

T.C.  
ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

(ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN  
İŞVEREN MARKASINA ETKİSİ)

JAAFAR ALKHOJA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

İstanbul (2019)



ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

(YÖNETİM VE ORGANİZASYON)

(ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞVEREN  
MARKASINA ETKİSİ)

JAAFAR ALKHOJA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tez Danışmanı:

(Dr. Öğretim Üyesi Arzu ÇAKAR)

Bu 9alışma 27.08.2019 tarihinde yapılmış olan Tez Savunma Sınavında ıarafimizca  
ince lenmiş olup, kapsani ve kalite a9ısından Yıiksek Lisans Tezi olmaya yeterli bulunmu }tur.

Dr.Ogr.Uyesi Arzu (AKAR  
(Daniřman)



Tez Savunma Sinavi Jiiri Uyeleri

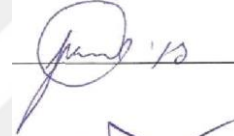
Dr.Ogr.Uyesi Arzu ÇAKAR  
(Daniřinan)

Altınbaş Üniversitesi



Dog.Dr.Yener GIRIřKH

Allınbař Üniversitesi



Dog.Dr.Serdar BOZKURT

Yıldız Teknik Üniversitesi



Bu 9alışma bir Yıiksek Lisans tezinin terim gerekli şart larını taşımaktadır.

Dr.Ogr.Uyesi Ummitgulsiim Zor  
(Anabilim Dalı Başkanı)



Doç. Dr. Nur Banu KAVAKLI  
Enstitü M¼d¼r¼



Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ onayı: 18.08.2019



Bu çalışmada bulunan terim bilgi ve belgelerin akademik kurallar ve etik kurallari kapsamında yazildiğini, çalışma içinde bana ait olmayan bilgileri ve belgelerin gerekli yerlerde referans gösterildiğini bildiririm.



## ÖZET

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞVEREN MARKASINA ETKİSİ

JAAFAR ALKHOJA

[Yüksek Lisans], [İşletme], Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Arzu ÇAKAR

Tarih: [27/08/2019]

Artan teknolojik gelişmelerle beraber işletmelerin kaliteli çalışan arama süreçleri de artmaktadır. Yetenekli kişileri bünyesinde toplamak isteyen firmaların yapması gereken, rekabet ortamına ayak uydurmak ve kaliteli mevcut elemanları elinde bulundurmaktır. İşletmelerin, işveren markası çalışmalarıyla, kaliteli elemanlarının yetenekleri kuruma kazandırılarak bu elemanların kendi bünyesinde çalışma sürekliliği sağlanmaktadır.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın işveren markası üzerindeki etkilerin incelendiği bu çalışmada örgütsel kültür ölçeği ile incelenen değişkenler anlamlı ve pozitif yönde bulgular verirken, örgütsel bağlılık ölçeğinin bu değişkenleri anlamlı olarak etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışma, işveren marka faaliyetlerine yönelik algıyı incelemek için gerçekleştirilmiş olması açısından ve işletmelerin işveren marka tanımına bakış açılarının değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Çalışan Bağlılığı, İşveren Markası.

## ABSTRACT

[TITLE OF THE THESIS/DISSERTATION]

[Author's Name Surname]

[M.A.], [Business Administration],

Altinbas University

Supervisor: Asst. Prof. Arzu ÇAKAR

Co-Supervisor (If present):

Date: [Month Year]

With the increasing technological developments, the search processes of high quality employees are increasing. Companies that want to recruit talented people are required to keep up with the competitive environment and keep the existing staff in high quality. Businesses, employers' brand work, the quality of the skills of the staff by gaining the ability to work in their own institutions to ensure continuity of work.

In this study, which examined the effects of organizational culture and organizational commitment on employer brand, the variables examined with the organizational culture scale gave significant and positive findings, but it was concluded that the organizational commitment scale did not significantly affect these variables. This study is important in terms of the fact that it was carried out to examine the perception of employer brand activities and to evaluate the point of view of enterprises in terms of employer brand definition.

**Key Words:** Organizational Culture, Employee Engagement, Employer Brand Page.

## İÇİNDEKİLER

|  |           |
|--|-----------|
| ÖZET .....   | iv        |
| ABSTRACT .....   | v         |
| TABLolar LİSTESİ .....   | viii      |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....   | x         |
| GİRİŞ.....   | 1         |
| <b>1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....</b>                                      | <b>2</b>  |
| <b>1.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>                   | <b>2</b>  |
| 1.1.1 Örgüt Kültürü Kavramı ve Önemi .....                         | 2         |
| 1.1.2 Örgüt Kültürünün Oluşumu .....                               | 3         |
| 1.1.3 Örgüt Kültürünün Temel Boyutları.....                        | 3         |
| 1.1.4 Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri.....                          | 4         |
| 1.1.5 Örgüt Kültürünün Özellikleri.....                            | 5         |
| 1.1.6 Örgüt Kültürünün Yararları.....                              | 7         |
| 1.1.7 Örgüt Kültürünün Türleri.....                                | 8         |
| 1.1.8 Örgüt Kültürü ve Örgütsel İmaj .....                         | 9         |
| <b>1.2 İŞ TUTUMU .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1.2.1 Tutum Kavramı.....</b>                                    | <b>9</b>  |
| <b>1.2.2 Tutumun Unsurları.....</b>                                | <b>10</b> |
| 1.2.2.1 Bilişsel Unsurlar.....                                     | 10        |
| 1.2.2.2 Duyuşsal Unsurlar .....                                    | 11        |
| 1.2.2.3 Davranışsal Unsurlar .....                                 | 11        |
| <b>1.2.3 Tutum Ölçekleri .....</b>                                 | <b>11</b> |
| 1.3.3.1 Bogardus Ölçeği (Toplumsal Uzaklık Ölçeği).....            | 11        |
| 1.3.3.2 Guttman Ölçeği (Birikimli Ölçekleme Tekniği) .....         | 12        |
| 1.3.3.3 Thurstone Ölçeği (Eşit Görünen Aralıklar Tekniği) .....    | 12        |
| 1.3.3.4 Likert Ölçeği (Toplamalı Sıralama Tekniği).....            | 12        |
| 1.3.3.7. Osgood Ölçeği (Duygusal Anlam/Anlamsal Fark Tekniği)..... | 13        |
| <b>1.2.4 Tutumlarla İlişkili Kavramlar .....</b>                   | <b>13</b> |
| <b>1.2.5 İş Tutumu ve Başlıca İş Tutumları.....</b>                | <b>14</b> |
| <b>1.2.6 Örgüt Kültürü ve İş Tutumları İlişkisi .....</b>          | <b>18</b> |
| <b>2. ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI.....</b>                        | <b>20</b> |
| <b>2.1 ÇALIŞAN BAĞLILIĞI KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>               | <b>20</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.1.1 Çalışan Bağlılığı Kavramı ve Tanımı .....                                 | 20        |
| 2.1.2 Çalışan bağlılığının Önemi .....  | 22        |
| <b>2.2 ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>                        | <b>23</b> |
| 2.2.1 Bireysel (Kişisel) Faktörler .....  | 23        |
| 2.2.1.1 Cinsiyet .....  | 23        |
| 2.2.1.2 Yaş .....   | 23        |
| 2.2.1.3 Medeni Durum .....  | 24        |
| 2.2.1.4 Eğitim Düzeyi .....   | 24        |
| 2.2.1.5 Meslek .....  | 24        |
| 2.2.1.6 Deneyim ve Hizmet Süresi .....  | 25        |
| 2.2.2 Örgütsel (Çevresel) Faktörler .....                                       | 25        |
| 2.2.2.1 Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, Çalışma Koşulları ve Sosyal Görünüm .....  | 26        |
| 2.2.2.2 Örgütsel İletişim .....   | 27        |
| 2.2.2.3 Ücret, Ödül, Gelişme ve Yükselme (Tefi) İmkânları (Fırsatları) .....    | 27        |
| 2.2.2.4 Motivasyonun Önemi ve Çalışan bağlılığı ile İlişkisi .....              | 28        |
| <b>2.3 ÇALIŞAN BAĞLILIĞI İLE İLGİLİ TEORİK (KURAMSAL)<br/>YAKLAŞIMLAR .....</b> | <b>29</b> |
| 2.3.1 Kapsam Teorileri .....  | 30        |
| 2.3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı .....                        | 30        |
| 2.3.1.2 Herzberg Çift Faktör (Hijyen Motivasyon) Teorisi .....                  | 31        |
| 2.3.1.3 Alderfer'in ERG Yaklaşımı .....   | 32        |
| 2.3.1.4 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı .....                             | 33        |
| 2.3.2 Süreç Kuramları .....   | 33        |
| 2.3.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı .....  | 33        |
| 2.3.2.2 Porter ve Lawler'ın Beklenti Kuramı .....                               | 34        |
| 2.3.2.3 Eşitlik Kuramı .....  | 34        |
| 2.3.2.4 Amaç Teorisi .....  | 35        |
| 2.3.2.5 Sonuçsal (Edimsel) Şartlandırma .....                                   | 35        |
| <b>3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>   | <b>36</b> |
| <b>3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI .....</b>                            | <b>37</b> |
| 3.1.1 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....                 | 37        |
| 3.1.2 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....                       | 38        |
| 3.1.3 Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....                | 38        |
| 3.1.4 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....                         | 38        |



|   |           |
|---|-----------|
| 3.1.5 O'Reilly Ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....                                   | 39        |
| 3.1.6 Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması .....   | 39        |
| 3.1.7 Salancik'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....  | 39        |
| 3.1.8 Çoklu Bağlılık .....  | 40        |
| <b>3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI OLUŞTURAN UNSURLAR .....</b>  | <b>40</b> |
| 3.2.1 Duygusal Bağlılık.....  | 40        |
| 3.2.2 Devamlı Bağlılık .....  | 41        |
| 3.2.3 Normatif Bağlılık .....   | 41        |
| <b>3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>   | <b>41</b> |
| <b>4. İŞVEREN MARKASI.....</b>  | <b>42</b> |
| <b>4.1 İŞVEREN MARKASININ TEMEL ÖZELLİKLERİ .....</b>   | <b>43</b> |
| <b>4.2 İŞVEREN MARKASI İŞE VE ÖRGÜTE BAĞLILIK.....</b>  | <b>43</b> |
| <b>5. UYGULAMA .....</b>  | <b>44</b> |
| <b>5.1 BULGULAR.....</b>  | <b>45</b> |
| 5.1.1 Demografik Bilgilerin Dağılımı .....  | 45        |
| 5.1.2 İşveren Markası, Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistikleri..... | 46        |
| 5.1.3 İş Veren Markası Ölçeğinin, Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri İle İlişkisi.....    | 47        |
| 5.1.4 Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılığın İş Veren Markası Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi .....  | 49        |
| <b>SONUÇ .....</b>  | <b>53</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>  | <b>56</b> |

## TABLolar LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Tablo 1: Demografik Özellikler .....                      | 45 |
| Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler .....                  | 46 |
| Tablo 3: Korelasyon Katsayıları.....                      | 47 |
| Tablo 4: Model 1' e göre Regresyon Modeli Sonuçları.....  | 49 |
| Tablo 5: Model 2' ye göre Regresyon Modeli Sonuçları..... | 49 |
| Tablo 6: Model 3' e göre Regresyon Modeli Sonuçları.....  | 50 |
| Tablo 7: Model 4' e göre Regresyon Modeli Sonuçları.....  | 51 |

**Tablo 8: Model 5' e göre Regresyon Modeli Sonuçları..... 51**



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Tutum-Ortam-Alışkanlık-Beklenti-Davranış İlişkisi .....10



## GİRİŞ

İnsani değerlerin tümünü kapsayan örgüt yapısı, günümüz yaşantısındaki ekonomik, kültürel vb. olayların etkisinde kalmaktadır. Bu nedenle örgüt, insanlarla ve tüm çevre ile uyum içerisinde olmayı hedeflemektedir ve amaçlarına yönelik bir güce sahip olmak istemektedir. Bu güç ise örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır. Toplumsal tüm konular için örgüt kültürünün önemi büyüktür. Kültürel değerleri, felsefik varsayımları, insanların inanç ve beklentilerini birleştiren bir çatı olarak ifade etmek mümkündür. Diğer bir söylem ile örgüt kültürü, örgüt içerisinde bulunan üyelerin davranışlarını ve düşünce yapılarını şekillendirmek için büyük önem taşıyan bir topluluktur.

İşveren marka tanımı, insan kaynaklarının aktif faaliyet göstermesi ve belli bir amacı ve çalışma kitlesi olanları kapsamaktadır. Bu tanım, kapsamında kişiler örgüt bağımlılığını benimsemektedir. İşveren markası, işletme içi sorun ve olaylara müdahale edebilecek düzeydedir. Bu yönüyle işletme hem kendi içinde hem de dışarıda çekici bir hal almaktadır.

İşveren markası sayesinde iş gücünün niteliği artmaktadır. Dolaylı olarak işletmenin müşteri kitlesi ve Pazar gücü de artış göstermektedir. Buna ek olarak rakip işletmelerle rekabet ortamında kalmaları da işveren markası sayesinde olmaktadır. Bu ve bunun gibi birçok fayda çalışanların örgüt bağlılığını artırmaktadır.

# 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

## 1.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1.1 Örgüt Kültürü Kavramı ve Önemi

Yönetim teorilerindeki gelişmelere bağlı olarak Örgüt kültürü kavramı 1980 yılından sonra sıkça kullanılmaya başlamış, araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Kuruluş geleneğinin yürütüm haberleşme psikoloji sosyopsikoloji sosyoloji siyaset bilimi ve sosyo geleneksel antropolojiye benzer değişik disiplinlerdeki keşifçi ilim şahıslarınca işlenmesi sonucunda farklı açıklamalarda bulunulmuştur (Akıncı Vural, 2003: 40).

Bu tanımlara baktığımızda; “Kuruluş açısından önemsenen faaliyetler üyelerce pay edilen asıl inanım ve olasılıklar, çalışanlara ve hizmet sunulan kişilere yönelik politikasına kılavuzluk yapan felsefe, örgütün kişiliği, aklın kolektif bir şekilde programlanması, işin nasıl organize edileceği, otoritenin nasıl kullanılacağı, insanların nasıl ödüllendirileceği ve kontrol edileceğine ilişkin kuvvetli inançların bütünü, örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü şekilde tanımlandığı görülmüştür (Akıncı Vural, 2003: 40).

Topluluk geleneğinin açıklanmasına yardımcılık eden birinci araştırmalarda, topluluk geleneğinin asıl öğeleri üstünde durulup geleneksel değerleri ile normların hareketleri ne şekilde değiştirdiği ve sosyalleşme zamanına benzer olaylar göz önünde bulundurulmuştur. Günümüzde ise iş yapılan topluluk geleneği kavramında da birebir olaylara yer verilmektedir ancak bu konu çok daha kapsamlı bir düşünceyle savunulmakta en önemlisi de simgeleştirme olayına çok fazla değerli olarak bakılmaktadır (Türk, 2007:3).

Topluluk geleneği topluluk üyelerince sunulan topluluğun kendisinin ve etrafındakilerinin örüntüsü olan toplumsal hareket türleri simgeler ve simgesel davranışlar yoluyla gerçekleşerek netleşen topluluk üyelerinin tutum ve hareketleri ve verdiği kararları biçimlendiren ortak bir yargı örf inanç ve normların bir arada olmasıdır (Türk, 2007:8). (Güney, 2011:184).

Yazılmış ya da yazılmamış bütün toplulukların bir geleneği bulunur. Topluluklar açısından değerli olan geleneklerin meydana çıkmasını sağlayan değer ve inançların

üyeler açısından kabullenilmesidir. Topluluk geleneğini yapan unsurların üyeler açısından kavranması topluluk içinde yardımlaşmayı kıldığı gibi toplumsal problemlerin sonucuna çok iyi bir seviyede tesiri bulunur (Güney, 2011:184).

Eren(1998: 56)'e göre topluluklar değişik gelenek mozağine sahip şahıslardan kurulmaktadır. Bu şahıslar vazifesel ve mesleksenormlar ve değerlerle bir arada toplanmış bir grup yapmanın doğal bir sonucu olarak başka topluluklardan değişik fakat kendi aralarında nispeten aynı inançla değerler sistemi yapmaktadır. Yapılan bu sistem topluluk arasında farklı inanım biçimleri ölçü tutum düşünme stili ve ahlak kavramlarının hep birlikte var olmasına yardımcı olur ve o da topluluk gelenekleri diye söylenir. Örgüt geleneği seviyesi açısından düşünüldüğünde toplum geleneği bir alt gelenektir. (Türk, 2007:3).

### **1.1.2 Örgüt Kültürünün Oluşumu**

Topluluğun oluşum zamanında yöneticiler içinde büyüdükleri ortamın geleneği şahısal tecrübeleri ve kendilerine has fikirlerine göre birkaç inanım ve teorilerle işe koyulurlar. İlk başta toplumsal yapıyla yürüyüşü bu şekilde yapılanmaya başlar. Bunlarla beraber toplum geleneği toplumda bulunan şahıs ve grupların birbirleriyle iletişimi nedeniyle oluşmaya başlayan çok seviyeli bir zaman dilimidir. Sonuç olarak da hem yöneticilerin toplumdaki şahıslara iletmeye çabaladığı asıl teoriler hem de toplumdaki şahısların kendine has tecrübeleri sonucunda kazandığı doğru yolların birbirleriyle iletişimiyle toplum geleneğini ortaya çıkarır. (Türk, 2007: 33). Yapılan literatür çalışmasında görüldüğü üzere, her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olduğu, örgüt kültürünün oluşumunda örgüt kurucuları ve üst yönetiminin etkili olduğu, ancak kültürün paylaşılması, pekiştirilmesinde ve sürdürülmesinde örgüt üyelerinin katkısının çok önemli olduğu görülmüştür.

### **1.1.3 Örgüt Kültürünün Temel Boyutları**

Örgüt kültürü çalışmalarında genelde aşağıdaki boyutlar üzerinde durulmuştur; (Güney, 2011:184 -185, Akıncı Vural, Coşkun, 2007: 16).

**-Normlar ve Standartlar:** Topluluk da zamanla meydana gelen ve çözüme ulaşmak amacıyla beraber ne şekilde iş yapıldığını belirten yasadışı ve çoğunlukla sözel uygulamalar ve hareket şekilleri ve kültürlerdir.

- **Güç ve Otorite:** Baştaki şahısların işlerini yapanlarla beraber işe doğrultmak, denetim altında bulundurmak, korkularını yendirmek ve sahip oldukları hak ve becerileridir.

- **İşlev – Yapı:** Topluluk da zorunlulukları emir yönetim çalışmalarını soruşturmayı hiyerarşiyi ve yürümeyi düzeltme şekli iş yapanların şahıs ve gruplar şeklinde ayrılmalarını ifade edecek tarzdaki toplanma şeklidir.

- **Bağlılık ve Moral:** Toplumda ki iş yapanların karşılıklı olarak sevgi ve dostluk seviyesinin toplum normlarıyla birleşmesinin derecesidir.

- **Geribildirim ve Eleştiri:** Toplumdaki iş yapanların aktifliği ve verimliliği iyi ve kötü taraflarını eleştirip düşüncelerini dile getiren bir oluşumdur.

- **Amaç ve Hedefler:** İşçilerin ve topluluğun uğraşlarını doğrulttukları amaçlar ve kazanılan sonuçları benimseme seviyesidir.

#### 1.1.4 Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürünü anlamamızı sağlayan bazı temel öğeler (elemanlar) bulunmaktadır. Bunlar (Güney, 2011:185-188, Şimşek, vd. 2011: 49);

- **Liderlik Tarzı:** Örgütteki liderlik tarzı, örgüt çalışanlarını motivasyonunu sağlar, harekete geçirip sonuç almaya çalışır. Buradaki amaç örgüt çalışanlarının etkinliğini, verimliliğini ve başarısını sağlayıcı bir ortam oluşturmaktır.

- **Seremoniler ve Törenler:** Örgüt üyelerinin organizasyonlarına ait özel olayları yaşaması veya kutlaması seremoni olarak tanımlanır. Seremoniler içirişinde çok sayıda tören yer alır. Törenlerle örgüt çalışanlarının örgütün amaç ve hedefleri etrafında toplanması, örgütsel dayanışma ve bütünleşme sağlanması amaçlanır.

- **Ritueller:** Kültürel değerleri ve normları kalıcı hale getirmek için düzenli olarak yapılan, örgüt üyelerinin kurumsal kültürü benimsemesi ve sürekliliğine katkı vermesine yardımcı olan tiyatrolaştırılmış kültürel aktivitelerdir.

- **Adetler:** Kültürel değerlerin ve kuralların yerleşmesi, inançların pekiştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması amacıyla düzenli olarak yapılan davranış ve

törenlerdir. Çoğunlukla yazılı olmayıp, örgütte işlerin nasıl yapıldığıyla ilgili açık mesaj verirler.

- **Mitler:** Örgüt kültürünün başlangıcını, temel amaçlarını ve devamlılığını açıklayan, gerçekleşmesi imkânlar dâhilinde zor olayları masalsı hikâyeler şeklinde anlatılmasıdır. Diğer bir deyişle örgütçe genel kabul görmüş, tecrübe edilmiş, eleştirilmeyen inançlardır.

- **Kahramanlar:** Örgütün değerlerini, kültürünü, inancını ve diğer öğelerini şahsiyetinde taşıyan, çalışanlar için rol model olan sıra dışı kişilerdir. Örgütsel değerlerinin oluşumuna ve kültürün benimsenmesine yardımcı olurlar.

- **Semboller:** Örgüt kültürünün göstergeleri olup örgütsel yaşamda kullanılan kelimeler, şekiller, şarkılar, sloganlar, giysiler, fiziksel donanım, mimari yapı, vb. gibi objeler veya nesnelere semboller ifade eder.

- **Lisan:** Örgüt kültürünün temel aracı ve yansıtıcısı olan dil; duygu, düşünce ve fikirlerin aktarılmasında; birlik, beraberlik ve dayanışmanın sağlanmasında önemli bir rolü vardır.

- **Değerler:** Örgüt yönetimi ve örgüt çalışanlarının ortak düşüncelerini yansıtan, çalışanların içinde buldukları durumları, davranışları, olayları ve nesnelere değerlendirme kıstaslarıdır. Diğer bir deyişle örgütsel yaşamın sürdürülebilmesi için genelleştirilmiş ilke ve inançlardır.

- **Tutumlar:** Örgüt üyelerinin kurumda edindiği deneyimler sonucunda örgüt objelerine karşı göstermiş olduğu tavır ve davranışlar olarak tanımlanabilir.

- **Normlar:** İş yaşamında çalışanların uymakla yükümlü olduğu kurallar, örgütsel norm olarak tanımlanabilir. Yazılı veya yazılı olmayan örgütsel normlar, çalışanlara yol gösterici nitelikte olup örgütsel yaşamda birlik, beraberlik, dayanışma ve denetim sağlar.

### 1.1.5 Örgüt Kültürünün Özellikleri

Toplum geleneğinin kendisine has bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda verilmiştir;



1- Topluluk geleneği, bütünsel bir yapıyı benimseyip, kendini meydana getiren asıl unsurlardan farklı bir özelliği benimser.

2- Zaman içinde meydana gelen bir kelime olması sebebiyle geçmişten gelen birikmişlikleri içine alır. Bu kuruluşu oluşturan şahısların kendi içinde çok uzun bir zamanı gerekli kılan etkileşime ve sosyalleşme nedeniyle ortaya çıkan daha sonra ise bu şahısların algı kapasitelerini yaratan inanç, ölçü, davranış ve simgelere benzer geleneksel farklılıkları ortaya çıkarır.

3-Toplulukların yapılarına göre özelliklerini dile getiren kelimelerden çok antropolojik kelimelerle tanımlanabilir.

4- Geleneklerin farklılaştırılması güç ve zaman alan bir zamanı lazım kılar bütünden fazla farklılıklarda farklılık gösterebilir

5- Daha çok sözel olmayan toplulukta şahısların fikir ve hafızalarda bulunur topluluk geleneği, topluma çalışanların ölçü, norm ve tavır mekanizmaları ile alakalıdır. İş yapanların tavırlarını değiştirerek toplum içindeki bitler arasında ki iletişimi etkileyebilir, geleneklerin devam etmesine yardımcı olur ve özümsetir.

6- Toplum geleneği birden fazla şahısın birlikte toplanıp yarattığı bir olay olduğundan sosyal bir açıklama taşır.

7- Simgeler ve simgesel tavırlar yoluyla öğrenimi kazanılabilir ve yetişecek kuşaklara da kazandırılabilir.

8- Bütünsel bir yapıdadır. Yani başka bir manasıyla topluluğun hepsine yönelik olan her seviyede iş yapan şahıslara ait his, fikir, ölçü ve inançların hepsini içinde bulunduran bir yapıdır.

9- Yapısal stratejik ve sistemsel özelliklerine benzer tekniksel öğelerle şahıs yönetime biçimi ve beceriye benzer insansa öğeler içinde bağlantıyı ve adaptasyonu ortaya çıkarır.

10- Şahısların tarafından ortaya çıkarılmıştır topluluk üyelerinin fikir arzu ve tavırlarının bir sonucu olarak meydana gelir (Unutkan, 1995: 41;Eren, 2000:122-123, Güney, 2011:188-189).

Topluluk geleneğinin özelliği açısından iş yapan ilim şahısları toplum geleneğinin tek başına balık gösterdiği grup tavırlarının var olmasında ve yol gösterilmesinde değerli bir tesirinin var olduğunu simge değer ve iletişim yazılarının kavranması kolaylaştırdığını iyi öngörülen tavırların sürekli yapılmasını kötü öngörülenlerin ise ortadan kaldırılmasını lazım kıldığı stiline değişik teoriler yaratmıştır. (Güney, 2011:189).

### 1.1.6 Örgüt Kültürünün Yararları

Topluluk geleneğinin sağladığı faydalar;

- (i) Topluluk geleneği, iş yapanların belli kriterler içerisinde, normları ve önlemleri kavrayabilmelerine ve bu sayede de kendilerinden beklenen işleri yapamama endişesine düşmemeleri için daha kararlı ve tutarlı olma olanağı sağlar.
- (ii) Topluluk geleneği, çalışma, çalışma tarzı, beceri ve zaman dilimlerinde sabit bir seviye yaratarak topluluğun veriminin üst seviyelere çıkmasına yardımcı olur.
- (iii) Topluluk geleneği, gelecek zamanda toplulukta görev alabilecek yeni yönetim insanların büyümesine ve ilerlemelerine olumlu katkı sağlar. Bu sebeple yönetim insanları, organize edilen işin asıl değer ve normlarına uyan olacak bir şekilde büyüyüp olgunlaşabilirler.
- (iv) Topluluk içi haberleşme ve şahısların aralarında ki temaslarında topluluk geleneğinin çok değerli bir yeri bulunmaktadır. Gelenek, şahıslar arasında ekip işi yapılmasını ve beraberliği yanında getirir. Biz hissini ve ekip ruhunu olgunlaştırır. Şahısları birbirine ve onları da iş yerlerine bağlı tutmaya çalışırlar.
- (v) Topluluklarda çok türlü sebeplerle meydana gelen görüş ayrılıkları topluluk geleneğinin olgunlaştırdığı bazı sabit değerler ve zaman dilimlerinin yardımıyla alt seviyelere çekilerek etkisi azaltılabilir veya aktifleştirilebilir. .

- (vi) Örgüt kültürü; simgeler, seremoniler, kahraman insanlar, parolalar ve öykülerle kuşaktan kuşağa aktarılarak bir topluluk efsanesi yaratılabilir. Bu da toplumsal hayatı sonsuz kılar.
- (vii) Gelenekler açıklayıcı bir yazıya benzerler. Bir toplum hakkında ne bilinmek isteniyorsa ne öğrenilecekse o topluluğun gelenekleri ona yardımcı olur. Tavırlar, tutum toplum içinde ve toplum dışında ki iletişimlerde kuruluş geleneğinin bazı dokunuşlar görülebilir. (Şimşek, vd. 2011:51-52, Güney, 2011:188-189).

### 1.1.7 Örgüt Kültürünün Türleri

Örgüt kültürü tip ve türleri sınıflandırılma çalışmalarında, birbirine yakın veya birbirinden çok farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Ancak en genel sınıflandırma olarak bürokratik kültür ve yenilikçi kültürden bahsedilebilir.

- (i) **Bürokratik Kültür:** Bir toplumdaki devleti temsil eden kurumlarındaki bireylerin ve yöneticilerin tutumlarını, görev bilinçlerini, misyon duygularını, birliktelik ruhunun bıraktığı izlenim ve değerlendirmelerdir. Bürokratik faaliyetler genellikle, otorite, kurallara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlılık, statüko koruyuculuğu, denetim gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılır. Bu faaliyetler de örgütün hareket alanını kısıtlar. Devlet kurumlarının özel sektöre göre daha yavaş değişmesi bürokrasi kültürüne sahip olmasına bağlıdır. Burada yapılacak değişimler, siyasi otoritenin değişim konusundaki tutum ve bakış açısına bağlıdır (Demir, 2011:175, Zencirkıran, 2015:280).
- (ii) **Yenilikçi Kültür:** Yenilikçiliğe, yeni fikirlere ve yeni rekabet koşullarına açık olmaya, risk almaya, büyümeye ve gelişmeye önem veren değerle bütününün oluşturduğu kültüre denir. Burada yaratıcılık, risk alma ve sonuç odaklılık ön plandadır. Bu da kurumlara rekabet üstünlüğü sağlar. Ayrıca yenilikçi kültür ile kurumların yaşamını sürdürmesi ve gelişimine yardımcı olur. Çalışanların bağımsız düşünebilmesi ve hareket edebilmesini, kişisel bilgi ve deneyimlerini kullanabilmesini sağlayarak sağlar. Yenilikçi kültür, bürokratik kültürle kıyaslandığında sürekli gelişen, değişime açık, çalışanlarına uzmanlıklarına göre inisiyatif ve yetki

kullanma imkanı veren kültürdür (Bakan, 2008:9, Büyük, 2010:229, Zincirkıran, 2015:280).

Kamu kurumlarında yenilikçi liderler, başında buldukları kurumları kendi siyasi görüşlerine göre değiştirmeye çalışırlar. Ancak bu değişim çabası çoğu zaman bürokratik kültür nedeniyle başarıya ulaşmaz. Kamu kurumlarında yerleşik ve güçlü olan bürokratik kültür, liderlerin hızını kesebilmekte ve beklentilerinin aşağı çekilmesine, olan durumu kabullenmesine ve nihayetinde bulunduğu kültüre uyum sağlamasına da neden olabilmektedir. Örgüt kültürünün oluşumu ve gelişiminde kurucular ile kilit rol oynayan lider yöneticiler, sahip oldukları liderlik modeli ile kurumda nasıl bir örgüt tipinin hâkim olacağını belirlerler (MOZ).

Liderin bu durumun üstesinde gelebilmesi; inandırıcılığı, doğru hedefler koyması, ekibi uyumlu hale getirmesi, düşüncede ve eylemde istikrarlı olması, ortak yönetimi benimsemesi değişimin gerçekleşmesinde etkili olacaktır (MOZ).

### **1.1.8 Örgüt Kültürü ve Örgütsel İmaj**

Örgüt değerlerinin, inançlarının ve temel varsayımlarının örgütsel süreçlere ve örgüt çalışanlarının davranışlarına yansması örgüt imajının şekillenmesinde önemli bir faktördür (Erkmen, 2010:104).Toplum geleneğinin dayanıklı kılınması toplumdaki şahısların toplumun hedeflerini kendilerinin hedefiymiş gibi davranması toplumun kural, norm, ölçü ve tavırlarını özümsemesine yardımcı olur. Bu da toplulukların hayatlarını devam ettirerek ilerlemesinde, aktifliğinin artmasında ve iş yapan şahısların bağlı olmasında önemlidir. (Türk, 2007:34).

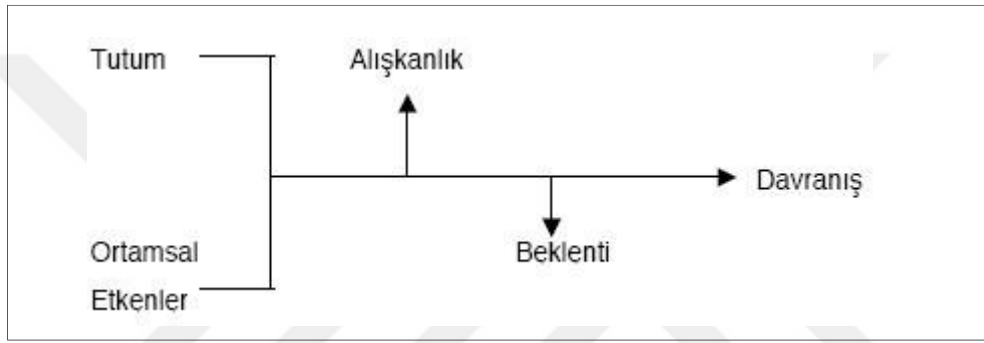
## **1.2 İŞ TUTUMU**

### **1.2.1 Tutum Kavramı**

Kelime açısından tutum; şahısın bir ögeye veya şahsa karşı kazandığı tecrübeler sebebiyle davranışların değişimi ve duruşudur. Örnek olarak yemeğe yönelik zanaatkara, siyaset adamına, bir nesneye, bir malzemeye ya da bir markaya yönelik tavır almasına benzetilmektedir. Tavır almaların süreklilik gösterdiği gözlemlenmektedir. Şahısın nefret ettiği yiyeceği her zaman yemekten kaçınması yavda hoşuna giden şarkıcıyı dinlemeyi önermesine benzer. Tavır almalar tecrübeler sonrasında edinilir. Süreklilik gözlemlenir ve kalıcı oldukları söylenebilir. Yaşanmışlık sebebiyle kazanılan

ve şekillenen tavır alımları şahsın özünü ve etrafındakileri kavramasını da sağlayabilir.<sup>1</sup>(Tavşancıl, 2010). Tavırlar, hareketlerin ardındaki onları yöneten saklı varlıklardır. Bu nedenle çok fazla alanda hareketleri yönetmek amacıyla tavırların nasıl var olduğu ve ne şekilde biçimlendirilebileceği üstünde çalışmalar yapılmıştır. Bu nedenle de tavırların ne şekilde meydana geldiği bulunacak ve bir öge, şahıs ya da yere yönelik hareketlerin değişmesi önceden saptanabilecektir. Ayrıyeten bir tavrın ne şekilde farklılaştırılabileceği de zaman dilimi içerisinde saptanabilecek ve hareketler de yine aynı yöntemle kontrol edilmeye çalışılacaktır.<sup>2</sup>

**Şekil 1:** Tutum-Ortam-Alışkanlık-Beklenti-Davranış İlişkisi



**Kaynak:** Kağıtçıbaşı, Çiğdem, *Kültürel Psikoloji*. İstanbul: Altan Matbaacılık, 1998, s.39.

## 1.2.2 Tutumun Unsurları

Tavırları var eden unsurlar bilişsel, duygulara ve hareketlere bağlı olarak üç ana başlığa ayrılmaktadır. Bu başlıklar aşağıda verildiği gibidir:

### 1.2.2.1 Bilişsel Unsurlar

Şahsın, tavırlarıyla alakalı bilgiyi kavrayabilmesi ve bilgiyi zihinsel olarak süzmesiyle oluşmaktadır. Doğru ve yanlış, iyi ve kötüyü net olmasa da bu insanın düzeni kesinlikle kişiye özgü olmakla beraber, kişiye göre de değişiklik göstermektedir.

<sup>1</sup> E. Tavşancıl, E. ve H. Keser, İnternet Kullanımına İlişkin Likert Tipi Bir Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 2002, 1(1), s. 85.

<sup>2</sup> Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıyol Basın Yayın, 1996, s.254

### 1.2.2.2 Duyuşsal Unsurlar

Şahsın tavırlara yönelik heyecanını dile getiren saygı, tevazu, endişe, kızgınlık vb. duygulardır. Tavıra karşı olan unsur hareket ya da şahsa yönelik olarak; artı, eksi ya da yüksüz olabilir.

### 1.2.2.3 Davranışsal Unsurlar

Bir iş yapma amacıyla hareket etmeden evvelki her türlü kontroldür ve önden kendini hazır vaziyete getirmedir. Şahsın, bilgisi ve inancının sonucunda meydana gelir. Tutumları somutlaştırmaya veya somutlaştırmaya yönelik meyletme olarak kendisini ortaya koyar.<sup>3</sup>

### 1.2.3 Tutum Ölçekleri

Tavırların hangi tarafa ve ne biçimde etki ettiğinin kavrayabilmesi amacıyla bazı testler gereklidir. Burada asıl hedef ne alanda tavırların kavranması gerekiyorsa, onun meydana gelişinin ve tarafının ne olduğu öğrenilmesidir. Elde edilen bilgilere göre sonuçlar okunur ve bir sonuca ulaşılır.<sup>4</sup> Gerçek bir anlamı bulunmayan saklı ya da teoriye dayanan tavırların belirlenmesi zordur. Şahıslara; bir unsur, şahıs veya alan ile ilgili tavırları sorulduğunda cevabı alınamaz veya alınan cevap yetersiz kalırsa bu durumda cevaplar doğru olmayan sözcükler barındırır. Bu sebeplede şahısların bir olaya bir şahısa veya ögeye olan tavırlarını anlamak ve ne derecede olduğunu öğrenmek için çeşitli tavır ölçekleri üretilmektedir. Günümüzde de çok sayıda ve çeşitli tavır ölçekleri bulunmaktadır ve aktif bir şekilde kullanıma devam edilmektedir. Bu ölçütlerden birkaçı aşağıdaki gibi verilmektedir.<sup>5</sup>

#### 1.3.3.1 Bogardus Ölçeği (Toplumsal Uzaklık Ölçeği)

1925 yılında Emory S. Bogardus'un tasarladığı bu ölçü birimi tavır belirlemede kullanılan birinci teknolojik malzemedir. Ölçütün geliştirilmesindeki hedef ABD'nin başka şehirlerdeki şahısların genel bir bakış açısıyla onaylama halini belirlemektir. Halksal mesafeler ölçütü diye de isimlendirilmektedir. Seviyenin asıl ve en fazla koşulan yönleride yanıtlayıcının en iyi şikkı işaretleme sonucunda başka iyi şıkları da onaylıyor durumda olmasıdır. Bunun yanı sıra ölçekte konum şıklarının aralarındaki

---

<sup>3</sup> Erdoğan, s.366

<sup>4</sup> R. Bindak, Tutum Ölçeklerine Madde Seçmede Kullanılan Tekniklerin Karşılaştırılması. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2005, 6(10).

<sup>5</sup> E. Tavşancıl, *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*, Ankara : Nobel Basımevi, s.59

uzaklıklar imkansız yönde bulunmasıdır. Ölçüt durumuna bakarsak herhangi bir topluluğun halksal açıdan onaylanma seviyesini belirtmek hedefiyle belirlenmiş bazı şıklarda oluşmuştur. İlgili şıklar çok az mesafeli halksal iletişimi onaylama meyilinden uzak bir Halksal iletişimden uzak durma yoluna doğru sistemsel bir biçimde art arda sıraya dizmiştir. <sup>6</sup>

### **1.3.3.2 Guttman Ölçeği (Birikimli Ölçekleme Tekniği)**

Charles Guttman denilen şahıs tarafından ilerletilen ölçüt birinci olarak 2.dünya muharebesinde neferlerin motivasyon ve tavırlarını belirlemek için yapılmıştır. Ölçüt bir düzlemde ve tek bir alana doğru kelimelerin olduğu bir donanım ile donatılmıştır. Ölçütte cevap vericiye sorulan soruyu onaylayıp onaylamadığını şikkını seçmesi istenir ve notu da buna göre belirlenir. Tavırlardaki farklılıklara göre hassasiyette bulunan bu ölçü biriminin bu özelliği oldukça güven verir. Ve kesinlik oranı en yüksek seviyededir. Ama karışık bir donanımı vardır bu yüzden de çok yaygın bir ölçek olamamıştır. <sup>7</sup>

### **1.3.3.3 Thurstone Ölçeği (Eşit Görünen Aralıklar Tekniği)**

Louis L. Thurstone, Bogardus' dan daha sonra 1930'lu senelerde ürettiği ölçüttür. Gerektiğinde sosyal tavırların seçilebileceğini iddia eden şahıstır. Aynı kabul edilen aralıklar tekniğiyle art arda belirlemelerinin yanında, tavırları ikili seçme işini de yapabilmektedir. Thurstone, çeşitli değerlendirmede kullanılan tekniklerdir. Bazı olaylarda ise aynı aralıklarla kuralın es geçilmesi ve notla, tavırlar arasında farklılaşmanın net olmaması bu ölçütü çok konuşturmuştur.

### **1.3.3.4 Likert Ölçeği (Toplamalı Sıralama Tekniği)**

Rensis Likert adlı şahıs tarafından 1932 senesinde üretilen ve bir artışı sıralama taktiği olan Likert ölçütü en çok kullanılan ölçüt olma konusunda birinci sıradadır. Likert şekli tavır ölçütünde yanıtlayıcılar tarafından bir olaya yönelik sert çıkış gösterecekleri türlü kelimeler bulunmaktadır Sorular yanıtlanırkense yanıtlayıcılar kabul ettiği cevapları seçmek yerine ona ne derecede onaylayıp onaylamadığını elindeki seçenekleri seçerek cevap vermektedir. Likert türü ölçütün çok fazla aktif olmasının sebebi fazla kesinlik ve hata yapmama kesinliği ilerletilmesinin kolay ve ucuz bulunması ve yanıtlamak zamanının az olmasındandır handikaplara sahip olmasına

<sup>6</sup> Vural Hoşgörür, Bogardus, Guttman ve Likert Ölçekleri, ty, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/188362>

<sup>7</sup> Semiz ve Altunışık, s.581

rağmen ölçütlerdeki yanıtların değişik bulunabilmesine karşın verilen tüm notların eşit olabilmesi ve bu nedenle de tavırlarla ilgili net bir sonuca varılmasının zorlaştırılması ve güçleştirilmesi de ölçütün dezavantajları olarak söylenebilir. Aynı aralıklarda sıralanan ölçülerini belirlenmesi işi yapılırsa da gerçekte sıralamalı donanıma bulunur.<sup>8</sup>

### **1.3.3.7. Osgood Ölçeği (Duygusal Anlam/Anlamsal Fark Tekniği)**

Psikolog ve haberleşme insanı Charles Osgood şahsı tarafından ilerletilmiş durumdaki ölçek, semantik değişiklikler ölçütü diye isimlendirilmektedir. Bu taktikte iki tezat topluluktaki betimleme kelimelerinin en iyisi seçilerek tavırların taraf ve seviyesini seçmek amaçlanmıştır. Ölçüt yürütülürken yer alan kelimelerin şahısta uyandırdığı çağrışımlara dayanarak, tavırları ayırmayı hedefler. Ölçütün donanımı tek düzlemde birbirlerinden değişik olan tavırların var olduğunu seçmeye yardımcı olabilir. Hareket bilminde, akademik seviyede, siyasette, görüntü seçmede ve satış işlerinde benzer çok fazla yerde aktif olarak kullanılmaktadır.

## **1.2.4 Tutumlarla İlişkili Kavramlar**

### **1.2.4.1 Değerler**

Değer kelimesi şahıslarda yer alan tavırları ve o tavırların yörüngesinde, hareketleri hissetmemizi ve bunların biçimlerine etki eden değerli bir kelimedir. Bunlarla beraberinde, kendimize ait olan tavır ve hareketlerin seçilmesinde ve bunların bir yol belirlenmesinde de çok fazla ve kaliteli bir rol oynar.

Değerler, şahısların hisleri, fikir ve hareketleriyle yakın mesafeden ilgili olması sebebiyle, sosyal bilimler sahasında yürütülen çalışmalarda şahısların hareketlerini belirlemede ve keşfetmedeki değerün üstüne basarak, aktif bir içimde kullanılmaktadır.<sup>9</sup> Değerler alanındaki algılamalar ve bu algılamalar yörüngesindeki hareketlerdeki eğilimleri seçmek, tavır, hareket ve halksal deneyimide rol oynadıkları biçimde meydana getirmek gibi nedenlerle de üzerine sıkça basılan ve çalışmalar yapılan alanlardan birisidir. Şahsın değerleri, bir toplumdaki veya topluluktaki şahısları birbirleriyle kaynaştırırken başka bir toplumdaki ya da topluluktan da benzerliklerini

---

<sup>8</sup> Semiz ve Altunışık, s.583

<sup>9</sup> E. M. Kuşdil ve Ç. Kağıtçıbaşı, Türk Öğretmenlerin Değer Yönelimleri Ve Schwartz Değer Kuramı, *Türk Psikoloji Dergisi*, 2000, Sayı: 45, s. 65



ortadan kaldırmaktır.<sup>10</sup> Bu nedenle de gelenek, kişilik, kimlik kelimeleriyle de çok yakından alakaları vardır. şahıslar içerisinde yaşadıkları toplumşa birlikte olarak değerleriyle kimliklerini bir araya toplayarak adapte etmeye uğraşır. Bu sebeple de aynı geleneği sunduğu farklı şahıslardan ayrılarak kişiselleşir.<sup>11</sup>

#### 1.2.4.2 Normlar

Norm kavramı, bir grubu bir araya getiren şahısların hareketlerini bir yörüngeye sokan davranışlarını seçen, zorunluluklara uyan hareketler amacıyla belli değerler ile amaçlar ve değerlerin şekillenmesine denir. Tüm bu şekillendirme ve yörüngeye sokmalara karşın yerine getirilmediğinde de toplumda kötü sonuçlara ve daha da kötüsü maddi ve manevi zararlarla son bulabilmektedir<sup>12</sup>

. Dönmezer (1976) normları, din, ahlâk, anene ve gelenekler, moda ve hukuk normları biçiminde ayrılmıştır

Normalarla alakalı şu donanımları saymak lazım gerekir.:<sup>13</sup>

- Gruplardaki şahısların çoğunluk bölümü tarafından onay ve tasdik edilmektedir.
- Şahısal uygunluğu yoktur. Beraberinde kişisel olarak varlık gösteren hislerin hepsini es geçemez ama bunları sosyal baskı içine kapatırlar.
- Normların meydana gelmesi ve biçimlenmesi süreç içerisinde olur.
- Birkaç norm ise gruptaki şahısların çok az bir kısmı olarak onay görür. Bunlara az veya alt grup normlar denilir.

#### 1.2.5 İş Tutumu ve Başlıca İş Tutumları

Toplumsal hareket alanında değerli bir yer tutan iş tatmini çalışmaya sarılma ve toplumsa bağlanmaya benzer davranışlar, iş yapıcıların verimliliği içerisinde etkide bulunarak toplumsal tesirde bulunmayı hedefleyen faktördür.

<sup>10</sup> A. Ulvi Mehmedoğlu, Din, Dindarlık ve Değerler, *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, Sayı: 2, s. 173-189.

<sup>11</sup> A. Yapıcı, *Din, Kimlik Ve Ön Yargı: Biz Ve Onlar*. Adana: Karahan Kitabevi, 2004, s. 38

<sup>12</sup> A. Cevizci, *Felsefe Sözlüğü*, İstanbul: Paradigma Yayınları, 2000, s.668

<sup>13</sup> F. Töremen., A. Ersözlü, *Eğitim Örgütlerinde Sosyal Sermaye ve Yönetimi*, İstanbul: İdeal Kültür Yayınları, 2010, No: 24, s. 38

### 1.3.5.1 İş Tatmini

İş yapanların tamamladıkları çalışmaları yerinde kazandıkları paraları ve şartlardan memnun kalmaları olgusudur. Hissel ve davranışsal özellikte bulunan iş tavrıları, işi yapanların tamamladıkları vazifelerine göre o görevlerine karşı duydukları olulu veya olumsuz hislerin tamamıdır. Toplumsal tarafıyla davranış ve üretebilirlik, aktiflik, bağımlılık benzeri kelimeler artı yönde bir ilişki sahasındayken işe gelmeme işten çıkma işe soğuk davranma gibi kavramlar ise eksi yönde ilişki sahasında yer almaktadır. Yani işini önemseyen ona iyi yaklaşan hisleri iyi olan işçilerin iş tatmin seviyesi fazlayken; işe gelmeme seviyesi fazla, çalışmasına ve iş ekibine karşı soğuk davranan ve işten çıkmak için gün bekleyen, işten ayrılmaya dünden razı olan işçilerin iş tatmin seviyeleri oldukça düşük olmaktadır.

Yaş, cinsiyet, tecrübe eğitilmişlik seviyesi ve bireysellik gibi etkenler çalışma tatminini etkileyen kişisel etkenlerdendir. En önemlisi de çalışılan işlerde demografik etkenlerden yaş etkeninin çalışma tatmini çok aşırı fazla değiştirdiği gözlemlenmiştir. Güven, Bakan ve Yeşil (2005)'e göre bir işte yaş etkeni ile birlikte çalışma tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Çalışma hayatında daha yeni olanlarda çalışma tecrübesi daha çok olanlara göre iş tatmin seviyesi az olurken; orta seviyede bir iş zamanı içinde olanlarda ise daha da fazla çıkmıştır.<sup>14</sup> Fiyat, çalışmanın bizzat özü, gelecek olanakları ve ilerleme, hedeflerine ulaşma, yönetme, çalışma arkadaşları çalışılan işin şartları ve haberleşme, çalışma tatmininde etkili eden etkenler arasında olabilir. İş sahsında çalışma ekibi yönetenler, çalışma yeri sahipleri benzer şahıslarda, dışarıda ise ev arkadaş karı yada koca gibi şahıslardan emilen sosyal motivasyon şahıslarda da iş açlığını tetikleyen etkenlerden birisi olarak yer almaktadır. Bütün bunlarla beraber standart çalışma şartlarının fazla bulunduğu hallerde de şahıslardaki çalışma açlığının az olacağı onaylanabilmektedir.

### 1.3.5.2 İşe Sarılma

Toplumsal hareket sahasıyla alakalı davranışlardan birisi; çalışmaya sarılma, çalışmaya ve mesleğe bağımlılıktan kaynaklanan iş açlığıyla ilgilidir etkendir. İş yapanın toplumunu benimsemesini ve buna en iyi şekilde çalışmaya sarılma, sadıklık ve topluluğuna olan inanç uygulamasını işaret eden hissel bir bağıllık temsili olarak

<sup>14</sup> M. Güven, G. Bakan Ve S. Yeşil, Çalışanların İş Ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *Yönetim Ve Ekonomi*, 2005, 12 (1), Ss. 127-151.

gösterilen ifade biçimidir. Çalışmaya sarılma halinde bireylerin psikolojik olarak toplumlarıyla kendilerini özleştirmeleri düzeyleri araştırılır. Çalışmaya sarılma seviyesi fazla olan işçiler, toplumla kendilerini iyi bir biçimde özleştirirler ve bu halde tamamladıkları çalışmaların ciddiyet seviyeleri ve çalışma aktivitelerini fazlalaştırmayı gerçekleştirirken, çalışmaya gelmeme hallerinde çalışmayı bırakma seviyelerini ise aza düşürmektedir.

### 1.3.5.3 Örgüte Bağlılık

Toplumsal bağımlılık tavır farklılıkları alanında çalışmaya olan bağlılığı ve çalışmada gözü olma durumunu tetikleyen ve toplumsal aktivite ile aktifliğin en fazla değer arz eden işaretlerinden birisi olma konumuna sahiptir. İşçinin, toplumlarıyla olan bağlantılarının psikolojik tarafını ifade eder. Topluluklarıyla oluşturdukları bağlantının gücü ne kadar fazla olursa işçiler topluluklarının önemlerini anlarlar ve amaçlarını özümserler. Bu sayede iş yapma alanında da o denli arzulu ve aktif olurlar. Toplumsal bağlantı ifadesi ile alakalı birden fazla açıklama bulunur. Bu açıklamalardan bazıları aşağıda verilmiştir;

Swales (2002), toplumsal bağlantılar; şahısların, toplumun hedef ve değerlerine sahip çıkarken gösterdiği arzu ve kabullenme his ve olaylarının bütünüdür. Meyer ve Allen (1997)'nin bakış açısından, toplumdaki şahısların toplumla ilişkili olan bağlantılarını biçimlendiren ve bunlara toplumun her zaman bir şahsı konumunda bulunma kararını verdiren his ve hareketlerin bütünüdür. O'Reilly ve Chatman (1986) topluma bağımlılığı çalışanın hedeflerini onaylama seviyesi şeklinde açıklamışlardır. Mowday, Steers ve Porter (1982)'e açısında toplumsal bağımlılık çalışan ve toplumun hedeflerinde adaptasyon ve tümleşme olayıdır. Luthans (1995) topluma bağımlılığı çalışanların topluma olan bağlılıkları ile alakalandırılırken Robbins (1995) ise çalışanın toplumu ve hedeflerle adapte olması ve toplumdaki bulunma durumunu sürdürme arzusu şeklinde tanımlanmıştır. Toplumsal bağımlılık ile ilgili çeşitli açıklamaların bulunması bağımlılık ifadesinin çok fazla etkenden tesir görmesinin sonucu olarak hal, bekleyişler, toplumsal adalet, gelenek, kazanımlar, yönetim anlayışından etkilendiği söylenebilir.

Toplumsal bağımlılık hissel, normal ve süreklilik bağımlılığı olarak üçe ayrılırlar. Bunlardan hissel bağımlılık, şahsın kendi hisleri ve duygularıyla toplumda yer

alma biçimidir. Örgütsel bağlılık, duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç gruba ayrılır. Devam bağlılığı toplu vazgeçme halinde ortaya çıkabilecek maddi zorunluluklardan uzak durma sebebiyle meydana gelen bağlılık çeşidi iken normatif bağlılık ahlaki ve vicdani nedenlerle toplumda bulunmaya arzu sahibi olmaya denir.

Toplumsal bağlılıkla beraber eski zamandan günümüze kadar yürütülen çalışmalara bakıldığında değişik mekanların var edildiği gözlemlenmektedir. Alana gösterilen değer git gide fazlaşması ile alakalı aşağıdakileri sebep olarak söyleyebiliriz.

- 1- İşçiden yapması beklenen hareketler ile topluma bağlılık alakası olmaktadır.
- 2- Çalışmayı bırakma nedenlerinden biri olarak sayılan topluma bağlılık iş doyumundan tesirli bulunmaktadır. Aktivite seviyelerine göz gezdirildiğinde toplumsal bağlılığı fazla bulunanlardan daha da çok bulunmaktadır.
- 3- Toplumsal geçerlilik işaretlerine birisi konumunda kabul görmektedir. .
- 4- Vazgeçebilirlik, doğruluk gibi toplumsal vatandaşlık huyları toplumsal bağlılığın işaretleri şeklinde onay almaktadır.

Toplumsal bağlılığı açıklamada teknik durumda beliren üç nitelik vardır. Bunlar;<sup>15</sup>

- 1- Toplumun hedef normlarına güçlü bir şekilde kabullenme ve inanın içinde olma.
- 2- Toplum için uğraş vermeye fedakar ve arzulu bulunma.
- 3- Toplumda yer almaya devam etmeye güçlü bir şekilde arzulu olma.

#### **1.3.5.4 Diğer İş Tutumları**

Toplumsal destekleme hali, bir işçisinin bulunduğu grubu desteklemesi, ona verdiği önem, onun fikirlerinin yanında ne derecede bulunduğu ile ilgili bir tavidir. Toplumsal destekleme kavraması yüksek olabilen işçilerin işe geç kalma veya gelmene hallerinin de azalması ve sosyal ilgilerini ise daha güçlü bulunduğu edinilen bilgilere

---

<sup>15</sup>Ali Balcı, Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003, s.48.

göre ortaya çıkmıştır. Shen vd (2014)'nin çalışması bakımından artı bir ilişkiye sahip olan tavırlar aralarında hissedilen toplumsal destek toplumsal benlik kazanma ve aktivite bulunurken bu tavırların çalışmayı bırakma isteğiyle alakaları ise eksi tarafa doğru çekildiği gözlemlenmiştir. Celep ve Yılmaztürk (2012)'ün çalışmalarında ise hissedilen toplumsal desteğin ve toplumsal bağımlılık ilişkisi manalı ve artı yönlü keşfedilmiştir. İşçisini çalışmaya sarılması ise çalışmasına olan bağımlılığını onun sevmesini ve arzululuk derecesini dile getiren bir haldir. İşte tavır alma dereceleri fazla bulunan işçiler ona karşı arzuludurlar. Kuruluşlarıyla aralarında güçlü bir kopmayan bağ vardır ve her zaman kendilerinin yaptığı çalışmalarına karşı ilerlemeye meyillidirler. Buna karşında alt seviyede olan işçiler ise kuruluşlarıyla bağlantıları güçsüz ve ona doğru arzusuzluk duygusuyla iş yapmaktadırlar.

### **1.2.6 Örgüt Kültürü ve İş Tutumları İlişkisi**

Bir toplumun meydana gelmesi ve olgu gerçekliğinin sürdürülmesinde önemli bir etken olan toplum geleneği ile işçilerin çalışmasını ve toplumunu ne şekilde göz önünde bulundurduğu ve değerlendirme yaptığı ile alakalı bulunan iş tavrı kelimeleri içinde çok yakından bir alaka bulunmaktadır. Zamanında sebebi, zamanı geldiğinde ise sonucu olmaktadır devamlı ve yükselen rekabet şartları altım toplulukların kuvvetlerini savunabilmeleri ve hayatları sürekli şekilde kılabilimleri amacıyla toplum geleneği ve çalışmaya karşılık tavırları tetikleyen hareketler arasında yakın bir alaka bulunmaktadır. 1930'lu senelerde gerçekleştirilen Howthron araştırmasıyla çalışma tatmini e çalışma aktivite si aralarındaki alakayı değerlendiren gözetlemeler gerçekleştirilmiş ve insan alakaları davranışla bu çalışmalar ilerleyerek sürüp gitmiştir. Ancak bu alanlarda çalışılan ilk araştırmalar daha çok işçi tutumu aktivite si moral ilişkileri aralarında ve daha kolay düzeylerde gerçekleşmiştir.

Toplum kârın ve işçilerin aktivitesi, çalışma hızı ve çalışmasından tatmin olması toplum geleneğini de tesiri altına almaktadır. Bir toplumda önde gelen değerler ne denli fazla ve kuvvetliyse toplum geleneği de o seviyede kuvvetli durumda bulunacaktır. Benzer biçimde iş imkanları alınan maaş ve kararları onaylama kariyer destekçiliği ve önemli bulunduğunu anlamaya benzer etkenler açısından desteklenen, işçisinin özünü madden ve psikolojik açıdan rahat ve güvenli anlayacağı bir toplumsal gelenek de

bağımlılık aktivite ye benzer alanlarda işçinin en fazla kuvveti açığa vurmalarına faydalı olacaktır. Toplum geleneği ile çalışma tatmini alakası alanında çok fazla çalışma yürütülmüş kuvvetli dayanıklı bir toplum geleneğinin işçinin çalışma tatmini de iyi yönde tetiklediği gözlemlenmiştir. Bunun nedeni savunulacak da toplumu açısından gereksinimlerini gereğince giderildiği Bir alanda iş yapan şahsın bunun karşılığında a verim aktivite ye benzer çalışmasına işletmesine bağımlılık alanlarında iyi düşünüldüğü ve hareket ettiği sonuçlarına varılmıştır. Çalışmasından tatmin hissi alınamayan işçi ise bunların zıttı hareketler yapacak ve toplumuna karşı ancak zorunlu olan en az zorunluluğunu yerine getirecek ve çalışmayı bırakmaya meyledecektir. Konaklama sektörü üstünde çalışma yürüten Teoeci(2005) ise toplum geleneğinin, çalışma tatmini üzerinde değerli bir tesirinin olduğunu anlamış ve ekip adaptasyonunun toplum kültürü üzerinde dominant bir tesiri bulunduğunu ortaya çıkarmıştır.

## 2. ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI

### 2.1 ÇALIŞAN BAĞLILIĞI KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bilimin hızla geliştiği, teknolojinin hayatın her alanına nüfuz ettiği, sosyal ve kültürel değişimin insanların istek ve ihtiyaçlarını etkilediği günümüzde örgütlerin en büyük sermayesi insan unsurudur. En önemli sermayesi insan varlığı olan örgütlerin, varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişmelere uyum sağlayabilmeleri çalışanlarını etkili ve verimli kullanmalarıyla mümkündür. Hedeflerine ulaşmak, başarılı olmak ve devamlılığını sürdürmek isteyen örgüt, çalışanlarının işlerini sevip ve önemsemesini sağlamalıdır. İşlerini seven ve önemseyen çalışanların iş doyumları da yüksek olacaktır. Dolayısıyla çalışan bağlılığı hem örgüt hem de çalışan açısından üzerinde durulması gereken önemli bir kavramdır (MOZ).

Çalışmanın bu bölümünde; öncelikle çalışan bağlılığı kavramı açıklanacak, çalışan bağlılığı kuramının gelişimi ele alınacak, çalışan bağlılığının önemine değinilecek ve çalışan bağlılığın boyutları incelenecektir

#### 2.1.1 Çalışan Bağlılığı Kavramı ve Tanımı

Araştırmacılar 20. Yüzyılın başlarında çalışan bağlılığı konusu ile ilgilenmeye başlamış, yaşam doyumu, fizik ve ruh sağlığı, kendine güven, içe kapanıklık, hedef oluşturma, müşteri tatmini, devamsızlık alışkanlığı, çalışan verimliliği, çalışan performansı, çalışan devri (işe giriş ve çıkış) gibi konularını çalışan bağlılığı ile ilişkilendirmeye başlamışlardır. 2. Dünya Savaşı sürecinde gerçekleşen bir dizi olay ve özellikle iş doyum çalışmalarının örgütsel davranış çalışmaları içinde yer alması, iş doyum konusuna akademik bir ilgiyle yaklaşılmasına ve örgütsel psikolojide en çok araştırılan konulardan biri haline gelmesine neden olmuştur (Gülner, 2007:161).

Mayo ve çalışma arkadaşları (2012) iş ortamında verimliliği arttırmak amacıyla; ışık, ısı, mola, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeni, vb. faktörlerin çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerini incelemek üzere çalışmalar yapmıştır. Elde edilen sonuçlar, araştırmacıların iş yerinin fiziksel koşullarından çok, insan faktörüne yönelmesine neden olmuş, insanların güdülenmesinde ve mutlu olmasında moral unsurunun ekonomik ödüllerden daha önemli olduğu, verimliliğin çalışanların toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanma ölçüsüne bağlı olduğu sonucuna

varılmıştır. Daha sonra motivasyon ve davranışla ilgili çalışan araştırmacılar, çalışan algısı ve çalışan bağlılığıyla iş performansı ile ilişkili faktörler olduğunu ortaya koymuştur. İlk çalışmalar verimlilik ve çalışanın devrine odaklanırken, sonra yapılan çalışmalar çalışanların ihtiyaçlarının tatminine odaklanmıştır. Yapılan çalışmalarda motivasyon teorileri çalışan bağlılığı teorileri yerine kullanılmaya başlanmış ve araştırmacılar çalışan bağlılığının basit bir açıklamasının olamayacağını, birçok faktörün çalışan bağlılığını etkileyebileceğini bu süreçte fark etmiştir (Gülner, 2007:162).

Tanımlardan büyük çoğunluğu çalışan bağlılığı hakkında genel izahalar yaparken, bir kısmında da çalışan bağlılığını etkileyen ya da çalışan bağlılığının etkilediği faktörler üzerinde durmuştur.

Çalışan bağlılığı, farklı biçimlerde tanımlanan öznel bir kavramdır. Ancak temelinde bireyin iş deneyimini algılama biçimi, işine karşı oluşturduğu güçlü duygu ve tavırlar bulunmaktadır. En çok kullanılan çalışan bağlılığı tanımlarından biri Locke tarafından yapılmıştır. Locke (1976) çalışan bağlılığını; kişinin işini ya da iş yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi olarak tanımlamıştır. (1976 akt. Çetinkanat, 2000;1).

Çalışan bağlılığını Hoppock (1935); kişinin işinden tatmin olmasını sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel şartların bileşimi, Jahanshahi (1995); işe doğru yöneltilen somutlaştırılmış duygu, Chappell (1995); kişinin işine karşı tutumu ya da duygusal yanıtı, Kutanis (2003) çalışanın işine karşı genel davranışları ve tutumları, iç huzuru ve rahatlığı, beklentilerini elde etme düzeyi, Vroom (1964); çalışanların iş veya iş deneyimlerini değerlendirdikten sonra hissettikleri durumundan hoşnutluk hali, Reitz (1987) çalışanların işlerine karşı göstermiş oldukları genel tutum, Hackman ve Oldham (1975); çalışanların işlerini yaparken ulaştıkları mutluluk düzeyi, Davis (1982); işin özellikleriyle, çalışanların istek ve beklentilerinin birbirleriyle örtüştüğü zaman ortaya çıkan ve çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak tanımlamıştır (Gülner, 2007 ve Akbulut, 2014).

Çalışan bağlılığı, bireyin işiyle ilgili beklentilerinin gerçekleşmesiyle oluştuğundan, tanımlanmasına da bireyin epistemolojik köklerine inerek başlanabilir. (Işıkkhan, 1993:56). Çalışan bağlılığı, çalışanın performansının artmasına ve örgütün



gelişerek devamının sağlamlasında önemli bir yere sahip olmasından dolayı, üzerinde durulması gereken bir konudur.

### **2.1.2 Çalışan bağlılığının Önemi**

Günümüzde iş ve yaşam iç içe geçmiş, çalışanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerinde veya işle ilgili faaliyetlerde geçirmektedirler. Çalışma yaşamının karmaşıklığı içinde çalışanların işlerine karşı hisleri, memnuniyet düzeyleri kişiden kişiye göre farklılık gösterebilmektedir. Çalışan bağlılığı, iş gören ve örgüt üzerinde önemli etkilere sahiptir. Çalışan bağlılığının yüksek olması; çalışanın moral ve güdülenmesini olumlu yönde etkileyerek özgüvenini ve başarısını arttırmaktadır. Yetersizlik duygusuna kapılmayan kişi, daha doğru kararlar alır, işinde hata yapma oranı düşer. İşe ve örgüte daha çok bağlanır, işe geç gelme başta olmak üzere işe gelmeme, işi bırakma gibi isteklerde azalma görülür. Çalışma arkadaşları başta olmak üzere, yöneticilerle iyi ilişkiler geliştirir.

Çalışanın hayatını düzene sokup mutlu olmasına katkı sağlar. Fiziksel ve ruhsal sağlığı daha iyi olacağından, öğrenme potansiyeli de daha yüksek olacaktır. Yeni işleri daha kısa sürede öğrenecek, iş kazalarına uğrama riski daha az olacaktır. Ayrıca iş tatmini yüksek olanlar, başkalarına yardım eden, hizmet sunulan kişilere daha çok yaklaşan ve hizmet eden, katılımcı davranışlar sergiledikleri gözlenmiştir. Çalışan bağlılığının örgüt açısından yararlarına bakıldığında; iç huzuru sağlanmış, mutluluk düzeyi ve yaşam doyumu yüksek olan çalışanlar, işlerini yapmak için gerekli olan coşku ve enerjiye sahip olurlar. İşleri ile ilgili emir ve talimatlara isteyerek uydukları için, örgüt içinde bir düzen oluşur. İşlerine, yöneticilerine ve örgütlerine bağlılıkları artar. İş yapma performansları yüksek olup örgütün hedefleri doğrultusunda diğer çalışanlarla işbirliği içinde ve istekle çalışırlar, örgütün iklimini olumlu yönde katkı sağlarlar. Örgütün amaç ve araçlarının benimsenmesi sonucunda işin aksatılması, örgüt içindeki dengelerin bozulması gibi sorunların en aza indirilmesine yardımcı olup beklenmeyen bir sorunla karşılaşılması veya kriz anlarında olağanüstü bir çaba göstererek çözümün parçası olurlar. Çalışanların beklentilerini karşılayan örgütler, personel bulmakta zorluk yaşamazlar (Özkalp ve Kirel, 2010:119).

## **2.2 ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Çalışan bağlılığını bireysel (kişisel) ve örgütsel (çevresel) olmak üzere iki faktör etkilemektedir. Bireysel faktörler, bireyin kişisel özellikleri ile iş ve özel yaşam şekillerinden kaynaklanırken örgütsel (çevresel) faktörleri iş ortamı ve işle bağlantılı faktörleri kapsamaktadır.

### **2.2.1 Bireysel (Kişisel) Faktörler**

#### **2.2.1.1 Cinsiyet**

Cinsiyet ve çalışan bağlılığı konusunda yapılan araştırmalarda, cinsiyet değişkeninin çalışan bağlılığında etkili bir faktör olduğunu gösteren araştırmalar olduğu gibi, çalışan bağlılığının cinsiyete göre farklılaşmadığı yönünde sonuçlar ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Bunun temelinde de kadınlarla erkeklerin iş hayatında beklentilerinin farklı olması yatmaktadır.

Farklı ülkelerde cinsiyet ve çalışan bağlılığı konusunda yapılan araştırmada aynı iş çevresinde çalışan erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde doyuma ulaşmalarında; erkeklerin yönetim kademelerinde daha sıklıkla yer almaları, üst yönetime daha kolay gelebilmeleri, kişisel yeteneklerini kullanabilme ve geliştirebilmeleri gibi imkânlarla sahip olmaları gösterilmiştir. Kadınların erkeklerden daha çok çalışan bağlılığına ulaşma nedenleri arasında iş arkadaşları ve paydaşlarla iletişim, rahat çalışma saatleri, iş güvencesine önem verdikleri, işten beklenti düzeylerini erkeklere göre daha düşük tuttukları sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet değişkeninde kadınların beklentilerinin daha düşük olması, aile içi rollerine daha çok önem vermeleriyle ilgilidir. Çalışan bağlılığında cinsiyet faktöründen ziyade, konuya beklenti açısından bakmak daha doğru olacaktır (Kırel, 1999; Aydın, 2006; Köroğlu, 2012; Tutar, 2014:166).

#### **2.2.1.2 Yaş**

Yaş çalışan bağlılığında önemli bir faktördür. Her iş belli bir fiziksel, zihinsel ve psikolojik bir güç gerektirir. Yaşlanma ile birlikte güçler önemli ölçüde azalma meydana gelir. Bu kaybın çalışan bağlılığını olumsuz etkilemesi göreceli bir durumdur. Yapılan araştırmalarda çalışanların yaşları ile çalışan bağlılığı düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde, genç çalışanların çalışan bağlılığı düzeylerinin kendileri ile aynı işi

yapan yaşı çalışanların çalışan bağlılığı düzeylerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Diğer bir husus da yaş ve diğer bireysel değişkenleri, yapılan işin türü açısından ele almak daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Fiziksel güç gerektiren işlerde kişi yaşlandıkça çalışan bağlılığı düşerken, zihinsel güç gerektiren işlerde kişi yaşlandıkça tecrübe ve bilgi kazanır yani güçlenir. Bu da çalışan bağlılığını artırır (Ayyıldız ve Turunç, 2013:134; Tutar, 2014:167).

### **2.2.1.3 Medeni Durum**

Örgütsel davranış konusunda yapılan araştırmalarda medeni durum değişkeni ile çalışan bağlılığı değişkeni arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Evliliğin ek sorumluluklar getirdiği için iş tatminini düşürdüğü yönündeki araştırma sonuçlarının yanında evliliğin kişiye düzenli bir yaşam sağlayarak mesleki doyum düzeyini arttırdığı ve işine karşı daha sorumlu davranmasına katkı sağladığı yönünde araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Demir, 2007:121; Akyıldız ve Turunç, 2013:135; Tutar, 2014:165).

### **2.2.1.4 Eğitim Düzeyi**

Eğitilmişlik seviyesi işçinin bağımlılığı ile alakalı kesin olmayan, karışık yapıda, sık olarak çalışma sorularında görülür. Eğitilmişlik seviyesi fazla olan işçilerin çalışma doyumlarının, eğitilmişlik seviyelerinin daha alt seviyelerde bulunan işçilere göre daha üstte yer aldığı gözlemlenmektedir. Eğitim düzeyinin yükselmesi, daha iyi iş olanakları ve yüksek ücreti beraber getirmektedir. İş yapanlar, eğitilmişlik seviyelerine ve tecrübelerine uyan alanlarda, kendilerini bulamadıklarında mutsuz hissetmekte ve çalışma açlığı ortadan kalmaktadır. Bunun beraberinde ise işçilerinin kendilerinin olan becerilerinden daha fazla beklentilerin bulunduğu bir ortamda vazifelerini yerine getirmeleri durumunda işçinin moral bozukluğu endişe seviyesi artmakta ve çalışma doyum seviyesi geriye doğru gitmektedir. Ayrıca eğitim düzeyinin yükselmesi, farkındalık düzeyinin de artmasına neden olmakta, bu durum da çevresel faktörlerde duyulan rahatsızlık düzeylerini olumsuz olarak etkilemektedir (Eğinli, 2009:40; Tutar, 2014:167).

### **2.2.1.5 Meslek**

Çalışma gruplarıyla alakalı çalışmalarda iş seviyesi ile işçinin bağımlılığı arasındaki tutumlu bir alaka olduğunu halksal bakımdan daha fazla seviyeli işlerde daha

çok işçi bağımlılığı görülür. Her ne kadar insanlar mesleğe yönelik olsalar da, bir mesleği seçerken yaşamlarına, ilgi alanlarını, yeteneklerini ve değerlerini, mesleğin kalitesini, çalışma koşullarını, mesleki anlamda kişisel gelişim olasılığını ve mesleği seçerken bile mesleğe bağlı stres faktörlerini dikkate alarak yaşamlarına uygundurlar. bu çalışan memnuniyetini ve sadakatini etkileyebilir. Bununla birlikte çalışan bağlılığı meslek grubuna göre farklılık gösterebilir. Mesleğin kişinin beklentileri karşılama düzeyi de iş doyum düzeyi üzerinde belirleyici faktörlerden biridir. Ücretler arttıkça, mesleğin statüsü ve diğer kazanımları arttıkça, çalışan katılımı artmaktadır. Mesleğe ilgi, meslek için gerekli becerilerin mevcudiyeti (bilgi, beceri ve davranış), mesleğe yeterli hazırlık, mesleğin itibarı, iş kontrolü, çalışma gruplarının entegrasyonu ve meslek toplulukları, meslek gruplarının katılımını etkileyen faktörlerden bazılarıdır. (Uyer, 1993; Tümkaya ve vd, 2008, Topal, 2008).

#### **2.2.1.6 Deneyim ve Hizmet Süresi**

Kıdem, bir iş yerindeki çalışma süresi olarak tanımlanan bir kavramdır. Çalışma süresi ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı araştırmalar yapılmış ve farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Davis (1982)'e göre iş hayatına yeni atılan bir çalışanın ilk zamanlarda çalışan bağlılığı düzeyi yüksekken, çalışma koşulları, terfi ve zam gibi konulardaki beklentilerinin karşılanmaması halinde çalışanın örgüte bağlılığı azalabilmekte ve bunun sonucunda çalışan bağlılığında düşüşe neden olabilmektedir (1982;99). Bunun tersi olan görüşlere göre çalışanın deneyimin artmasıyla işini daha iyi kavrayacağı, çalışanda başarıma hissini geliştireceği ve bu duygunun iş sürecini olumlu etkileyeceği, çalışanın örgüt ve işi ile bütünleşeceğini örgütün de çalışanın ihtiyaçlarını karşılayıp daha fazla olanaklar sunacağı dile belirtilmiştir. Sonuçta hizmet süresi artan ve örgüt tarafından ihtiyaçları daha iyi karşılanan bireyin çalışan bağlılığının yüksek olması beklenen bir sonuçtur. (Çimen ve Şahin 2000:34, Solmuş, 2004:56, Keser 2006:54).

#### **2.2.2 Örgütsel (Çevresel) Faktörler**

Çalışan bağlılığını sağlayan örgütsel faktörler, örgütün yapısı ve işleyişiyle ilgili faktörlerdir. Örgütsel yapıyla ilgili faktörler; örgütün yönetim alanı, hiyerarşik yapısı, formel ve informel durumu, formelleşme derecesi, mekanik veya organik yapıya sahip olması gibi faktörleri kapsar. İşleyiş ile ilgili faktörler ise; işin özellikleri, işin beceri gerekleri, bütünlük taşıması ve özerkliğe olanak sağlayıp sağlamaması gibi faktörleri

kapsamaktadır (Tutar, 2014:159). Çalışan bağlılığını sağlayan örgütsel faktörler, örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Bunun temelinde insanlar arasında kişisel farklılıkların bulunması, insan davranışlarının karışık ve anlaşılmasının güç olması, güdüleme konusunda genel ilkeler geliştirmeyi zorlaştırmıştır. Uzun araştırmalar sonucu saptanan, oransal önemi (nisbi) kişiye ve duruma göre değişen bu faktörler; gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, yapılmaya değer bir işin verilmesi, statü, kişisel yetke ve güç kazandırılması, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılım olanaklarının sağlanması, adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması olarak sıralanabilir (Eren, 2001:507-516). Çalışan bağlılığını etkileyen örgütsel faktörlerden bazıları aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir:

### **2.2.2.1 Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, Çalışma Koşulları ve Sosyal Görünüm**

Örgüt içindeki bireylerin ve grupların davranışlarını belirleyen normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanan örgüt kültürü, kuruluşun kökeni, gelişimi ve idamesinde önemli bir yer tutar. Şu anda, çalışan memnuniyetini sağlamak için etkin bir organizasyon kültürü oluşturarak ve böylece organizasyonun amaçlarına ulaşmak, verimliliği ve etkinliği artırmak, modern organizasyonlar için önemli bir hedef haline gelmiştir. (Eren, 2004:150). Örgütsel faktörler arasında sayılan ve çalışan bağlılığını etkileyen örgüt iklimini de kısaca, yönetici ve çalışanların birlikte oluşturmuş olduğu örgüt içerisine solunan hava olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimini örgütteki yönetim yapısı, çalışma koşulları, sosyal görünüm gibi faktörler oluşturur. Her örgütün kendine özgü bir iklimi olup bu iklim çalışanların iş doyumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütte içerisinde demokratik bir havanın egemen olması, çalışanların kendilerine adil ve eşit davranıldığını düşünmesi, iş yerinin fiziksel ve sosyal tasarımın iyi yapılması, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olma ve güven ihtiyaçlarının karşılanması, işin sıkıcı ve monoton olmaması ve zenginleştirilmesi, çalışanın iş süreçleri ve sonuçları hakkında inisiyatif kullanması ve işi hakkında kontrol sahibi olması, örgütün dış çevrede saygınlık düzeyinin yüksek olması, yapılan işin diğer insanların davranışlarına doğrudan veya dolaylı olarak etki etmesi, çalışma arkadaşları ve üstlerden olumlu geri bildirimlerin alınması, çalışanın örgütü hakkında olumlu duygular geliştirmesine ve çalışan bağlılığının artmasına neden olmaktadır (Tutar, 2014:163-164; Akbulut, 2015:).

### 2.2.2.2 Örgütsel İletişim

Örgütlerde dikey, yatay çapraz ve diyagonal olmak üzere farklı şekillerde iletişim kurulumu ve bu örgütsel iletişimin bir kısmı formel, diğer kısmı da enformeldir. Örgütsel iletişim kişiler arasında, kişi ile örgütün iş ve dış çevresi arasında kurulabilir. Çalışanın örgütte kendini ifade etmesine imkân sağlayan açık ve çok yönlü bir iletişim ortamının bulunması, çalışanın çalışan bağlılığına ulaşmasının önemli araçlarından biridir. Bir organizmada kan dolaşımı vücut sağlığı için ne kadar önemli ise, örgütlerde iletişimin açık ve çok yönlü olması o derece önemlidir (Tutar, 2014:161-162). Yapılan araştırmalarda örgüt içindeki iletişimsizliğin iş doyumsuzluğunu arttırdığı görülürken, örgüt içindeki iyi iletişimin de her koşulda çalışan bağlılığını arttırmadığı tespit edilmiştir (Erdoğan, 1999:242'den aktaran Akbulut, 2015:51).

Tortop'a (1999:56) göre örgütsel iletişim ile çalışanlar birbirlerine bilgilerini, deneyimlerini, duygularını ve düşüncelerini aktarırlar. İş yapanların ekipteki şahıslara üstlerine ve altlarına his ve fikirlerini işletmeleri için tasarımlarını söyleyebilmeleri konuşabilmeleri ve eleştirebilmeleri bunların çalışma açlığı seviyelerini yükseltmektedir. Güzel bir haberleşme yoluyla gerekli olan infonun az bir zamanda, dağılacak tarihinde ve aktif kararlar verilmesinde yardımcı bulunurlar. Ödemiş'e (2008:15) göre çalışan, kendisinden ne beklendiğini, ne yapması ya da ne yapmaması gerektiğini ve örgütün diğer çalışanlarının kendisi hakkında ne düşündüğünü iletişim sayesinde öğrenebilir. Yönetim ve çalışan arasındaki etkin bir iletişim ağı, çalışan bağlılığını etkileyen birçok olumsuzluğun çözümünü sağlarken, iletişimsizliğe dayalı sorunları da ortadan kaldırılmasına yardımcı olur. Erdoğan'a (1999:242) göre ise; yapılan bir çok araştırmalarda örgüt içindeki iletişimsizliğin iş doyumsuzluğunu arttırdığı, bununla birlikte örgüt içindeki iyi iletişimin her koşulda çalışan bağlılığını arttırmadığı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır (Akbulut, 2015:51).

### 2.2.2.3 Ücret, Ödül, Gelişme ve Yükselme (Tefi) İmkânları (Fırsatları)

İnsanlar örgütlere maddi, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla katılırlar. Maddi ve psikolojik ihtiyaçları karşılanamayan ve bu ihtiyaçlarını baskı altında olan bireylerin hem çalışan bağlılığı hem de yaşam doyumu olumsuz yönde etkilenir. Fizyolojik ihtiyaçlar ancak yeterli düzeyinde bir gelirin sağlanmasıyla karşılanabilir. Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasının önemli bir araç olan ücret, iş ve yaşam doyumunun yükseltilmesinde önemli bir yeri vardır (Tutar, 2014:164). Tüm

bunlara rağmen ücret tatmin ilişkisi diğer örgütsel değişkenlerden etkilenebilmektedir. Ücretler düşük olsa da yönetim tarzı, çalışma koşullarındaki olumlu faktörler çalışanın iş doyum düzeyinin düşmemesine neden olmaktadır. Benzer gerekçelerle bakıldığında yüksek ücret her zaman doyumunu arttırmamaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013:137-138).

Terfi eden çalışanların ücretlerinde ve sosyal statülerinde artış olur ve çalışan bağlılığı olumlu yönde etkilenir. İşte yükselme bazı çalışanlarca fazla ücret alma olarak anlamlandırılırken bazı çalışanlarca sosyal statüsünün artması olarak değerlendirebilir. Dolayısıyla çalışanların yükselme karşısında yaşayacağı doyum düzeyi farklılık gösterebilir. Çalışana yaptığı başarılı işlerden dolayı işte yükselmenin ödül olarak verilmesi, çalışanın yükseldikçe kendini daha çok gerçekleştirme şansı bulmasına, takdir edilmesine ve saygınlık kazanmasına neden olur. Bu da çalışanın öz güvenini ve iş doyum düzeyini attırır. Örgütte yükselme olanaklarının ve adil bir ödül sisteminin bulunması, çalışanların çalışan bağlılığını olumlu yönde etkilerken örgütün başarı değerlendirme ve ödül sistemi adil olmadığı durumlarda ve başarılı olan çalışanların yanında başarısız olan çalışanlarında ödül ve terfi alması, başarılı çalışanların çalışan bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilir (Akbulut, 2015:52;MOZ).

Yüksek seviyelere çıkma şartı bulunan işlerde işçiler seviye atlayabilmek amacıyla çalışmalarına çok iyi bir şekilde sarılırlar bu nedenle de bunların çalışma açlığı yükselir. . Fakat sosyal hizmet alanına bakıldığında, bu mesleğin yükselmeye açık bir meslek olmaması iş doyumsuzluğu yaratmaktadır. Sosyal hizmet alanında çalışanlarına yükselme olanağı sağlayarak çalışan bağlılığı düzeylerini arttırmak amacıyla, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavları yapmaktadır. Bu sınavlar hem kurumun nitelikli personel ihtiyacını karşılamakta hem de çalışanların iş doyum gereksinimlerini karşılamaya yönelik önemli bir adımdır (MOZ).

#### **2.2.2.4 Motivasyonun Önemi ve Çalışan bağlılığı ile İlişkisi**

Motivasyon kavramı dilimizde güdüleme, güdümlenme güdülenme olarak da ifade edilmektedir.. (Eren, 2001:490; Koçel, 2011:619). İstekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan motivasyon kavramı farklı şekillerde ve birçok kez açıklanmıştır. Bu tanımlarda ortaya çıkan ortak yön; bireyin davranışlarını etkilemesi ve bu etki doğrultusunda onu belirli davranışlara sevk etme olduğu görülmüştür (Şimşek vd. 2015:145).

Eren (2004) motiveyi; harekete geçirici, hareketi devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yöneltici olmak üzere üç temel özelliğe olduğunu belirtmiş ve "motive" kavramından türetilen güdülemeyi de bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru ve sürekli bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak tanımlamıştır (2004:490).

Bireysel ve örgütsel performans bakımından büyük önem taşıyan örgütsel motivasyon veya güdülenme; çalışanları çalışmaya isteklendirmede, onlarda yüksek çalışan bağlılığı duygusu oluşturma ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde bireysel doyum sağlanacağı konusunda inandırma süreci olarak görülebilir (Tutar, 2014:57). Tanım ve açıklamalarda görüldüğü gibi güdülenme en kısa haliyle insanı belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren güç olduğu anlaşılmaktadır (Eren, 2001:490).

Motivasyon ile çalışan bağlılığı birbiriyle ilişkili kavramlar olup aralarında bir sebep sonuç ilişkisi olduğu genel kabul görmüş bir düşüncedir. Çalışan bağlılığı düşük çalışanı motive etmek oldukça zor, güdülenme söz konusu olsa da süreklilik göstermesi mümkün değildir. Bunun tersi olan çalışan bağlılığının yüksek olması, çalışanın örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğine gitmesi oldukça kolay gerçekleşir (Akıncı, 2002'dan aktaran Ayyıldız ve Turunç, 2013:130). Bu konuda geliştirilen teoriler, güdülenme süreci içinde vurguladıkları aşamalara göre farklılaşmakta ve çeşitlenmektedir.

## **2.3 ÇALIŞAN BAĞLILIĞI İLE İLGİLİ TEORİK (KURAMSAL) YAKLAŞIMLAR**

Yazında genel olarak çalışan bağlılığı ve motivasyon kuramları aynı şekilde sınıflandırılıp aynı kuramlar olarak ele alındığı görülmüş, güdülenme (motivasyon) konusunda geliştirilen kuramların çalışan bağlılığı konusunun incelenmesi ve anlaşılmasında temel oluşturan kuramlar olarak kabul edildiği görülmüştür (Çimen, 2000:123).

Çalışan bağlılığı kuramları, kapsam ve süreç kuramları olarak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kapsam teorileri, motivasyonun kaynağının araştırırken bunun, bireyin kendisinden, kişinin gelişmesi, içsel etmenlerden geldiği fikrine dayanır. Bireyin ihtiyaçlarını karşılayıp çalışan bağlılığını sağlayacak bireysel ve çevresel faktörler üzerinde durur. Süreç teorileri ise, çalışan bağlılığını bir süreç şeklinde ele alıp, iş



yerinde motivasyonu etkileyen süreçlere, yani dışsal etmenlere değinmektedir. (Koçel, 2011:621)

### **2.3.1 Kapsam Teorileri**

Şahısların ne şekilde niçin bu şekilde hareket ettikleri sorularına yanıt aramaya yönelir (Şimşek vd. 2015:25). Şahsın kendi özünde barındırdığı ve şahsı belli bir biçimde yol gösteren etkenleri kavramaya değerli gözle bakan varsayımlardır. Çalışanı belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri yöneticiler anlayabilir ve kavrayabilirlerse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle, personeli daha iyi yönetir ve onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilirler (Koçel, 2011:123). Kapsam teorileri adı altında gruplanan ve en çok bilinen dört teori aşağıda belirtilmiştir.

#### **2.3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı**

Bu yaklaşım; insan ihtiyaçlarının bir nedene dayandığı, tatmin edilen bir ihtiyacın motive edici bir unsur olmaktan çıkıp yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyacın geçtiği şeklindeki iki varsayıma dayanmaktadır (Şimşek vd. 2015:151). Maslow'a göre, insanın her davranışının arkasında hiyerarşik bir örüntü içinde bulunan ihtiyaçları vardır. Bunlardan alt kademedeki bulunan ihtiyaçlar karşılanmadığı takdirde üst kademedeki ihtiyaçlar ortaya çıkıp kişiyi davranışa yönlendiremez (Tutar, 2014: 65). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, en alt düzeyden yukarıya doğru beş ihtiyaç kategorisi şeklindedir (Koçel, 2011:624; Tutar, 2014: 65-66; Şimşek vd. 2015:151-152);

**1- Temel Fizyolojik İhtiyaçlar;** Yeme, içme, uyku, barınma, dinlenme, varlığını ve neslini sürdürme gibi ihtiyaçlar bu gruba girer. İnsan doğasında bulunan ve onun hayatını devam ettirebilmesi için zorunlu olan ihtiyaçlardır.

**2- Güvenlik İhtiyacı;** Dış çevreye bağlı istenmeyen olaylardan ve parasal savunma, savunma, ve rahatlık yaşam kalitesi tehdit altında bulunmama doğru güzel bir dış mekanda hayatını sürdürme uzun zamanlı parasal korumaya sahip konumda bulunma olarak söylenebilir. Dışsal gereksinimleri gideren şahıslar hayatlarını sıhhatli ve kaliteli bir biçimde sürdürmelerine yardımcı olan gereksinimlerine bazılarıdır.

**3- Ait Olma (Sosyal) İhtiyaçlar;** Onaylanma ait bulunma duygusu sevgi ve empati cana yakınlık topluluk ortamında bulunma ve yardımlaşma durumunda bulunma. Şahıslar birlik durumunda hayatlarını sürdürdüklerinden dolayı şahıslar özlükleri

amacıyla herhangi bir ve ya birden fazla siyasal kuruma ekibe ya da bir sivil toplum kuruluşlarına üye halinde bulunmayı arzular. Güvenlik ve sevgi gibi düşük seviyeli ihtiyaçlar tatmin edildiği zaman davranışı motive etmeye başlar.

**4 Kendini Gösterme (Saygı Görme) İhtiyacı;** Tanınma ve saygınlık kazanma, kendine güvenme, liderlik, yarışma ve başarıma ihtiyacı.

**5 Kendini Gerçekleştirme (Tamamlama) İhtiyacı;** Kendini gerçekleştirme ihtiyacı düşük, orta ve yüksek aşamalardaki ihtiyaçların sona erme noktasında ortaya çıkar. Bu aşamaya ulaşan insanlar yapabileceklerinin sınırını merak edip o sınıra ulaşma çabası gösterirler.

Maslow yukarıda beş kategori şeklinde sayılan ihtiyaçlara bilişsel ihtiyaçlar (bilme ve anlama), estetik ihtiyaçlar (güzel şeylere yönelme) olmak üzere iki ihtiyaç daha eklemiştir. Bu yaklaşımın yönetici için önemi; Yönetici, çalışanın ihtiyaçlarını anlarsa, ihtiyaçlarını karşılayabileceği ve belirli bir yönde hareket edebileceği bir ortam yaratabilir. Teorinin en büyük eleştirisi ihtiyaçların somut çizgilerle birbirinden ayıramayacağı yönündedir. Bu teori en yaygın olarak bilinen motivasyon teorisidir, çünkü basit, anlaşılabilir ve mantıklıdır. (Koçel, 2011:623).

### **2.3.1.2 Herzberg Çift Faktör (Hijyen Motivasyon) Teorisi**

Frederick Herzberg tarafından 1950'li yıllarda geliştirilen bu teori ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra en çok bilinen motivasyon teorisidir. Herzberg çalışanların çalışma ortamlarında mutlu ve mutsuz eden etmenleri konusunda araştırma yapmış ve bu ara sonucunda çalışanların işiyle ilişkisinde başarı veya başarısızlığını etkileyen bazı faktörler olduğunu bulmuştur. Herzberg araştırma sonucunda elde ettiği kavram ve terimleri motive edici faktörler ve sağlık (hijyenik) faktörler olmak üzere iki grupta toplamıştır (Koçel, 2011:624; Tutar, 2014: 65-66; Şimşek vd. 2015:151-152);

- (i) Motive Edici Faktörler:** Bu faktörler arasında işin kendisi, sorumluluk, statü, ilerleme imkânları, gelişme, başarıma ve tanınma olarak tespit edilmiştir. Bu faktörler varlığı, çalışana kişisel başarı hissi yaşatacak ve çalışan motive olacaktır. Bu faktörlerin yokluğunda kişinin motivasyonu gerçekleşmeyecektir.
- (ii) Hijyen Faktörleri:** İşletme politikası ve yönetim, örgüt iklimi, gözetim, çalışma koşulları, denetçilerle ilişkiler, ücret, çalışanlar arası ilişkiler, iş

güvenliği, işgörenlerle ilişkiler, statü ve güvenlik gibi faktörlerdir. İşin kendisinden çok, işin koşulları ile ilgilidir. Çalışanı dışarıdan etkilediği için, dışsal koşullar olarak da adlandırılmıştır. Kişileri doğrudan motive etme özelliği olmayan bu faktörler, bireyde oluşacak doyumsuzluğu engelleyerek motivasyon faktörlerinin oluşturacağı güdülenmeye ortam hazırlamaktır.

Motivasyon faktörleri, gerçek güdüleyici faktörler olurken, hijyen faktörleri bireyin tatminsizliğine engel olur. Hijyen faktörlerinin karşılanması, çalışan bağlılığını arttırmaz ancak karşılanmaması iş doyumsuzluğuna neden olabilir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Çift Faktör Kuramı arasında bir takım benzerlikler bulunmasına rağmen bu iki kuramı birbirinden ayıran temel özellik; Maslow, alt düzey ihtiyaçlar sırasıyla karşılandığı takdirde üst düzey ihtiyaçların ortaya çıkacağını savunurken; Herzberg, alt düzey ihtiyaçların karşılanmasının çalışan bağlılığını doğrudan arttırmayıp sadece iş doyumsuzluğunu önleyerek çalışanın güdülenmesi için gerekli ortamı hazırladığını görüşünü savunmuştur (Önder, 2006: 54).

### 2.3.1.3 Alderfer'in ERG Yaklaşımı

Calyton; Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar sınıflandırmasını basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon teorisidir. Model "Varlığını sürdürme, İlişkilerde bulunma ve Gelişme ihtiyacı" olmak üzere gereksinimleri üç gruba ayırmıştır;

- (i) **Var olma ihtiyacı;** var olmak için gerekli olan zorunlu (temel) ihtiyaçları kapsar.
- (ii) **İlişki kurma ihtiyacı;** Şahısların diğer şahıslarla beraber olmak istemesi alakalı olmak istemesi sosyal alakaları İn olmasını istemesi gibi sosyal gereksinimleri içine alan gruptur.
- (iii) **Gelişme ihtiyacı;** Şahsın kendi özünü üst seviyede ve önemli Bir varlık olarak hissetmesine yardımcı olan gereksinimlerdir

Alderfer'in ERG varsayımından gereksinim ayrılıkları aralarında bir ilişki ve net bir hudut ortada olmamaktadır şahıs herhangi bir belirli gereksinimini gideremediği anda bunun bir alt seviyesindeki gereksinimine yönelmektedir. Maslow'un soyundan bir sonraki seviyesine atlama biçimindeki yürümesine teoremine karşılık Alderfer

doyumsuzluk nedeniyle oluşan hüsrana yani geri seviyelere doğru ilerleme kelimesini meydana getirmiştir. (Tutar, 2014: 67; Şimşek vd. 2015:157-158).

#### **2.3.1.4 McClelland'ın Başarım İhtiyacı Kuramı**

Amerikalı psikolog David O. McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişiler üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bu ihtiyaçlardan biri ilişki kurma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişiler, başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeye önem verirler. Kuvvet edinme gereksinimi bu hissini güçlendiren şahıslar kuvvet ve yönetim kaynaklarını yayma ve diğer şahısları etkileme kuvvetini savunma hareketlerini yaparlar. Başarım gereksinimi ise şahıs kendi özüne ulaşması zor ve çalışmayı lazım kılan amaçlar seçer. Seçtiği bu amaçları yerine getirmek amacıyla lazım olan beceri ve infoyu kazanarak onları etkin bir biçimde kullanacak hareketi geliştirir.

Başarım ihtiyacını fazla hisseden çalışanlara, aşırıya kaçan hedeflerin verilmesi veya belirsiz görev tanımlarının yapılması, kişileri başarısızlığa sürükleyebilecektir. Başarım ihtiyacının en önemli yanı, insanları örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmesine engel olan endişeleri ortadan kaldırılması ve kişide oluşan kendine güven duygusuna yaptığı vurgudur.

Yöneticiler personelin gereksinimlerini belirleyebilirse, personel seçim ve yerleştirme sistemini çalışanların ve örgütün gereksinimlerine göre düzenleyebilir. Dolayısıyla çalışan motivasyon için gerekli ortamı bulacağından, sahip olduğu bilgi ve yeteneğini işine aktararak örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunacaktır.

#### **2.3.2 Süreç Kuramları**

Güdülenme olgusunun içerik (enerji) kısmı üzerinde durmamakta ve bunları var olarak kabul etmektedir. Süreç kuramları üzerinde durduğu, dışsal faktörlerin kişiyi nasıl motive ettiği ve yönlendirdiği konusudur (Koçel, 2011: 628, Tutar, 2014: 68-69).

##### **2.3.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı**

1964 senesinde Victor Vroom açısından ileriye iletilen beklentin teorisi şahıs hareketlerinin amaçlı ve sebepli niyetli bulunan asıl teoremiyle sağlanır. Vroom açısından odaklanma üç asıl etkenin bir araya getirdiği bir olgudur. İlki, belli bir çaba göstererek belirlenen amaca veya ödüle ulaşma arzusu (valance)'dur. İkincisi, beklenti

sahibi kişi çabalarının karşılığında beklentilerinin karşılanacağını düşünüyorsa, çaba göstermeye devam edecektir. Üçüncüsü araçsallık kavramıdır. Araçsallık, kişinin gösterdiği performansın ödüllendirileceğine dair beklentilerini ifade eder. Diğer bir deyişle kişinin, belirli bir çabanın belirli bir ödüle ulaşabilmek için gerekli olduğuna inanması olarak da ifade edilebilir.

Farklı bir söyleyişle bekleri teoremi işçilerin beklediklerini varabilmek amacıyla değişik hareket stilleri arasından en iyi durumdaki hareketi belirleyecekleri teoremiyle sağlanır. İşçinin istediği normlara belli seviyedeki hareketin bu normların oluşumuna katkıda bulunma olasılığına alakalı çarpımıyla aynı olan aşağıdaki gibi formüle edilmiştir.

### **Motivasyon=Değer (valance) x Beklenti x Araçsallık**

Kişinin davranış seçimini nasıl yaptığını açıklamaya yardımcı olan bir kuramdır. Bundan ötürü de işçilerini çok iyi bir şekilde analiz yaptıktan sonra adaletli bir ödül verme paylaşımı yapılır (Eren, 2004:380; Koçel, 2011:634-635; Tutar, 2014:70; Şimşek vd. 2015: 160-161).

#### **2.3.2.2 Porter ve Lawler'ın Beklenti Kuramı**

Bu kuram, Wroom'un modelini esas almış ancak bazı noktalara eklemeler yapmıştır. Porter ve Lawler'a göre yüksek çaba daima büyük başarı getirmez. Kişinin gösterdiği çabanın başarıyla sonuçlanması, kişide yeterli düzeyde bilgi ve becerinin, yani yeteneğin de olması gerekir. İkinci ilave ekleme ise kişinin kendisi için algıladığı roldür. Bu kuramı çalışanlarında güdüleme aracı olarak kullanmak isteyen yöneticilerin; çalışanlarına kendilerinden beklenen performansı gösterebilmelerini sağlayacak eğitimi vermesi, rol çatışmalarını mümkün olduğu ölçüde azaltması, çalışanların hangi davranışa karşılık hangi ödülü alacakları konusunda bilgilendirmesi ve aynı performansı gösteren çalışanların aynı ödülü alacağı konusunu tekrar hatırlatması, çalışanların performansının sürekli olarak kontrol edilmesi ve ödüllerin adil dağıtılmasına önem verildiğinin göstermesi gerekmektedir (Koçel, 2011:634-635; Tutar, 2014:70; Şimşek vd. 2015: 160-161).

#### **2.3.2.3 Eşitlik Kuramı**

Stacy J. Adams'ın 1965 yılında geliştirdiği eşitlik kuramı; kişinin çalışan bağlılığı, dolayısıyla iş başarısı adalet veya eşitlik algısına bağlı olduğunu ileri sürer.

Kişi iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme isteği duyar ve bu istek kişinin motivasyonunu etkiler. Çalışanların bir işe kattıkları (girdiler) ile işten elde ettikleri (çıktıları), aynı iş ortamında diğer çalışanların işe kattıkları (girdiler) ile işten elde ettikleri (çıktıları) karşılaştırır. Karşılaştırma sonucunda eşitlik olduğuna inanılıyorsa motivasyonu yükselir, çalışan bağlılığı yaşanır. Eğer çalışan kendi aleyhine bir durum görür ise motivasyonu düşer, doyumsuzluk yaşar. Modelde girdiler; işi başarmak için gösterilen çaba, örgütsel pozisyon, bilgi, beceri, emek, eğitim, yaş olarak sayılırken çıktılar; ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama şeklinde sayılmıştır (Koçel, 2011:637; Tutar, 2014:71).

#### **2.3.2.4 Amaç Teorisi**

Edwin Locke açısından ilerletilen asıl temayı şahısların seçtiği hedefler bunların odaklanma seviyelerini seçerler. Kişinin belirlediği amaç ne kadar değerli ve ulaşmak istediği hedef ne kadar önemli ise, kişi o ölçüde motive olacaktır. Amaçlar içeriği (özelliklerini- zorluğu) ve yoğunluğu (amaca erişme veya onu başarma süreci) olmak üzere iki unsur içerir. Amaçların temel özellikleri; amaçların belirginliği, amaçların güçlüğü, amaçların kişi tarafından benimsenmiş olması, amaçların belirlendiği kararlara katılmış olması ve bireyin amaçlar doğrultusunda sürekli olarak kendini değerlendirmesidir (Koçel, 2011:638; Tutar, 2014:71-72)

#### **2.3.2.5 Sonuçsal (Edimsel) Şartlandırma**

Disiplinlerarası bir araştırma sahası durumundaki yönetimin psikolojik disiplin den kazandığı en değerli kelimelerden olan koşullandırma kelimesidir. Koşullandırma kelimesi genel koşullandırma ve sonuca göre koşullandırma olarak iki başlık halinde incelenir. . Klasik (edimsel) şartlandırmayı Pavlov, köpekleri üzerinde yapmış olduğu deneylerle geliştirmiştir. Bu şartlandırma, davranışın belirli uyanlarla harekete geçirilmesi ile gerçekleşir. Pavlov'un edimsel koşullandırma çalışmalarından etkilenen B. F. Skinner Davranış Şartlandırma ya da Sonuçsal Şartlandırma olarak bilinen kuramı geliştirmiştir. Bu kurama göre herhangi bir nedenle (amaç, ihtiyaç, daha önceki şartlanma) kişinin davranış göstermesi ve sonuçta önemli olanın da bu davranışın karşılaştığı sonuçtur. Sonucun çeşidine (ödül, ceza) göre kişi güdülenip davranışını tekrarlayacak veya tekrarlama güdüsünü yavaş yavaş söndürerek davranışta bulunmayacaktır.

Şahısların çözümleri tartışarak hareketlerine yol göstermesi Edwar L Thorndike açısından Etki Yasası ile tanımlanmıştır. ETKİ YASASI açısından şahsın kendisine mutluluk veren ya da gereksinimlerini gideren hareketleri sürekli kılarken acı hissi yaşatan hareketlerden uzak durur. Dolayısıyla kişinin istenilen bir davranışı tekrarlaması isteniyorsa, kişinin istediği veya mutlu olacağı sonuçla karşılaşmasının sağlanması gerekir. Kişilerin olumlu davranış göstermesi ve bunu alışkanlık haline getirmesi için; İyi anlamda eleştirme kötü anlamda eleştirme sonunu getirme ve ceza verme işlemi olarak dört farklı stil ile yürütülmektedir. Yapılan çalışmalar, davranışı değiştirmede ödüllendirmenin cezalandırmadan daha etkili olduğu, dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarına davranış kazandırma veya davranış değiştirme çalışmalarında cezadan çok ödüle ağırlık vermeleri gerektiği sonucuna varmıştır. Ayrıca yöneticilerin, çalışma ortamında ödül veya ceza ile değerlendirilecek tüm davranışları açık bir şekilde belirlemeleri, bunu tüm çalışanlara duyurmaları, araya giren zamanın davranışın etkisini azaltacağı gerçeğiyle ödül veya cezanın en kısa sürede verilmesinin yararlı olacağını belirtmiştir (Koçel, 2011:629-632; Tutar, 2014: 72; Şimşek vd. 2015:161).

### **3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Bağlılık kelimesi toplumun her alanında bulunmasının yanı sıra aynı zamanda da toplum duygusunun bulunduğu her yerde içgüdülerin duygusal bakımdan anlatılma şeklidir. Kölelerin sahiplerine memur olan kişilerin yaptıkları görevlerine eskilerden kullanılan sadakat kavramından gelmektedir. Genel anlamda bağlılık kavramı yüksek derecede olan bir duygu kavramıdır. Bu durum bir kişiye ya da bir iş koluna bağlanma durumudur bu durumda kişiyi ya da kurumu kendisinden üstün gören insan ona bağlanma durumlarıdır. (Mercan, 2006: 10-11).

Örgütsel bağlılık açısından kişinin örgütüne olan bağlılığının anlaşılması kişinin örgüte ilişkin olan tutum ve davranışlarının anlaşılması ve öğrenilmesi bakımından oldukça önem taşımaktadır.

Bağlılık kavramını ilk olarak inceleyen yazar Becker olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yazar, kişinin yan bir fayda sağlaması ile ilgi duygu alanlarda bulunun aktivitelerin bir birine olan bağlılıkları sonucunda meydana gelmektedir demiştir. Bu bağlamda fayda kavramı çalışanlar açısından bakıldığında değerli olan her şey bunun içine girebilmektedir. Bunlar emekli aylıkları, kıdem tazminatları mali durum bunlara örnek verilebilir. ( Bozkurt, 2007:13).

Örgütsel bağlılığı aslında bakıldığında tek oluşum yerine birden fazla olan oluşumlar değerlendirmeye alınarak açıklanması gereken bir durumdur. Örgütsel bakımdan bağlılık aslında bir örgütün içine girme ve burada kişinin bir kimlik edinmesidir. Farklı bir şekilde anlatmak gerekirse eğer örgütsel bağlılık kişinin örgütler ile arasında sosyal ve fiziksel bakımdan bir bağ kurmasıdır. (Demirer, 2008).

Örgütsel bağlılık durumu kişinin bir sözleşme imzalayarak işe girmesi bunun ardından buranın psikolojisini anlaması ve burada bulunan normları ve değerleri benimseyerek örgütle kendisini aynı düzlemde aynı ihtiyaçlar doğrultusunda birleştirmesi ile gerçekleşir ve bu şekilde gelişim gösterir. (Karaca, 2001:49).

### **3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI**

Örgütsel bağlılık kavramı arşivlerde sıkça rastlanılan tutumsal ve davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olacak biçimde üç başlık altında toplanmaktadır. Tutumsal yaklaşım biçimi genel olarak örgütsel bağlılığın nedenlerini ve sonuçlarını ele almaktadırlar. Davranışsal yaklaşım incelendiğinde ise bu yaklaşım tutumsal yaklaşım sonucunda bir kez sergilenen davranışların üzerinde durmaktadır. (Arbak ve Kesken, 2005:62). Çoklu bağlılık yaklaşımına bakıldığında aslında tutumsal bağlılığa kendisini dayandırmaktadır. Örgütsel açıdan bağlılık aslında bu örgütü oluşturan iç ve dış bileşenlerden oluşmaktadır. (Balay, 2000:30).

#### **3.1.1 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Yazım içerisinde en fazla kabul edilen sınıflandırmaların içinde yer almaktadır. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bakımdan bağlılığı üçe ayırmışlar ve bunlar, duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak üç farklı çerçevede incelemeye almışlardır.

Duygusal bağlılık seviyesinde çalışmakta olan kişiler genellikle örgütün amaçlarını kendi amaçları olarak görmelerinden dolayı bu örgüt içinde sürekli biçimde bulunmak istemektedirler. Bu bağımlılık biçimi örgüt ile bir bütün olmayı ve onun ile beraber bir tanımlanmasının yapılmasını istemektedirler. (Erdem, 2007:67; Fernandez ve Enache, 2008:38).

Örgütsel bağlılık mali olarak yapmış olduğu yatırımlar çerçevesinde bağımlı olmayı ifade eden çalışan durumudur. Devam bağlılığı durumu aslında yatırıma odaklı olan ve b bağlamda kavramsallaştırılan bağlılık biçimidir. (Aslan, 2008:164).



Normatif bağıllık ise çalışana işverenin yapmış olduğu yatırımlar bunun sonucunda çalışan kişiye vermiş olduğu eğitimlerden dolayı çalışanların işverene karşı kendisini borçlu hissetmesi ve buna bağlı olarak gelişen bağlanma şeklidir. (Aslan, 2008:165).

### **3.1.2 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Etzioni'ye göre örgütsel bağıllık; yabancılaştırıcı, nötr ve moral bağıllık olacak biçimde üç şekilde incelemeye alınmıştır. Yabancılaştırıcı (Negatif) Bağlılık'; çalışanların davranış biçimlerini sınıflandırma aşamasında meydana gelen ve bunun sonucunda işletmeye zarar veren bir durumdur. (Doğan ve Kılıç, 2007:42). Nötr (Hesapçı) Bağlılık; kişiler ve örgütler arasında meydana gelen değişim ilişkilerinden oluşan bağıllık biçimidir. Çalışan kişinin örgüte ilişkin göstermiş olduğu çabaların karşılığını tam anlamıyla aldığı düşünmeye başladığı zaman bu bağıllığa nötr bağıllık denilmektedir. Kişiler çalıştıkları ortam içinde ona verilen süre içinde kendisinden istenen ürünü meydana getirmektedir. (Balay, 2000:20).

### **3.1.3 Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Etzioni'nin sınıflandırmasını dikkate alarak yola çıkan Penley ve Gould ahlaki bağıllık, çıkarıcı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık şeklinde olan üç farklı durumun tanımlamasını yapmıştır. Ahlaki bağıllık: çalışan kişilerin örgütlerin amaçlarını kabul etmesi durumunda gerçekleşen bağıllık türüdür. Bireyler gerekli olan amaçlara ve hedeflere ulaşmada örgüt içinde kendisini sorumlu hissetmektedirler (Demirgil, 2008:50) Çıkarıcı bağıllık: Bu bağıllık türünde kişi ve örgüt arasında karşılıklı olarak bir çıkar ve menfaat bulunmaktadır. Bu bağlamda örgüt içinde çalışmakta olan kişiler örgüte yapmış oldukları katkılar karşısında onları tatmin eden bazı maddi karşılıklar beklemektedirler. (İnce, Gül, 2005:37; Samadov, 2006:81). Yabancılaştırıcı bağıllık: alternatif olan iş makinalarının olmaması bunun yanı sıra kişinin örgüt üzerinde bazı kontrollerinin olmaması durumunda meydana gelen bağıllık durumudur. (Gül, 2002:44)

### **3.1.4 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Kanter bağıllık şekillerini devama yönelik olan bağıllık biçimi, kenetlemeye yönelik olan bağıllık şekli ve devama yönelik olan bağıllık şekli olmak üzere üç farklı başlık altında incelemeye çalışmıştır. Devama yönelik olan bağıllık şeklinde; kişi örgüt için bazı fedakarlıklarda bulunmuş bunun yanı sıra örgüt için bazı yatırımlar

gerçekleştirmiştir. Bu bağlılık biçiminin oluşması adına örgütten gitmenin maliyetleri özellikle örgütte kalmanın maliyetlerinden daha fazla olması şartı aranmaktadır. (Samadov, 2006:75-78).

### **3.1.5 O'Reilly Ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılık biçimini psikolojik bir olgu şeklinde değerlendirmeye almışlardır, bunları uyum, özdeşleşme ve içselleştirme biçiminde farklı olarak üç başlık altında toplamışlardır. Uyuma ilişkin olan bağlılık biçiminde kişi örgüt içinde olan değerleri paylaşmamaktadır bunun yerine kişi burada belirli ödüle ulaşmaya çalışmaktadır. Uyum kavramı bir bakıma kişinin örgüt içinde ki düzeni ve şartları kabul etmesi ile başka bir anlatımla anlatacak olursak araçsal bakımdan bazı algılarla ilişkili olan bir durumdur. (Samadov, 2006:79).

### **3.1.6 Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması**

Becker, tutarlı olan davranışları amaçlar ile direkt olarak ilişkili olmama durumunu yan bahis kavramları ile açıklamaya çalışmıştır. Bu bağlamda yapılan bu açıklamaya göre, örgütsel bağlılık örgüt içinde çalışmakta olan kişinin bir bahse girmesi sonucunda meydana gelmektedir. kişi kendisi adına anlam ifade eden ve değerli olarak gördüğü her şeyi bahis olarak ortaya koymaktadır. Kişinin örgüt içinde bahse girmiş oldu değerler ya da nesnelere kişi için ne kadar değer ifade ederse kişi o derece bağlılık hissetmektedir. Kişinin örgüt adına yapmış olduğu yatırımlar ne kadar değerli ise ve ne kadar fazla yatırım yapmış ise kişi o derece daha fazla bağlı olmaktadır. Kişinin girmiş olduğu yan bahislerde özellikle kıdemleri ve yaşları da etkilemektedir, bu çerçevede kişinin örgüt içinde yaşı ve kıdemi fazla olması onun örgütten ayrılmasını daha da zorlaştırmaktadır. (İnce ve Gül, 2005:50).

### **3.1.7 Salancik'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Becker gibi Salancik düşüncelerine göre örgütsel bağlılığın temelinde bulunan durum kişinin göstermiş olduğu davranışlarında tutarlı olmak isteği olarak ifade edilmektedir. Yalnız Becker'den değişik olarak, tutarlı olan davranışların aslında temelinde bulunan davranış biçimi kişinin takınmış olduğu tutumlar ve inançlar olarak ileri çıkmaktadır. Bu düşünceye göre kişinin örgüte ilişkin olan algıları belirli süre içerisinde belirli inançların belirmesine neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu inançlar örgütle alakalı olarak belirli süre sonra olumlu ya da olumsuz olan tutumlara dönüşmesine neden

olabilmektedir. Kişi bu inançlar kapsamında örgüt içinde bazı davranışlar ve tutumlar takınmaya başlamaktadırlar. Kişi bu tutumlarına göre davranmakta yapmış olduğu her davranış ve tutumunda istikrarlı olmak adına önceki yaptığı davranışları dikkate alarak davranışlarda bulunurlar. Bu bağlamda kişinin tutarsız ve bir önceki davranışından farklı biçimde davranması onda strese ve heyecana neden olacak bu durumda da kişi sıkıntıya düşecektir. (Samadov, 2006:88-90).

### **3.1.8 Çoklu Bağlılık**

Çoklu bağlılık şekline bakıldığında örgütü oluşturan iç ve dış gruplara ilişkin olan bağlılıkların toplamından meydana gelmektedir. (Balay, 2000:30; Cengiz, 2001:43). Bu bağlılık içerisinde örgütün içinde oldukça fazla referans grupları yer almaktadır. Bu referanslar bakıldığında kişinin çalışma arkadaşları, gelen müşterilerden meydana gelebilmektedirler. Bu unsurların hepsi kişi için oldukça farklı anlamlara gelebilmektedir. (Demirgil, 2008:54; Gül, 2002:50). Bunun yanı sıra bu grupların bakıldığında örgütsel amaçlarla ters düşen bazı hedefleri ve ulaşmak istedikleri amaçları da bulunabilmektedir. Bu bağlamda kişi bu unsurların her birine farklı biçimde bağlılık göstermektedirler. Bunun yanı sıra bu unsurlara ve örgüte ilişkin bağlılık biçimleri farklılık göstermektedirler.

## **3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI OLUŞTURAN UNSURLAR**

Örgüte ilişkin bağlılığı meydana getiren unsurlara bakıldığında Çetin (2004), duygusal bağlılık, devamlı bağlılık (devam etme isteği) ve normatif (zorunluluk) bağlılık olacak biçimde üç değişik unsurdan meydana gelmektedir. Aynı zamanda örgüte ilişkin olan bağlılığı aşağıda ki şekilde açıklamak doğru olacaktır. (Balay, 2000; Wasti, 2000: 201–202):

### **3.2.1 Duygusal Bağlılık**

Çalışanların çalışmış olduğu örgüte ilişkin değerleri, hedefleri ve amaçları benimsedikleri oranında bağlılık biçimidir. Bu çerçevede çalışan kişi örgütün inanmış olduğu değerleri kuvvetli biçimde benimser ve örgüt içerisinde bir parça olarak kalmak istemektedirler. Bu bağlanma biçimi çalışanların örgüte olan bağlanma türlerinden en iyisidir. Bu durumda bağlanma biçimleri aslında her örgütün sahip olmak istedikleri çalışan tipidir. Bu şekilde bağlılık gösteren kişiler özellikle çalışma alanında üstün performans sergiler ve fazladan çaba sarf ederler.

### **3.2.2 Devamlı Bağlılık**

Bu bağlılık biçimi çalışanların örgütlerine yapmış oldukları yatırımlar sonucunda meydana gelmektedir. Bu bağlamda çalışan kişi örgüt içinde oldukça fazla süre kaldığını ve kıdemini düşünerek bu örgüt içinde kendisini kalmaya zorunlu hissetmesi durumudur. Bu bağlılık biçiminde olan kişi örgütü bırakması sonucunda farklı bir iş bulamayacağı düşüncesinde olan kişidir. Bu bağlamda kişiler iş bulma kaygısı ile bu iş yerinde kalmaktadırlar. Bazı kişiler ise yaptıkları işi sevmezler ama aile meselesi ya da emekliliklerinin yakın olmasından dolayı örgüt içinde kalmaya devam ederler. Bu kişiler kötü olan işlerde olumsuzluklar meydana getiriler ve sürekli olarak yöneticiler için sorun çıkarmaktadırlar.

### **3.2.3 Normatif Bağlılık**

Bu kişi kendisinin çalışmayı zorunlu olarak görmesi ya da işten çıkmasının ardından iş bulamaması korkusundan dolayı örgüte olan bağlılığını devam ettirmemektedir.

Bu kişiler genellikle örgütlere bir minnettarlıktan dolayı bağlı kalmaktadırlar. Bunun nedeni ise zamanında bu kişilerin işe ihtiyacı olduğu an içinde iş sahibinin olan kişi işe alması ve bu nedenden dolayı kişiyi yüz üstü bırakmak istememelerinden kaynaklanmaktadır. Bu kişiler genellikle örgütlerin ona iyi davrandıklarını bu nedenle de belirli bir zaman burada çalışmalarını gerektiği düşüncesindedirler. Sonuç olarak bakıldığında her bağlanma biçimi kişiyi bir şekilde örgüte bağlı hale getirmektedir. Bunlardan bağlılık olarak bakıldığında kendisini borçlu hissedende bulunmakta, iş bulma korkusu yaşayanlar da bunların arasında bulunmaktadır. Neden olarak farklı olan bağlılık biçimlerinin hepsi değişik sonuçlar doğurmaktadırlar. (Çetin, 2004: 91-92).

### **3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Yönetimle alakalı olan konularda olduğu gibi örgütsel bağlılıkla alakalı olan konuların geneli de içinde bulunduğu kavramlar ile ilişki içerisindedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel bağlılık ile özellikle işe geç gelme, devamsızlık durumları, performans arasında bazı ilişkilerin olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın meydana gelmesinde yaş, cinsiyet, iş gücü, eğitim seviyelerinin oldukça etkilere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra örgütün amaçlarının kişinin amaçları ile olan uyumları, iş içerisinde bulunan gerilimler örgütsel bağlılıkları etkiledikleri görülmektedir. (Reichers 1985, 466-467).

Gerald Salanick 1977 yıllarında ortaya koyduğu çalışmada bağlılığı etkileyen durumları dört başlık altında ele almış ve bunları, tanınma, açıklık, vazgeçilmezlik ve istek şeklinde sıralamıştır. (Northcraft, Neale 1990;466). Örgütsel bağlılığa ilişkin olarak yapmış olduğu çalışmalar ile bilinen, Mowday, Porter ve Steers, bağlılıkları etkileyen durumları; Kişisel faktörler, Örgütsel faktörler ve Örgütsel olmayan faktörlerden bahsetmişlerdir. Psikolojik olarak gelişen kontratlar da bağlılık bakımından oldukça öneme sahiptir. Arşivlerde bu kontrat biçimi çalışan ile çalıştıran arasında karşılıklı biçimde olan psikolojik istekler ve beklentiler anlamına gelmektedir. (Northcraft, Neale 1990;461).

#### **4. İŞVEREN MARKASI**

Yaşamış olduğumuz günümüzde özellikle malların satımında ve pazarlarda oldukça rekabet ortamı bulunmaktadır bu nedenlerden dolayı müşterilerin zihinlerinde ve görsellerinde yer edinmek oldukça önemli hale gelmeye başlamıştır. Bu bağlamda firmalar ve tüketiciler arasında etkili olarak görülen bağ unsuruna marka denilmektedir. Müşteriler bakımından oldukça çekici olan ve ürünü yansıtan bir durum olarak marka kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunun yanı sıra firmalara rekabet alanında oldukça yarar sağlayan en önemli olan durum ise bakıldığında insan kaynakları olarak görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların tanınması ve bazı gerekli önlemlerin alınması bakımından işletmeler için rekabet alanında bir adım öne geçmek için insan kaynakları oldukça önem taşımaktadır. Bu çerçevede çalışmakta olan işçiler firmalar için iç müşteri olarak değerlendirilmektedirler. Firmaları bu rekabetçi ortam içinde hedeflerine ulaştırması bakımından insan kaynaklarının nicelik ve nitelik bakımından yeterli seviyelerde bulunması gerekmektedir. Bu bağlamda işletmelerde bulunan insan kaynakları birimine firma adına nitelikli olan ve firmaya bağımlı olacak olan kişileri bulmak insan kaynaklarının üzerine düşen en büyük göreve ve sorumluluklardan birisidir. (Sağır, 2016).

İşverenin markası özellikle örgütsel kimliğin oluşmasında yeni olan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede işveren markasının iyi olması özellikle ürüne ilişkin markanın değerinin ve öneminin gösterilmesinin yanı sıra insan kaynaklarının kurulması misyonunu oldukça etkileyen bir durumdur. (Özgen ve Akbayır, 2011: 79).

İşveren markası geride kalan İşveren markası geride bıraktığımız 20 yıl içerisinde gün geçtikçe önemi artan bir kavram olarak önümüze çıkmaktadır (Dönmez, 2017).

İşveren markası özellikle geride kalan 20 yıl içinde oldukça değişime ve gelişime uğrayan yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. İşveren markaları şirketin içinde de çalışmakta olan kişilere verilen ekonomik ve sosyal faydaları ifade eden bir durum olarak bilinmektedir. Bu bağlamda çalışana ilişkin olarak sosyal önemin verilmesi, çalıştığı alan içinde kendisini ifade etmesi ve görüşlerinin dikkate alınması özellikle o kurum için üremiş olduğu malların ne kadar değerli ve öncelikli olduğuna ilişkin bunların rekabetçi Pazar içinde ileri çıkmasına neden olmaktadır. (Yılmaz ve ark., 2010).

#### **4.1 İŞVEREN MARKASININ TEMEL ÖZELLİKLERİ**

İşletmeler mutlaka bir işveren markasına sahip olmaktadır. Bu bağlamda firmalar ne kadar büyük olsalar bile ya da üretmiş oldukları ürünler farklı olsa bile özellikle çalışanlarına ilişkin olarak oluşturduğu bir algı bulunmaktadır. Bu algıdan dolayı işveren markasına sahiptirler. Bu bağlamda firmanız diğer işletmelere göre ayırt edici bir durumda ise diğerlerine göre sizin ki tercih edilecektir mutlaka. İş ilanlarında özellikle nitelikli işçileri bulup seçmek o kadar başvuru arasında zor bir durumdur, bu bağlamda işçi devir hızlarının çok yüksek olması gerekmektedir. Bu çerçevede işveren markasını yaratmak üst yöneticinin olduğu gibi alt yöneticilerinde en önemli görevleri arasında yer almaktadır. (Demir, 2014).

İşveren markasının temel özellikleri (Baş 2011, ss. 35-42):

- Marka insanların duygularına hitap eder.
- Marka deneyimleri, fırsatları ve beklentileri basitleştirir.
- Marka çalışanlar ile işletme arasındaki etkileşimi kolaylaştırır.
- Marka çalışanların büyük fikirlerle irtibatını sağlar.
- Marka yapışkandır.
- Marka algısı temas noktalarında yaşanan tecrübelerle gelişir.
- Bağlılık, işveren markası ile çalışanlar arasındaki ilişkinin en önemli sonucudur.
- Güçlü markalar uzun süre varlıklarını sürdürürler.

#### **4.2 İŞVEREN MARKASI İŞE VE ÖRGÜTE BAĞLILIK**

Yaşamış olduğumuz çağda işçiler ile işverenler arasında bulunan iletişim ve ilişkiler aynı seviyede değildir. Bazı kişiler bu ilişkiler yok olduğunu ifade eder. Yaşamış olduğumuz rekabet ortamında sürekli biçimde üretim yapmak adına nitelikli olan çalışanları kendimize çekmemiz gerekir bunun yanı sıra çalışmakta olan kaliteli

elemanları da elimizden kaçırmamamız gerekmektedir. Bunun yanı sıra kaliteli olan çalışanları bulmanın zor olmasının yanı sıra ekonomik krizler döneminde işsiz sayısı oldukça artmaktadır. Seçme imkânı çok olan çalışacak kişiler arasından kaliteli çalışanı bulmak oldukça zor bir durumdur. Bunun yanı sıra nitelikli olan çalışanı bulsanız dahi elinizde tutmak ve onu kaçırmamak oldukça zor bir durumdur. (Demir, 2014).

## 5. UYGULAMA

Dünya çapında rekabet ortamının fazla olması ve çalışacak donanımlı elemanların az olması nedeniyle bu donanımlı çalışanları bulabilmek ve bunları firmalara bağlı tutmak örgütlerin temel amaçlarındandır. Bu nedenle örgütlerin güçlü yapıda ve çalışanları cezbedecek düzeyde bir işveren markası edinmeleri gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı ise işveren marka etkinliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların çalışma istekleri, performansları ve işe katkıları ciddi düzeyde artmaktadır.

Araştırma kapsamında Türkiye’de bulunan firmalardaki çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıklarının işveren markasına olumlu ve olumsuz düzeydeki etkileri incelenmiştir. Konunun daha kapsamlı değerlendirilebilmesi amacıyla İstanbul’da bulunan bazı firma yönetici ve çalışanlarına yüz yüze görüşme yoluyla anket yapılmıştır. Anket çalışması İstanbul’da bulunan otomotiv firmalarındaki 411 yönetici ve çalışana uygulanmıştır. Çalışmaya katılanların %15’i firma yöneticileridir.

Ankette katılımcıların demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla 7 soru sorulmuştur. Bireyin iş başvurusu yaparken işletme çekiciliğini belirlemek için 5’li likert ölçeği ile oluşturulmuş 60 soru sorulmuştur. Çalışanların örgütsel kültür düşüncesini belirlemek amacıyla 5’li likert ölçeğiyle oluşturulmuş 36 soru sorulmuştur.

Son olarak bireyin örgütsel bağlılığını ölçmek amacıyla 5'li likert ölçeğiyle oluşturulmuş 18 soru sorulmuştur.

## Hipotezler

Analizi gerçekleştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H<sub>1</sub>: Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Örgüt kültürü ve işveren markası arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Örgütsel bağlılık ve işveren markası arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın işveren markası üzerinde etkisi vardır.

## 5.1 BULGULAR

### 5.1.1 Demografik Bilgilerin Dağılımı

Katılımcıların demografik bilgilerinin dağılımının belirlenmesi amacıyla frekans analizi yapılmıştır.

**Tablo 1:** Demografik Özellikler

|                |           | N   | %     |
|----------------|-----------|-----|-------|
| Cinsiyet       | Kadın     | 216 | 52,6  |
|                | Erkek     | 195 | 47,4  |
|                | Total     | 411 | 100,0 |
| Yaş            | 20-29     | 72  | 18,1  |
|                | 30-39     | 145 | 36,5  |
|                | 40-49     | 145 | 36,5  |
|                | 50-59     | 35  | 8,8   |
|                | Total     | 397 | 100,0 |
| Pozisyon       | Yönetici  | 93  | 22,6  |
|                | Çalışan   | 318 | 77,4  |
|                | Total     | 411 | 100,0 |
| Medeni durum   | Evli      | 322 | 79,5  |
|                | Bekâr     | 83  | 20,5  |
|                | Total     | 405 | 100,0 |
| Deneyim        | 1-5 yıl   | 87  | 21,2  |
|                | 6-10 yıl  | 82  | 20,0  |
|                | 11-15     | 54  | 13,1  |
|                | 16-20     | 125 | 30,4  |
|                | 21-30     | 49  | 11,9  |
|                | 31+       | 14  | 3,4   |
|                | Total     | 411 | 100,0 |
| Ekonomik durum | 1500-2000 | 49  | 12,3  |
|                | 2000-3000 | 184 | 46,3  |



|               |                          |     |       |
|---------------|--------------------------|-----|-------|
|               | 3000-4000                | 95  | 23,9  |
|               | 4000-5000                | 28  | 7,1   |
|               | 5000+                    | 41  | 10,3  |
|               | Total                    | 397 | 100,0 |
| Eğitim durumu | İlköğretim               | 12  | 3,3   |
|               | Lise                     | 36  | 10,0  |
|               | Ön lisans                | 90  | 25,0  |
|               | Lisans                   | 156 | 43,3  |
|               | Yüksek Lisans ve Doktora | 66  | 18,3  |
|               | Total                    | 360 | 100,0 |

Cinsiyet faktörüne bağlı olarak paylaşıma bakıldığında kadınların seviyesi %51,6, erkeklerin seviyesi ise %48,4'tür. Katılımcı olan üyelere 19 – 21 yaşların bulunduğu sınıfın seviyesi %17,1; 31-40 yaşların bulunduğu sınıfın seviyesi %37,5; 41-50 yaşların bulunduğu sınıfın seviyesi %35,5 ve 51-60 yaş sınıfında yer alanların seviyeleri ise seviyesinin bulunduğu sınıfın seviyesi 7,8'dir. Katılan üyelerin %23,6'sı yönetimle ilgilenirken, %76,4'ü işçi sınıfındadır. Medeni hallere göre paylaşıma bakıldığında ise evlilerin seviyesi %80,5, evli olmayanlar sınıfındakilerin seviyesi ise %19,5'tir. Tecrübe açısından paylaşıma bakıldığında ise 1-5 sene tecrübeye sahip olan kişilerin seviyesi %20,2; 6-10 sene tecrübeye sahip olanların seviyesi %20; 11-15 sene tecrübesi olan grubun seviyesi %12,1; 16-20 sene tecrübesi olan grubun seviyesi %30,4; 21-30 sene tecrübesi olan grubun seviyesi %12,9 ve 31 yıl ve daha fazlası olan grubun seviyesi %3,4'tür. Gelir seviyesi paylaşıma bakıldığında 1500-2000 TL arası geliri bulunanların seviyesi %12,3; 2000-3000 TL arası geliri bulunan grupların seviyesi %46,3; 3000-4000 TL arası geliri bulunan grupların seviyesi %23,9; 4000-5000 TL arası geliri bulunan grupların seviyesi %7,1 ve 5000 TL'den fazla geliri bulunan grupların seviyesi %10,3'tür.

### 5.1.2 İşveren Markası, Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistikleri

İşveren markası, örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık ölçeklerine skorlar ölçek yönergelerinde belirtilen adımlara göre alt boyutları hesaplanmış ve bu alt boyutlara ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

**Tablo 2:** Tanımlayıcı İstatistikler

|  | N | Minimum | Maximum | Ortalama | Std. |
|--|---|---------|---------|----------|------|
|--|---|---------|---------|----------|------|

|                                 |     |      |      |      | Sapma |
|---------------------------------|-----|------|------|------|-------|
| <b>İş Veren Markası</b>         |     |      |      |      |       |
| Kariyer Fırsatları ve Gelişimi  | 411 | 1,58 | 4,83 | 3,27 | 0,63  |
| Çalışma Ortamı                  | 411 | 1,60 | 4,80 | 3,30 | 0,63  |
| İşletme Özellikleri             | 411 | 1,56 | 5,00 | 3,21 | 0,68  |
| İş ve Yaşam Dengesi             | 411 | 1,29 | 5,00 | 3,28 | 0,70  |
| Maaş ve Diğer Maddi Faydalar    | 411 | 1,40 | 4,80 | 3,17 | 0,71  |
| <b>Örgütsel Kültür Ölçeği</b>   |     |      |      |      |       |
| Katılım                         | 411 | 1,44 | 4,89 | 3,34 | 0,68  |
| Tutarlılık                      | 411 | 1,56 | 4,67 | 3,19 | 0,65  |
| Dışa Uyum Becerisi              | 411 | 1,56 | 5,00 | 3,32 | 0,69  |
| Misyon                          | 411 | 1,00 | 5,00 | 3,39 | 0,64  |
| <b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</b> |     |      |      |      |       |
| Duygusal Bağlılık               | 411 | 1,00 | 5,00 | 3,36 | 1,07  |
| Devam Bağlılığı                 | 411 | 1,33 | 5,00 | 3,44 | 0,92  |
| Normatif Bağlılık               | 411 | 1,00 | 5,00 | 3,66 | 0,89  |

### 5.1.3 İş Veren Markası Ölçeğinin, Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri İle İlişkisi

İş veren markası ölçeğinin örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık ölçekleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır ve pearson korelasyon katsayısı elde edilmiştir.

**Tablo 3:** Korelasyon Katsayıları

|                    |   | Kariyer Fırsatları ve Gelişimi | Çalışma Ortamı | İşletme Özellikleri | İş ve Yaşam Dengesi | Maaş ve Diğer Maddi Faydalar |
|--------------------|---|--------------------------------|----------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| Katılım            | r | ,849**                         | ,793**         | ,767**              | ,751**              | ,810**                       |
|                    | p | ,000                           | ,000           | ,000                | ,000                | ,000                         |
| Tutarlılık         | r | ,889**                         | ,894**         | ,856**              | ,819**              | ,827**                       |
|                    | p | ,000                           | ,000           | ,000                | ,000                | ,000                         |
| Dışa Uyum Becerisi | r | ,900**                         | ,887**         | ,920**              | ,928**              | ,844**                       |
|                    | p | ,000                           | ,000           | ,000                | ,000                | ,000                         |
| Misyon             | r | ,812**                         | ,771**         | ,669**              | ,648**              | ,771**                       |
|                    | p | ,000                           | ,000           | ,000                | ,000                | ,000                         |

|                   |   |       |      |      |      |       |
|-------------------|---|-------|------|------|------|-------|
| Duygusal Bağlılık | r | ,002  | ,052 | ,048 | ,020 | ,056  |
|                   | p | ,962  | ,294 | ,335 | ,682 | ,257  |
| Devam Bağlılığı   | r | -,026 | ,007 | ,013 | ,009 | -,009 |
|                   | p | ,595  | ,894 | ,798 | ,853 | ,859  |
| Normatif Bağlılık | r | -,026 | ,007 | ,023 | ,027 | -,011 |
|                   | p | ,594  | ,894 | ,646 | ,587 | ,824  |

Buna göre işveren markası ölçeği alt boyutlarından;

Kariyer fırsatları ve gelişimi alt boyutunun örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarından katılım ile arasında %84,9 düzeyinde, tutarlılık alt boyutu ile %88,9 düzeyinde, dışa uyum becerisi ile %90 düzeyinde, misyon alt boyutu ile %81,2 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Kariyer fırsatları ve gelişimi alt boyutunun örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ile arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmamaktadır.

Çalışma ortamı alt boyutunun katılım ile arasında %79,3 düzeyinde, tutarlılık alt boyutu ile %89,4 düzeyinde, dışa uyum becerisi ile %88,7 düzeyinde, misyon alt boyutu ile %77,1 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Çalışma ortamı alt boyutunun örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ile arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmamaktadır.

İşletme özellikleri alt boyutunun katılım ile arasında %76,7 düzeyinde, tutarlılık alt boyutu ile %85,6 düzeyinde, dışa uyum becerisi ile %92 düzeyinde, misyon alt boyutu ile %66,9 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. İşletme özellikleri alt boyutunun örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ile arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmamaktadır.

İş ve yaşam dengesi alt boyutunun katılım ile arasında %75,1 düzeyinde, tutarlılık alt boyutu ile %81,9 düzeyinde, dışa uyum becerisi ile %92,8 düzeyinde, misyon alt boyutu ile %64,8 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. İş ve yaşam dengesi alt boyutunun örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ile arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmamaktadır.

Maaş ve Diğer Maddi Faydalar alt boyutunun katılım ile arasında %81 düzeyinde, tutarlılık alt boyutu ile %82,7 düzeyinde, dışa uyum becerisi ile %84,4 düzeyinde, misyon alt boyutu ile %77,1 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkisi

bulunmaktadır. Maaş ve Diğer Maddi Faydalar alt boyutunun örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ile arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmamaktadır.

#### 5.1.4 Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılığın İş Veren Markası Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin işveren markası üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla işveren markası ölçeği alt boyutlarının sırasıyla bağımlı, örgütsel kültür ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının ise bağımsız değişken olarak alındığı 5 adet regresyon modeli kurulmuş ve test edilmiştir.

**Tablo 4:** Model 1' e göre Regresyon Modeli Sonuçları

| Model 1   |                    | Standart Olmayan Katsayıları |           | Standart Katsayılar | T      | p      |
|---|--------------------|------------------------------|-----------|---------------------|--------|--------|
|   |                    | B                            | Std. Hata | Beta                |        |        |
| Kariyer Fırsatları ve Gelişimi<br>F=861,049; p=0,000*<br>R2=0,937 | Sabit              | -0,006                       | 0,057     |                     | -0,105 | 0,917  |
|   | Katılım            | 0,086                        | 0,037     | 0,093               | 2,299  | 0,022* |
|   | Tutarlılık         | 0,352                        | 0,023     | 0,363               | 15,193 | 0,000* |
|   | Dışa Uyum Becerisi | 0,402                        | 0,024     | 0,443               | 16,660 | 0,000* |
|   | Misyon             | 0,166                        | 0,036     | 0,169               | 4,585  | 0,000* |
|   | Duygusal Bağlılık  | -0,017                       | 0,015     | -0,029              | -1,123 | 0,262  |
|   | Devam Bağlılığı    | 0,003                        | 0,019     | 0,004               | 0,145  | 0,885  |
|   | Normatif Bağlılık  | 0,004                        | 0,017     | 0,006               | 0,267  | 0,790  |

\*p<0,05

Kariyer fırsatları ve gelişimi alt boyutunun bağımlı değişken; örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının ise bağımsız değişken olarak alındığı birinci regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=861,049; p<0,001). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı %93,7'dir. Modelde bulunan parametre katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarının kariyer fırsatları ve gelişimini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülürken; örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının kariyer gelişimi ve fırsatlarını anlamlı olarak etkilemediği görülmektedir.

**Tablo 5:** Model 2' ye göre Regresyon Modeli Sonuçları

| Model 2 | Standart Olmayan Katsayıları | Standart Katsayılar | T | p |
|---------|------------------------------|---------------------|---|---|
|         |                              |                     |   |   |

|  |                    | B      | Std. Hata | Beta   |        |        |
|--|--------------------|--------|-----------|--------|--------|--------|
| Çalışma Ortamı<br>F=610,561;<br>p=0,000*<br>R2=0,914 | Sabit              | 0,040  | 0,067     |        | 0,597  | 0,551  |
|  | Katılım            | -0,067 | 0,044     | -0,072 | -1,530 | 0,127  |
|  | Tutarlılık         | 0,411  | 0,027     | 0,423  | 15,100 | 0,000* |
|  | Dışa Uyum Becerisi | 0,453  | 0,028     | 0,498  | 15,962 | 0,000* |
|  | Misyon             | 0,189  | 0,042     | 0,192  | 4,443  | 0,000* |
|  | Duygusal Bağlılık  | 0,040  | 0,018     | 0,067  | 2,221  | 0,027* |
|  | Devam Bağlılığı    | -0,025 | 0,022     | -0,037 | -1,139 | 0,255  |
|  | Normatif Bağlılık  | -0,003 | 0,020     | -0,004 | -0,152 | 0,879  |

\*p<0,05

Çalışma ortamı alt boyutunun bağımlı değişken; örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının ise bağımsız değişken olarak alındığı ikinci regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=610,561; p<0,001). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı %91,4'tür. Modelde bulunan parametre katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarının çalışma ortamı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülürken örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık alt boyutunun çalışma ortamını pozitif yönlü etkilediği, diğer alt boyutların ise çalışma ortamı alt boyutunu anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir.

**Tablo 6:** Model 3' e göre Regresyon Modeli Sonuçları

|  |                    | Standart Olmayan Katsayıları |           | Standart Katsayılar | t      | p      |
|--|--------------------|------------------------------|-----------|---------------------|--------|--------|
|  |                    | B                            | Std. Hata | Beta                |        |        |
| Model 3  |                    |                              |           |                     |        |        |
| İşletme Özellikleri<br>F=618,991 ; p=0,000<br>R2=0,915 | Sabit              | -0,088                       | 0,072     |                     | -1,215 | 0,225  |
|  | Katılım            | 0,238                        | 0,047     | 0,236               | 5,022  | 0,000* |
|  | Tutarlılık         | 0,490                        | 0,029     | 0,465               | 16,693 | 0,000* |
|  | Dışa Uyum Becerisi | 0,537                        | 0,031     | 0,544               | 17,545 | 0,000* |
|  | Misyon             | -0,266                       | 0,046     | -0,249              | -5,804 | 0,000* |
|  | Duygusal Bağlılık  | 0,032                        | 0,019     | 0,049               | 1,647  | 0,100  |
|  | Devam Bağlılığı    | -0,027                       | 0,024     | -0,036              | -1,129 | 0,260  |
|  | Normatif Bağlılık  | 0,013                        | 0,021     | 0,017               | 0,599  | 0,550  |

\*p<0,05

İşletme özellikleri alt boyutunun bağımlı değişken; örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının ise bağımsız değişken olarak alındığı üçüncü regresyon

modeli anlamlı bulunmuştur ( $F=618,991$ ;  $p<0,001$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı %91,5'tir. Modelde bulunan parametre katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarının işletme özellikleri alt boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülürken; örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının işletme özellikleri anlamlı olarak etkilemediği görülmektedir.

**Tablo 7:** Model 4' e göre Regresyon Modeli Sonuçları

| Model 4   |                    | Standart Olmayan Katsayıları |           | Standart Katsayılar | T      | p      |
|---|--------------------|------------------------------|-----------|---------------------|--------|--------|
|   |                    | B                            | Std. Hata | Beta                |        |        |
| İş ve Yaşam Dengesi<br>$F=509,206$ ; $p=0,000$<br>$R^2=0,897$ | Sabit              | -0,065                       | 0,080     |                     | -0,807 | 0,420  |
|   | Katılım            | 0,120                        | 0,053     | 0,117               | 2,288  | 0,023* |
|   | Tutarlılık         | 0,362                        | 0,033     | 0,338               | 11,111 | 0,000* |
|   | Dışa Uyum Becerisi | 0,681                        | 0,034     | 0,679               | 20,046 | 0,000* |
|   | Misyon             | -0,163                       | 0,051     | -0,150              | -3,207 | 0,001* |
|   | Duygusal Bağlılık  | -0,035                       | 0,021     | -0,053              | -1,620 | 0,106  |
|   | Devam Bağlılığı    | -0,005                       | 0,027     | -0,006              | -0,183 | 0,855  |
|   | Normatif Bağlılık  | 0,058                        | 0,024     | 0,074               | 2,444  | 0,015  |

\* $p<0,05$

İş ve yaşam dengesi alt boyutların bağımlı değişken; örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının ise bağımsız değişken olarak alındığı dördüncü regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ( $F=509,206$ ;  $p<0,001$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri tanımlama seviyesi %89,7'dir. Modelde bulunan parametre katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarının iş ve yaşam dengesi alt boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülürken; örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının kariyer gelişimi ve fırsatlarını anlamlı olarak etkilemediği görülmüştür.

**Tablo 8:** Model 5' e göre Regresyon Modeli Sonuçları

| Model 5  |                    | Standart Olmayan Katsayıları |           | Standart Katsayılar | T      | p      |
|--|--------------------|------------------------------|-----------|---------------------|--------|--------|
|  |                    | B                            | Std. Hata | Beta                |        |        |
| Maaş ve Diğer Maddi Faydalar<br>$F=280,408$ ; $p=0,000$<br>$R^2=0,830$ | Sabit              | -0,255                       | 0,106     |                     | -2,410 | 0,016* |
|  | Katılım            | 0,154                        | 0,069     | 0,148               | 2,228  | 0,026* |
|  | Tutarlılık         | 0,353                        | 0,043     | 0,325               | 8,230  | 0,000* |
|  | Dışa Uyum Becerisi | 0,403                        | 0,045     | 0,395               | 9,012  | 0,000* |
|  | Misyon             | 0,142                        | 0,067     | 0,128               | 2,114  | 0,035* |
|  | Duygusal Bağlılık  | 0,093                        | 0,028     | 0,140               | 3,298  | 0,001* |

|  |                   |        |       |        |        |       |
|--|-------------------|--------|-------|--------|--------|-------|
|  | Devam Bağlılığı   | -0,066 | 0,035 | -0,086 | -1,879 | 0,061 |
|  | Normatif Bağlılık | -0,032 | 0,031 | -0,040 | -1,026 | 0,305 |

\*p<0,05

Maaş ve Diğer Maddi Faydalar alt boyutunun bağımlı değişken; örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının ise bağımsız değişken olarak alındığı beşinci regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=280,408; p<0,001).

Bağımlı olmayan değişkenlerin tanımlama seviyeleri yüzde 83 tür. Modelde bulunan parametre katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarının çalışma ortamını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülürken; örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık alt boyutunun maaş ve diğer maddi faydalar alt boyutunu pozitif yönlü etkilediği, diğer alt boyutların ise maaş ve diğer maddi faydalar alt boyutunu anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir.

## SONUÇ

İşveren marka çalışmalarının örgütsel bağlılık üzerindeki önemini araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada, işveren markası ve örgütsel bağlılık tanımlamaları yapılmıştır. Yapılan literatür taramalarında işveren markası ile ilgili araştırmalar genellikle anlamlı sonuçlar vermiştir. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığın işveren markası üzerindeki etkisinin incelenmiş olduğu bu çalışmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişki anlamlı sonuçlar vermiştir. Bu alanda bugüne kadar yapılan çalışmalar da çalışmanın doğruluğunu destekler niteliktedir.

Örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olması özellikle işin iyi yapılması ve doyum bakımından oldukça öneme sahip olan bir durumdur. Bireylerin özellikle hayat kalitelerinin yükse olma durumlarının iş alanında mutlu olmaya bağlı olduğunu varsayarsak eğer örgütsel bağlılık da iş alanında mutluluğu sağladığına göre özellikle örgütsel bağlılık kişilerin hayatlarında mutlu olmalarına yardımcı olduğu görülmektedir. Özellikle otel işletmeleri için oldukça yoğun olan iş güçleri örgütsel bağlılık açısından oldukça önem taşıdığı görülmektedir. (Yağcı, 2007).

Yapılan bu çalışma sadece işveren markası ile örgütsel bağlılık ve işveren markası ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma ulusal boyutlu bir çalışmayı kapsamaktadır. Gelecekte yapılacak uluslararası araştırmaların konu ile ilgili bakış açılarını ortaya koyma açısından da son derece önem taşımaktadır.

Son olarak yapılan bu çalışmada, İşveren markası ile çalışanlar arasındaki ilişkinin en önemli sonucu olarak örgütsel bağlılık bulgusu elde edilmiştir. Çalışanın başka bir işte çalışmayı düşünmemesinin yolu çalıştığı işletmeyi benimsemesinden geçmektedir. Bu sayede çalışanlarda aidiyet duygusu oluşacak ve işletmeler arası çalışan devri söz konusu olmayacaktır.

Örgütsel olarak bağlılık durumu özellikle örgütlerin hedeflemiş oldukları bazı şeylere ulaşmak adına oldukça önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütlerin tamamı çalışanlarının bağlılık seviyelerini yükseltmeye çalışmaktadırlar. Bu konuya ilişkin ileri seviyeli olan örgütler çeşitli çalışmalar yaparak bazı politikalar uygulamaya çalışmaktadırlar. Örgüte bağlı olan çalışanların özellikle örgütün bazı hedeflere ulaşması için fazladan gayret gösterdikleri görülmektedir, bunun yanı sıra bu kişiler örgüt ile olan ilişkilerini daha iyi yürüttükleri ortaya çıkmaktadır. (Bayram, 2017).



Günümüze kadar özellikle örgütsel bağlılığı etkileyen durumların kişilerin iş doyumları, stresler, sosyalleşme durumları ve terfiler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda bu durumlar işverenler ve çalışanlar açısından üzerinde durulması gereken konulardır. Mevsimlik olarak yapılan işgücü çalıştırmalarından dolayı özellikle oteller sürekli olan ve nitelikli olan işgücü çalıştırma sıkıntısı yaşamaktadırlar, bu durum özellikle hizmet sektörüne yardım eden bir durum olarak karşımıza çıkacaktır. Aynı zamanda çalışan kişilerin sürekli biçimde değişim göstermesi otellere tekrardan eğitim maliyeti ve bazı uyum sorunları gibi problemlerin yaşanmasına neden olacaktır. (Yağcı, 2007).

İşletmeler içinde özellikle markaya ilişkin verilmekte olan önemin artmasının ardından işletme sahipleri personellerini eğitmek için eğitime yönelmişler çalışan, yönetici ve müdür arasında ilişki sağlanmaya çalışılmış bunun yanı sıra çalışmakta olan işçilerin haklarında ve emekli olduklarında alacakları paralarda iyileşmeler meydana gelmeye başlamıştır. Bu bağlamda işçilerin haklarına ilişkin ve yöneticiler ile arasında yapılan düzenlemeler ve iletişim gelişmesinden dolayı işçiler işlerine gitmek için heyecanlanmaktalar, yaptıkları işlere dört elle sarılmaktalar, örgütün hedeflerine ulaşması adına gayret göstermekte bu dışında diğer çalışan personelle aralarında iletişim iyi olmakta ve bu sayede iş verimi ve koordinasyon artmaktadır.

(Demir, 2014)

İşveren markası edinmek o firmayı diğer rakiplerinden ayırt etmeye yaramakta ve diğerlerine göre öne çıkarmaktadır. Güçlü bir işveren markasına sahip olan işletmeler özellikle piyasada bulunan nitelikli elemanları çalıştırmada önde gelmekte ve rahatça onları çalıştırmakta ve elinde tutmakta, işçilerin morallerini ve çalışma azimlerini yükseltebilmektedirler. (Öksüz, 2012).

Yaşadığımız rekabetçi iş dünyasında firmalar özellikle diğer rakiplerine üstünlük kurmak adına bazı ayırt edici özellikler edinmesi gerekmektedir. Hizmet alanında emek özellikle rekabet etmek adına önemli olan ayırt edici özellikler arasında bulunmaktadır. Bu örgütlerde özellikle hizmet kalitelerinin yükseltilmesi ve bazı hedeflere gidilmesi adına insan kaynakları oldukça öneme sahiptir. İnsan kaynaklarının doğru biçimde seçiminin yapılmasının yanı sıra aynı zamanda da bazı hedeflere ulaşmak adına bu kişileri heyecanlandırmak ve güdülendirmek gerekmektedir. Genel olarak tüm kesimlerin düşüncelerine bakıldığında çalışan kişileri örgütsel hedeflere ulaşmak adına şartlandırmak ve gayret göstermesini sağlamak için öncelikle bir örgüt kültürünün oluşturulması gerektiği düşüncesi ortaya çıkmıştır. Etkin olarak gerçekleştirilmiş ve gerektiği zamanlarda bazı değişimlere uğramasına izin verilmiş etkili olan bir örgüt

kültürünün oluşması özellikle örgüt içinde çalışanların hedeflere yoğunlaşması ve işe devam etmeleri bakımından oldukça etkili bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. (Gülova ve Demirsoy, 2012).



## KAYNAKÇA

- AKBULUT, Banu; (2015), Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel İmaj Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği), Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- AKINCI Vural, Z. Beril ve Coşkun, Gül. Örgüt Kültürü. Nobel Yayınları No:1238, Ankara, 2007.
- AKINCI VURAL, Z. Beril. Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003.
- AKYÜZ, Bilge Ünlü. (2014): Kadınların Kariyer Engelleri ile Kariyer Tatmini ve Yaşam Doyumu İlişkisi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Burdur.
- ANDERSEN, J. (2006). Leadership, personality and effectiveness. The Journal of SocioEconomics, 35, 1078-1091.
- ANGLE, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. Administrative Science Quarterly, 26(1), 1-14.
- ARNOLD, K. A. , Barling, J. & Kelloway, E.K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? Leadership & Organization Development Journal, 22(7), 315-320.
- ASGARİ, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. European Journal of Scientific Research, 23 (2), 227-242.
- ASLAN, Ş., (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık Ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:15 Sayı:2.
- AYAN, Altan; (2013), Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Edirne.
- AYKAR, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın, 5. Basıdan Çeviri, İstanbul Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028, İstanbul.
- AYYILDIZ, Hüseyin ve Ömer TURUNÇ;(2013), Çalışma Psikolojisi, Alter Yayıncılık, Ankara.

- BAEZA, A. H., Lao, C. A., MENESES, J. G., & ROMÁ, V. G. (2009). Leader Charisma and Affective Team Climate: The Moderating Role of the Leader's Influence and Interaction. *Psicothema*, 21 (4), 515-520.
- BAKAN, İsmail. Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:10, Sayı: 14, 2008. 1-28.
- BALAY, R., (2000). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BARLİNG, J., WEBER, T. & KELLOWAY, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- BARNES, L.B. (1981). Managing the paradox of organizational trust. *Harvard Business Review*, 59(2), 107-116.
- BARROW S. ve MOSLEY R., (2005). *Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons
- BARTRAM, T. & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: the mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
- BASS, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- BAŞ, T., (2011). İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin Ve Elde Tutmanın Anahtarı, Optimist Yayın ve Dağıtım
- BAŞARAN, İbrahim Ethem; (2008), Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- BAŞTEYMUR, Yakup (2006): İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- BAYRAKTAR, Nazım; (2014), Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Algıları, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri.
- BAYRAM, L., (2017), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, 59, 125-139.

- BERNTHAL, P., & Insko C. (1993). Cohesiveness without Groupthink: The interactive effects of social and task cohesion. *Group & Organization Management* , 18 (1), 66-87.
- BERSON, Y., & AVOLIO, B. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15 , 625-646.
- Bilimler Dergisi, 3(1).
- BOYRAZ, Semra; (2015), Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Stratejileri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- BOZKURT, F., (2007). Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- BÜYÜK, Köksal (2010). “Stratejik Performans Yönetiminin Unsurları Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 5/3. 219- 235.
- CASİMİR, G., WALDMAN, D.A., BARTRAM, T., & YANG, S. (2006). Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 68–84.
- CATER, B. (2006). A three component model of commitment in professional service relationship on business to business markets. 14th International Colloquium in Relationship Marketing. Leipzig, Germany: ICRM2006:1-17.
- CATER, B. (2007). Trust and commitment in professional service marketing relationships in business to business markets. *Managing Global Transitions*, 5(4), 371-390.
- CHIANG, Y. (2003). Leadership Style for Building Project Managers in Hong Kong. *International Journal of Project Management*, 1-11.
- CONGER, J. A. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior* , 439-452.
- CÜCELOĞLU, Doğan; (2006), İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

- ÇETİN, M.Ö., (2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÇETİNKANAT, Canan; (2000), Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ÇİMEN, Mesut ve İsmet ŞAHİN ; (2000), Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:5, Sayı:4, 53-67.
- DEMİR, Fatih. Bürokratik Kültür. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:16/Sayı:2, 2011. 153-178.
- DEMİR, M; (2014), İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- DEMİR, Nevzat; (2007), Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- DEMİREL, Y. (2008), Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi 15(2) 179-194
- DEMİRGİL, A., (2008). İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DESHON, R., & LANDİS, R. (1997). The Dimensionality of the Hollenbeck, Williams, and Klein (1989) Measure of Goal Commitment on Complex Tasks. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 70 (2), 105-116.
- DİNİBÜTÜN, Sait Revda; (2013), Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- DOĞAN, S., KILIÇ, S., (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz – Aralık, Sayı: 29.
- DÖNMEZ, H. (2017), İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezp Olmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama, İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, 12(47).
- EĞİNLİ, Ayşe Temel; (2009), Çalışanlarda İş Doyumu, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, s. 35-52, Erzurum.
- EHSAN, N., MİRZA, E., & AHMAD, M. (2008). Impact of Computer-Mediated Communication on Virtual Teams' Performance: An Empirical Study.

Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology , 32, 833-842.

- ERDEM, R., (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Ekim 2(2).
- ERDOĞAN, İbrahim; (1999), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, İstanbul.
- EREN, Erol ;(2004), Örgütlerde Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
- EREN, Erol; (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- EREN, Erol; (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- ERGİN, Canan (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.143-154.
- ERKMEN, Turan. Örgüt Kültürü. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2010.
- ERKUTLU, Hakan Vahit; (2014), Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açısı, Eflatun Basım Dağıtım, Ankara.
- FERNANDEZ, V., ENACHE, M., (2008). Exploring The Relationship Between Protean And Boundaryless Career Attitudes And Affective Commitment Through The Lens Of A Fuzzy Set Qca Methodology, Intangible Capital, 4(1)
- FIRAT, Zafer Mehmet; (2015), Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- FLYNN, F., & STAW B. (2004). Lend Me Your Wallets: The Effect of Charismatic Leadership on External Support for an Organization. Strategic Management Journal, 25 (4), 309-330.
- FREUDENBERGER, Herbert J.; (1974), Staff Burnout, Journal of Social Issues, 30, p.159-165.

- FRIEDRICH, T., Vessey, W., Schuelke, M., G.Ruark, & Mumford, M. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20, 933-958.
- GREENFIELD, G. (2010). The Models of Leadership, *Journal of Organizational Behaviour*, 547-678.
- GREENLEAF J. (1997). Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Problems, Prospects and Proposals for Future Research. *Journal of Applied Psychology* , 72 (2), 212-220.
- GÜL, H., (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi, *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2 Sayı:1.
- GÜLOVA, A., DEMİRSOY, Ö., (2012), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- GÜLPINAR, Birol; (2007), Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, *Literatürk:3 Nüve Kültür Merkezi*, İstanbul.
- GÜNEY, Salih. Örgütsel Davranış. Nobel Yayınları, Ankara, 2011.
- GÜNEY, Salih; (2007), Yönetim ve Organizasyon, 2.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- HARVEY, R. (2004). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and Reformulated Theory. *Leadership Quarterly* , 7 (3), 323-352.
- HOLLENBECK, J. R., Klein, H. J., O'Leary, A. M., & Wright, P. M. (1989). Investigation of the Construct Validity of a Self-Report Measure of Goal Commitment. *Journal of Applied Psychology* , 74 (6), 951-956.
- IŞIKHAN, Vedat; (1993) Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Hizmet Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Tezi, Ankara.
- IŞIKHAN, Vedat; (2010), Sosyal Hizmet ve Tükenmişlik, Vizyon Kırtasiye, Ankara.
- IŞIKHAN, Vedat; (2011), Sosyal Hizmet ve Tükenmişlikle Başa Çıkma, Vizyon Ofset Matbaa, Ankara.
- İNCE, M., GÜL, H., (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi kitabevi: Konya.
- KARACA, B. S., (2001). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.



- KESER, Aşkın. (2005): İş Doyumu Ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Çalışma ve Toplum, Sayı 4, ss.77–96.
- KESER, Aşkın; (2006), Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayını, Bursa.
- KIREL, Çiğdem; (1999), Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28 (2), s. 115-136, İstanbul.
- KIRKPATRICK, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? Academy of Management Executive , 48-60.
- KOÇEL, Tamer ;(2011), İşletme Yöneticiliği. 13.Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer; (2014), İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- KÖROĞLU, Ö.; (2012), İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma, Doğu Üniversitesi Dergisi, 13 (2), s. 275 – 289, İstanbul.
- KUHNERT, K., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. The Academy of Management Review, 12 (4), 648-657.
- LİDEN, R., WAYNE, S., ZHAO, H., & HENDERSON, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. The Leadership Quarterly, 19, 161-177.
- LO, M., RAMAYAH, T., & RUN, E. (2010). Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia. Procedia Social and Behavioral Sciences, 2 , 5384–5388.
- MAMUR, Mustafa (2014): Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: İstanbul İli Sultangazi İlçesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Markalaması, İletişim Dergisi Akademia, 2(1), 76-86.
- MARTİN, B. A., & MANNİNG Jr, D. (1995). Combined Effects of Normative Information and Task Difficulty on the Goal Commitment-Performance Relationship. Journal of Management , 21 (1), 65-80.
- MASLACH, Christina and S. E. Jackson; (1981), The Measurement of Experienced Burnout, Journal of Occupational Behavior, Volume 2.

- MASLACH, Christina, Wilmar B. Schaufali and Michael P. Leiter; (2001), Job Burnout, Annual Review of Psychology, Volume 52.
- MERCAN, M. (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık, Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- MOHADES, F., Ramzaninezhad, R., Khabiri, M., & Kazemnezhad, A. (2010). The Coach`s Leadership Styles, Team Cohesion and Athlete Satisfaction Among Iranian Professional Teams. Journal of International Studies , 16, 25-32.
- MONTOYA, M., & HORTON, R. (2004). On the Importance of Cognitive Evaluation as a Determinant of Interpersonal Attraction. Journal of Personality and Social Psychology , 86 (5), 696-712
- NEMANICH, L., & KELLER R. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. The Leadership Quarterly, 18, 49-68.
- NEUGARTEN, B.L., HAVIGHURST, R.J. and TOBIN, S.S. (1961): The Measurement of The Life Satisfaction. Journal of Gerontology, 16:134-143.
- NORTHCRAFT, G. B., NEALE, M. A. (1990). Organizational Behavior: A Management Challenge, New York: Dryden Press
- ONGUN, Gülümser; (2015), Liderlik Tarzlarının Uyguladıkları Güç Kaynakları ve Organizasyonel Politikaların Çalışanların Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisi Marmara Bölgesi Çalışması, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- ÖDEMİŞ, H.; (2008), İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatminleri İle Evlilik Uyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- ÖKSÜZ, B., (2012), İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi, Selçuk İletişim, 7(2), 14-31.
- ÖRKÜN, Ümran (2011): Tekstil Sektörü Mavi Yaka Çalışanlarının Yaşam Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu Tarafından Yordanması, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. (2003): İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, s. 393 – 410, 22-24 Mayıs, 2003, Afyon.

- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. (2004): Sosyal Destek ve Yaşam Tatmininin Mesleki Stres Üzerindeki Etkileri: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İşletme Sahipleri ile Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.22(1), s.209-233.
- ÖZER, Melek, KARABULUT, Özlem Özsoy (2003): “Yaşlılarda Yaşam Doyumu”, Geriatri, Turkish Journal of Geriatrics, cilt: 6, sayı:2, s:72-74.
- ÖZGEN, E., AKBAYIR, Z., (2011), İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem KIREL; (2010), Örgütsel Davranış, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- POLAT, N.; (2008), Hemşirelerde İşe Bağlı Stres ve İş Doyumu: Bir Eğitim Hastanesinde Saha Çalışması, Başkent Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- POPPER, M., Mayselless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational Leadership and Attachment. *The Leadership Quarterly*, 11 (2), 267-289
- PORTER, L.W. , Steers, R.M. , Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- RAMZANİNEZHAD, R., & KESHTAN, M. H. (2009). The Relationship Between Coach's Leadership Styles and Team Cohesion in Iran Football Clubs Professional League. *Brazilian Journal of Biomotricity* , 3 (2), 111-120.
- REİCHERS, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment, *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve M. Tüz; (2008) Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SAĞIR, M., (2016), İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı Ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(14).
- SAMADOV, S., (2006). İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- SENDJOVA H. ve SARAS A. (2002). Conflict and Cohesion: A Review of the Literature. *The Journal of Conflict Resolution* , 20 (1), 59-172.
- SERGOOVANNI, H. (2003). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

- SMİTH, E. R., SEGER, C. R., & MACKİE, D. M. (2007). Can Emotions Be Truly Group Level? Evidence Regarding Four Conceptual Criteria. *Journal of Personality and Social Psychology* , 93 (3), 431-446.
- SOLMUŞ, Tarık; (2004), İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler; Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, Adnan ÇELİK, Tahir AKGEMCİ; (2015) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Eğitim Yayınevi, Konya.
- TAKMAK, S. Ve YAVUZ, Ş.(2007).Liderlikte Modern Yaklaşımlar, Beta Yayınevi, İstanbul.
- TAN, H.H. ve TAN, C.S.F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- TOPAL, Emine; (2008), Hekim ve Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Psikiyatri Hemşireliği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- TORTOP, Nuri; (1999), Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara.
- TUĞMANER, A. S. (2004). The antecedents of organizational commitment an investigation of retail employees. Master Thesis. Istanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- TUTAR, Hasan; (2014), Örgütsel Psikoloji Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Yeni Yaklaşımlar, Detaya Yayıncılık, Ankara
- UNUTKAN, Göksel Ataman; (1995), İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- UYER, Gülten; (1993), Hemşirelik ve Yönetim, Hürbilek Matbaacılık, Ankara.
- WASHINGTON, T. KESHTAN, H. MAYSELI, Y. (2006). (1995). Combined Effects of Normative Information and Task Difficulty on the Goal Commitment-Performance Relationship. *Journal of Management* , 21 (1), 65-80.
- WHITE, D., & Harary, F. (2001). The Cohesiveness of Blocks in Social Networks: Node Connectivity and Conditional Density. *Sociological Methodology*, 31, 305-359.
- WRIGHT, P., O'Leary-Kelly, A., Cortina, J., Klein, H., & Hollenbeck, J. (1994). On the Meaning and Measurement of Goal Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 795-803.

YAĞCI, K., (2007), Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(3), 114-129.

YILDIRIM, B. H. (2004). Çalışanların iş tatmini ile yöneticilerin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkiler üzerine ilaç sektöründe bir araştırma. Master Thesis.İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE

YILMAZ, A. ve ASLAN S., (2002). Örgütsel zaman yönetimi. C.Ü İktisadi ve İdari

ZENCİRKIRAN, Memet; (2015), Örgüt Sosyolojisi (Editör), Dora Basın-Yayın Dağıtım, Bursa.

ZHU, W., Chewba, I., & Spangler, W. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. The Leadership Quarterly, 16, 39-52.4