılım, misyon ve tutarlılıktır (Kaya, 2008: 123; Akdoğan ve Oflazer Mirap, 2008: 7).

Denison ve Mishra'nın örgüt kültürü modeli aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir:

Şekil 2: Denison Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Keskintaş ve Ayan, 2017: 81.

Şekilde görülen birinci ana eksenin üst kısmı örgütün kendi kontrolü dışındaki dış çevre fonksiyonlarına odaklanmayı, alt kısmı ise örgütün iç yapısına ve çalışanlarına odaklanmayı göstermektedir. İkinci ana eksen de sol taraf örgütün değişimini ve esnekliğini, sağ taraf ise örgütün tutarlılığını göstermektedir (Yahyağil, 2004: 62). Denison örgüt kültürü modeli, örgütün sahip olduğu kültürü tek bir tanımla ifade etmek yerine, örgütün tüm değerlerini, inançlarını, normlarını, amaç ve hedeflerini ortaya çıkarıp karşılaştırmaktadır (Eroğlu ve Özkan, 2009: 54-55).

Denison uyum, katılım, misyon ve tutarlılık ana boyutlarının her birisini de üçer alt boyut ile tanımlamaktadır (Keskintaş ve Ayan, 2017: 81). Bunları aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür:

Şekil 3: Denison Örgüt Kültürü Modelinin Temel ve Alt Kavram Boyutları

<u>Temel Kavram Boyutları</u>	<u>Alt Kavram Boyutları</u>
KATILIM	Yetkilendirme Takım Çalışması Yetenek Geliştirme
TUTARLILIK	Temel Değerler Uzlaşma Koordinasyon
UYUM	Değişim Müşteri Odaklılık Örgütsel Öğrenme
MİSYON	Stratejik Yönetim Örgüt Amaçları Vizyon

Kaynak: Yahyagil, 2004: 60.

Modelin temel boyutlarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

Katılım: Sahiplenme, aynı çizgide ilerleme, sorumluluğun artması, güçlenme ile ilgili bir boyuttur. Dışa yönelik açık denetim sistemleri ve bürokratik yapı yerine, gönüllülük esasına dayalı bir kontrol mekanizmasına dayanır. Yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme özellikleri sadece örgüt çalışanlarının organizasyona katılmaları ile mümkündür (Bingöl ve Çorbacıoğlu, 2014: 50; Eşitti, 2014: 33).

Tutarlılık: Örgütler tutarlı olduklarında ve çevreleriyle bütünleştiklerinde daha etkili olmaktadır. Tutarlılık; örgütün, amaçlarına ulaşması, ortaya çıkan problemlerin çözümlenmesi, dış çevre riskleri ve umulmadık durumlar karşısında güçlü bir şekilde durabilmesini sağlayan boyuttur. Bir örgüt, temel değerleri, uzlaşmacı yaklaşımı ve koordineli yapısı ile tutarlılığa ulaşabilmektedir (Akdoğan ve Oflazer Mirap, 2008: 8; Eşitti, 2014: 33).

Uyum: Örgütün sürekliliği, gelişimi ve büyüebilmesi için çevreden gelen işaretlerin karşılanması, örgüt içerisinde çalışanlar tarafından paylaşılan ve davranışa dönüşmesi için gerekli olan değer ve normların bütünüdür. Örgütte

değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme örgütün uyum sürecinde meydana gelmektedir (Eşitti, 2014: 33; Bingöl ve Çorbacıoğlu, 2014: 50).

Misyon: Amaçlarını, hedeflerini, örgütün gelecekte nasıl olacağını anlatan açık ve anlaşılır tanımlamalara sahip başarılı örgütler, çalışanlarına misyonlarına ulaşabilmeleri için izlenecek yolları açıkça göstermektedirler. Misyon sahibi örgütler, ileride istedikleri noktaya ulaşabilmek için yapmaları gerekenleri çabuk şekilde hayata geçirmektedirler. Örgütün kültürünü şekillendirmede yönetim, amaçlar ve örgütün vizyonu önem taşımaktadır (Akdoğan ve Oflazer Mirap, 2008: 8; Eşitti, 2014: 33).

Modelin alt kavram boyutlarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

Yetkilendirme: Örgütte iş görenlerin kendi yaptıkları iş ile ilgili olarak yetkilendirilmeleri, duydukları sorumluluğu arttırarak, işleriyle bütünleşip ait oldukları örgüte duydukları bağlılık hissini önemli ölçüde arttırmaktadır (Yahyağil, 2004: 60).

Takım Çalışması: Modern yönetim anlayışının temel etkenlerinden birisi olan takım çalışması, belirli niteliklere sahip çalışanların ortak bir amaç için bir araya getirilerek, görevlerini yerine getirmelerinin sağlanması ile oluşan bir sinerjidir. Anlaşmazlıkların çözülebilmesi ve karar süreçlerinin etkinleşmesi takım çalışması ile önem kazanmaktadır (Akdoğan ve Oflazer Mirap, 2008: 9).

Yetenek Geliştirme: Çalışanların örgüt içerisinde kendilerine destek olan yöneticiler ve işleri ile ilgili verilen eğitimlerle farklı çalışma koşullarına ve yeni uygulamalara hazırlanabilmelerinin sağlanması açısından yeteneklerini geliştirebilmeleri önem taşımaktadır (Eşitti, 2014: 33).

Temel Değerler: Örgütlerin kuruluş süreçlerinde, örgüt kurucularının belirlemiş oldukları ve üst düzey yönetimler tarafından da devam ettirilen var oluş nedenleri ve ödün veremeyecekleri inanç ve değerler sistemini anlatmaktadır (Yahyağil, 2004: 60; Eşitti, 2014: 33).

Uzlaşma: Çalışanların örgütün amaç ve hedefleri ile tüm bunlara ulaşma yöntemleri üzerine bir görüş ve iş birliği içerisinde olması gerektiğini anlatmaktadır (Akdoğan ve Oflazer Mirap, 2008: 9).

İşbirliği ve Bütünleşme: Örgütün tüm bölümleri arasında, örgütün genel amaç ve hedeflerine uzanan süreçte alınan bütün karar, iş görme, yöntem ve ilkeleri arasındaki uyum sürecidir (Yahyağil, 2004: 60).

Değişim Yaratma: Modern çağa uyum sağlayabilmek için devamlı değişen ve gelişen dış çevre koşullarına çözüm üretebilmek adına yapılan değişimlerdir (Eşitti, 2014: 33).

Müşteri Odaklılık: Örgütlerin, iş sahalarına bakılmaksızın, daimi ve potansiyel müşterilerinin, arzu ve isteklerinin, ihtiyaç ve beklentilerinin en iyi şekilde karşılanabilmesidir (Akdoğan ve Oflazer Mirap, 2008: 9).

Örgütsel Öğrenme: Sürekli ve hızla değişen koşullara, gelişen teknolojiye, kazanılan deneyimlere dikkat edilerek, devamlı öğrenilmesi örgütün tamamı için önemli bir fonksiyondur. Örgütlerin açık ve anlaşılır amaç ve misyonlarının olması, çalışanların bu misyonları anlayıp kavrayabilmeleri ve bu amaçları gerçeğe nasıl dönüştürecekleri konusundaki çalışmalarında örgütsel öğrenme önemli bir yere sahiptir (Yahyagil, 2004: 61).

Stratejik Yönlendirme: Açık ve anlaşılır bir dille iş stratejilerinin olması ve çalışanların bu stratejileri benimseyerek yerine getirmeleri konusunda teşvik edilmeleri, örgütün amaçlarına ulaşılabilirliğinin artması açısından büyük önem taşımaktadır (Eşitti, 2014: 33).

Temel Amaçlar: Örgütün amaçlarının uzun dönem için belirlenip tanımlanması, misyon ve vizyonlarının belirlenmesine de neden olacak, stratejik kararlar ve faaliyetler daha fazla bilinçli olacaktır (Akdoğan ve Oflazer Mirap, 2008: 10).

Vizyon: Geleceğe dönük alınan kararların açık ve net olarak anlaşılır bir şekilde örgüt çalışanlarına anlatılması, çalışanların güçlerini, performanslarını, yaratıcılıklarını ve işle bütünleşmelerini artırmaktadır (Yahyagil, 2004: 61).

Görüldüğü gibi Denison örgüt kültürü modelinde dört ana boyut ve bu ana boyutların altında yer alan üçer adet alt boyut yer almaktadır. Çalışmamızın araştırma bölümünde "Denison'un Örgüt Kültürü" modelini temsil eden ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekle ilgili ayrıntılı bilgi çalışmamızın uygulama kısmında verilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Tez çalışmasının bu bölümünde, öncelikle örgütsel bağlılığın tanımına ve bağlılığın önemine değinilmiştir. Sonrasında örgütsel bağlılığın modellerine yer verilmiştir. Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli çalışmanın araştırma kısmında kullanıldığından diğer modellere kıyasla daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan bahsedilmiştir. Son olarak aile işletmelerinde örgüt kültürü ve örgüte duygusal bağlılığın önemi üzerinde durulmuştur.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Dünya pazarlarında yaşanan sıkı rekabet ortamlarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için, en büyük ve önemli sermaye kaynakları olan "insan"ı en etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. Zaman içerisinde oluşan ekonomik krizlerin yol açtığı örgüt içi sorunların en aza indirilmesinde ve oluşacak problemlerin önüne geçilebilmede örgütsel bağlılık kavramı yönetimlerin alacağı kararlarda önemli bir yol gösterici olmaktadır (Güllüoğlu, 2012: 47).

Örgütsel bağlılıktan önce "bağlılık" kavramının incelenmesi gerekmektedir. Bağlılık, insani duyguların en yükseğidir. Kişiye, duygu ve düşünceye, kuruma ya da kişinin kendisinden daha üstün gördüğü herhangi bir şeye karşı duyduğu sadakati ve bir yükümlülüğün yerine getirilmesi zorunluluğu olarak tanımlanabilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 39).

Bağlılık, kişilerin çalıştıkları örgütte kalma eğilimindeki tutumunu gösteren doğru bir hareket olarak da anlatılmaktadır. Bir işletmede bağlılık olmazsa sağlıklı ve verimli bir etkileşim söz konusu olmaz. Bu nedenle de bağlılık, çalışanlar ile işletmeler arasındaki doğru etkileşimin özünü oluşturur (Ulutaş, 2011: 82).

Yönetimle ilgili modern bir kavram olan örgütsel bağlılığın, işletmelerdeki "insan" kavramının önem kazanmasıyla birlikte çok fazla araştırılması ve tanımlanması yapılmıştır (Sabuncuoğlu, 2009: 21).

Tarihteki gelişim sürecine göre bazı tanımlamalar şöyledir:

Grusky'e göre (1966) örgütsel bağlılık, "bireyin örgüte olan bağı"nı ifade eder. Schneider ve Nygren (1970) bağlılığı, "çalışanların ve işletmenin süreç içerisinde bütünleşen amaçlarının oryantasyon süreci olarak" tanımlamaktadır. Buchanan'a göre ise (1974) örgütsel bağlılık, "bireyin çalıştığı işletme ile aynı çıkarları gözetmesi, organizasyon yapısının vazgeçilmez bir parçası olmak için uğraşması ve sonrasında kendini işletmenin kuvvetli bir üyesi olarak hissetmesi"dir (akt. Tolay Sabuncuoğlu, 2009: 22). Porter'a göre (1974) örgütsel bağlılık, "bireylerin işletmenin norm ve değerlerini benimseme ve yüksek düzeyde inanma, işletme için normalinden çok çalışma, işletmenin devamlı çalışanı olarak kalma yönündeki isteği" olarak tanımlanmaktadır (akt. Acar, 2013: 7). Wiener (1982), işletmenin hedeflerini gözetecek biçimde davranabilmek için "içselleştirilmiş normatif baskılar bütünü" olarak örgütsel bağlılığı tanımlamaktadır. O'Reilly ve Chatman'a göre ise (1986) örgütsel bağlılık, "çalışanların işletmenin olayları hangi yönden incelediğini anlamaları ve bu hususu kendilerince benimsemeleri aşamasıdır". Meyer ve Allen da (1996) örgütsel bağlılığı, "çalışanların, işletme ile olan ilişkilerinin şekillenmesinde ve işletmenin daimi elemanı olmaya karar vermelerinde etkili bir davranış" olarak tanımlamaktadırlar (akt. Sabuncuoğlu, 2009: 22-23).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmenin amaç ve hedeflerini anlayıp benimseyerek işletmede kalma isteklerini ifade etmektedir. Çalışanların işletmeye karşı duyduğu bağlılık hissi ruhsal bir bağlılıktır ve bu da çalışanların verimliliklerinin artmasında etken olmakla birlikte işletmede güçlü bir inanç sisteminin oluşmasına da neden olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38-39).

Örgüte bağlılık, çalışanların işletme ile aynı bakış açısına sahip olma, hedef ve değerler sistemi için çaba gösterdiklerinde ortaya çıkmaktadır. Örgüte bağlı çalışanlarla işletme arasındaki bağ aktiftir. Bu durumda çalışanlar işletmenin olduğundan daha da iyiye gitmesi için her türlü özveriyi göstermeye hazırdırlar (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 143).

Meyer ve Allen (1990) tarafından açıklanan üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde, işletmeye duyulan bağlılığın en güçlü olduğu bağlılık türü olarak duygusal bağlılık görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2011: 34). Duygusal bağlılık, herhangi bir zorlama veya herhangi bir zorunluluk hissetmeden psikolojik olarak işletmeye duyulan bağlılık şeklidir. Duygusal bağlılığın güçlü olması, çalışanların işletmede kalma isteklerini arttırdığı gibi, işletmenin hedef ve amaçlarını kendi amaç ve hedefleriyle özdeşleştirmeleri ve bunun için yoğun bir emek harcamaları anlamına gelmektedir (Oktay ve Gül, 2003: 408). Duygusal bağlılık, çalışanın

işletmenin elde ettiği kazanç ve yine işletmenin zararlarını kendisinin gibi görmesine neden olmaktadır. Duygusal bağlılık, işletmenin amaç ve değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi olarak da açıklanmaktadır (Güney vd., 2007: 192).

Aynı zamanda işletmeye bağlılık duyan çalışanlar, yaptıkları işlerden fazlasıyla haz alan ve doyum sağlayan bireylerdir ve işten ayrılma niyetleri olmadığı gibi görevlerine sıkı sıkıya bağlı oldukları da işletme için göz ardı edilmez bir ayrıcalıktır (Balay, 2014: 4).

Örgüte bağlılık bir diğer yönüyle de, çalışanın işletmede emek sarf ettiği süre içerisinde harcadığı zaman, kazandığı statü gibi değerlerin heba olacağını düşünmesi, işten ayrılırsa daha iyi bir iş bulamayacağı korkusu yaşaması gibi etkenlerden doğan bağlılık da örgüte bağlılıktır. Bu durumda çalışan işletmeye duygu açısından bağlılık hissetmez (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 144).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

İşletmelerin sürekli gelişen ve değişen dış koşullara uyum sağlayabilmeleri açısından örgütsel bağlılık çok önemli bir role sahiptir. İşletmeler için örgütsel bağlılığın en dikkat çeken özelliği, “insan” kaynağının yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanmaya imkan vermesidir. İşletmeler çalışanlarının örgüte bağlılığını arttırmak isterler ve bunu sağlayabilmenin de işletmenin varlığını sürdürebilecek ve başarıya götürebilecek en önemli etken olduğunu bilmektedirler. Örgüte bağlı çalışanlar sorun teşkil eden değil, sorunu çözüme kavuşturan insanlar olarak işletmeye en büyük faydalardan birini sağlamaktadırlar (Ersoy vd., 2014: 760).

Zorlu rekabet koşullarında, son yıllarda işletmeleri diğerlerinden ayıran bir özellik olan entellektüel sermaye, örgütsel bağlılığın bir parçası olarak önem taşımaktadır. Bir çok nitelikli çalışanın, mevcut işyerlerinden daha az ücret teklif eden işletmelere geçtikleri gözlemlenirken bunun en temel nedeni olarak da işletmelerin ve idarecilerin çalışanları örgüte bağlamada başarısız oldukları bilinmektedir. Oysaki örgütsel bağlılığı sağlayabilen işletmelerde çalışanların verimlilikleri yüksektir, işten ayrılmalar yok denecek kadar azdır, devamsızlık ve işe geç gelme oranlarında da azalma yaşanmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olması, aynı zamanda işletmelerin müşteri memnuniyetini de arttırmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 115).

Çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri yüksekse, o işletmenin güçlü bir kültür yapısı var demektir. Güçlü bir örgüt yapısı da oryantasyon dönemindeki yeni işe

başlayan çalışanların o işletmenin bir parçası olma isteklerini arttırdığı gibi kendilerinden beklenilenin en iyisini yapma bilincini de beraberinde getirir. Bu sayede çalışanlar örgüt kültürünü benimserler ve o kültürün bir unsuru olarak işletme ile bütünleşirler. Çalışanlar tarafından benimsenen sağlam bir kültür yapısı, örgütsel bağlılığın oluşmasına ve sağlamlaşmasına da neden olur (Yüceler, 2009: 448).

Örgütsel bağlılık, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin artmasına da neden olduğu gibi, işletmelerdeki sürekliliğin, hedeflenen başarıya ulaşmanın ve yapılan yeniliklerin zeminini de oluşturmaktadır. Çalışanların işletmenin kimliğini benimsemelerinde, iş gücü verimliliklerinin sürekliliğinde ve işe devam etme isteklerinde örgütsel bağlılık vazgeçilmez bir unsurdur (Güllüoğlu, 2012: 51).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, işletme içerisindeki entegrasyonu, yaptığı işten tatmini, aldığı maaşa kanaati ve işletmeye duyduğu bağlılık ile sorumluluk bilinci sayesinde çok daha üretken olarak işletmeye az maliyete sebep olmaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 147-148).

Örgütsel bağlılığı kuvvetli olan çalışanlar, işletmenin her zaman diğer işletmelerden daha önde olmalarına neden olurlar. İşletme için en değerli olan kaynak örgütüne bağlılık duyan çalışanlardır. İşletme hakkında sarf ettikleri olumlu sözler sayesinde de işletmenin prestijini arttırmakta ve kaliteli kişilerin çalışan olabilmeleri için işletmeye talep yaratmaktadır. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetinin ve yapılan işten memnuniyetsizliğin önüne geçerek işletmeye itimat etmeyi ve benimseyip korumayı sağlar. Örgütsel bağlılık, çalışanların başarısının işletmenin başarısına neden olduğunun en önemli göstergesidir (Güllüoğlu, 2012: 52-53).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ

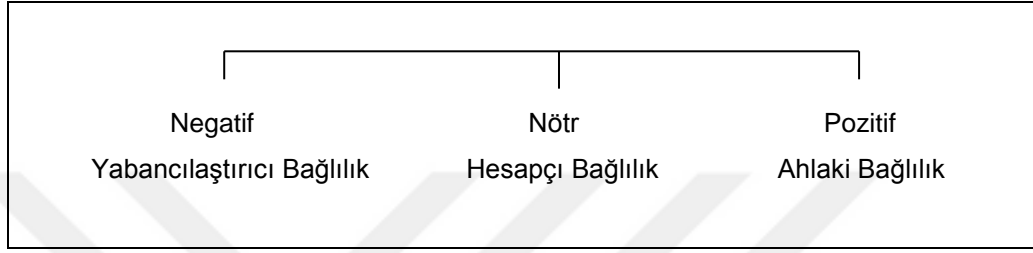
Çalışmamızın bu kısmında örgütsel bağlılığa ilişkin literatürde yer alan modellerden bahsedilmekte, Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli ise, çalışmamızın araştırma kısmında yararlanılan model olması sebebiyle daha kapsamlı şekilde ele alınmaktadır.

2.3.1. Etzioni Modeli

Örgütsel bağlılığı Etzioni (1961), işletmelerin yönergelerine çalışanların uyum şekli olarak değerlendirmiştir. Etzioni'ye göre, çalışanları üzerinde, işletmelerin

hüküm sürdükleri iktidar ve gücün merkezi, çalışanların işletmeye karşı hissettikleri bağlılıktır. Bu bağlılık en olumsuz uç nokta olarak negatif “yabancılaştırıcı (zorunlu)”, orta nokta olarak nötr “hesapçı” ve en olumlu uç nokta olarak ise pozitif “ahlaki (moral)” bağlılığı olarak üç grupta açıklanmıştır (akt. Aytemiz Seymen, 2008: 166).

Şekil 4: Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Sabuncuoğlu, 2009: 29.

Yabancılaştırıcı (Zorunlu) Bağlılık: İşletmede çalışanların bireysel tutum ve davranışlarının büyük ölçüde sınırlar içerisinde alındığı şekillerde meydana gelmektedir. İşletmenin amaç ve hedeflerine erişebilmek için çalışanı zorunlu bir uyum içerisinde tutması ve mecburi şekilde işletmeye iştirak ettirmesi durumudur (Güllüoğlu, 2012: 64). Yabancılaştırıcı bağlılıkta, çalışan işletmeye ruhsal olarak bağlılık duymamakta, fakat işletme tarafından katılımcı olmaya zorlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 29).

Hesapçı Bağlılık: Çalışanlar ile işletmeler arasındaki ilişki karşılıklı olarak bir alışveriş düzeni içerisinde ilerlemektedir. Çalışanlar yaptıkları işe oranla alacakları karşılık düzeyinde işletmeye bağlılık duymaktadırlar. Çalışanlar gün içerisinde kendilerinden beklenen verimlilik oranında işletmeye bağlılık göstermektedirler (Bayram, 2005: 130; Güllüoğlu, 2012: 64).

Ahlaki (Moral) Bağlılığı: Yapılan işin ödüle bağlı olarak yapılmadığı, çalışanların işletmenin bünyesindeki değerleri ve standartları özümsemişi ve bu durumda meydana gelen bağlılığa ahlaki bağlılık denilmektedir. Çalışanlar bu durumda görevlerini, işlerine kıymet vererek sevdikleri için ve işletmenin amaç ve hedeflerini benimsediklerinden dolayı yerine getirmektedirler. Çalışanlar yaptıkları işi, talep karşısında yararlı bir hizmet olarak gördükleri sürece o işletmeye çok daha fazla bağlanmaktadır (Güllüoğlu, 2012: 63-64; Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

2.3.2. Wiener Modeli

Wiener (1982) örgütsel bağlılığı, araçsal güdüleme ve normatif (moral) güdüleme olarak iki gruba ayırarak açıklamıştır (akt. Güllüoğlu, 2012: 66).

Araçsal Güdüleme: Araçsal güdüleme (bağlılık), çalışanların yararcı, hesapçı, bireysel ilgi ve menfaatlerinin öne çıkması sonucunda meydana gelen bir bağlılık türüdür. Kişinin inançları bu tür bir bağlılık sistemini oluşturmada, içsel baskılar yaratarak, işletmenin amaç ve hedeflerine, örgütsel çıkarlarına uygun olarak hareket edilmesini sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 30). Araçsal güdüleme, çalışanlara görevleri karşılığında maddi ve manevi bir doyum sağlarken aynı zamanda da işletmeye yüksek performanslarla katkı sağlamalarını istemektedirler. Bu karşılıklı beklentiler istikrarlı olduğu sürece çalışanların işletmelerine bağlılıkları devam etmekte ve işten ayrılmayı düşünmemektedirler (Aytemiz Seymen, 2008: 173).

Normatif (Moral) Güdüleme: Normatif güdülemeyi Wiener (1982), çalışanların işletmede ahlaki değerlerle baskılanması ve bu şekilde işletmenin çıkarlarına uygun olarak davranması olarak belirtmiştir. Bu durumdaki bir bağlılıkta çalışan ahlaki değerleri aşip işletmeyi terk edememektedir. Normatif değerlere sahip çalışanlar psikolojik bir bağlılık duygusuyla işletmelerinin çıkarları için çaba sarf etmektedirler (akt. Güllüoğlu, 2012: 67). Kısacası bu iki bağlılıktan, araçsal bağlılıkta çalışanlara yönelik bir hareketten bahsedilebilirken, normatif (moral) bağlılıkta ise işletmeye yönelik hareketlerden bahsedilmektedir (Eren ve Demirgöz Bal, 2015: 46).

2.3.3. O'Reilly ve Chatman Modeli

O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın kişisel çıkar ve amaçları için işletme ile birlikteliğini anlatan uyum düzeyi, çalışanların işletmenin diğer çalışanlarıyla birlikte olma duygusu ile hareket ettiği özdeşleşme düzeyi ve çalışanların kişisel çıkarlarıyla işletmenin çıkarlarının uyuştugu içselleştirme düzeyi olarak üç gruba ayrılmaktadır (akt. Özyer ve Alici, 2015: 72).

Uyum Düzeyi: Uyum düzeyi bağlılığın ilk aşamasıdır. Çalışanlar yaptıkları işe karşılık işletmeden bir çıkar bekleyerek bağlılık hissederler. Bu bağlılık şeklinde çalışanların inançla değil, bir beklenti içinde olduğu ve cezadan korktuğu için işletmeye bağlılık duyması söz konusudur (Aydın vd., 2011: 616). Uyum düzeyi, kişilerin verimlilikleri karşılığında alacakları ücret, ödül ve terfi gibi etkenlerle nasıl

diğer kişiler tarafından akıllarının çelinebileceğini gösteren bir bağıllık türüdür (Sığı ve Basım, 2006: 139).

Özdeşleşme Düzeyi: Özdeşleşme düzeyi bağıllığın ikinci aşamasıdır. Kişinin kendisi ile işletme arasında bir şahsiyet bağı kurarak duyduğu bağıllıktır. Kişi işletmenin elde ettiği başarıyı kendisinin, başarısızlığını da yine kendisinin olarak görür (Aydın vd., 2011: 616). Aynı zamanda bu bağıllık şekli, çalışanın işletme ile arasındaki ilişkiyi sürdürmek istemesi ve bu ilişkiden bir tatmin sağlamak için duyduğu bağıllık olarak söz etmek mümkündür. Çalışan bu şekilde kendisini işletmenin bir üyesi olarak görmekte ve bununla övünmektedir (Sığı ve Basım, 2006: 139).

İçselleştirme Düzeyi: İçselleştirme düzeyi bağıllığın son aşamasıdır. Çalışan ile işletmenin norm, inanç ve değerlerinin birbirleri ile uyuşması bu bağıllığı meydana getirmektedir. Bu bağıllık şeklinde, işletmenin inanç ve değerleri ile çalışanın kendi değerlerinin örtüşmesi ve bunun çalışanın işletme içerisindeki hal ve tutumlarına yansması durumudur. İçselleştirme düzeyi bağıllıkta, çalışanın herhangi bir ödül, ceza veya zorlama olmaksızın kendi iradesi ile işletmeye duyduğu bağıllık ve işletmeyi benimsemesidir (Aydın vd., 2011: 616).

Kısacası uyum düzeyi bağıllıkta, çalışanlar kendi çıkarlarını gözeterek bir başka kişiden etkilenme pahasına işletmeye bağıllık duymaktadır. Özdeşleşme düzeyi bağıllıkta, çalışanların işletmeye dahil olabilme arzusu ile diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurma ve işletme ile bütünleşmeleridir. İçselleştirme düzeyi bağıllıkta ise, çalışanların herhangi bir zorlama ile karşılaşmadan kendi inanç ve değerleri ile işletme arasındaki değerlerin uyuşması sonucunda duyduğu bağıllıktır. Özdeşleşme ve içselleştirme düzeyi yüksek çalışanların görevlerine devam etme ve işten ayrılmama eğilimleri vardır. Uyum düzeyi yüksek olduğunda ise, çalışanlar; ödül karşılığında çalışma eğilimi gösterdikleri için işletmede kalma eğilimleri diğer bağıllık düzeylerine oranla daha az olmaktadır (Sığı ve Basım, 2006: 140).

2.3.4. Buchanan Modeli

Buchanan (1974)' e göre örgütsel bağıllık, çalışanın işletme ile aynı çıkarları benimsemesi, görevini özümsemesi, işine ve işletmeye sadık olması, işletmenin hedef, norm ve değerlerine hissi olarak bağlanmasıdır (akt. Sökmen vd., 2017: 420).

Buchanan (1974) örgüte bağıllık sürecini üç aşamada açıklamıştır. Bunlar;

- İlk yıl (temel eğitim ve başlama),
 - İki ve dört yıl (performans),
 - Beş yıl ve sonrası (örgütsel bağlılık)'dır (Balcı vd., 2012: 49).
- Buchanan'ın (1974) üç aşamalı örgütsel bağlılık modeli aşağıdaki gibidir.

Tablo 4: Buchanan'ın Üç Aşamalı Örgütsel Bağlılık Modeli Varsayımları

<p><u>Aşama 1 - İlk Yıl (Temel Eğitim ve Başlama)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rol açıklığı - Çalışma grubuyla uyum - Örgüte yönelik grup tutumları - Beklentilerin gerçekleşmesi - Gerçeklik şoku - İlk yılda işle başa çıkma - Sadakat çatışmaları
<p><u>Aşama 2 - İki ve Dört Yıl (Performans)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kişisel önem - Kişisel imajı güçlendirme - Başarısızlık korkusu - Örgütsel bağlılık normları - İşe bağlılık normları
<p><u>Aşama 3 - Beş Yıl ve Sonrası (Örgütsel Bağlılık)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Örgütsel güvenilirlik

Kaynak: Demirbilek, 2009: 356.

Aşama 1 - İlk Yıl (Temel Eğitim ve Başlama): İlk yıl “temel eğitim ve işe başlama” diye adlandırılır ve bu süreçte çalışan için en önemli nokta işinin güvence altında olması ve kişisel ihtiyaçlarıdır. İşe yeni başlayan çalışanlar, görevlerinin gereksinimlerini öğrendiklerini ve kendilerinden beklenenlere nasıl cevap verdiklerini ispat etmek konusunda oldukça hevesli davranmaktadırlar. Bu da yeni deneyimler elde etmelerine neden olmaktadır (Demirbilek, 2009: 356).

Çalışanlar için birinci aşama, kritik bir dönem olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada, işe yeni başlayan çalışanların işletme hakkındaki düşünceleri ve bakış açıları oluşmaya başlamaktadır. Bu dönemde oluşan düşünceler, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Araza vd., 2013: 5561).

Rol açıklığı çalışanların işe başlangıçta işleri ile ilgili kendilerini nelerin beklediğini deneyimledikleri durumlarda ortaya çıkmaktadır. Beklentileri karşılayabilme konusunda yaşadıkları endişeler, çalışanları en iyisini yapabilmek için harekete geçirmekle beraber kendilerini işletme içerisinde onlara yol gösterebileceğine inandıkları kişiler ile ilişki kurmaya yöneltmektedir. Bu durumda da çalışma grubuyla uyum içerisinde olma durumu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların işletmeden beklentileri çoğalmaya başladıkça örgüte bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Kendi beklentileri ve karşılığında gerçekleşenler arasındaki farklılıklar çalışanların işletmeye duydukları bağlılığı azaltabilmektedir. Bu durumda beklentilerin gerçekleşmemesi halinde gerçeklik şoku ortaya çıkmaktadır. Çalışanın, işletmenin beklentileri ve işinin gerektirdikleriyle ilk yılda başa çıkması gerekmektedir. Bunun yanı sıra çalışanın kendisine işi ile ilgili yöneltilen taleplerle aynı zamanda iş dışındaki hayatındaki taleplerden dolayı bazı zamanlarda işletmeye karşı kendi içinde sadakat çatışmaları da yaşamaktadır (Demirbilek, 2009: 356-357).

Aşama 2 - İki ve Dört yıl (Performans): İşteki ikinci, üçüncü ve dördüncü yılı içeren ikinci aşama, çalışanların görevsel kimliğini ortaya çıkartarak performansını kuvvetlendirdiği ve gösterdiği bir aşamadır. Aynı zamanda bu aşama çalışanın işinin gereksinimlerini yerine getirmede duyduğu ihtiyaçları içerir (Araza vd., 2013: 5562).

Çalışanın işletmenin bir parçası olduğunu hissetmesi örgüte bağlılığı açısından oldukça önemlidir. Çalışanın kişisel olarak önemini farkına varması verimliliğini arttırarak işletmeye olumlu bir geri dönüş sağlamaktadır. Aynı zamanda işletmedeki diğer kişiler tarafından aralarına kabul edilmesini ve güven duyulmasını sağlamaktadır. Bu sayede kişinin işletme içerisindeki kişisel imajı güçlenmektedir. Çalışanın saygınlığının artması ve önemli kişilerce kabul görmüş olması başarısızlık korkusunu da beraberinde getirmektedir. Bu korku çalışana başarının önemini hatırlatarak işine bağlılığını arttırmaktadır. İşletmenin norm ve değerlerine bağlı olmak bu aşamada çalışanın işletmeye, işine göstermiş olduğu sadakat ve bağlılığı da arttırmaktadır (Demirbilek, 2009: 357-358).

Aşama 3 - Beş Yıl ve Sonrası (Örgütsel Bağlılık): Çalışanların işlerinde ustalaştıkları ve işletme tarafından benimsedikleri üçüncü aşama, çalışanın işinde beşinci yıl ve sonrasını içermektedir. (Araza vd., 2013: 5562).

“Örgütsel güvenilirlik” olarak da adlandırılan bu aşama, çalışanın hal ve hareketlerinin, işindeki verimliliğinin kabul gördüğü ve diğer çalışanlar tarafından da takdir edilerek saygınlık kazanmasıdır. Süre geçtikçe çalışan daha kıdemli bir

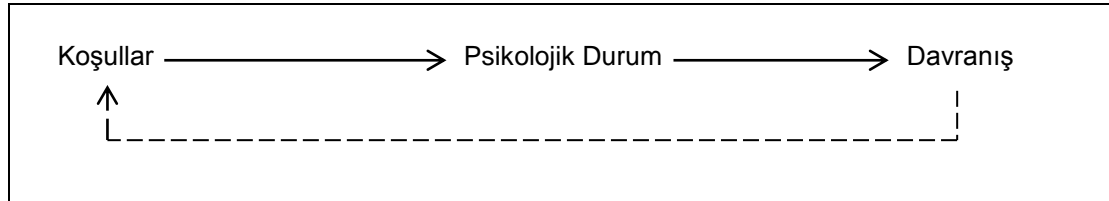
duruma gelmekte, işletmenin kendisinden, kendisinin de işletmeden beklentileri artmaktadır. Bazen işletmenin bu beklentileri karşılama konusunda bazı dengesizlikler yaşaması çalışanların örgüte bağlılığını sarsabilmektedir. Ancak örgütsel bağlılık zaman içerisinde oluşabilecek bir durum olması nedeniyle, söz edilen bu zaman içerisinde çalışanlara gösterilen önem, takdir edilen işler ve diğer çalışanlar ile aralarında gelişen iyi ilişkiler örgütsel bağlılığı güçlendirerek geliştirmektedir (Demirbilek, 2009: 358).

2.3.5. Mowday Modeli

Mowday (1979) örgütsel bağlılığı, tutumsal (duygusal) bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki gruba ayırarak açıklamıştır.

Tutumsal (Duygusal) Bağlılık: Mowday (1979), çalışanların şirketlerin amaç ve hedeflerini benimseyip özdeşleşmeleri, bu amaç ve hedefler için çalışma isteklerini tutumsal (duygusal) bağlılık olarak tanımlamaktadır (akt. Bayram, 2005: 59).

Şekil 5: Mowday'in Tutumsal Bağlılık Bakış Açısı



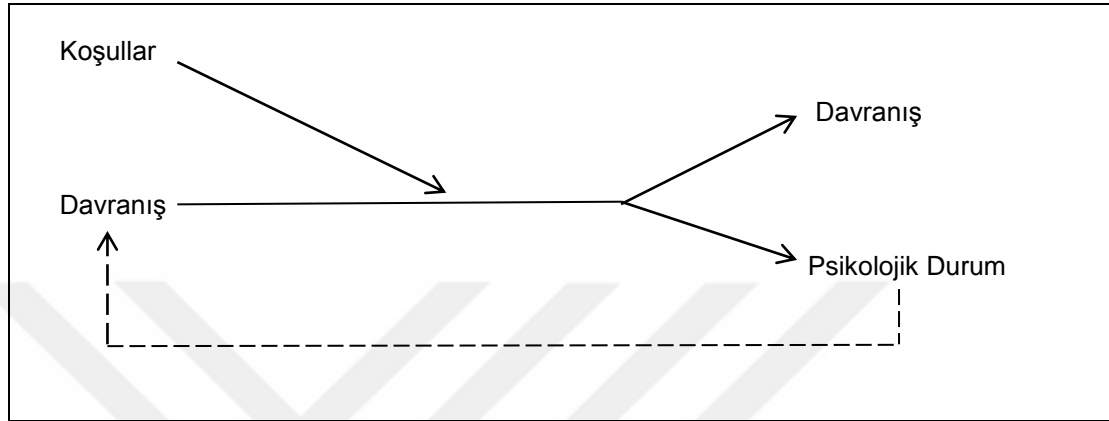
Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2007: 41.

Yukarıdaki şekilde görülen düz çizgiler, örgütsel bağlılığın neden - sonuç ilişkisini göstermektedir. Kesikli çizgiler ise, örgütsel bağlılığın devamlılığını tamamlayan parametreleri göstermektedir. İşletme içerisindeki koşullar çalışmada psikolojik bir duruma neden olmakta, bu da çalışanın davranışının devamlılığına etki etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Tutumsal bağlılıkta çalışanlar, kendilerini işletme ile bütünleştirmektedirler. Kendi amaç ve hedeflerini işletmenin amaç ve hedefleri lehine çevirerek, işletmenin amaç ve hedeflerini kendininmiş gibi kabul ederler ve bu şekilde işletmede kalma isteği içerisinde olmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 54).

Davranışsal Bağlılık: Mowday davranışsal bağlılığı, çalışanların bir işletmeyle ne şekilde baş edebilecekleri ve işletmede ortaya çıkan sorunlara nasıl çözümler üretebilecekleriyle açıklamaktadır (Akyürek vd., 2013: 58).

Şekil 6: Mowday'in Davranışsal Bağlılık Bakış Açısı



Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2007: 42.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, çalışanların davranışları işletme içerisindeki koşullarla devamlılık göstermekte, psikolojik olarak da çalışanları işletmeye bağımlı duruma getirmektedir. Çalışanların psikolojik durumları davranışlarını etkileyerek işletmeye bağlılığı kuvvetlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Uzun zaman boyunca aynı işletmede görev alan çalışanlar, işletmeden ayrılmaları durumunda ne gibi sorunlarla karşılaşacaklarını bilememekte ve bu sorunları nasıl çözecekleri konusunda kendilerinde bir güvensizlik hissetmektedirler. Çalışanlar işletmedeki mevcut konumlarından ve sosyal yaşantılarında oturmuş düzenlerinden vazgeçmek istemedikleri için işletmede görev almaya devam edebilmektedirler. Bu nedenle davranışsal bağlılığın, işletmelerden çok çalışanlarla ilgili olduğu belirtilmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 54).

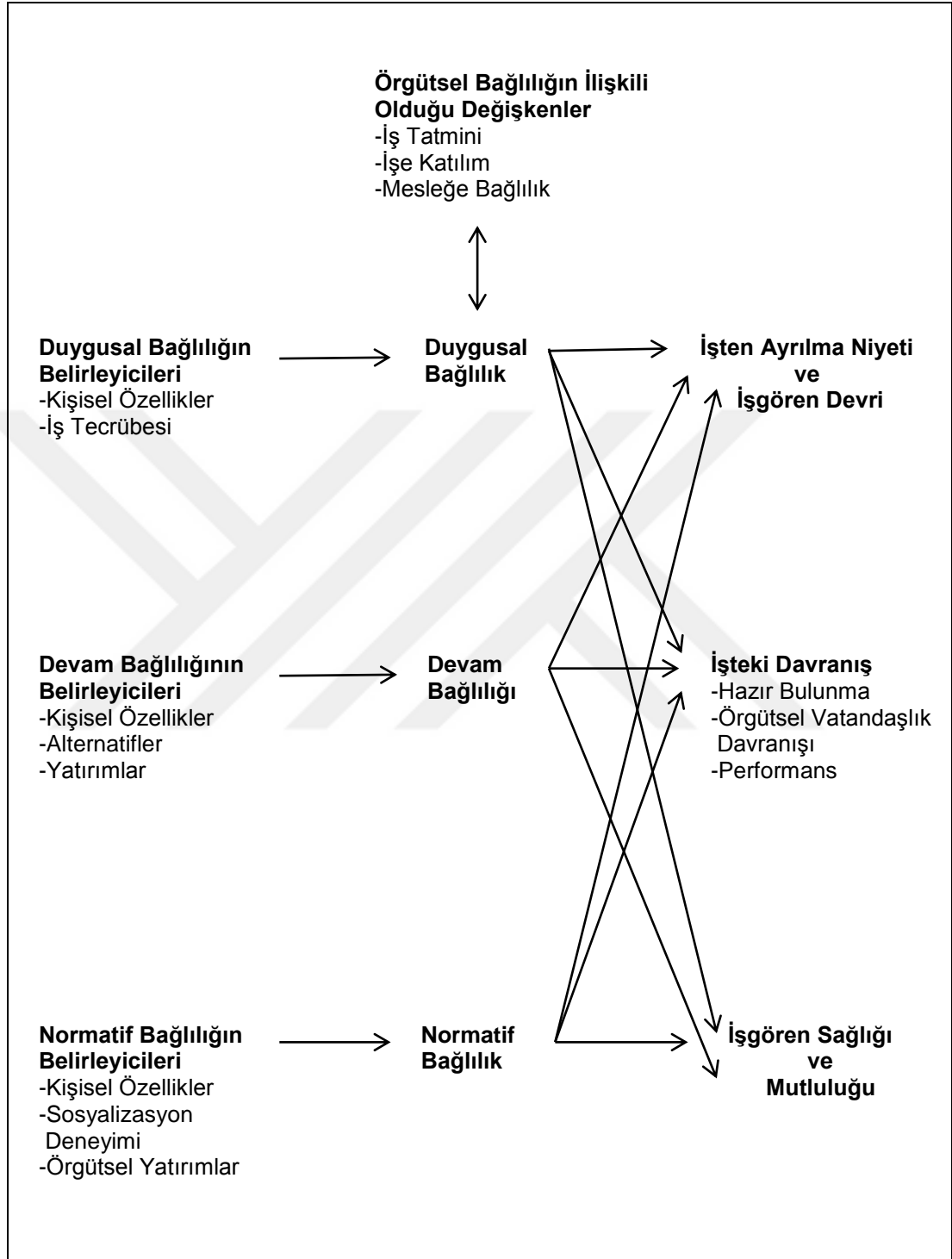
2.3.6. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı, çalışanların işletmeye karşı olan tutum ve davranışlarıyla biçimlenerek, işletmenin daimi bir çalışanı olmak istemelerini sağlayan tutum olarak tanımlamaktadırlar. Meyer ve Allen geliştirmiş oldukları üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve

normatif bağıllık olarak üç boyutta incelemiştir. Bu boyutların ortak özellikleri, işletmenin çalışanı olmayı devam ettirme kararları, psikolojik olarak bir tutum sergilemeleri, çalışan ve işletme arasındaki ilişkiyi yansıtmaları ve işgücü kaybını azaltmalarıdır. Ortak özellikleri olmasına rağmen her boyut birbirinden farklı nedenlerle meydana gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 35).

Üç boyutlu örgütsel bağıllık modelinde **duygusal bağıllık**, çalışanların işletmeye duygusal olarak bağıllık duymasını, işletme içerisinde kendilerini ait hissetmelerini ve işletmeye bütünüyle dahil olmalarını ifade etmektedir. Duygusal bağıllığı güçlü olan çalışanlar, herhangi bir zorunluluk veya zorlama karşılığında değil, kendileri istedikleri için işletmede kalmaya devam etmektedirler. **Devam bağıllığı**, çalışanın işletmeden ayrılması durumunda bu kararın kendisinde ve hayatında neler değiştireceğinin bilince olmasını ifade etmektedir. Devam bağıllığı içinde olan bireyler, ihtiyaçları doğrultusunda işletmede kalma eğilimindedirler. **Normatif bağıllıkta** ise, çalışanların işletmede kalma kararları ahlaki unsurlara dayanmaktadır. Normatif bağıllığı yüksek olan çalışanlar işletmede kalmayı kendileri istedikleri için değil, ahlaki değerleri yüksek olduğu için devam ettirmektedirler (Demircan Çakar ve Ceylan, 2005: 52).

Şekil 7: Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Özutku, 2008: 83.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, tam orta merkezde örgütsel bağlılık türleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılık yer almaktadır. Sol tarafta bağlılık türlerinin oluşup gelişmesine etki eden unsurlar yer alırken, şeklin sağ tarafında ise

bağlılığın neden olduğu sonuçlar yer almaktadır. Meyer ve Allen, her üç bağlılık boyutunun da, iş ve işletmeden ayrılma niyetinde bir azalmaya neden olduklarını, değişik nedenler sonucunda meydana gelerek geliştiklerini, iş ve işletmeyle ilgili davranışlar ile iş performansını olumlu yönde etkilediklerini söylemişlerdir. Ayrıca yukarıdaki şekilde, doğru iş tecrübeleri ve kişisel özellikler doğrultusunda duygusal bağlılığın oluşup geliştiği ve sonucunda iş performansına olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Devam bağlılığının da yatırımlar, kişisel özellikler ve alternatiflerin yetersizliği nedeniyle geliştiği ve sonuç olarak da iş verimliliğine önemli bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Normatif bağlılığın ise, ahlaki ve kişinin norm ve değerleri sonucunda oluşan sadakat ile geliştiği görülmektedir (Özutku, 2008: 83-84).

Tablo 5: Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modeline Etki Eden Faktörler

Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Devam Bağlılığına Etki Eden Faktörler	Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> - İşin zor oluşu - Rol açıklığı - Yönetimin öneriye açıklığı - Amaç açıklığı - Arkadaş bağlılığı - Eşitlik ve adalet - Kişisel önem - Geri bildirim - Katılım 	<ul style="list-style-type: none"> - Yeteneklerin transferi - Eğitim - Kendine yatırım - Yeniden yerleşme - Emeklilik primi - Alternatif iş olanakları 	<ul style="list-style-type: none"> - Personelin karakteri - Sosyal sınıf - Statü - Görev Algısı - Yükümlülük duygusu - Psikolojik sözleşme - Kabullenme

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2009: 36.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline etki eden faktörler bulunmaktadır. Boyutlar ve boyutlara etki eden faktörler aşağıda ayrı ayrı açıklanmaktadır:

Duygusal Bağlılık: Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin ilk boyutu olan duygusal bağlılık, çalışanların işletmeye karşı olan duygusal bağları, işletmeye dahil olma ve işletme ile bütünleşme arzuları olarak açıklanmaktadır.

Duygusal bağıllıkta çalışanlar için işletmenin anlam ve önemi çok büyüktür. Duygusal bağıllığı güçlü olan çalışanlar, işletmelerine ihtiyaç duydukları için değil, kendileri istedikleri için bağıllık duyup, işlerinde ve işletmede kalmak istemektedirler. Bu nedenle duygusal bağıllık, işletmelerde olması istenen ve çalışanların işletme için hissetmesi beklenen bir örgütsel bağıllık çeşididir (Aytemiz Seymen, 2008: 175). Çalışanların işletmeye duydukları bağıllık, işletmeyle çalışanlar arasındaki birbirleri ile olan bütünleşmelerini ifade etmektedir (Yenihan, 2014: 173).

Duygusal bağıllık düzeyinin yükselmesiyle işletmelerde iş başarısında artış gözlenmektedir. Duygusal bağıllık; örgütsel vatandaşlık davranışları, işletmeye devam oranları ve işten ayrılma oranlarındaki azalma gibi işletmeler için olumlu ve olması istenilen sonuçları meydana getirmektedir. Çalışanların hissettikleri duygusal bağıllık arttıkça, işletmenin yararına olacak davranışlar beraberinde gelişmektedir (Aytemiz Seymen, 2008: 176). Aynı zamanda örgütsel amaç ve hedefleri benimseyerek, çalışanlar, işletmeye etkin bir katılım ve duygusal bağıllık göstermektedirler (Aktan, 2006: 126).

Duygusal bağıllığa etki eden faktörler aşağıdaki gibidir.

- **İşin Zor Oluşu:** Çalışanların işletme içerisindeki işlerinin zor ve meşakkatli olması,
- **Rol Açıklığı:** Çalışandan işi ile ilgili olarak işletmenin ne beklediğini ne istediğini açık bir ifade ile belirtmesi,
- **Yönetimin Öneriye Açıklığı:** işletmenin üst yönetiminde yer alan yöneticilerin, astlarından gelen tüm öneri ve fikirlere açık olması,
- **Amaç Açıklığı:** Çalışanların yaptıkları işleri hakkında açık ve net bir bilgiye sahip olmaları,
- **Arkadaş Bağıllığı:** İşletme içerisindeki her kadro ve görevde çalışanların birbirleri ile içten bir ilişki bağı kurmaları,
- **Eşitlik ve Adalet:** İşletmenin çalışanlar arasında, kaynak ve görev dağıtımını konusunda adaletli olması,
- **Kişisel Önem:** İşletmenin, çalışanlarının yaptıkları görevleri, amaç ve değerlere uygunluk açısından takdir etmesi,
- **Geri Bildirim:** Çalışanlara verimlilikleri hakkında düzenli şekilde geri bildirimde bulunulması,
- **Katılım:** İşletmenin, tüm çalışanları, yaptıkları iş ile ilgili her konu ve hükme katılmaları için teşvik etmesi (Nartgün ve Menep, 2010: 291-292).

Devam Bağlılığı: Meyer ve Allen'ın üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin ikinci boyutu olan devam bağlılığı; çalışanların, işleri ile ilgili olarak yapmış oldukları yatırımları düşünerek duydukları bağlılık çeşididir. Başka bir deyişle çalışanların, işlerine ve işletmeye çok çaba sarf ettiklerini, süre ve para harcadıklarını ve bunun sonucunda da yapmış oldukları tüm fedakarlıkların heba olacağını düşünerek duydukları zorunlu bağlılık devam bağlılığıdır (Bayram, 2005: 133).

Çalışanlar şu an sahip oldukları ile işten ayrılmaları durumunda vereceği kayıpları karşılaştırma durumuna girer ve bunun sonucunda sahip olduğu ekonomik durum nedeniyle işletmeye bağlılık duymaya devam ederler (Aktan, 2006: 126).

Devamlılık bağlılık duyan çalışanlar, işletmeden ayrıldıklarında şimdiki imkanlarından daha azına sahip olacakları endişesi duyarlar. İşlerinden ayrıldıklarında açıkta kalacaklarını ve başka bir iş bulamayacaklarını düşünürler. Bu durum; işlerine ve işletmeye devamlı bağlılığı duymalarına neden olan zorunlu bir histir. Çalışanların işlerini sevmekten çok, harcadıkları emek, süre ve paranın yanı sıra, işletmenin kendilerine sunduğu sosyal statü, kurdukları aile hayatı, emeklilik ve kıdem gibi etkenlerden dolayı da işletmeye devamlı bağlılık duymaktadırlar (Bayram, 2005: 133). Çalışanlar, işletmedeki pozisyonları için yapmış oldukları yatırımların, harcadıkları sürelerin ve emeklerin yüksek olduğu kanısına varıyorsa, aynı oranda duydukları bağlılık da yüksek olacaktır (Yenihan, 2014: 173).

Devamlılık bağlılığına etki eden faktörler aşağıdaki gibidir:

- **Yeteneklerin Transferi:** Çalışanların kendi yeteneklerini ve iş deneyimlerinin diğer bir işletmeye transferini sağlayıp sağlayamayacağı,
- **Eğitim:** Çalışanın almış olduğu eğitimlerin ve kişisel donanımların diğer bir işletmede fayda sağlayıp sağlayamayacağı,
- **Kendine Yatırım:** Çalışanın harcamış olduğu zamanın ve emeklerinin büyük bir çoğunluğunu çalıştığı işletme için harcamış olması,
- **Yeniden Yerleşme:** Çalışanın işletmedeki görevinden ayrılması halinde, başka bir işe, başka bir işletmeye veya başka bir ile yerleşmesi ve alışması süreciyle ilgili düşünceleri,
- **Emeklilik Primi:** Çalışanların işletmeden ayrılmaları durumunda, bu zamana kadar hak etmiş oldukları haklarından, kıdem tazminatında ve emeklilik primlerinden vazgeçmek zorunda kalması düşüncesi,
- **Alternatif İş İmkanları:** Çalışanları mevcut işlerinden ve işletmeden ayrılmaları halinde, şu anki işleri gibi bir işe ya da daha iyisine sahip olup olamayacakları düşüncesidir (Nartgün ve Menep, 2010: 292-293).

Normatif Bağlılık: Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin üçüncü boyutu olan normatif bağlılık, çalışanların işletmede kalmaları konusunda kendi ahlaki duygularının yükümlülüğü altında kalmaları olarak açıklanmaktadır. Normatif bağlılığı güçlü çalışanlar, işletmede kalmaya ihtiyaç hissetmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

İşletmelerin çalışanlarına, işe başlamadan önce vermiş olduğu eğitim harcamaları, işi öğrenme sürecinde aldırılmış oldukları eğitimler, daha sonrasında çalışanların katıldıkları kişisel eğitim ve gelişim kursları ve bunlar gibi yapmış oldukları yatırımlar karşılığında çalışanın kendisini işletmeye karşı borçlu hissetmesi ile oluşan bağlılık türü normatif bağlılıktır. Çalışanlar bu borcu sadece işletmede kalıp, en iyi performansı göstererek işine sıkı sıkıya sarılmakla ödeyebileceği düşüncesine sahiptir (Güllüoğlu, 2012: 70).

Çalışanların işletmeye karşı duydukları sorumluluk duygusunda temel nokta zorunluluktur. İşletmede kalma eğilimi göstermelerindeki bağlılık duygusu, vermiş oldukları kararın ahlaki değerleri gereğince olduğunu düşünmeleridir. Çalışanlar işletmeye duydukları normatif bağlılıkta, işveren kurumuna sadık olmanın doğruluğuna inanmakta ve zorunlu bir bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

Normatif bağlılığın gelişmesini sağlayan etkenler, kültürel deneyimler ve sosyalleşmenin sonunda elde edilen birikimlerdir. Normatif bağlılığa etki eden faktörler ise, personellerin karakterleri, işletme içerisindeki sosyal sınıflar, kazanılan statüler, çalışanların yaptıkları işlerle ilgili görev algıları, çalışanların duydukları yükümlülük duygusu ve kabullenmedir (Güllüoğlu, 2012: 70).

Normatif bağlılık, hem çalışanların görev aldıkları işletmelere girişlerinden önce, hem de işletmede görev aldıkları zaman içerisindeki hayatlarının neticesinde işletmedeki görevlerine devam etmeleri konusunda oluşan normatif baskılardan da etkilenmektedir ((Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

İşletmelerde güçlü bir normatif bağlılık duygusu yaratmak isteyen işverenlerin önemle üzerinde durmaları gereken konu, çalışanlar için yapılması gereken tüm uygulamaların doğruluğu ve çeşitliliğidir. Yeteri kadar ve doğru olarak yapılmayan uygulamaların, çoğu çalışanın işletmeye bağlılık duymamaları ile sonuçlanmış olduğu göz önüne alınmalıdır. Kıdem ve terfilerde, ödüllerde ve yapılan ödemelerde, çalışanların kendi gelişimleri için almaları gereken eğitimlerde adil ve kısıtlayıcı olmamak işletmeye karşı normatif bağlılığın oluşmasında büyük öneme sahiptir. İşletmelerin kendilerine bağlılık gösteren çalışanlarına, işletmenin bir parçası

olduklarını hissettirmeleri, hak ettikleri önemi vermeleri ve onları yeterli şekilde ödüllendirilmeleri de normatif bağlılığın gelişmesi konusunda göz ardı edilmemesi gereken noktalar (Güllüoğlu, 2012: 70).

Meyer ve Allen bu üç boyutun bağlılıklarını belirleyen unsurları, her bağlılık çeşidine göre gruplandırmaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 146).

Tablo 6: Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılığı Belirleyen Unsurlar

<p><u>Duygusal Bağlılığı Belirleyen Unsurlar</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Çalıştığım işletmeye kendimi duygusal açıdan bağlı hissediyorum.- Bu işletme çalışmam mesleki deneyimim açısından büyük bir önem taşımaktadır.- Bu işletmede kendimi doğru yerde hissediyorum.- Çalıştığım işletmeyi sosyal çevremde söylerken gururlanıyorum.- Bu işletmede emekli oluna kadar çalışmaktan mutluluk duyarım.
<p><u>Devamlılık Bağlılığını Belirleyen Unsurlar</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Bu zamana dek çalıştığım işletme için emek sarf etmemiş olsaydım başka bir işletmede görev yapmayı düşünebilirdim.- Bu işletmeden ayrılmayı istesem de bunu yapmak şu an için çok zor geliyor.- Eğer çalıştığım işletmeden ayrılmaya karar verirsem hayatımda büyük bir kısım bu kararımdan etkilenir.- Bu işletmeden şu anda ayrılmam bana pahalıya gelir.- Bu işletmede kalıp işime devam etmeyi istesem de bu benim için aynı zamanda bir gereklilik.
<p><u>Normatif Bağlılığı Belirleyen Unsurlar</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Bu işletmeye devam etmek için hiçbir zorunluluk duymuyorum.- Bana fayda sağlayacak olsa da bu işletmeden ayrılmak istemiyorum.- İşimden ve bu işletmeden şu an ayrılırsam suçluluk duygusuna kapılıyorum.- Yetişme şeklim çalıştığım işletmeye sadık kalmamı gösteriyor.

Kaynak: Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 147.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, her üç bağlılık türünde de çalışanların işletmede kalma isteklerinin temel nokta olduğu görülmektedir. İşletmede kalma istekleri her ne kadar farklılıklar gösterse de, çalışanları işletmeye bağlayan unsurlarda kişisel özellikler, beklentiler ve içerisinde oldukları ortamlar etkili olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 37)

Görüldüğü gibi Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modeli duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Çalışmamızda sadece Allen ve Meyer'ın 3 boyutlu örgütsel bağlılık modelindeki duygusal bağlılık boyutu kullanılmaktadır. Çalışmamızda Allen ve Meyer tarafından geliştirilen, Arzu Wasti (2000) tarafından genel geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve Türkçe'ye çevrilmiş olan anket soruları uygulanmıştır. Anket çalışmasının örgütsel bağlılık kısmında, üç boyut ve her boyuta ait 6'şar soru olmak üzere toplam 18 ifade yer almaktadır. Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi çalışmamızın uygulama kısmında verilecektir.

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler konusu ile ilgili yabancı literatür incelendiğinde, örgütsel kültürün liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans (Yiing ve Ahmad, 2009;), örgüt kültürü ve örgütsel gelişmenin örgütsel bağlılığa etkisi (Ghorbanhosseini, 2013), örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin uluslararası karşılaştırması (Lok ve Crawford, 2004), örgüt kültürünün yöneticilerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi (Way vd., 2007), öğrenen örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkileri (Jo ve Joo, 2011; Nikpour, 2017; Dirani, 2009), örgüt kültürü sonucunda örgütsel bağlılıkta ulusal farklılıklar (Gelade vd., 2006), örgüt kültürünün liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki rolü (Simosi ve Xenikou, 2010), etik liderliğin etkisinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler (Khong ve Nhu, 2015) konularında yapılmış olan çalışmalar bulunmaktadır.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler konusu ile ilgili Türkçe literatür incelendiğinde ise, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri (Yücel ve Koçak, 2014; Demir ve Öztürk, 2011), örgüt kültürünün oluşumunda etkili faktörler ve örgütsel bağlılığın ilişkisi (Kök ve Özcan, 2012), örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Erdem, 2007) konularında yapılmış olan çalışmalar bulunmaktadır.

2.5. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

2.5.1. Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Önemi

Aile işletmelerinde kurum kültürü (Öztürk, 2008: 115), aile değerlerinin örgüt kültürüne etkileri (Reyhanoğlu ve Sirkintioğlu Yıldırım, 2016: 575), aile işletmelerinde kurumsallaşma (Özler vd., 2007: 446; Kiracı ve Alkara, 2009: 169; Ulukan, 2005: 30-32), aile işletmelerinde süreklilik (Kalkan, 2006: 77-80), aile işletmelerinde sürdürülebilirlik (Kırtaş, 2018: 71-73), stratejik planlama (Murat ve Aydemir, 2013: 43-45), kurumsallaşamama ve duyarsızlık (Onay ve Vezneli, 2011: 168), aile işletmelerindeki genel sorunlar ve çözümleri (Arıcıoğlu vd., 2017: 60) konularında yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların ortak noktası olan küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin, geçmişten günümüze kadar uzanan ekonomik koşullarda ülkenin çok önemli bir yapı taşı olduğu, güçlü kültür yapısına sahip işletmelerin ise gelecek nesillere aktarılarak devamlılığını sağlayacağı anlatılmaktadır.

Aile işletmeleri, çoğunlukla bir ya da birden daha çok aile ferdinin bir araya gelerek oluşturduğu ve bu fertlerin işletmenin kontrolüne ve iş faaliyetlerine büyük ölçüde etki eden işletmelerdir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498).

Türkiye’de ve dünyada ekonominin merkezinde aile işletmelerinin yer aldığı bilinmektedir. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de ki işletmelerin büyük kısmını aile işletmeleri oluşturmakta; aile işletmeleri, iş alanı yaratması ve mevcut ili kalkındırması açısından da büyük önem taşımaktadır (Reyhanoğlu ve Sirkintioğlu Yıldırım, 2016: 575).

Aile işletmelerinin oluşum yapısına bakıldığında pazarlama, satın alma, muhasebe ve finans, halkla ilişkiler, insan kaynakları, üretim gibi birçok birimin aile üyeleri tarafından oluşturulduğunu ve idare edildiğini görmek mümkündür (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498-499).

Aile işletmelerinde maddi açıdan bir sıkıntı oluşması halinde, işletmenin kurucusu ve aile fertleri finansman sağlayarak, kendi maddi imkanlarını işletme için kullanırlar. İşletmenin iflas durumuna gelmemesi için kendi refahlarından, mal varlıklarından vazgeçerler. Ekonomik açıdan çok büyük bir yapıya sahip olmasalar bile yetersiz sermaye durumlarında dahi aile dışından bir başkasının işletmeye alınmasını istemezler. Bunun nedeni ise, işletmenin kontrolünün sadece

kendilerinde olması isteği ve maddi bilgilerin bir yabancı tarafından bilinmesinin istenmemesidir. Çoğu aile işletmesinde gözlemlendiği gibi finans bölümlerinde çalışanlar dışarıdan bir kişi değil kendi aile fertlerinden seçilir. Genellikle kurucu yani işletme sahibi ile en üst yönetici aynı kişi olur ve yönetim faaliyetini başka bir kişiye bırakmaz. Yönetimin sonraki yetkilisinin kim olacağı akrabalık derecesine göre şekillenir. Genellikle de kurucudan sonraki yönetici çocuklardır. Çocuklar küçük yaştan itibaren kendi aile işini bilerek yetiştikleri için sadece yönetim değil, üretim ve pazarlamada da başarı sağlarlar (Reyhanoğlu ve Sırkıntıoğlu Yıldırım, 2016: 576).

İşletmelerin bazılarının yönetici kadrosuna aile dışından profesyonel bir çalışan dahil edilse bile son kararları veren yine aile üyeleri olmaktadır. İşletme içi görevlendirmeler, kendi beceri, yetenek ve aldıkları eğitimler doğrultusunda göreve talip olan fertler arasından, aile reisi yani işletmenin kurucusu tarafından yapılır. İşletmeler büyüdükçe tüm faaliyet ve fonksiyonların aile üyeleri tarafından kontrolü mümkün olmamaya başlamaktadır. Zamanla kuşak farklılıkları nedeniyle de aile üyeleri arasında çatışmalar çıkmaya başlamakta ve kültürün doğru şekilde aktarımının yapılamaması nedeniyle de birçok aile işletmesi sonraki kuşaklarda varlığını sürdürüremeyerek dağılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 499). Bu nedenle örgüt kültürünün aile işletmelerinde doğru şekilde aktarımın yapılmasında işletmenin kurucusu kadar aile üyelerinin rolü de son derece önemlidir. Kurucular kadar aile üyelerinin de işletme içerisindeki gücü göz ardı edilemez (Akdoğan ve Oflazer Mirap, 2008: 7).

Aile işletmelerinde yapılan faaliyetler ve aile bir birine geçmiş durumdadır. Bu yüzden ailenin inanç ve değerleri, işletmenin kurucusu ve çalışan diğer aile fertleri tarafından işletmeye aktarılır. İşletmede yürütölen örgüt politikası ve aile işletmesinin çıkarları birbirleriyle uyum içerisindedir. İşletmenin kültürünü de ailenin var olan kültürü şekillendirip oluşturmaktadır (Reyhanoğlu ve Sırkıntıoğlu Yıldırım, 2016: 578).

Aileler yaşadıkları ve doğdukları andan itibaren ilerinde büyüdükleri kültürü benimserler ve kendi değerler sistemini oluştururlar. Bu değerler sistemini kurdukları işletmelerinde karşılaştıkları sorunların özömlenmesinde yol gösterici olarak kullanırlar ve bakış açısı olarak benimserler. Benimsedikleri bu kültür sadece kendi aile kültürlerini değil sahip oldukları işletmenin de kültürünü oluşturmaktadır (Akdoğan ve Oflazer Mirap, 2008: 6).

Örgüt kültürü aile işletmelerinde, ailenin inanç ve değerleriyle beslendiği için kendi duygu ve düşüncelerini işletmeye iyi şekilde aktaran aile fertleri sayesinde

diğer işletmelerden daha fazla avantaj sahibi olabilirler. İşletme içerisindeki aile fertlerinin ortak inanç ve değerlere sahip olmaları örgütte kararların daha çabuk alınmasına ve işletmedeki ilişkilerin daha düzenli olmasına katkı sağlamaktadır. Varlıklarını daha uzun süre devam ettirebilen aile işletmelerinde, aile fertlerinin ortak inanç, duygu ve düşüncelerini örgüte yansıtma ve çeşitli faaliyet akışlarında kullanılabilirliği, aile dışından olan çalışanlara aktarılması bu sürekliliği destekleyerek arttırmaktadır. İşletmede yaşatılan aile değerlerinin en önemli nedeni işletmenin devamlılığının ailenin ortaklığında olabilmesidir. Çünkü asıl hedef aile işletmelerinde, sonraki kuşaklara işletmeyi aktarabilmektir (Reyhanoğlu ve Sirkintioğlu Yıldırım, 2016: 578; Öztürk, 2008: 115).

Örgütsel kültürün işletme içerisindeki bütünlüğü, ailedeki norm ve değerler ile belirlenmektedir. İşletmedeki kültürün devam edebilmesi ve sosyal yapının sağlam kalabilmesi de bir tek yönetenler ile değil, yönetilenlerin de kültürel bağları ile sağlanmaktadır (Özler vd., 2007: 446).

Örgüt kültürü aile işletmelerinde, geçmişten gelen ve geleceğe aktarılan değerler bütünüdür ve bu yönüyle işletmeye etkisi büyüktür. Aile işletmelerindeki kültür bir tek aile üyesinin çabasıyla değil, işletmeyi kurduğu günden itibaren kurucunun ailesinden öğrendiği inanç ve değerler sistemini, çalışma felsefesi olarak işletmenin çalışanlarına aktarması ile oluşmaktadır. Aile üyelerinin benimsedikleri kültür, işletmenin vizyon, hedef ve politikalarına etki ederek örgüt kültürünün şekillenmesine neden olur. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan aile işletmelerinin, rakipleri tarafından taklit edilemeyen, kendilerine has yetenekleri kimlik oluşumuna ve rekabet ortamında ön plana çıkmalarına neden olur. (Reyhanoğlu ve Sirkintioğlu Yıldırım, 2016: 578).

Tüm bahsedilenler ışığında aile işletmelerinin mevcut başarımlarını arttırabilmeleri ve uzun yıllar kuşaklar arası aktarımı sağlayabilmeleri için, kendilerine özgü kopyalanamayan bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerektiğini ve kültürün zorlu rekabet ortamlarında kendilerine fayda sağlayacağını bilmeleri gerekmektedir. Ayrıca sahip oldukları örgüt kültürünün olumsuzluk yaratabilecek değerlerini ortadan kaldırarak, daha çok fayda sağlayacak kültürel değerlerini de güçlendirmeleri gerekmektedir (Akdoğan ve Oflazer Mirap, 2008: 7).

2.5.2. Aile İşletmelerinde Örgüte Duygusal Bağlılığın Önemi

Aile işletmelerinde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Yıldız ve Asunakutlu, 2017: 2171; Aktaş ve Çetin Gürkan, 2015: 140-141) , aile işletmelerinde iş-yaşam dengesi üzerindeki sorunlar ve çözümleri (Küçükusta, 2007: 247-250), örgütsel adalet (Pelit ve Bozdoğan, 2014: 46-47; Arslaner vd., 2014: 64-66), aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık (Erdem vd., 2013: 17), personel güçlendirmenin bağlılıkla ilişkisi (Demirbilek ve Türkan, 2008: 54), çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri (Özmen ve Kahraman, 2017: 92), aile üyesi yöneticilerin işletmedeki rolü (Ayrancı ve Semerciöz, 2010: 33), kurumsallaşma (İşçi vd., 2013: 62) konularıyla ilgili yapılmış araştırmalara bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, örgüte duygusal bağlılığın çeşitli konularla olan ilişkilerinin incelenmesinin yanı sıra, duygusal bağlılığın tüm işletmelerde olduğu gibi aile işletmeleri içinde hayati önem taşıdığı, zorlu rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri için gerek üst düzey çalışanların, gerekse kalifiye çalışanların işletmeye bağlılıklarının son derece güçlü olması gerektiği ve bu sayede verimliliklerinin artmasının işletmeleri ileriye taşıyacak adımlar olduğu anlatılmaktadır.

Aile işletmelerinde ki norm ve değerleri, ailenin geçmişten bu güne kadar beraberinde taşıdığı duygular meydana getirmektedir. Ailenin geçmişinden bu güne iletilen değerleri, işletmenin çalışanlarınca anlaşılıp benimsedikçe örgütsel bağlılık da oluşmaktadır (Reyhanoğlu ve Sirkintioğlu Yıldırım, 2016: 578).

Ailenin sahip olduğu manevi unsurlar, aile fertleri ve işletme çalışanları tarafından kabul edilen ortak değer yargılarına dönüşmektedir. Bu değer yargıları çalışanların ve aile fertlerinin işletmeye karşı takındıkları tutum ve davranışları meydana getirdiği gibi beraberinde örgüte bağlılığı da güçlendirmektedir (Ayrancı ve Semerciöz, 2010: 339).

Aile üyelerinin inandıkları değerler bütünü, işletme içerisinde hakim davranışları ve uyulması gereken kuralları meydana getirirken, işletme için herkes tarafından kabul edilen ortak amaçları da oluşturmakta ve bu da çalışanların aynı amaç için örgüte bağlılıklarını güçlendirmektedir (Reyhanoğlu ve Sirkintioğlu Yıldırım, 2016: 592).

Aile işletmelerinin önemli bir özelliği, varoluş gücünün ve işletmenin sahip olduğu kültürün sonraki nesillere aktarılıyor olmasıdır. Bu özelliğe bağlı olarak, aile sahip olduğu bilgileri ve deneyimleri kendilerinden sonraki nesillere iletmektedir. Bu

sayede aile sahip olduğu işletmeyi aktarılan bilgi ve deneyimler ışığında kontrol altında tutarak kendi istedikleri şekilde uzun yıllar ayakta tutabilmektedir ve bu sayede işletmeye sadık, örgüte duygusal bağıllığı kuvvetli çalışanlara sahip olmaktadır (Ayrancı ve Semerciöz, 2010: 340).

Aile işletmelerinde görev alan aile fertleri ve akrabaların işletmeye duydukları bağıllık içgüdü, duygusal bağıllıktan dolayı oluşmaktadır. Yüksek duygusal bağıllığa sahip olan aile çalışanları, işletmeyi sahiplenmekte ve kendilerini işletmenin parçası olarak hissetmektedirler. Bunun yanı sıra, rekabet ortamından etkilenen aile işletmelerinde, aile fertleri sosyal yaşantılarına ayıracakları vakitleri de işletme içerisinde üstün performans göstererek geçirmektedirler ve bu durum çevrelerinde oluşan piyasa risklerini bildikleri ve başka alanda faaliyet gösteremeyecek olmanın yarattığı duyguyla devamlılık bağıllığı göstermektedirler. Devam bağıllığı yüksek olan işletmelerde, çalışanlar iş alternatiflerinin azlığını bilmelerinden dolayı kendilerini mevcut işlerinde güvende hissetmektedirler. Normatif bağıllığı yüksek olan aile işletmelerinde ise samimi akraba ilişkilerinden kaynaklı bir örgütsel bağıllık söz konusudur. Başka iş alternatifleri olmasına rağmen, işletmelerine duydukları bağıllık aile değerlerinden kaynaklanmaktadır. İşletmelerini tehdit eden olası bir durumda aile fertlerinin normatif bağıllık düzeyleri en üst seviyeye çıkmaktadır (Yıldız ve Asunakutlu, 2017: 2171).

Aile işletmelerinde örgütsel bağıllığı etkileyen diğer bir durum ise, ailenin akrabalarının veya yeni nesil fertlerinin eğitim, bilgi, deneyim ve tecrübelerinin yeterli olup olmamasına bakılmaksızın işe alınmaları, performans ve verimlilik düzeyleri dikkate alınmadan terfi edilmeleri ve süresiz olarak görevde kalacaklarının garanti edilmesi gibi durumların aileden olmayan diğer çalışanların haksızlığa uğradıklarını düşünmeleridir. Bunun sonucunda söz konusu çalışanların performans ve verimliliklerinde düşüklük yaşanmakta, motivasyonları bozulmakta ve örgütsel bağıllıkları azalmaktadır (Erdem vd., 2013: 179).

Her örgüte bağıllık şeklinin farklı etkileri ve buna bağlı olarak da farklı sonuçları olmaktadır. İşletmelerdeki yönetici ve çalışan ilişkilerine kıyasla, aile işletmelerindeki patron ve çalışanlar arasındaki ilişkiler daha samimi ve sıcaktır. Çalışanlar böyle bir ortamda kendilerini daha güvende hissetmekte ve bu da daha yaratıcı ve verimli olmalarına, yeni fikir ve önerilere daha açık olup, risk alabilmelerine neden olmaktadır. Aile işletmelerinde kriz dönemlerindeki işe son vermeler diğer işletmelerdeki gibi ilk sıralarda yer almamaktadır. Aile işletmelerinde çalışanlar ile işletme arasında kurulan güven ve bağıllık duygusu, işletmenin işe son

verme kararlarının en son çare olarak alınmasına ve çalışanların daha özverili çalışmalarına neden olmaktadır. Aile işletmelerinde çalışanların işletmeye güven duygularının yüksek olması, örgüte duygusal bağlılığın da aynı oranda yüksek olmasına neden olmaktadır (Yıldız ve Asunakutlu, 2017: 2172).

Çalışanların duygusal bağlılığı çalışma ortamındaki koşullardan önemli düzeyde etkilenmektedir (Tolay vd., 2012: 453). Çalışanların işlerinde başarı sağlamaları durumunda taktir edilmelerinin ve ödüllendirilmelerinin daha fazla başarıyı beraberinde getirdiği göz ardı edilemez bir durumdur. Bu durum aile işletmeleri için de geçerlidir. Aile işletmelerinde de çalışanların, yaptıkları işlerinden yeterli ölçüde tatmin sağlamaları örgüte duygusal bağlılıklarını önemli oranda yükseltmektedir. Kısacası aile işletmelerinin çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaları, iş başarılarına karşılık çalışanlarını ödüllendirmeleri ve iş tatminlerini arttırmaları, çalışanlarının fikir ve önerilerini dikkate alarak önem göstermeleri, çalışanlarının örgüte duygusal bağlılık düzeylerinin artmasına neden olmaktadır (Özmen ve Kahraman, 2017: 92).

Aile işletmelerinde üst düzey çalışanlar, sorumluluklarındaki konular hakkında karar verilirken, kendilerinin fikirlerinin de alınarak verilmesini istemektedirler. Bunu sağlayan aile işletmelerinde, üst düzey çalışanların yüksek potansiyelleri ortaya çıkarak en yüksek verimlilikleri de sağlamış olmaktadır. Bu sayede nitelikli çalışanların işletme için önemli oldukları duygusu artarak, örgüte duygusal bağlılıkları sağlanmış olmaktadır (Yıldız ve Asunakutlu, 2017: 2170).

Aile fertleri ve aileden olmayan çalışanların aralarındaki iletişimin etkin ve düzgün bir şekilde sağlanamamış olması, çalışanların bağlı oldukları üstten habersiz olmalarına, görevleri hakkında kimden emir alacaklarını bilmemelerine veya kendilerinin kimlerden sorumlu olacaklarını hakkında bilgi sahibi olmamalarına neden olmakta, bu durum işletme içerisinde çatışma ve kaos yaratmaktadır. Bu şekilde bir belirsizlik içerisinde olan çalışanlar kendilerini yetersiz ve verimsiz hissedeceklerinden örgüte olan duygusal bağlılıkları da azalacaktır (Çetin vd., 2008: 123).

Aile işletmelerinde aile fertleri ile aileden olmayan çalışanlar arasındaki ilişki ve iletişim ne kadar güçlü ve karşılıklı güven duygusuna bağlı olursa, aileden olmayan çalışanların işveren aileye ve görev aldıkları işletmeye duydukları bağlılık ve hissettikleri sadakat duygusu artacaktır. Bu çalışanların birlikte paylaşımları arttıkça, benimsedikleri inanç ve değerler gelişecek ve böylece örgüte duygusal bağlılıkları da artacaktır (Reyhanoğlu ve Sırkıntıoğlu Yıldırım, 2016: 581).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE DUYGUSAL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, örgüt kültürü ve çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerçekleştirilen araştırmanın amacı açıklandıktan sonra, ön kabulleri, sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi ve araştırmadan elde edilen veriler ile bulgulara yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada; küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin geçmişten günümüze var oluşlarından itibaren meydana gelen ve yapılarında barındırdıkları örgüt kültürünün, çalışanlara ne şekilde yansıdığı ve bu çalışanlarda oluşan örgüte duydukları duygusal bağlılığın bundan ne şekilde etkilendiğini belirlemeye yönelik bir çalışma yapılması, yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen veriler ve bulgular ışığında saptanan sorunlara çözüm önerileri getirebilmek amaçlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABÜLLERİ VE SINIRLILIKLARI

3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri

Bu araştırmanın uygulama kısmında kullanılan ankete katılan örneklem grubunun, anket formunu yansız ve doğru olarak yanıtladıkları varsayılmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Örgüt kültürünün çalışanlara ne şekilde yansıdığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışma, Denison (1995) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması ve genel geçerliliği Mehmet Yahyağil (2004) tarafından yapılmış olan Denison Örgüt Kültürü ölçeğinin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

Bu çalışma; çalışanların örgüte duydukları duygusal bağlılığın ölçülmesinde kullanılan, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması ve genel geçerliliği Arzu Wasti (2000) tarafından yapılmış olan Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık ölçeğinin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

Bu araştırma İzmir ilindeki küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri çalışanları ile sınırlıdır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini İzmir ilindeki küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan firmalar İzmir Ticaret Odası (İZTO) ve Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO)'ya kayıtlı ve faaliyet gösteren aile firmaları içerisinden seçilmiştir.

Örneklem 14 firmadan oluşmaktadır. Bu 14 firmaya dağıtılmak üzere toplam 250 adet anket hazırlanmıştır. Çalışmanın içeriği ve amacı firma yetkililerine açıklanarak ankete katılmaları talep edilmiştir. Anketler firmalara elden teslim edilmiştir. Katılımcıların iş yükü ve pozisyonları gereğince her birisine aynı zamanda ulaşmak mümkün olmadığından firmalara bırakılan anketler dağıtım tarihinden iki hafta sonunda elden teslim alınmıştır.

Dağıtılan anketlerden %80 geri dönüş elde edilmiştir (Dağıtılan 250 anketten 200 adet anket katılım sağlanmış şekilde teslim alınmıştır). Teslim alınan 200 adet anketin 58 tanesi hatalı ve eksik kodlama nedeniyle araştırmaya dahil edilememiştir. 142 adet anketin doğru ve tam kodlanmış olması nedeniyle araştırmaya dahil edilmiştir (200 adetin 142'si).

3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada, "Denison Örgüt Kültürü Ölçeği" ile "Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeklere ek olarak anket formunda demografik özellikleri içeren kişisel bilgi formu da yer almaktadır.

3.3.2.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği, orijinalinde 60 maddeden oluşmaktadır. 2004 yılında Mehmet Yahyagil tarafından Türkçe olarak uyarlanmış ve genel geçerliliği yapılarak 36 maddeye indirgenmiştir. Katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon olarak dört alt boyuttan oluşan örgüt kültürü, dört boyuttan her birisinin de kendi içerisinde üç alt boyuta ayrılması ile her boyutta 3'er soru olmak üzere toplamda 36 soru olarak şekillenmiştir.

Mehmet Yahyagil ile görüşülerek çalışmanın kapsamı ve amacı anlatılmış, kendisinden araştırmasının orijinal hali talep edilmiştir. Bu sayede elde edilen ölçek çalışmada kullanılmıştır.

Çalışmada 36 soru olarak yer alan ölçek, 5'li likert tipi olarak cevaplanmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler göre 1. hiç katılmıyorum, 2. katılmıyorum, 3. kararsızım, 4. katılıyorum, 5. tamamen katılıyorum seçeneklerinden birisi seçilerek cevaplandırılmaktadır.

3.3.2.2. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık modelinde bilindiği üzere bağlılık duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Buna bağlı olarak her boyutta 6'şar madde olmak üzere toplamda 18 maddeden oluşan ölçek, 5'li likert olarak cevaplanmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler göre 1. hiç katılmıyorum, 2. katılmıyorum, 3. kararsızım, 4. katılıyorum, 5. tamamen katılıyorum seçeneklerinden birisi seçilerek cevaplandırılmaktadır.

Arzu Wasti'ye ulaşılarak çalışmanın kapsamı ve amacı anlatılmış, kendisinden çalışmasının orijinal hali talep edilmiştir. Bu sayede elde edilen ölçek çalışmada kullanılmıştır.

Araştırmanın analiz kısmında, Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık ölçeğinin alt boyutu olarak yalnızca duygusal bağlılık kullanılmış olup, elde edilen veriler için gerekli testler sadece duygusal bağlılık boyutu için yapılmıştır.

3.3.2.3. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma örnekleminin örgüt kültürü ve örgüte duygusal bağlılık düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterebileceğinden hareketle, kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formunda; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslekte çalışma yılı, kurumda çalışma yılı, iş yerindeki pozisyon, görev yapılan bölüm, firma yaşı ve firmanın yer aldığı sektör ile ilgili sorular yer almaktadır.

3.3.3. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol

Çalışmada kullanılan anketler; İzmir Ticaret Odası (İZTO) ve Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO)'ya kayıtlı ve faaliyet gösteren firmalarından seçilen 14 adet aile firmasının 200 çalışanına uygulanmıştır. Araştırmanın içeriği ve amacı anlatılarak katılmak isteyenlerin anketleri doldurmaları istenmiştir. 7 Mayıs 2018 - 21 Mayıs 2018 tarihleri arasındaki iki haftalık süreçte, hedef firmalara anketler araştırmacı tarafından bırakılmış ve süre sonunda firmalardan alınmıştır. Her bir anket için ayrılan süre ortalama 15 dakikadır.

3.3.4. Verilerin Analizi

Çalışmanın örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS 23.0 pc. paket programı ile yapılmıştır. Verilerin analizinde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, tek örneklem için t testi, bağlantısız örneklem için t testi, tek yönlü varyans analizi, pearson korelasyon analizi, scheffe çoklu karşılaştırma testi analizleri uygulanmıştır.

3.4. VERİLER VE BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında örneklem gruptan elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır.

3.4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler

Araştırmanın örnekleminin demografik değişkenlere göre dağılımı şöyledir.

Tablo 7: Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

	n	%
Yaş		
18-25	16	% 11,3
26-35	68	% 47,9
36-45	45	% 31,7
46-55	10	% 7
56 ve üzeri	3	% 2,1
Cinsiyet		
Kadın	47	% 33,1
Erkek	95	% 66,9
Eğitim		
İlköğretim	20	% 14,1
Lise	49	% 34,5
Ön Lisans	7	% 4,9
Lisans	64	% 45,1
Yüksek Lisans	2	% 1,4
Meslek Yılı		
1-10	81	% 57
11-20	44	% 31
21-30	12	% 8,5
31-40	4	% 2,8
41 ve üzeri	1	% 0,7
Kurum Yılı		
1-8	111	% 78,2
9-15	23	% 16,2
16-24	8	% 5,6
Pozisyon		
Genel Müdür	3	% 2,1
Müdür	22	% 15,5
Şef / Sorumlu	50	% 35,2
Mühendis	9	% 6,3
Personel	58	% 40,8

Bölüm		
Finans ve Muhasebe	12	% 8,5
Ar-Ge	18	% 12,7
Satın Alma	8	% 5,6
Üretim	56	% 39,4
İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler	9	% 6,3
Lojistik	2	% 1,4
Satış ve Pazarlama	19	% 13,4
Kalite	18	% 12,7
Firma Yaşı		
10-22	75	% 52,8
23-35	35	% 24,6
36-48	14	% 9,9
49-60	12	% 8,5
61 ve üzeri	6	% 4,2
Sektör		
Araç Üstü Ekipman	87	% 61,3
Boya İmalatı	10	% 7
Metal Şekillendirme	27	% 19
Lastik Kaplama	6	% 4,2
Isıl İşlem ve Dövme	12	% 8,5

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, örneklemin % 11,3'ü 18-25 yaş, % 47,9'u 26-35 yaş, % 31,7'si 36-45 yaş, % 7'si 46-55 yaş ve % 2,1'lik kısmı ise 56 yaş ve üzerindedir. Örneklemin % 33,1'i kadın iken % 66,9'u erkektir. Örneklemin eğitim düzeylerinin dağılımı ise, % 14,1 ilköğretim, % 34,5'i lise, % 4,9'u ön lisans, % 45,1'i lisans, % 1,4'ü de yüksek lisans eğitimi almış çalışanlardır. Örnekleimde %57'lik kısım 1-10 yıl, % 31'lik kısım 11-20 yıl, % 8,5'lik kısım 21-30 yıl, bir diğer % 2,8'lik kısım 31-40 yıl ve % 0,7'lik bir kısım da 41 yıl ve üzeri olmak üzere aynı meslekte görev yapmaktadırlar. Örneklemin % 78,2'si 1-8 yıl, % 16,2'si 9-15 yıl ve % 5,6'sı 16-24 yıldır aynı kurumda görev almaktadırlar.

Örnekleimde % 2,1 genel müdür, % 15,5 müdür, % 35,2 şef/sorumlu, % 6,3 mühendis ve % 40,8'lik kısım ise personel olarak kurumda görev yapmaktadırlar. Örnekleimde % 8,5'i finans ve muhasebe, % 12,7'si ar-ge, % 5,6'sı satın alma, % 39,4'ü üretim, % 6,3'ü insan kaynakları ve halkla ilişkiler, % 1,4'ü lojistik, % 13,4'ü satış ve pazarlama ve % 12,7'si kalite bölümlerinde çalışmaktadırlar.

Örnekleme oluşturan firmaların % 52,8'i 10-22 yıl, % 24,6'sı 23-35 yıl, % 9,9'u 36-48 yıl, % 8,5'i 49-60 yıl ve % 4,2'si ise 61 yıl ve üzeri olmak üzere sektörde faaliyet göstermektedirler. Yine örnekleme oluşturan firmaların % 61,3'ü araç üstü ekipman, % 7'si boya imalatı, % 19'u metal şekillendirme, % 4,2'si lastik kaplama, % 8,5'i ısıtma işlem ve dövme sektörlerinde varlıklarını sürdürmektedirler.

3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri

3.4.2.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan Denison Örgüt Kültürü ölçeğinin alt ölçeklerinin analizleri iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanması ile yapılmıştır. Aşağıda Denison Örgüt Kültürü ölçeğinin alt ölçeklerinin güvenilirlik bilgileri yer almaktadır.

Tablo 8: Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları

ALT ÖLÇEKLER	Madde		ÖLÇEK			
	Sayısı	N	Ortalama	Varyans	Std. Sapma	Alpha
Katılım	9	142	35,46	22,477	4,741	,733
Tutarlılık	9	142	34,58	20,159	4,490	,634
Uyum	9	142	36,35	16,994	4,122	,653
Vizyon	9	142	35,47	22,918	4,787	,732

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, kültür ölçeğinin alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha) katılım alt ölçeği ,733; tutarlılık alt ölçeği ,634; uyum alt ölçeği ,653 ve vizyon alt ölçeği ise ,732'dir. Tutarlılık ve uyum alt ölçeklerinin güvenilirliklerinin diğer alt ölçeklerin güvenilirliklerine göre daha düşük olmasına rağmen, sosyal bilimler için kabul edilir düzeydedirler.

Denison Örgüt Kültürü ölçeğini oluşturan tüm maddelerin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha hesaplaması ile yapılmıştır ve 36 maddelik tüm

maddelerin güvenilirlik katsayısı ,895'tir. Araştırmada gerçekleştirilen analizlerde ölçeğin temel yapısına sadık kalınmıştır.

3.4.2.2. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık ölçeğinin alt ölçeklerinden Duygusal Bağlılık ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanması ile yapılmıştır. Buna göre aşağıdaki tabloda Duygusal Bağlılık ölçeğinin ölçeğinin güvenilirlik bilgileri yer almaktadır.

Tablo 9: Duygusal Bağlılık Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları

ALT ÖLÇEKLER	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK			
			Ortalama	Varyans	Std. Sapma	Alpha
Duygusal Bağlılık	6	142	24,24	22,694	4,764	,782

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, bağlılık ölçeğinin alt boyutu iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha) duygusal bağlılık alt ölçeği ,782'dir ve yüksek güvenilirlik göstermektedir. Araştırmanın analizlerinde ölçeğin temel yapısına sadık kalınmıştır.

3.4.3. Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

3.4.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Puanlarının Değerlendirilmesi

Örgüt Kültürü ölçeğinin 4 adet alt ölçeğinden alınan puanların ortalama ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 10: Örgüt Kültürü Alt Ölçeklerinin Puanları

ALT ÖLÇEKLER	N	\bar{X}	Std.Sapma
Katılım	142	3,93	0,52
Tutarlılık	142	3,84	0,49
Uyum	142	4,03	0,45
Vizyon	142	3,94	0,53

Örneklemden alınan puanların ortalamaları değerlendirildiğinde 4 alt boyutunda düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Örneklemin, ölçeğin katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon boyutlarına verdikleri yanıtların, orta değerden (3) farklılaşıp farklılaşmadığına; Tek Örneklem için T Testi ile bakılmıştır ve sonuçlar aşağıdaki tablo ile gösterilmektedir.

Tablo 11: Örgüt Kültürü Alt Ölçekleri İçin Tek Örneklem T Testi Sonuçları

ALT ÖLÇEKLER	N	\bar{X}	Std.Sapma	t	P	Etki Büyüklüğü (d)
Katılım	142	3,93	0,52	21,25	,000	1,78
Tutarlılık	142	3,84	0,49	20,12	,000	1,71
Uyum	142	4,03	0,45	27,04	,000	2,28
Vizyon	142	3,94	0,53	21,08	,000	1,77

Örneklemin katılım ortalamasının ($\bar{X} = 3,93$; $S = ,52$), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. ($t(141) = 21,25$; $p < 0,001$).

Örneklemin tutarlılık ortalamasının ($\bar{X} = 3,84$; $S = ,49$), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. ($t(141) = 20,12$; $p < 0,001$).

Örneklemin uyum ortalamasının ($\bar{X} = 4,03$; $S = ,45$), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. ($t(141) = 27,04$; $p < 0,001$).

Örneklemin uyum ortalamasının ($\bar{X} = 3,94$; $S = ,53$), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. ($t(141) = 21,08$; $p < 0,001$).

3.4.3.2. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Puanlarının Değerlendirilmesi

Duygusal bağlılık alt ölçeğinden alınan puanların ortalama ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 12: Duygusal Bağlılık Alt Ölçeğinin Puanları

ALT ÖLÇEKLER	N	\bar{X}	Std.Sapma
Duygusal Bağlılık	142	4,03	0,79

Örneklemin, ölçeğin duygusal bağlılık boyutuna verdikleri yanıtların, orta değerden (3) farklılaşıp farklılaşmadığına; Tek Örneklem için T Testi ile bakılmıştır ve aşağıdaki tablo ile gösterilmektedir.

Tablo 13: Duygusal Bağlılık Alt Ölçeği İçin Tek Örneklem T Testi Sonuçları

ALT ÖLÇEKLER	N	\bar{X}	Std.Sapma	t	P	Etki Büyüklüğü (d)
Duygusal Bağlılık	142	4,03	0,79	15,60	,000	1,30

Örneklemin duygusal bağlılık ortalamasının ($\bar{X} = 4,03$; $S = ,79$), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. ($t(141) = 15,60$; $p < 0,001$).

3.4.4. Örgüt Kültürü ile Duygusal Bağlılık Ölçeklerinin Demografik Değişkenlerle İlişkileri

3.4.4.1. Örgüt Kültürü Ölçeklerinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

3.4.4.1.1. Örgüt Kültürü Ölçeği ile Yaş

Yaş gruplarının, Örgüt Kültürü ölçeğinin alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi ile bakılmış ve gruplar arasında sadece *tutarlılık* boyutuna ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu gözlenmiştir ($F(3, 138) = 3,561; p < ,001$).

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını anlamak için Scheffe çoklu karşılaştırma testi gerçekleştirilmiştir. Scheffe çoklu karşılaştırma testine göre ilgili grup aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 14: Tutarlılık Alt Boyutundan Alınan Puanların Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmaları (Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları)

Bağımlı Değişken	Yaş Grupları		Ortalama Farkı	p
Tutarlılık	26-35	18-25	-,04	,992
		36-45	-,20	,198
		46-55	-,41*	,048
	46-55	18-25	,37	,236
		26-35	,41*	,048
		36-45	,21	,577

* $p < ,05$

Sonuçlara göre, tutarlılık boyutu için; 26-35 yaş grubunun puan ortalamasının ($\bar{X} = 3,73; s = ,45$), 46-55 yaş grubu puan ortalamasından ($\bar{X} = 4,15; s = ,54$) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Bu bulgular, 46-55 yaş grubunun tutarlılık düzeyinin 26-35 yaş grubuna nazaran daha yüksek olduğunu göstermektedir.

3.4.4.1.2. Örgüt Kültürü Ölçeği ile Cinsiyet

Cinsiyetin, Örgüt Kültürü ölçeğinin alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklemeler için, T Testi ile bakılmıştır.

Sonuçlara göre cinsiyetin, Örgüt Kültürü ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarından herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Cinsiyetin, kültürün alt ölçeklerinden alınan puanların ortalama ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 15: Cinsiyete Göre Denison Örgüt Kültürü Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları

Kültür Alt Boyutları	Kadın N = 47		Erkek N = 95	
	\bar{X}	s	\bar{X}	s
Katılım	3,88	,63	3,96	,46
Tutarlılık	3,68	,56	3,92	,44
Uyum	3,99	,54	3,96	,41
Vizyon	3,89	,64	4,04	,46

3.4.4.1.3. Örgüt Kültürü Ölçeği ile Eğitim

Eğitim gruplarının, Denison Örgüt Kültürü ölçeğinin alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi ile bakılmıştır.

Sonuçlara göre kültürün alt boyutlarının eğitim düzeylerine ilişkin herhangi bir grupta farklılaşmasına rastlanmamıştır.

3.4.4.1.4. Örgüt Kültürü Ölçeği ile Kurum Yılı

Kurum yılı gruplarının, Örgüt Kültürü ölçeğinin alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi ile bakılmıştır.

Sonuçlara göre kültürün alt boyutlarının kurum yılının, herhangi bir grubunda farklılaşmaya rastlanmamıştır.

3.4.4.1.5. Örgüt Kültürü Ölçeği ile Pozisyon

Pozisyon gruplarının, Örgüt Kültürü ölçeğinin alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi ile bakılmıştır.

Sonuçlara göre kültürün alt boyutlarının, pozisyonun herhangi bir grubunda farklılaşmaya rastlanmamıştır.

3.4.4.2. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

3.4.4.2.1. Duygusal Bağlılık Ölçeği ile Yaş

Yaş gruplarına göre duygusal bağlılık puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi ile bakılmıştır.

Sonuçlara göre bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılığın, yaş gruplarının herhangi bir grubunda farklılaşmaya rastlanmamıştır.

3.4.4.2.2. Duygusal Bağlılık Ölçeği ile Cinsiyet

Cinsiyete göre duygusal bağlılık puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklem için, T Testi ile bakılmıştır.

Sonuçlara göre, cinsiyete göre duygusal bağlılık alt boyutundan alınan puan ortalamalarında herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Cinsiyete göre, duygusal bağlılık alt ölçeğinden alınan puanların ortalama ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 16: Cinsiyete Göre Duygusal Bağlılık Alt Boyutundan Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları

Bağlılık Alt Boyutları	Kadın N = 47		Erkek N = 95	
	\bar{X}	s	\bar{X}	s
Duygusal Bağlılık	4,03	,91	4,04	,73

3.4.4.2.3. Duygusal Bağlılık Ölçeği ile Eğitim

Eğitim gruplarına göre, duygusal bağlılık puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi ile bakılmış ve *duygusal bağlılık* boyutuna ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu gözlenmiştir ($F(4, 137) = 4,765; p < ,001$).

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını anlamak için Scheffe çoklu karşılaştırma testi gerçekleştirilmiştir. Scheffe çoklu karşılaştırma testine göre ilgili gruplar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 17: Duygusal Bağlılık Alt Boyutundan Alınan Puanların Eğitim Gruplarına Göre Farklılaşmaları (Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları)

Bağımlı Değişken	Eğitim Grupları	Ortalama Farkı	p	
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	Lise	,57	,093
		Ön Lisans	1,27*	,007
		Lisans	,31	,613
		Yüksek Lisans	-,058	1,000
	Ön Lisans	İlköğretim	-1,27*	,007
		Lise	-,70	,261
		Lisans	-,95*	,042
		Yüksek Lisans	-1,33	,308
	Lisans	İlköğretim	-,31	,613
		Lise	,25	,535
		Ön Lisans	,95*	,042
		Yüksek Lisans	-,37	,975

* p< ,05

Sonuçlara göre, duygusal bağlılık boyutu için; ilköğretim grubunun puan ortalamasının ($\bar{X} = 4,44$; $s=,43$), ön lisans grubu puan ortalamasından ($\bar{X} = 3,16$; $s=1,34$) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Ön lisans grubunun puan ortalamasının ($\bar{X} = 3,16$; $s=1,34$) da lisans grubu puan ortalamasından ($\bar{X} = 4,12$; $s=,70$) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Bu bulgular, lisans grubunun ön lisans grubuna nazaran duygusal bağlılığının daha yüksek olduğu ve ilköğretim grubunun da ön lisans grubuna nazaran duygusal bağlılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

3.4.4.2.4. Duygusal Bağlılık Ölçeği ile Kurum Yılı

Kurumda çalışma süresine göre, duygusal bağlılık puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi ile bakılmış ve *duygusal bağlılık* boyutuna ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu gözlenmiştir ($F(2, 139) = 3,626$; $p<,001$).

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını anlamak için Scheffe çoklu karşılaştırma testi gerçekleştirilmiştir. Scheffe çoklu karşılaştırma testine göre ilgili gruplar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 18: Duygusal Bağlılık Alt Boyutundan Alınan Puanların Kurum Yılı Gruplarına Göre Farklılaşmaları (Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları)

Bağımlı Değişken	Kurum Yılı Grupları		Ortalama Farkı	p
	1-8	9-15	-,46*	,037
		16-24	-,28	,619
	9-15	1-8	,46*	,037
		16-24	,18	,848

* $p < ,05$

Sonuçlara göre, duygusal bağlılık boyutu için; 1-8 kurum yılı grubunun puan ortalamasının ($\bar{X} = 3,94$; $s = ,82$), 9-15 kurum yılı grubu puan ortalamasının ($\bar{X} = 4,41$; $s = ,54$) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Bu bulgular, 9-15 kurum yılı grubunun duygusal bağlılığının 1-8 kurum yılı grubuna nazaran daha yüksek olduğunu göstermektedir.

3.4.4.2.5. Duygusal Bağlılık Ölçeği ile Pozisyon

Pozisyon gruplarına göre, duygusal bağlılık puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi ile bakılmıştır.

Sonuçlara göre bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığın, pozisyonun herhangi bir grubunda farklılaşmaya rastlanmamıştır.

3.4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Alt Ölçeklerinin Kendi Aralarında ve Birbirleriyle İlişkileri

Araştırmada kullanılan dört boyutlu örgüt kültürü ölçeği ile duygusal bağlılık ölçeğinin kendi aralarında ve birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya koyabilmek amacıyla

Pearson Korelasyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Analizden elde edilen sonuçlara göre ortaya çıkan ilişkiler aşağıda açıklanmıştır.

3.4.5.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Boyutları Arasındaki İlişki

Örgüt Kültürü ölçeğinin alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerini anlamak üzere Pearson Korelasyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçekler arası korelasyon katsayılarının ,627 ile ,690 arasında değiştiği gözlenmiştir. Gerçekleştirilen 4 korelasyon analizinin tamamının anlamlı olduğu görülmüştür. Kültür ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkinin korelasyonları aşağıdaki tablodadır.

Tablo 19: Kültür Ölçeğinin Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Katılım	Tutarlılık	Uyum	Vizyon
Katılım		,670**	,690**	,627**
Tutarlılık			,644**	,637**
Uyum				,685**
Vizyon				

** p < ,01

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, katılımın tutarlılık ile arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ($r=,670$; $p<0,01$); katılımın uyum ile arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ($r=,690$; $p<0,01$) ve yine katılımın vizyon ile arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ($r=,627$; $p<0,01$) bulunmaktadır.

Tutarlılık ile uyum arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ($r=,644$; $p<0,01$) ve tutarlılığın vizyon ile arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ($r=,637$; $p<0,01$) bulunmaktadır.

Uyum ile vizyonun da arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ($r=,685$; $p<0,01$) bulunmaktadır.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, katılımın tutarlılık, uyum ve vizyon ile aralarında olan ilişki düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tutarlılığında, uyum ve vizyon ile arasında olan ilişki düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Uyumunda vizyon ile arasında olan ilişki düzeyinin diğer alt boyutların ilişki düzeyleri gibi oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Buradan hareketle söyleyebiliriz ki, kültür ölçeğinin alt boyutları arasında, aynı yönde ve pozitif olmak üzere bir hayli yüksek ve aynı zamanda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.4.5.2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Boyutları ile Duygusal Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişkiler

Örgüt Kültürü ölçeğinin alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon ile duygusal bağlılığın birbirleri ile olan ilişkilerini anlamak üzere Pearson Korelasyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçekler arası korelasyon katsayılarının ,395 ile ,569 arasında değiştiği gözlenmiştir. Gerçekleştirilen 5 korelasyon analizinin tamamının anlamlı olduğu görülmüştür. Korelasyon testinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 20: Kültür Ölçeğinin Boyutları ile Bağlılık Ölçeğinin Boyutu Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Katılım	Tutarlılık	Uyum	Vizyon
Duygusal Bağlılık	,408**	,395**	,431**	,569**

** p < ,01

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan duygusal bağlılık, kültür ölçeği olan katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon ile aynı yönde ve anlamlı bir ilişki göstermektedir.

Duygusal bağlılık ile katılım, tutarlılık ve uyum arasındaki ilişki düzeyleri orta düzeye yakın seyretmektedir.

Duygusal bağlılık ile vizyonun ise arasındaki ilişki düzeyinin orta seviyede olduğu görülmektedir.

Buradan hareketle söylenilebilir ki, her iki ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişki, aynı yönde ve pozitif olmak üzere aynı zamanda anlamlı bir ilişki içerisindedir. İşletme içerisinde güçlü bir kültür yapısı oluşmuş ise, o işletmede çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları da yüksektir, denilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

1970-80'li yıllarda Japon firmalarının güçlü rekabet stratejiler karşısında, Batı dünyası firmalarının zor zamanlar geçirmesi, mevcut durumlarından farklı olarak yeni stratejiler belirlemelerini gerektirmiş ve piyasadaki yeni problemler için yeni çözümler geliştirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Daha önceleri işletmeler tanımlanırken makine gibi fiziki materyaller önem taşımaktayken, artık günümüz işletmeleri için işgücünün görünmeyen yönleri için çalışmalar önem arz etmektedir. Bu sayede işletmeler, ortak paylaşımların meydana getirdiği sosyo-kültürel, inanç ve sembolleri olan bir bütün olarak görülmektedir (Öncül ve diğerleri, 2016: 258).

İşletmeler, belirli bir sosyo-kültürel çevrede varlıklarını sürdüren yapılardır. İşletmelerin o sosyo-kültürel çevrede bilinmelerini, diğer işletmeler ile arasındaki ilişkileri, kendi değerlerini ve standartlarını örgüt kültürü yansıtır. Bu yönüyle örgüt kültürü, işletmelerin toplum içerisindeki yerini belirleyen en önemli etkenlerden birisidir. İşletmelerdeki başarının sırrı, çalışanları birbirine bağlayan, ortak değer ve inançlar için onları bir arada tutan, işletmenin ruhunu yansıtan örgüt kültürüdür (Acaray ve diğerleri, 2015: 141).

Örgüt kültürü, örgütün genel yapısını biçimlendiren, çalışanların davranışlarını yönlendiren, inanç ve normlar ile öğrenilip çalışanlara iletebilen, değişen ve gelişen yapısıyla dikkat çeken sistemler bütünüdür (Altın Gülova ve Demirsoy, 2012: 51). Örgüt kültürü, işletmenin diğer işletmeler ile olan ilişkilerini düzenleyerek, işletme içindeki yapının korunmasını sağlar. Çalışanlar tarafından kabul edilen değerler bütünüdür (Öncül ve diğerleri, 2016: 258). Örgütsel kültür, her işletmenin diğerlerinden farklı olmasına neden olur. İşletmelerin içyapısına işlenmiş olup, ortak değer ve inançlar da ortaya çıkmaktadır (Altın Gülova ve Demirsoy, 2012: 51).

Bir kültürü yaratmada önemli şeylerin başında güçlü değerler gelmektedir. Güçlü kültür yapısına sahip işletmelerde, çalışanlar bir sorun karşısında nasıl tepki vermeleri gerektiğini ve o sorunun nasıl çözümlenmesi gerektiğini, ortak amaçlar ve duygular doğrultusunda bilmektedir. Ortak amaç ve duyguların açıkça anlaşılabilmesi ile güçlü bir kültür yapısına sahip olan işletmelerde, kurucuların rolü çok büyüktür. Kültürün doğru şekilde işletmeye aktarılması, benimsenmesi ve paylaşılması bu noktada çok önemlidir. Bu sayede ortak hedef ve amaçlar için bir arada olan çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarının artması da kaçınılmaz olmaktadır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 20).

Tüm dünyada artan rekabet ortamında işletmelerin başarı sağlayabilmeleri ve rekabet avantajını ellerinde tutabilmeleri için en değerli varlıklarının çalışanları olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir. İşletmeler, sahip oldukları çalışanlarından ne kadar iş gücü verimi elde ederlerse, zorlu piyasa koşullarında o oranda ayakta kalıp mücadele edebilirler. İşletmeye bir aile ortamı kazandıran, çalışanlarının güvenini kazanan, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını iyi analiz ederek tatmin edebilen işletmeler başarının anahtarını elde etmiş demektir (Hoş ve Oksay, 2015: 1).

Örgütsel bağlılık için tarihte yapılan ilk araştırma ve çalışmalarda bağlılık, işletmenin amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi benimsemek, işletmenin bir parçası olabilmek için üstün bir çalışma profili çizmek, ailenin güçlü bir üyesi gibi hissederek işletmeye bağlılık duymak şeklinde açıklanmıştır. Zaman ilerledikçe diğer yapılan araştırma ve çalışmalarda, bağlılığın insan psikolojisi ile ilgili olarak açıklandığı ve işletmeye bağlılığın psikolojik nedenlere dayandığı yönüyle ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın insan psikolojisi ile bağlantısını Meyer ve Allen (1990,1991) üç boyut olarak açıklamıştır. Birinci boyut olan duygusal bağlılık, çalışanın istediği için işletmede var olmayı sürdürmesi, herhangi bir zorlama veya zorunluluk hissetmemesi durumu olarak açıklanmıştır. İkinci boyut olan devam bağlılığında ise, çalışanın ihtiyaçları sonucunda işletmede var olmayı sürdürmesi olarak açıklanmıştır. Son boyut olan normatif bağlılıkta da, çalışanın ahlaki değerler içerisinde olarak işletmede var olmayı bir gereklilik olarak gördüğü şeklinde açıklamıştır (Örücü ve Sezen Kışlalıoğlu, 2014: 46).

Çalışanların işletmeden ve işletmedeki görevlerinden memnun olmaları ve beklentilerinin karşılanması, işletmeler için önemli bir amaç olarak kabullenilmektedir. Bu amacın gerçekleşebilmesi için, çalışanların işletmeyi benimsemesi, kendi çıkarlarını gözettiği gibi işletmeyi de gözetmesi, işletmede çalışmaya devam etmeyi istemesi olan örgütsel bağlılığın öne çıkması gerekmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 291).

Örgüte duygusal bağlılık, çalışanların, gerek işletme içerisindeki gerekse kendi sosyal yaşantılarından ve çevrelerinden etkilenerak ortaya çıkan duygu ve düşüncelerinin bir sonucu olarak gelişmektedir (Çetin ve diğerleri, 2012: 201).

İşletmeler için örgütsel bağlılık, varlıklarını sürdürebilmeleri ve varlıklarını koruyabilmeleri için en temel amaç ve hedeflerindedir. İşletmelerde duygusal bağlılığı olan çalışanların, çok daha tatminkar, çok daha verimli, son derece sadık,

sorumluluklarının bilincinde ve işletmeye minimum düzeyde maliyetleri olduğu gözlemlenmiştir (Tetik, 2012: 276).

İşletmeler için en çok olması istenilen bağlılık şekli duygusal bağlılıktır. Çünkü duygusal bağlılık, herhangi bir zorlama karşılığında bağlılık ve kendilerini zorunlu hissetmeleri gibi durumlar olmadan psikolojik olarak duyulan, kendi istekleri doğrultusunda oluşan bir bağlılık şeklindedir.

Duygusal bağlılık; çalışanların işletme ile kendilerini özdeşleştirmeleriyle oluşmaktadır. İşletmeye duygusal bağlılık duyan çalışanlar, işletmenin amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri olarak benimsemekte ve bu amaç ve hedefler için yoğun çaba sarf etmektedirler. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işleriyle yakından ilgilenip daha çok çaba göstermekte, çalışma arkadaşlarına, görevlerine ve işletmeye bağlılıklarıyla işletmeyi diğer rakipleri arasından daha üst seviyeye taşımaktadırlar (Oktay ve Gül, 2003:408).

Türkiye’de ve dünyada ekonominin odak noktasında aile işletmelerinin var olduğu bilinmektedir. Aile işletmelerinin iş alanı yaratması ve mevcut ili kalkındırması açısından da çok büyük önem taşıdığı göz ardı edilemeyecek bir gerçektir (Reyhanoğlu ve Sirkintioğlu Yıldırım, 2016: 575).

Aileler sosyal yaşantılarında doğdukları andan itibaren içlerinde büyüdükleri kültürle bütünleşirler ve benimserler. Benimsedikleri bu kültür kendi değerler sistemini oluşturur. Bu değerler sistemini oluşturdukları işletmelerde bakış açısı olarak yansıtırlar ve sorunların çözümlenmesinde araç olarak kullanırlar. Benimsedikleri bu kültür sadece kendi aile kültürlerini değil sahip oldukları işletmenin de kültürünü meydana getirmektedir. (Akdoğan ve Oflazer Mirap, 2008: 6).

Ailenin var oluş sürecinin başından itibaren bu güne kadar iletilen değerleri, işletmenin çalışanlarınca anlaşılıp özümzendikçe örgüte duygusal bağlılık da beraberinde meydana gelmektedir (Reyhanoğlu ve Sirkintioğlu Yıldırım, 2016: 578).

Ailenin çalışanlarına aktardıkları kültürel değerlerinin yanı sıra, işletmenin amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri ile birleştiren çalışanlar, kendi çıkarlarını gözetiyormuşçasına işletmeye bağlılık duyarak performans sergilemektedirler.

Bu araştırmada, aile işletmelerinde örgüt kültürünün çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla İzmir Ticaret Odası (İZTO) ve Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO)’ya kayıtlı ve faaliyet gösteren firmalardan seçilen 14 adet küçük ve orta ölçekli aile

işletmelerinden toplanan 142 adet doğru ve eksiksiz yanıtlanan anket formu toplanmış ve analiz edilerek elde bulgular tartışılmıştır. Araştırmanın bulguları tartışılmadan önce, ilk olarak araştırmanın sınırlılıklarının belirtilmesi uygun görülmüştür.

Bu araştırma yalnızca seçilen 14 küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri ve bu işletmelerde görev alan çalışanlar ile sınırlıdır. Bu nedenle Türkiye ve dünyadaki tüm küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri için genellenebilir bir nitelik taşımamaktadır. Ancak, örnek bir araştırma olması ve karşılaştırmalara olanak tanınması açısından önemli bir nitelik arz etmektedir.

Araştırmada ölçek olarak, örgüt kültürü için Denison Örgüt Kültürü ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık için ise, Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin, elde edilen bulgulara göre, alt ölçeklerinin aralarındaki ilişkilerin yüksek oluşu araştırmada kullanılan yöntemin, ölçeğin ve bulguların güvenilir olduğunu göstermektedir. Araştırmada gerçekleştirilen her iki ölçümün de (Örgüt Kültürü ve Duygusal Bağlılık) oldukça güvenilir, tutarlı ve dengeli sonuçlar verdiği düşünülmektedir.

Araştırmanın örnekleminin, % 11,3'ü 18-25 yaş, % 47,9'u 26-35 yaş, % 31,7'si 36-45 yaş, % 7'si 46-55 yaş ve % 2,1'lik kısmı ise 56 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Örneklemin % 33,1'i kadın iken % 66,9'u erkekler oluşturmaktadır. Örneklemin eğitim düzeylerinin dağılımı ise, % 14,1 ilköğretim, % 34,5'i lise, % 4,9'u ön lisans, % 45,1'i lisans, % 1,4'ü de yüksek lisans eğitimi almış çalışanlardır. Örnekleimde %57'lik kısım 1-10 yıl, % 31'lik kısım 11-20 yıl, % 8,5'lik kısım 21-30 yıl, bir diğer % 2,8'lik kısım 31-40 yıl ve % 0,7'lik bir kısım da 41 yıl ve üzeri olmak üzere aynı meslekte görev yapmaktadırlar. Örneklemin % 78,2'si 1-8 yıl, % 16,2'si 9-15 yıl ve % 5,6'sı 16-24 yıldır aynı kurumda görev almaktadırlar.

Örnekleimde % 2,1 genel müdür, % 15,5 müdür, % 35,2 şef/sorumlu, % 6,3 mühendis ve % 40,8'lik kısım ise personel olarak kurumda görev yapmaktadırlar. Örnekleimde % 8,5'i finans ve muhasebe, % 12,7'si ar-ge, % 5,6'sı satın alma, % 39,4'ü üretim, % 6,3'ü insan kaynakları ve halkla ilişkiler, % 1,4'ü lojistik, % 13,4'ü satış ve pazarlama ve % 12,7'si kalite bölümlerinde çalışmaktadırlar.

Örneklemi oluşturan firmaların % 52,8'i 10-22 yıl, % 24,6'sı 23-35 yıl, % 9,9'u 36-48 yıl, % 8,5'i 49-60 yıl ve % 4,2'si ise 61 yıl ve üzeri olmak üzere sektörde faaliyet göstermektedirler. Yine örneklemi oluşturan firmaların % 61,3'ü araç üstü ekipman, % 7'si boya imalatı, % 19'u metal şekillendirme, % 4,2'si lastik kaplama, % 8,5'i ısıtma işlem ve dövme sektörlerinde faaliyet göstermektedirler.

Örgüt Kültürü ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ,895'tir. Araştırmada ölçeğin temel yapısına sadık kalınmıştır.

Kültür ölçeğinin tüm alt ölçeklerinin güvenilirlikleri (katılım alt ölçeği ,733; tutarlılık alt ölçeği ,634; uyum alt ölçeği ,653 ve vizyon alt ölçeği ise ,732 olmak üzere) sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeydedir. Tutarlılık ve uyum alt ölçeklerinin güvenilirliklerinin diğer alt ölçeklerin güvenilirliklerine göre daha düşük olmasına rağmen, sosyal bilimler için kabul edilir düzeydedir. Kültürün tüm alt ölçeklerinin güvenilir olması, araştırmada yapılan ölçmenin tutarlı sonuçlar vereceği beklentisini güçlendirdiği düşünülmektedir.

Tutarlılık ve uyum alt ölçeklerinin diğer ölçeklere oranla daha düşük güvenilirliğe sahip olması (tutarlılık ,634 ve uyum ,653); bu iki boyuta ait soruların cevaplayanlar tarafından yeteri kadar anlaşılmamış olmasından kaynaklanabileceği söylenilebilir.

İşletmelerin çalışanlarında görmek istedikleri bağlılık türü çoğunlukla duygusal bağlılıktır. Çünkü duygusal bağlılık işletmede devam etme kararının herhangi bir zorunluluktan kaynaklanmadan, çalışanın kendi istediği için kalmayı tercih ettiği bir bağlanma şeklidir. Buradan hareketle araştırmada, örgüt kültürünün aile işletmelerinde çalışanlar üzerindeki duygusal bağlılığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle araştırmada bağlılık alt boyutu olarak sadece duygusal bağlılık alt boyutu kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ,680'dir Araştırmada ölçeğin temel yapısına sadık kalınmıştır.

Bağlılık ölçeğinin alt ölçeğinin güvenilirliği (duygusal bağlılık ,782 olmak üzere) sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeydedir. Bağlılığın alt ölçeği olan duygusal bağlılığın güvenilir olması, araştırmada yapılan ölçmenin tutarlı sonuçlar vereceği beklentisini güçlendirdiği düşünülmektedir.

Araştırmada örgüt kültürünün demografik değişkenler ile olan ilişkilerine bakıldığında, örgüt kültürünün yaş ile ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlara göre, kültürün tutarlılık alt boyutu için; 46-55 yaş grubunun tutarlılık düzeyinin 26-35 yaş grubuna nazaran daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu da demek oluyor ki örgüt içerisindeki kültür yapısında yaş arttıkça tutarlılık düzeyi de ona bağlı olarak artmaktadır. İşletmede çalışanların yaş ortalamaları arttıkça, işletmedeki kültür yapısını benimsedikleri ve işletmenin amaçlarına ulaşması için ortaya çıkan problemlerin çözümlenmesinde daha fazla tutarlılık gösterdikleri söylenebilir.

Bulgularımız; cinsiyet, eğitim, kurum yılı ve pozisyon değişkenlerinin örgüt kültürünün hiçbir boyutunda farklılaşma yaratmadığını göstermektedir. Literatürde de cinsiyet faktörünün örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık yapmadığı sonucunu destekler nitelikte verilere ulaşılmıştır (Eroğlu ve Özkan, 2009: 56; Öztürk, 2015: 81). Eğitim, kurum yılı ve pozisyon faktörlerinin örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık yarattığı sonucunu destekler nitelikte verilere ulaşılamamıştır.

Araştırmada örgüte duygusal bağlılığın demografik değişkenler ile olan ilişkilerine bakıldığında, duygusal bağlılığın eğitim ve kurum yılı ile ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlara göre duygusal bağlılık boyutu için eğitim değişkenine bakıldığında; lisans grubunun ön lisans grubuna nazaran duygusal bağlılığının daha yüksek olduğu ve ilköğretim grubunun da ön lisans grubuna nazaran duygusal bağlılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buda demek oluyor ki, eğitim gruplarından lisans ve ilköğretim gruplarının duygusal bağlılık düzeyleri diğer gruplara oranla daha yüksektir.

Sonuçlara göre duygusal bağlılık boyutu için kurum yılı değişkenine bakıldığında; 9-15 kurum yılı grubunun duygusal bağlılığının 1-8 kurum yılı grubuna nazaran daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara bakarak denilebilir ki, piyasada daha uzun yıllardır faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanların, firmalarına duydukları bağlılık daha fazladır. İşletmeler, daha fazla deneyim sahibi olmaları ile çalışanlarının bağlılıklarını arttırıcı şekilde çalışmalar sürdürüyor denilebilir.

Bulgularımız; yaş, cinsiyet ve pozisyon değişkenlerinin duygusal bağlılık boyutunda bir farklılaşma yaratmadığını göstermektedir.

Örgüt Kültürü ölçeğinin alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerine bakıldığında, katılımın tutarlılık ile arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki, katılımın uyum ile arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ve yine katılımın vizyon ile arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tutarlılık ile uyum arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ve tutarlılığın vizyon ile arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Uyum ile vizyonun da arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Katılımın tutarlılık, uyum ve vizyon ile aralarında olan ilişki düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Tutarlılığında, uyum ve vizyon ile arasında olan ilişki düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Uyumunda vizyon ile arasında olan ilişki düzeyinin diğer alt boyutların ilişki düzeyleri gibi oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Buradan hareketle söyleyebiliriz ki, kültür ölçeğinin alt boyutları

arasında, aynı yönde ve pozitif olmak üzere bir hayli yüksek ve aynı zamanda anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Örgüt Kültürü ölçeğinin alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon ile Duygusal Bağlılık ölçeğinin birbirleri ile olan ilişkilerine bakıldığında, bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan duygusal bağlılık, kültür ölçeği olan katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon ile aynı yönde ve anlamlı bir ilişki göstermektedir.

Duygusal bağlılık ile katılım, tutarlılık ve uyum arasındaki ilişki düzeyleri orta düzeye yakın seyretmektedir. Duygusal bağlılık ile vizyonun ise arasındaki ilişki düzeyinin orta seviyede olduğu görülmektedir. Buradan hareketle söylenilebilir ki, her iki ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişki, aynı yönde ve pozitif olmak üzere aynı zamanda anlamlı bir ilişki içerisindedir. İşletme içerisinde güçlü bir kültür yapısı oluşmuş ise, o işletmede çalışanların örgüte bağlılıkları da yüksektir, denilebilir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgulara bakarak, aile işletmelerindeki örgüt kültürünün, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde olumlu etkisi olduğu söylenebilir. Sağlam ve güçlü kültür yapısına sahip aile işletmelerinde, çalışanların örgüte duydukları duygusal bağlılıkları artmaktadır.

Zorlu rekabet ortamında işletmelerin en fazla ihtiyacı olan şey kendilerine bağlı çalışanlardır. Aile işletmeleri de dahil olmak üzere tüm işletmelerin entelektüel sermaye olan "insan"ı ellerinde tutabilmeleri ve örgüte duygusal bağlılıklarını arttırabilmeleri konusunda büyük çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Bunun sonucunda, hem kendilerine bağlı çalışanlar kazanacaklar hem de çalışanların uzun zaman boyunca işletmede kalmaları sağlanabilecek ve bu sayede işletmelerin verimliliğini arttırarak, personel değişikliğinden kaynaklanacak maliyeti de minimum düzeyde tutmuş olacaklardır.

Bu çalışmada farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler ve bu işletmelerde çalışanlar hedef kitle olarak seçilmiştir. Daha sonra yapılacak olan çalışmalar için, örneklem seçiminde tek bir işletmeye odaklanılarak ve daha fazla çalışana odaklanılarak örgüt kültürünün çalışanların duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisinin araştırılması önerilmektedir.

Bu çalışmadan hareketle, daha farklı sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri eklenerek, daha fazla örneklem kitlesi ile örgüt kültürünün çalışanların (duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları olmak üzere) örgütsel bağlılığın üç boyutu üzerindeki etkisinin araştırılması da önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, A.Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5(2): 5-31.

Acaray, A., Gündüz Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 32: 139-157.

Akbolat, M. (2009). Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11(3): 127-146.

Akdoğan, A. ve Oflazer Mirap, S. (2008). Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri ile Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Olarak Kayseri'de Bir Uygulama. *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss.3-18), Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi ve Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi. İstanbul. 18-19 Nisan 2008.

Akın Acuner, Ş. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. Mattek Matbaacılık Basım Yayın Tanıtım Tic.San.Ltd.Şti.

Akıncı Vural, Z.B. (2016). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları. 5. Baskı.

Akıncı Vural, Z.B. ve Çoşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü, İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti. 1. Basım.

Aktan, C.C. (2006). *Kurumsal Kültür*. Ankara: Onuray Reklamcılık ve Matbaacılık Ltd. Şti. İlk Baskı.

Aktaş, H., Çetin Gürkan, G. (2015). İş-Aile ve Aile-İş Çatışması ile Bireysel Performans Etkileşiminde Mesleki Bağlılığın Aracı Rolü: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 16(2): 139-154.

Akyürek, Ç.E., Toygar, Ş.A. ve Şener, T. (2013). Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*. 12(2): 55-62.

Altın Gülova, A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*. 3(2): 49-76.

Apaydın, F. ve Torlak, N.G. (2007). Denison'un Önerdiği Uyum Sağlama Yetenekleriyle Miles ve Snow'un Strateji Tipolojisinin Desteklenmesi ve Açıklanması ve Bunların İşletmelerin Performans Çıktıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. (53): 594-629.

Araza, A., Aslan, G. ve Bulut, Ç. (2013). Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması. *Journal of Yaşar University*. 8(32): 5556-5582.

Arıcıoğlu, M.A., Gökçe, Ş. ve Erdiren Çelebi, M. (2017). Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 7(1): 59-72.

Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (44): 449-472.

Arslaner, E., Erol, G. ve Boylu, Y. (2014). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (32): 62-77.

Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarında Cinsiyetin Etkisi: Meta Analitik Bir Analiz. *Kurum ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 11(2): 615-633.

Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5(2): 53-62.

Ayrancı, E. ve Semerciöz, F. (2010). "Aile-Güç, Deneyim, Kültür" Ölçeği ve Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ile Tepe Yöneticilerin Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yönelik Bakış Açısı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 39(2): 335-358.

Aytemiz Seymen, O. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık. 1. Baskı.

Bal, V. (2015). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6(1): 1-9.

Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi. 2. Baskı.

Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C. ve Acar, U. (2012). Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslararası E-Dergi*. 2(2): 47-74.

Bayrak Kök, S. ve Özcan, B. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 7(2): 113-131.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. (59): 125-139.

Bingöl, A. ve Çorbacıoğlu, S. (2014). Toplam Üretken Bakım Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15(1): 43-63.

Boylu, Y. ve Sökmen, A. (2006). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (17): 1-27

Ceylan, C. ve Pakdil, F. (2013). Örgüt Kültürünün Takım Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Bilgi Paylaşım Davranışı İle İlişkisi. *1.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss.369-374), Düzenleyen Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi. Sakarya. 15-16 Kasım 2013.

Cihangiroğlu, N., Uzuntarla, Y. ve Özata, M. (2015). Otonomi ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 6(12): 39-52.

Çarıkcı, İ.H. ve Koyuncu, O. (2010). Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasında İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(3): 1-18.

Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1: 18-34.

Çekmecelioğlu, H.G. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Yönetim – İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 22(68): 29-47.

Çetin, C., Dinç Özcan, E., Taşkiran, E. ve Özdemirci, A. (2010). *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası. Nesil Matbaacılık.

Çetin, C., Tikici, M. ve Karatepe, S. (2008). Aile İşletmelerinde Örgüt İçi İletişimin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bir Araştırma. *3.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (ss.121-136), Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi ve Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi. İstanbul. 18-19 Nisan 2008.

Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H.N. (2012). Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 13(2): 197-211.

Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi İdari Bilimler Dergisi*. 19(1): 291-306.

Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarına Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 3(2): 91-124.

Demir, C. ve Öztürk C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 26(1): 17-41.

Demirbilek, S. ve Türkan, Ö.U. (2008). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü. *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 10(1): 37-66.

Demirbilek, T. (2009). Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 9(18): 353-374.

Demircan Çakar, N. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(1): 52-66.

Demirel, Y. ve Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(3): 253-270.

Dirani, K. M. (2009). Measuring The Learning Organization Culture, Organizational Commitment And Job Satisfaction in The Lebanese Banking Sector. *Human Resource Development International*. 12(2): 189-208.

Doğan. S., Kılıç. S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (29): 37-61.

Erdem, B., Ceylan, U. ve Saylan, U. (2013). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32(2): 171-197.

Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2(2): 63-79.

Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (36): 73-88.

Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım .A.Ş. 10. Bası.

Eren, H. ve Demirgöz Bal, M. (2015). Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*. 2(1): 44-50.

Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü, İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 5. Baskı.

Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2009). "Örgüt Kültürü" ve "İletişim Doyumu" ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi*. 5(4): 50-61.

Ersoy, A., Bişgin, H., Karayol, M. ve Atakan, M.M. (2014). Gençlik ve Spor Bakanlığı Çalışanlarının Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *International of Science Culture and Sport*. (1): 757-766.

Eşitti, B. (2014). Konaklama İşletmelerinin Kültürel Karşılaştırması ve İş Tatmini: İstanbul İlinde Aile ve Zincir Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*. 1(4): 31-41.

Fiş, A.M. ve Wasti, A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 35(Özel Sayı): 127-164.

Gelade, G. A., Dobson, P., ve Gilbert, P. (2006). National Differences in Organizational Commitment: Effect Of Economy, Product Of Personality, Or Consequence Of Culture? *Journal Of Cross-Cultural Psychology*. 37(5): 542-556.

Ghorbanhosseini, M. (2013). The Effect Of Organizational Culture, Teamwork And Organizational Development On Organizational Commitment: The Mediating Role Of Human Capital. *Technical Gazette*. 20(6): 1019-1025.

Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Kitapevi

Gün, G. ve Derin, N. (2017). Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Uygulamalarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(25): 349-389.

Güney, S., Akalın, Ç. ve İlsev, A. (2007). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 25(2): 189-211.

Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(4): 1-24.

İşcan, F. ve Timuroğlu, K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(1): 119-135.

İşçi, E., Bal Taştan, S. ve Kozal, M.A. (2013). Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1(3): 61-83.

Jo, S. J., ve Joo, B. K. (2011). Knowledge Sharing: The Influences Of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, And Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*. 18(3): 353-364.

Kalkan, V.D. (2006). Aile İşletmelerinde Süreklilik Yönetimi. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. 30(1): 71-87.

Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(23): 77-97.

Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*. (155): 119-143.

Kesiktaş, H.İ.H. ve Ayan, M.S. (2017). Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Denison Modeli ve Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*. 9(1): 73-103.

Khuong, M. N., ve Nhu, N. V. Q. (2015). The Effects Of Ethical Leadership And Organizational Culture Towards Employees' Sociability And Commitment—A Study Of Tourism Sector In Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal Of Advanced Management Science*. 3(4): 329-336.

Kırtaş, M.G.(2018). Uzun Ömürlü Türk Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğine İlişkin Çoklu Örnek Olay Araştırması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 7(1): 68-95.

Kızıoğlu, M. ve Bayrak Kök, S. (2017). Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 4(11): 141-159.

Kıracı, M., ve Alkara, İ. (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 11(1): 167-197.

Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(15): 101-122.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7(1): 219-242.

Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(3): 243-268.

Leblebicioğlu, D.N. ve Karasoy, A. (2009). Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 27(1): 279-304.

Lok, P., ve Crawford, J. (2004). The Effect Of Organisational Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organisational Commitment: A Cross-National Comparison. *Journal Of Management Development*. 23(4): 321-338.

Murat, G. ve Aydemir, S. (2013). Aile İşletmelerinde Kurucuyla Yakınlık Bağının Yöneticilerin Stratejik Planlamaya İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (26): 42-60.

Nartgün, Ş.S. ve Menep, İ. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak / İdil Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 7(1): 288-316.

Nikpour, A. (2017). The Impact Of Organizational Culture On Organizational Performance: The Mediating Role Of Employee's Organizational Commitment. *International Journal Of Organizational Leadership*. 6(1): 65-72.

Ocak, M., Peker, G. ve Nacak, A.O. (2017). Strateji Tipolojilerinin Firmaların kurumsal Girişimcilik Davranışları ile Finansal Performansı Üzerine Etkisi: Türk Sanayi Firmalarında Görgül Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*. 4(1): 1-16.

Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (10): 403-428.

Onay, M. ve Vezneli, Z. (2011). Aile İşletmelerinde "Kurumsallaşamama" ve İkinci Kuşağın "Duyarsızlığı". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3(2): 167-176.

Öncül, M.S., Deniz, M. ve İnce, A.R. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*. İlkbahar 7(1): 255-269.

Örücü, E. ve Sezen Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 10(22): 45-65.

Özdemir, A. A. (2015). Rekabet Eden Değerler Modeliyle Örgüt Kültürü İncelemesi: Kamu Kurumunda Görgül Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 17(1): 29-53.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(2): 113-130.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi. 7. Baskı.

Özler, H., Ergun Özler, D. ve Eren Gümüştekin, G. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kuramsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (17): 437-450.

Özmen, M. ve Kahraman, Ü.G. (2017). Aile İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22(1): 85-93.

Öztürk, A.T. (2008). Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler. *Çankaya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Journal of Arts and Sciences*. (10): 109-116.

Öztürk, U.C. (2015). Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 6(12): 62-86.

Özütku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 37(2): 79-97.

Özyer, K. ve Alici, İ. (2015). Duygusal Zeka ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken*. 7(1): 69-85.

Pelit, E. ve Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(2): 37-66.

Reyhanoğlu, M. ve Sırkıntıoğlu Yıldırım, Ş. (2016). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 5(3): 574-596.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları. 5. Baskı.

Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(2): 182-194.

Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 6(12): 130-154.

Simosi, M., ve Xenikou, A. (2010). The Role Of Organizational Culture in The Relationship Between Leadership And Organizational Commitment: An Empirical Study in a Greek Organization. *The International Journal Of Human Resource Management*. 21(10): 1598-1616.

Sökmen, A., Benk, O. ve Gayaker, S. (2017). Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(2): 415-429.

Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*. 2(3): 49-65.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*. (159): 21-35.

Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Tetik, S. (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 4(1): 275-286.

Tolay, E., Sürgevil, O., ve Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 12(4): 449-466.

Tozkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001). Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*. 1(1): 202-223.

Tür, R. ve Kazaz, A. (22-24 Eylül 2005). *TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası*. <http://antalya.imo.org.tr/resimler/ekutuphane/pdf/11117.pdf>, (30.10.2017).

Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. (2): 29-42.

Ulutaş, M. (2011). *Örgütsel Demokrasi Katılımcı Yönetim*. Konya: Ulvita Yayıncılık. 1. Basım.

Way, C., Gregory, D., Davis, J., Baker, N., LeFort, S., Barrett, B., ve Parfrey, P. (2007). The İmpact Of Organizational Culture On Clinical Managers Organizational Commitment And Turnover İntentions. *Journal of Nursing Administration*. 37(5): 235-242.

Yahyagil, M.Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 15(47): 53-76.

Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (21): 497-507.

Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(2): 170-178.

Yıldız, N. ve Asunakutlu, T. (2017). Aile İşletmelerinde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Social Scienses Studies Journal*. 3(12): 2167-2178.

Yiing, L.H. ve Ahmad, K.Z.B. (2009). The Moderating Effects Of Organizational Culture On The Relationships Between Leadership Behaviour And Organizational Commitment And Between Organizational Commitment And Job Satisfaction And Performance. *Leadership & Organization Development Journal*. 30(1): 53-86.

Yolcu, H. (2016). Örgüt Kültürü ve İlişkili Olduğu Örgütsel Sonuçlar: Kurumsal Bir Çalışma. *Journal of Human Sciences*. 13(3): 4501-4519.

Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(2): 45-64.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (22): 445-458.





EK

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki soru formu akademik amaçlı (yüksek lisans tezi) olarak kullanılacaktır. Araştırmada önemli olan kişilerin bireysel cevapları değil, örneklemden elde edilecek toplu sonuçlardır. Bu doğrultuda soru formuna adınızı veya kimliğinizi ifade eden herhangi bir şey yazmanıza gerek yoktur. Araştırmaya getirdiğiniz değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Şengül Demirdelen
Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Ekteki anket formunu doldurmayı:

Kabul ediyorum

Kabul etmiyorum

Bölüm 1:

- 1- Yaşınız:
- 2- Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
- 3- Eğitim Durumunuz:
- 4- Bu meslekte ne kadar zamandır çalışıyorsunuz:yıl.....ay
- 5- Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz:yıl.....ay
- 6- Bu iş yerindeki pozisyonunuz:
- 7- Firmada görev yaptığınız bölüm:
- 8- Firmanın yaşı:
- 9- Firmanın yer aldığı sektör:

Bölüm 2:

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı aşağıdaki ölçeğe göre, her ifadenin yanındaki uygun kutucuğu işaretleyerek (X) gösteriniz.

- 1 = HIÇ KATILMIYORUM
2 = KATILMIYORUM
3= KARARSIZIM
4 = KATILYORUM
5 = TAMAMEN KATILYORUM

Sorular	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1	2	3	4	5
Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5
Farklı bölümler arasında işbirliği yapılamamaktadır .	1	2	3	4	5
Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4	5
Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5
İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5

İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (<i>etik</i>) değerler yoktur .	1	2	3	4	5
İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	1	2	3	4	5
Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	1	2	3	4	5
Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	1	2	3	4	5
Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5
İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	1	2	3	4	5
İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1	2	3	4	5
Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır .	1	2	3	4	5
Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5
Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	1	2	3	4	5

Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur .	1	2	3	4	5
İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır .	1	2	3	4	5
Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

Bölüm 3:

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı aşağıdaki ölçeğe göre, her ifadenin yanındaki uygun kutucuğu işaretleyerek (X) gösteriniz.

1 = HİÇ KATILMIYORUM

2 = KATILMIYORUM

3= KARARSIZIM

4 = KATILYORUM

5 = TAMAMEN KATILYORUM

Sorular	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Meslek hayatımın kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum .	1	2	3	4	5
Şu anda bu işletmede kalmam istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten.	1	2	3	4	5
Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
Bu işletmeye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
Bu işletmeye karşı güçlü bir aitlik hissim yok .	1	2	3	4	5
Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum .	1	2	3	4	5
Benim için avantajlı olsa da bu işletmeden şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
İstesem de şu anda bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
Bu işletmeden ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı.	1	2	3	4	5
Bu işletmenin meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissetmiyorum .	1	2	3	4	5

İşyerimden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
Bu işletmeyi bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu kurumdan şu anda ayrılmam .	1	2	3	4	5
Kendimi bu işletmede “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum .	1	2	3	4	5
Bu işletmenin benim için çok kişisel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	1	2	3	4	5
Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5

Bize zaman ayırdığınız ve katkınız için teşekkür ederiz!