

**BİRLEŞME SONRASINDAKİ ÖRGÜTSEL
KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNE ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Mehmet Oktay GÖKASLAN

Kütahya - 2010

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**BİRLEŞME SONRASINDAKİ ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ**

Danışman:
Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Hazırlayan:
Mehmet Oktay GÖKASLAN

Kütahya – 2010

Kabul ve Onay

Mehmet Oktay GÖKASLAN'ın hazırladığı “Birleşme Sonrasındaki Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2010

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Prof. Dr. Ali AKDEMİR (Başkan)		
Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ (Danışman)		
Yrd. Doç. Dr. Derya ERGUN ÖZLER		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Birleşme Sonrasındaki Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2010

Mehmet Oktay GÖKASLAN

Özgeçmiş

13 Haziran 1981 tarihinde Burdur'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Burdur'da tamamladı. Liseden sonra Burdur'un Bucak İlçesinde bulunan Süleyman Demirel Üniversitesi Hikmet Tolunay Meslek Yüksekokulu Bilgisayarlı Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümünü bitirdi. Akabinde Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İşletme Bölümünü bitirdi. 2005–2006 Eğitim-Öğretim Yılı Güz Döneminde Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde “Yönetim Organizasyon” bilim dalına kayıt yaptırmaya hak kazandı ve şuanda yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. Aynı zamanda Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dekanlığı Personel İşlerinde memur olarak görev yapmaktadır.

ÖZET

BİRLEŞME SONRASINDAKİ ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

GÖKASLAN, Mehmet Oktay
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ
Ağustos, 2010, 225 sayfa

Günümüzde şirketlerin faaliyet göstermiş oldukları piyasalarda rekabet artmıştır. Sıkılaştan rekabet ortamında şirketler birleşmeler yaparak yaşamlarını sürdürmeye, verimliliklerini arttırmaya ve büyümeye çalışmaktadırlar. Birleşmelerin amacı olan kârlılığın artırılması ile hem şirketin verimliliği hem de örgütün gücü artırılmış olur.

Şirket birleşmeleri neticesinde farklı kültürlere sahip örgütler de bir araya gelirler. Farklı örgütlerin birbirleri ile kaynaşması neticesinde başarı yakalanabileceği gibi çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları da artar. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen daha önceki araştırmalardan da yola çıkarak şirket birleşmelerinde, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ele alabiliriz. Böylelikle, şirket birleşmelerinde farklı kültürlerin bir araya gelmesi neticesinde örgüt kültürünün örgüte olan bağlılık üzerinde bir etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Bu araştırmanın temel amacı, şirket birleşmeleri neticesinde farklı kültürlerden gelen bireylerin, yeni kurulan örgüt içerisinde oluşan kültürü benimseme durumları ve yeni kurulan örgüte olan bağlılıklarının derecesinin tespit edilmesidir.

Amaç doğrultusunda, Türkiye’de 2000’i aşkın çalışanı ile faaliyet gösteren ve iki bankanın birleşmesi sonucunda kurulan özel bir bankanın çalışanları üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Yapılan anket sonucunda elde edilen veriler çeşitli istatistiksel yöntemler yardımıyla yorumlanmış ve birleşme sonucunda kurulan şirkette örgüt kültürünün düzeyi ve örgütsel bağlılık dereceleri ile ilgili sonuçlara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Şirket Birleşmeleri, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT**IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AFTER MERGERS AND ACQUISITION****GÖKASLAN, Mehmet Oktay****M.A. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Associate Professor M. Kemal DEMİRCİ****August, 2010, 225 pages**

Nowadays the competition among corporations has increased. Because of increased competition corporations try to continue their lives, to increase their productivity and to grow through mergers. Both productivity and power rise through increased profit owing to mergers.

The corporations which have different cultures come together through mergers. In the result of fusion among them the corporations become more successful and their employees' commitment rises.

We try to examine the relationship between corporate culture dimensions and employees' commitment. So the main aim of this investigation is to establish the degree of appropriation of organizational culture and the degree of commitment of employees with different cultures at recently founded corporation.

For this purpose we have used the survey method at private bank which has been founded through the merger of two banks and which has over 2000 employees. The information which has been gained through the survey has been interpreted through various statistical methods.

Keywords: Mergers, Acquisition, Organizational Culture, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
TEZ METNİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

1.1. ŞİRKETLERİN BÜYÜME ŞEKİLLERİ	4
1.1.1. İçsel Büyüme.....	5
1.1.2. Dışsal Büyüme	7
1.2. DIŞSAL BÜYÜME ŞEKLİ OLARAK ŞİRKET BİRLEŞMELERİ	10
1.2.1. Birleşme Türleri	15
1.2.2. Şirketleri Birleşmeye İten Nedenler	18
1.2.3. Birleşme Süreci	21
1.2.3.1. Birleşmelerin Planlanması	22
1.2.3.2. Birleşme İçin Aday Şirketlerin Araştırılması ve Seçimi.....	23
1.2.3.3. Birleşme Görüşmeleri ve Birleşmenin Gerçekleştirilmesi.....	25
1.2.4. Birleşmelerin Başarısı.....	26
1.2.5. Birleşmelerde Başarısızlığın Nedenleri	26
1.2.5.1. Genel Nedenler	27
1.2.5.2. İnsan Faktöründen Kaynaklanan Nedenler	28
1.2.5.2.1. İşgücü Devri Kaynaklı Sorunlar	29
1.2.5.2.2. Yeniden Yapılandırma ile İlgili Sorunlar	32
1.2.5.2.3. İletişim Kaynaklı Sorunlar	35
1.2.5.2.4. Örgüt Kültürü Kaynaklı Sorunlar	36

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	39
2.1.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	43
2.1.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	44
2.1.3. Örgüt Kültürü İle İlgili Diğer Kavramlar	49
2.1.3.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	49
2.1.3.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim	51
2.1.3.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği.....	52
2.1.3.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt İçi İletişim.....	53
2.1.4. Örgüt Kültürünün Açıklanmasında Kullanılan Modeller	53
2.1.4.1. Parsons ve “AGIL” Modeli.....	54
2.1.4.2. Geert Hofstede’in Kültürel Analiz Modeli	56
2.1.4.3. Harrison ve Handy Modeli.....	60
2.1.4.4. Ouchi’nin “Z” Kültürü Modeli.....	62
2.1.4.5. Deal ve Kennedy Modeli	64
2.1.4.6. Jeffrey Sonnenfeld Modeli.....	66
2.1.4.7. Quinn ve Cameron Modeli.....	67
2.1.4.8. Byars Modeli	69
2.1.4.9. Peters ve Waterman’ın Mükemmellik Modeli	70
2.1.4.10. Kilmann Modeli.....	72
2.1.4.11. Miles ve Snow Modeli	72
2.1.4.12. Kets De Vries ve Danny Miller’in Örgüt Kültürü Modeli.....	74
2.1.4.13. Toyohiro Kono’nun Örgüt Kültürü Modeli	75
2.1.4.14. Schein’in Örgüt Kültürü Modeli.....	76
2.1.4.15. Schneider’in Örgüt Kültürü Modeli.....	77
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	79
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	79
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	82
2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	84
2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Unsurları.....	85
2.2.4.1. Duygusal Bağlılık	87

2.2.4.2. Devam Bağlılığı.....	88
2.2.4.3. Normatif (Ahlaki) Bağlılık.....	89
2.2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	89
2.2.5.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	91
2.2.5.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	94
2.2.5.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler	99
2.2.5.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	101
2.2.6. Örgütsel Bağlılığın Oluşum Aşamaları	104
2.2.7. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları	104
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	
.....	110
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK OLUŞTURMASINDA	
GEREKLİ KOŞULLAR	113
2.4.1. Psikolojik Güçlendirme Algısı.....	113
2.4.2. Örgütsel Adalet Algısı	115
2.4.3. Örgütsel Bağdaşımılık Algısı.....	116
2.4.4. Örgütsel Güven Duygusu.....	118
2.4.5. Takdir Edilme Duygusu.....	120
2.4.6. İşin Anlamlılık Düzeyi	121
2.4.7. Psikolojik Sözleşme.....	122
2.4.8. İşin Niteliği ve Önemi	124
2.4.9. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları.....	125
2.5. BİRLEŞMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU.....	127
2.5.1. Kültürel Durum Tespiti.....	127
2.5.2. Şirket Birleşme ve Satın Almalarda Kültürel Yaklaşımlar.....	129
2.5.3. Birleşme ve Satın Almalarda İşgörenin Değişime Verdiği Tepki.....	131
2.5.3.1. İşgörenin Değişime Verdiği Tepki.....	132
2.5.3.2. Birleşme Sendromu.....	132
2.5.3.3. Değişime Karşı Dirence Neden Olan Faktörler	133
2.5.3.4. Bir Birleşmenin Uygulama Aşamasında Direnç Kaynakları	136
2.5.3.5. Direnç Şiddeti Seviyeleri	137
2.5.3.6. Her Seviyede Direncin Yönetilmesi	138

2.5.4. Örgüt Kültürünün Uyumlaştırılması için Önemli Faktörler	140
2.5.4.1. Kültürel Değişiklik Programı	141
2.5.4.2. Yönetimin Rolü	142
2.5.4.3. Birleşmelerde Örgüt Kültürünün Bütünleşme İçin Başarı Faktörleri..	143
2.6. BİRLEŞME SONRASINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ	148

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİRLEŞME SONRASINDAKİ ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	152
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	152
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ VE ALT HİPOTEZLERİ	153
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	153
3.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	154
3.4.1.1. Yaş	154
3.4.1.2. Cinsiyet	154
3.4.1.3. Medeni Durum.....	155
3.4.1.4. Eğitim Durumu	155
3.4.1.5. Örgütteki Görev Süresi	156
3.4.1.6. Örgütteki Unvan	156
3.4.1.7. Birleşme Öncesinde Çalışılan Kurum.....	157
3.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Sorularına Yönelik Bulgular	158
3.4.2.1. Araştırma Verilerinin Analiz Edilmesi	164
3.4.2.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Sorularının Analiz Edilmesi.....	165
3.4.2.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	167
3.4.2.4. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi.....	176
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	178
EKLER.....	181
KAYNAKÇA.....	189
DİZİN	209

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Satın Alma Türleri ve Özellikleri	16
Tablo 2.1: Örgüt Kültürü Tanımlarından Örnekler	39
Tablo 2.2: Schein, Gordon ve Cummings'e Göre Örgüt Kültürünün Özellikleri	43
Tablo 2.3: Örgütsel Kültürün Öğeleri Hakkındaki Tespitler	45
Tablo 2.4: Örgütsel Kültürün Öğeleri	48
Tablo 2.5: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki Farklar	50
Tablo 2.6: Parsons'ın "AGIL" Modeli.....	54
Tablo 2.7: Güç Mesafesi Fazla ve Az Olan Kültürlerin Özellikleri	57
Tablo 2.8: Belirsizlikten Kaçınmanın Düşük ve Yüksek Olduğu Örgütlerdeki Özellikler	58
Tablo 2.9: Eril ve Dişi Kültürün Toplumsal ve Örgütsel Düzeyde İçerdiği Temel Özellikler	59
Tablo 2.10: Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması	63
Tablo 2.11: Ouchi'nin Z Teorisi Modeli.....	64
Tablo 2.12: Çevre, Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür	65
Tablo 2.13: Organik Süreçler (Esneklik Kendiliğinden Olma).....	67
Tablo 2.14: Byars Modeli.....	70
Tablo 2.15: Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler	74
Tablo 2.16: Farklı Kriterlere Göre Örgüt Kültürü Tipleri.....	78
Tablo 2.17: Örgütsel Bağlılık Hakkında Yapılmış Olan Bazı Tanımlar.....	80
Tablo 2.18: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler	91
Tablo 3.1: Ankete Katılan İşgörenlerin Yaşları Dağılımı	154
Tablo 3.2: Ankete Katılan İşgörenlerin Cinsiyetleri Dağılımı	155

Tablo 3.3: Ankete Katılan İşgörenlerin Medeni Durumları Dağılımı	155
Tablo 3.4: Ankete Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumları Dağılımı.....	156
Tablo 3.5: Ankete Katılan İşgörenlerin Örgütteki Görev Süresi.....	156
Tablo 3.6: Ankete Katılan İşgörenlerin Örgütteki Unvanı.....	157
Tablo 3.7: Ankete Katılan İşgörenlerin Birleşme Öncesinde Çalıştığı Kurum.....	157
Tablo 3.8: Örgüt Kültürü Sorularına Verilen Cevapların Dağılım İstatistikleri	158
Tablo 3.9: Örgütsel Bağlılık Sorularına Verilen Cevapların Dağılım İstatistikleri.....	162
Tablo 3.10: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Sorularının Güvenilirlik Analizi test Tablosu.....	165
Tablo 3.11: Örgüt Kültürü Sorularının Faktör Analizi Tablosu.....	166
Tablo 3.12: Örgütsel Bağlılık Sorularının Faktör Analizi Tablosu	167
Tablo 3.13: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Tablosu	168
Tablo 3.14: Grup İstatistiği Tablosu	168
Tablo 3.15: Independent Samples T-Test Tablosu.....	168
Tablo 3.16: Grup İstatistiği Tablosu	169
Tablo 3.17: Independent Samples T-Test Tablosu.....	169
Tablo 3.18: Farklı Örgütlerden Gelen Bireyler Arası Farkın Scheffe Tablosu.....	170
Tablo 3.19: Farklı Örgütlerden Gelen Bireyler Arası Farkın ANOVA Testi Tablosu	170
Tablo 3.20: Farklı Örgütlerden Gelen Bireyler Arası Farkın Scheffe Tablosu.....	171
Tablo 3.21: Farklı Örgütlerden Gelen Bireyler Arası Farkın ANOVA Tablosu.....	171
Tablo 3.22: Örgüt Kültürü Faktörleri İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Katsayı Tablosu.....	173
Tablo 3.23: Örgüt Kültürü Faktörleri İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Özet Tablosu	173

Tablo 3.24: Örgüt Kültürü Faktörleri İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu	174
Tablo 3.25: Örgütsel Bağlılık İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Katsayı Tablosu.....	174
Tablo 3.26: Örgütsel Bağlılık İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Özet Tablosu	175
Tablo 3.27: Örgütsel Bağlılık İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu.....	175
Tablo 3.28: Örgütsel Bağlılık İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Özet Tablosu	176
Tablo 3.29: Örgütsel Bağlılık İle Örgüt Kültürü Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu.....	176
Tablo 3.30: Örgütsel Bağlılık ile Örgüt Kültürü Arasındaki Regresyon Analizi Katsayı Tablosu.....	176
Tablo 3.31: Araştırma Hipotezlerinin Durumu	177

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 1.1: Şirket Büyümelerinin Alternatif Yollarının Sistematiği.....	4
Şekil 1.2: Sınır Ötesi Birleşmelerin Yapısı.....	14
Şekil 2.1: Örgüt Kültürünün Değişkenleri.....	42
Şekil 2.2: Örgüt Kültürünün Öğeleri: Yüzeyden Tabana.....	46
Şekil 2.3: Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri ve Bu Öğelerin Karşılıklı Etkileşimi	47
Şekil 2.4: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları.....	55
Şekil 2.5: Örgütsel Bağlılıkla İlgili Öneriler, Hedefler ve Sonuçlar.....	81
Şekil 2.6: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	86
Şekil 2.7: Direnç Piramidi	139

TEZ METNİ

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada rekabetin artmasıyla birlikte şirketler için hayatta kalma, büyüme ve verimliliklerini artırma önemli bir sorun haline gelmiştir. Şirketler de uyguladıkları çeşitli stratejilerle bu olumsuz durumları lehlerine çevirmeye çalışmaktadırlar. Aynı piyasada rekabet halinde oldukları şirketlerle veyahut ta değişik sektördeki şirketlerle güç birliği yaparak rekabetin olumsuz etkilerinden kurtulmaya çalışmaktadırlar. Yalnız aynı amaçlar doğrultusunda bile olsa farklı kültürlerden çalışanların bir araya gelmesi ile oluşan yeni örgütün ne derecede işler bir durumda olduğu araştırılması gereken bir konudur. Farklı kültürlerden gelen bireylerin yeni oluşan örgüte adaptasyonları ve o kültürü benimsemeleri şirketin devamı için önemlidir. Araştırmacılar, son yıllarda özellikle örgütsel çıktılarla ilişkilendirilebilen işgören davranışları üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birinin, örgüt kültürünün bağımlı bir değişkeni olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürü, örgütlerin dinamik, değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarında, rekabet avantajı kazanmalarında, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilmelerinde ve uzun dönemde varlıklarını sürdürülebilme ve rekabet avantajını yakalamada önemli rol oynamaktadır. Örgüt kültürü örgüt içinde çalışanlar için olumlu bir hava yaratarak, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkilemekte ve dolayısıyla örgüte bağlanmalarında etkili rol oynadığı gibi örgütü topluma bağlayarak onun toplum içindeki yerini ve önemini belirleyen en önemli araçlardan biri olabilmektedir. Bu doğrultuda örgüt kültürü, bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, bireyin örgüte olan katkısının artırılması ile ilişkili önemli işlevler görmektedir. Çalışanlar, örgüt içinde oluşturulmuş olan örgüt kültürünü kendi değerlerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini örgütle o derecede bütünleştirebileceklerdir. Buna göre, işgörenlerin örgüte olan bağlılık duygularının geliştirilmesinde örgüt kültürünün belirleyici bir etken olarak etki ve önemi yadsınamaz.

Rekabetin yoğun biçimde yaşandığı iş dünyasında kar amacı güden veya gütmeyen her türlü örgüt için örgütsel bağlılık çok önemli bir unsur haline gelmiştir. Zira örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin işle ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli

teşhis ve tespitler sunmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, güçlendirme, ilave çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi çalışanların tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak bu tutum ve davranışların da işgücü devir hızı, işten ayrılma niyetini azaltma, iş tatmini, kişisel örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir.

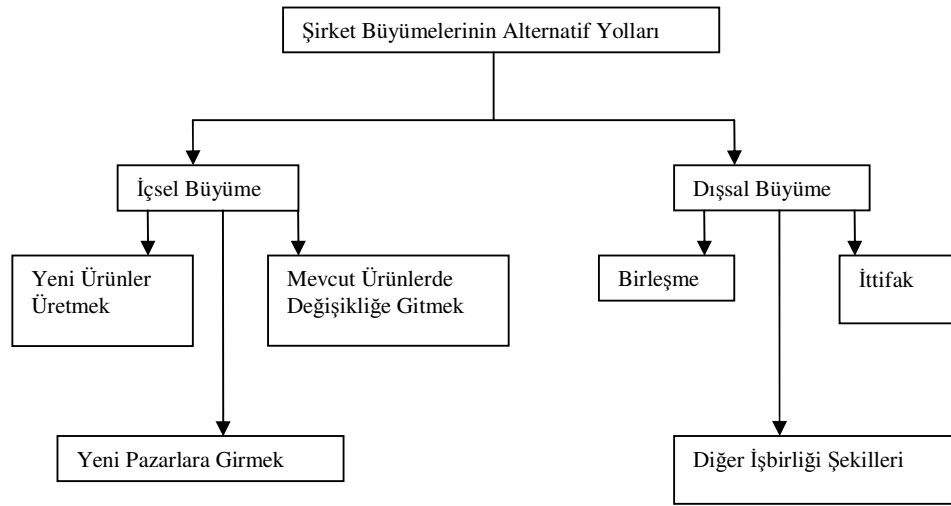
Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlayan bu çalışmamız; ikisi kuramsal ve biri uygulama kısmı olmak üzere toplam üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın kuramsal çerçeve kısmını oluşturan ilk iki bölüm ağırlıklı olarak bir kütüphane çalışması niteliğinde olup şirket birleşmeleri, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürüne ilişkin olarak literatürde yer alan Türkçe ve yabancı dillerdeki kaynakların incelenmesi ve bunların değerlendirilmesi çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu bağlamda hazırlanan çalışmanın birinci bölümü, şirket birleşmeleri ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturmaktadır. İkinci bölüm, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarının ayrıntılı olarak değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Çalışmanın son ve üçüncü bölümü ise, Türkiye’de faaliyet gösteren ve 2005 yılında iki bankanın birleşmesi ile kurulan özel bir bankanın işgörenleri üzerinde yapılan ve örgütsel kültür, örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan bir uygulama çalışmasından oluşmaktadır. Bu kısımda sırasıyla; örneklem seçimi, varsayımların oluşturulması, soru kâğıtlarının hazırlanması, araştırma kısıtlarının ortaya konması, uygulama sonuçlarını analizi ve elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanması işlemlerine yer verilmiştir. Çalışmamız sonuç ve öneriler kısmıyla son bulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM
ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

1.1. ŞİRKETLERİN BÜYÜME ŞEKİLLERİ

Şirketlerin, uzun dönemde karlarını en yüksek seviyeye çıkartmak, mal ve hizmet üreterek bu üretimi sürekli kılmak, topluma hizmet ve sosyal fayda sağlamak ve ekonomik olmak şeklinde genel amaçları mevcuttur (Aktepe, 2007: 94–99). Akdemir (2009: 123–127) bu amaçlara ilaveten şirketlerin verimliliği tesis etmek ve geliştirmek, büyümek, yenilikçi olmak, dünya çapında şirket olmak ve temiz çevre yaratmaya çalışmak amaçlarını da şirketlerin amaçları arasına eklemiştir. Şirketlerin bu amaçları içinde sayılan “büyümek” amacına ulaşabilmeleri için büyüme stratejilerine başvurmaları gerekmektedir (Aydın, 2004: 75). Şekil 1.1.’de görüldüğü üzere şirketlerin büyümelerinin iki yolu vardır; bunlardan birincisi içsel büyüme, ikincisi ise dışsal büyümedir (Gaugan, 2001: 5). İçsel büyümeyi seçen şirketler yeni ürünler üreterek, mevcut ürünlerde değişikliğe giderek veya yeni pazarlara girerek içsel büyümeyi gerçekleştirebilirler. Dışsal büyüme de ise birleşme, ittifak ve diğer birleşme şekilleri söz konusudur.

Şekil 1.1: Şirket Büyüme Yollarının Sistematiği



Kaynak: Ulrike Thorwartl, “**Judgmental Analysis of Literature on Stock Exchange Merger and Alliances in Europe**”, http://epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/diss/mediate/epub-wu-01_7c9.pdf?ID=epub-wu-01_7c9, s 23. (15.09.2008).

1.1.1. İçsel Büyüme

İçsel büyüme, şirketlerin faaliyet göstermiş oldukları piyasalarda, kendi imkânlarını kullanarak büyümeleri olarak tanımlanmaktadır. Şirketler faaliyet alanlarında kendi imkânlarını kullanarak büyümek istediklerinde altı stratejik büyüme planından yararlanırlar. Bunlar, uzmanlaşma, yatay farklılaştırma, dikey farklılaştırma, tek yönlü farklılaştırma, yığışım ve türdeşlik planlarıdır (Eren, 2004: 145).

Şirketler büyüme şekli olarak içsel büyümeyi seçtiklerinde, yatay veya dikey yönde büyüme gerçekleştirebilirler (Şimşek, 2007: 70). İçsel büyüme dışsal büyümeye göre daha yavaştır. İçsel büyüme sırasında ihtiyaç duyulan yöntemler arasında oto finansman, borçlanma veya yeni sermaye bulma yöntemleri sayılabilmektedir. Şirketler bu imkânları elde ettiklerinde pazar faaliyetlerini geliştirerek yeni pazarlara açılabilirler (Tutar, 2005: 88).

İçsel büyüme, şirketlerin mevcut kapasitelerini arttırmak için, şirket içinden veya dışından kendi imkânlarıyla sağladıkları fonlarla gerçekleştirdikleri büyüme ile olmaktadır. Şirketler büyümelerini kendi imkânları ile teknolojiyi izleyip geliştirebilirlerse, büyüme sürecinde daha iyi şartlarda rekabet etme imkânına sahip olabilmektedirler (Çelik, 1999: 11).

İçsel büyüme; ekonomik, fiziksel, sosyal ve örgütsel olarak dört şekilde meydana gelmektedir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Tutar, 2005: 88):

- **Ekonomik Büyüme:** Şirketlerin zamanla ellerinde bulunan finansal varlıklarının artmasıdır.
- **Fiziksel Büyüme:** Şirketlerin ellerinde bulunan hammadde, işgücü ve yardımcı maddelerin miktarlarındaki artışlardır.
- **Sosyal Büyüme:** Şirketin saygınlığının artmasıdır. Toplumda olumlu bir şirket imajı ortaya çıkmasıdır.
- **Örgütsel Büyüme:** Şirkette mevcut bulunan örgütsel yapının şirketin büyümesi ile doğru orantılı bir şekilde genişlemesidir. Çalışanların artması ile birlikte ast-üst ilişkilerinin düzenlenmesi yeni yetki ve sorumlulukların ortaya çıkmasıdır.

İçsel büyümenin asıl avantajı dışsal büyümeye nazaran yatırılan anaparanın geri dönüşümünün riskinin daha az olmasıdır. Thorwartl'un Duberman'dan (1990)

aktardığına göre içsel büyümenin şirketler tarafından; yeni ürünler üreterek, mevcut ürünleri yenileyerek, yeni pazarlara girerek üç şekilde gerçekleştirilebileceğinden bahsetmiştir (http://epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/diss/mediate/epub-wu-01_7c9.pdf?ID=epub-wu-01_7c9). Şimşek (2007: 70) içsel büyümenin yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde olduğundan bahsetmiştir.

Yatay büyüme, şirketlerin aynı üretim alanında kalarak faaliyet boyutlarını genişletmeleridir. Bazı çalışmalarda yatay büyüme, ürün ve pazar farklılaştırması olarak iki başlık altında incelenmiştir. Fakat bazı kitaplarda ise “pazara nüfuz etme” şekli de eklenmiştir (Şimşek; 2007: 70). Pazara nüfuz etme, şirketler mevcut ürünlerini herhangi bir değişikliğe uğratmadan o ürünün pazardaki satış oranını arttırmaya çalışmaktadırlar. Bunun içinde şirketler, ürünün eskime oranını arttırarak, ürünün diğer kullanım alanlarını müşterilere anlatarak veya belli miktarı geçen alımlarda müşterilere fiyat indirimi sağlayarak pazara nüfuz etmeye çalışmaktadırlar. Örneğin; iki kutu A ürünü alana üçüncü A ürünü hediye olarak verilecektir veya üçüncü ürün yüzde elli indirimli olacaktır. Ürün farklılaştırması, aynı ürünün farklı özelliklerle pazara sunulmasını ifade eder. Mevcut ürünler üzerinde bir takım değişiklikler yapılarak pazara sunulmasıdır. Bu sayede şirketler güçlü bir marka imajına sahip olmak isterler (Şimşek; 2007: 71). Pazar farklılaştırması, şirketin üretmiş olduğu ürünleri farklı pazarlara sunmasıdır. Şirketler bu sayede faaliyet göstermiş oldukları pazarların dışına çıkarak yeni tüketici kitlelerine ulaşmış olurlar.

Dikey büyüme, genellikle şirketler üretim yaptıkları alanlarda kendilerine girdi sağlayan tedarikçilerin veya satış yaptıkları alıcıların kârlarına ulaşmak için dikey büyüme stratejisini kullanmaktadırlar. Dikey büyüme geriye veya ileriye doğru olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir (Şimşek, 2007: 71–72). Geriye doğru dikey büyümede şirket daha önce satın aldığı girdileri kendisi üretmeye başlar. Örnek olarak bir makarna fabrikası hammadde olarak kullandığı un’un üretimini kendisi yapabilir. İleriye doğru dikey büyüme de ise üretilen ürünlerin tüketicilere ulaşması için kullanılan hatta üretici firmanın kendi olanlarını kullanması sonucunda şirket için ileriye doğru dikey büyümeden söz edilebilir. Örnek olarak, makarna üretimi yapan bir şirketin ürünlerini bir aracı firma ile toptancılara dağıtmak yerine kendi araçlarını kullanarak müşterilerine ulaştırılması gösterilebilir.

1.1.2. Dışsal Büyüme

Dışsal büyüme şirketlerin yalnız kendi oluşturdukları kaynaklarla büyümek yerine, diğer kuruluşları kısmen ya da tamamen devralması veya onlarla işbirliğine gitmesidir (Şahözkan, 2002: 39).

Şirketler, başka şirket ya da şirketlerle kısa veya uzun dönemli ortak hareket etme veya sözleşmeli birliktelik ve stratejik işbirliği veya birleşme ve ortaklıklar oluşturmaları ile dışsal büyüme gerçekleştirirler. Kısa dönemli birleşmelerde genellikle şirketler arasında oluşan, belirli bir konuda ortaklaşa hareket etme fikri çerçevesinde birlikte hareket etme, güç birliği yapma, birbirlerini yıpratmama gibi amaçlar altında kurulmuş olan kartel, konsorsiyum ve değişik stratejik işbirlikleridir. Uzun dönemli dış büyümede ise, genellikle şirketlerin ekonomik ve yasal bağımsızlıkları son bularak ortaya yeni bir şirket varlığı çıkmaktadır. Şirketleri uzun dönemli büyüme yoluna iten nedenlerin başında rekabet gücünü arttırmak ve daha fazla pazar payına sahip olma gelir. Uzun dönemli büyümelere tröst, birleşme ve satın almalar, holdingler örnek olarak gösterilebilir (Tuncer vd., 2009: 123).

Dışsal büyüme, bir şirketin diğer bir şirket ya da şirketlerin tamamını ya da bir bölümünü ele geçirerek veya yöntemlerini denetim altına alarak büyümesi olarak ifade edilmektedir (Simit, 2007: 7).

Diğer taraftan başka bir tanımda ise dışsal büyüme, şirketlerin ülke içinde veya ülke dışındaki şirketlerle birlikte faaliyet göstermeleri, birbirlerinin kaynak ve kabiliyetlerinden faydalanmaları olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2007: 73).

Sonuç olarak, dışsal büyümede şirketlerin birbirleri ile olan ilişkileri ön plana çıkmaktadır. Şirketler ulaşmak istedikleri hedeflerine, kaynak ve kabiliyetleri yetmediği takdirde, içsel büyüme yönteminden farklı olarak, başka şirketlerle işbirliğine gidebilmekte ve böylelikle dışsal büyüme stratejisine başvurmuş olmaktadır.

Ayrıca dışsal büyüme içsel büyümeye göre daha az zaman aldığı ve kaynak maliyetinin de daha az olması nedeniyle şirketler tarafından tavsiye edilen bir büyüme çeşidi olarak görülmektedir. Sinerjinin gücünden yararlanarak yeni pazarlara girmek ve yeni üretim hattı kurmak isteyen şirketlerin içsel büyümeden daha hızlı olan dışsal büyüme stratejisini uygulaması kabul edilebilir (Simit, 2007: 7).

Dışsal büyüme, bir şirketin başka bir şirketi satın alması veya bir şirketin başka bir şirketle birleşmesi şeklinde olan büyüme biçimi olup; konsorsiyum, kartel, konsern, tröst, holding gibi oluşumlar dışsal büyüme şekillerine örnek olarak gösterilebilmektedir (Tutar, 2005: 88). Dış büyümede şirketler arası birleşme yönleri ise yatay, dikey ve çapraz yönde olmaktadır (Akdemir, 2001: 135-136).

Yatay büyüme, bir ürün ya da hizmetin üretilmesi süreci içinde aynı basamakta yer alan teşebbüsler arası birleşmeye yatay birleşme adı verilir. Şirketler aynı piyasadaki rakip şirketlerin etkisiz hale getirilmesi, pazar payının arttırılması gibi nedenlerle yatay birleşmeye başvurmaktadırlar (Simit, 2007: 16).

Aynı işkolunda faaliyette bulunan ve üretim süreçlerinin niteliği benzer olan iki ya da daha fazla şirketin birleşmesi sonucu yatay birleşme oluşur. Bu tarz birleşmelerde hareket noktası, mevcut uzmanlıklardan yararlanılarak güç birliği yapmaktır. Yatay birleşmelerde beklenen yararlar şunlardır (Akay, 1997: 19):

- Kaynakların etkin kullanımına zemin hazırlamak,
- Üretimde ihtisaslaşma ve üretim maliyetlerinde tasarruf,
- Üretim teknolojisi ve diğer konularda işbirliği,
- Mal ve hizmet pazarlamasında avantajlı duruma yükselmek,
- Birleşme öncesi aleyhte gelişen rekabetin ortadan kalkması ile ortak amaçlara yönelme imkânının doğmasıdır.

Yatay büyüme aynı işkolunda faaliyet gösteren şirketler bir araya geldiğinde meydana gelir (Tuncer vd., 2009: 123). Örneğin; un üretimi yapan iki şirketin birleşmesi yatay birleşmeye örnektir. Aynı işkolunda faaliyet gösteren un üretimi yapan firmalar birleşmeye giderek piyasada un üretimi yapan diğer firmalarla daha güçlü bir rekabete girebilir.

Diğer taraftan yatay birleşmelerin yararları olduğu kadar sakıncaları da bulunmaktadır. Yatay birleşme sonucunda piyasada tekelliliğin hâkim olması tehlikesinden dolayı şirketin dışındakiler zarar görebilir. Yatay birleşmenin tekelliden dolayı, kamu otoriteleri rekabetin ve tüketicilerin korunması için çeşitli tedbirler almışlardır (Baik, 1995: 245). Türkiye’de, Avrupa Birliği Rekabet Politikası

çerçevesi altında kurulmuş olan Rekabet Kurumu, birleşme ve satın almaları düzenlemek ile sorumludur.

Dikey büyüme ileriye doğru ve geriye doğru olmak üzere iki şekilde meydana gelmektedir. Üretim yapan bir şirketin hammadde temini yapmış olduğu şirket ile birleşmesi geriye doğru dikey büyümeyi ifade etmektedir. Şirket üretimini yapmış olduğu mamulün satışını yapan şirket ile birleşmesi neticesinde de ileriye doğru dikey büyüme gerçekleştirmiş olmaktadır (Akdemir, 2001: 121).

Farklı faaliyet konularında çalışan, genellikle birbirini bütünleyen iş kolları arasında oluşturulan ortak hareket veya birleşmeler neticesinde dikey büyüme gerçekleşir. Dikey dış büyüme, belirli bir malı üreten şirketnin, hammadde ve diğer girdilerini üreten şirketlerle gerçekleştirirlerse, örneğin; un üreten bir şirketnin buğday satan bir şirketle ortak hareket etmesi veya birleşmesi gibi, buna geriye doğru dikey büyümeye denir. Dikey geriye doğru büyümede temel amaç, hammadde sağlama imkanlarını güçlendirmek, ucuz ve kaliteli girdi sağlamak, bu yolla üretim maliyetlerini azaltmak ve sistemi düzenli çalıştırmaktır. Üretim yapan şirketlerin ürünlerini pazara ve tüketiciye yaklaştırmak için pazarlama ve dağıtım yapan şirketlerle gerçekleştirdiği ortak hareket ve birleşmeler ise ileriye doğru dikey büyüme denir. Bu tür yaklaşımlarda amaç pazarı daha iyi kontrol etmek ve ele geçirmek, tüketicilere daha iyi mal ve hizmet sunabilmektir (Tuncer vd., 2009: 123).

İşletme yazınısında Çok Yönlü Dağılıma ile Birleşme (Conglomerate Mergers) olarak da adlandırılan çapraz birleşme; ne teknoloji, ne üretim süreçleri ve ne de pazarlar bakımından birbirleriyle sıkı bir ilişkisi bulunmayan iki ya da daha fazla şirketin birleşmesinden olmaktadır (Esen, 1991: 3). Bu türün altındaki mantık risk dağıtımıdır. Birbirleriyle ilişkisiz sektörlerde faaliyet gösteren şirketler, büyüme ve risk dağıtımını amacıyla birleşme gösterirler. Şirketlerin esas mal veya hizmet üretimi ve pazarlamasının dışına kayarak gerçekleştirilen bu birleşmelerde amaç, farklı alanlara yatırım yapılarak grubun riskinin düşürülmesidir. Çok yönlü dağılımada diğer bir amaç ise, ekonominin pek çok kesimindeki pazar hâkimiyetinin ele geçirilmesidir. Çapraz birleşmeler üç alt grupta sınıflandırılmaktadırlar. Bunlar; ürün geliştirme, Pazar genişletme, saf karma birleşmelerdir (Aydın, 1990: 12).

Ürün genişletme, yığışım birleşmeyi gerçekleştiren şirketlerin ürettikleri ürünlerin benzerliği yoktur ve üretilen ürünler bakımından şirketler arasında rekabette bulunmamaktadır. Fakat üretim ya da dağıtım kanalları benzerlik göstermektedir. Birleşme neticesinde şirketlerin ürün portföyleri genişlemektedir.

Pazar genişletme yolu ile yapılan birleşmelerde, aynı ürünü üretilen farklı coğrafi piyasalarda satan iki veya daha fazla şirket mevcuttur. 1 nolu bölgede üretim yapan bir şirketin 2 nolu bölgede üretim yapan şirketle birleşmesi bu tür birleşmelere örnek olarak verilebilir. Böylece şirketler ürünlerini daha geniş alanlarda satma olanağına kavuşurlar. Saf karma birleşmeler bu tür birleşmeler tamamen farklı alanlarda faaliyette bulunan şirketler arasında gerçekleşmektedir.

1.2. DIŞSAL BÜYÜME ŞEKLİ OLARAK ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

Şirket birleşmeleri her geçen gün artan ve tam rekabet koşullarının söz konusu olduğu piyasalarda faaliyetlerini sürdüren şirketlerin, daha etkin bir pazar payına sahip olmak için seçtikleri büyüme stratejilerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Şirketler ayakta kalabilmek için yeni rekabet koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Bu sebeple şirketler için teknolojik yatırımlar, maliyetlerini azaltıcı önlemler, yoğun araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermeleri zorunlu bir hal almıştır. Şirket Birleşme ve Satın Almaları hakkında yapılan literatür taraması neticesinde “Satın Alma” (Acquisition) ve “Şirket Birleşme” (Merger) kavramlarının “Birleşme & Satın Almalar” (M&A) şeklinde beraberce kullanıldığı görülmektedir.

Birleşme sözcüğü; ayrıyken tek bir bütün durumuna gelmek, aynı amaç çevresinde toplanmak, uyuşmak, aynı görüşte olmak şeklinde tabir edilmektedir. Şirket birleşmeleri, dış büyümenin açılımlarından biridir. Şirket birleşmeleri denildiğinde Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre; şirketler, aynı görüşü paylaştıkları, aynı amaç çevresinde toplandıkları, uyuşarak beraber faaliyet göstermeyi hedefledikleri şirketlerle birleşirler denilmektedir (www.tdk.gov.tr, 2007). Genel olarak şirket birleşmeleri; iki ya da daha fazla şirketin, büyüme amacıyla faaliyetlerinin ekonomik ve hukuksal açıdan tek bir birlik haline getirilmesi veya işbirliğine gitmeleridir diye tanımlanmaktadır (Akay, 1997: 12). Şirket birleşmeleri, iki ya da daha fazla şirketin kaynaklarını birleştirerek yeni bir şirket oluşturduklarında ortaya çıkmaktadır (Akdemir, 2009: 209).

Şirketlerin yeni rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürebilmeleri için yeterli büyüklükte olmaları gerekmektedir. Bu büyüklüğe ulaşmak zorunluluğunda olan şirketlerin büyüme yollarından biri de, başka bir şirketle birleşmek, diğer bir deyişle şirket evliliği yapmaktır. Şirketler bu yolla rekabet etmeleri için gerekli olan sinerjiyi elde etmeye çalışırlar. Şirket birleşmeleri diğer büyüme yöntemlerinden daha hızlı ve etkin bir yöntem olması sebebiyle büyümek isteyen şirketler açısından avantajlıdır. Birleşme neticesinde birleşme yapan şirketler kaynaklarını daha verimli kullanırlar. Bu sayede şirketler düşük kapasite kullanımı gibi bir sorunu giderebilirler. Birleşme çok geniş kesimleri etkileme özelliğine sahiptir. Birleşme ile sadece birleşen şirketler değil; bu şirketlerle ilgisi olan yatırımcıları, çalışanları, devlet gibi geniş bir grubu etkiler. Gelişmiş ülkelerde çokuluslu şirketlerin meydana getirdikleri birleşmelerin etkileri çok daha fazladır. Şirket birleşmelerinin en önemli yönlerinden biri, birleşmenin bir süreç olmasıdır. Birleşen şirketler için zaman alıcı ve sonuçları bakımından önemli bir süreçtir. Bu süreç sonuçları bakımından geri dönülemez özelliktedir (Çelik,1999:38-39).

Birleşme, iki ya da daha fazla şirketin, kendi bağımsızlıklarını kaybederek, ekonomik ve hukuki açıdan tek bir birlik haline getirilmesidir (Gaughan, 1996: 7). Bir başka tanımla birleşme, birbirine eşit boyutlu iki ya da daha fazla şirketin birleşerek, kuvvetli ve farklı bir isim altında yeni bir şirket oluşturmasıdır (Butler, Ferris ve Napier, 1991: 94) (Akt: Simit, 2007: 11).

Şirket kâr yaratma amacı çevresinde örgütlenmiş yatırımcı ya da yatırımcılar kümesinden oluşan bir girişim olarak tanımlanmaktadır (Karalar, 2004: 56). Şirketler, diğer katılımcıların rekabeti ile şekillenen bir çevrede; yani rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler. Artık şirketlerin faaliyet göstermiş oldukları piyasalarda rekabet artmıştır (Pernsteiner, 2004: 591). Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin, insan haklarının garanti altına alındığı, hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanmaktadır (<http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm#rekabet%20nedir> 05.11.2007).

Rekabetin olabilmesi için mutlaka herkesin ulaşmak istediği bir amacın olması ve başkalarının bu amacın gerçekleştirilmesini zora sokması gerekmektedir. Bu amaç iktisadi alanda, kârı en üst seviyeye getirmektir. İktisadi alanda bu amacı engelleyecek

unsurlar ise aynı amacı hedefleyen diğer firmalardır (Karalar, 2004: 154–155). Ancak bolluk ortamında rekabetin olmasına gerek olmayacaktır. Rekabetin kıt bir şeyin paylaşılması amacıyla yapıldığı da düşünülebilir. Bu kıt şey şirket literatüründe piyasa payı olarak örneklenebilir.

Şirketlerin kuruluş amaçlarına bakılacak olunursa; varlıklarını korumak, varlıklarına yönelebilecek tehlikeleri diğer bir deyişle, riski en düşük düzeye indirmek, büyüme hızlarını en yüksek düzeye çıkarmak, nağımsızlıklarını koruya bilmek ve büyümenin gerektirdiği finansman gereksinimini kısmen de olsa karşılayabilmek için yeterli ölçüde kar sağlamaktır. Bu amaç genel bir şekilde ifade edilecek olunur ise; firmanın piyasa değerini en yükseğe çıkarmaktır (Akgüç, 1994: 56).

Öte yandan şirketler, kıt alanda kendilerine rakip olan firmalardan kurtulmak isterler. Fakat bu görüldüğü kadar kolay olmayabilir. Bu yüzden şirketler hem kendilerine engel olabilecek bu firmaların artı yönlerinden yararlanmak hem de kendilerine değer kazandırmak için “Şirket Birleşmeleri” adı verilen stratejik işbirliklerini gerçekleştirirler (Akdemir, 2001: 130). Ayrıca, şirketler birleşmeleri tedarikçilerle veya alıcılarla da yapabilirler (Pernsteiner, 2004: 592).

Şirket birleşmeleri ile ilgili hükümler Türk Ticaret Kanunu’nun 146 ile 151’inci maddelerinde yer almaktadır (Gökbel, 2004: 29). Türk Ticaret Kanunu’na göre; “Birleşme, iki veya daha fazla ticaret şirketinin birbiriyle birleşerek yeni bir ticaret şirketi kurmalarından veya bir yahut daha fazla ticaret şirketinin mevcut diğer bir ticaret şirketine iltihak etmesinden ibarettir” <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/997.html> (13.08.2008).

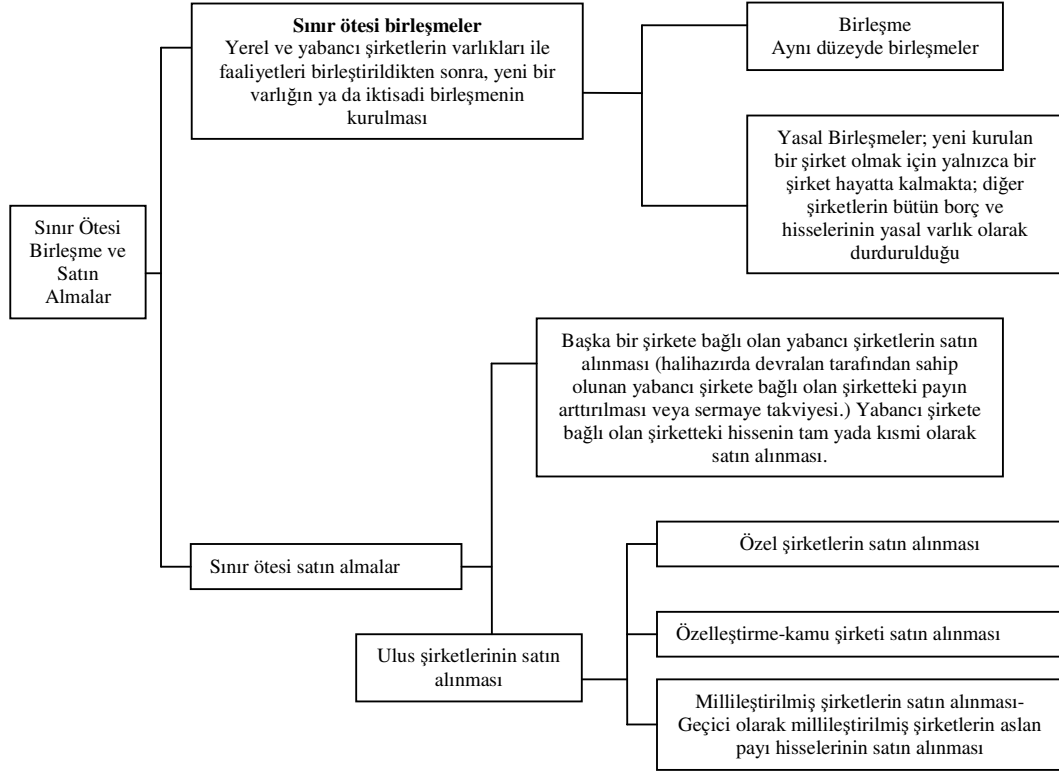
Birleşmelerin amacı olan kârlılığın arttırılması ile hem şirketin verimliliği hem de örgütün gücü arttırılmış olmaktadır (Sinangil, 2004: 616). Şirketler, birleşme yaparak hem büyümeyi hem de birleşme neticesinde ortaya çıkacak sinerjiden yararlanmayı istemektedirler (Gaugan, 2001: 5). Şirketler büyüme stratejilerini kendi ellerindeki imkânlarla yapabildikleri gibi, başka bir şirket ile birleşerek (mergers) veya başka bir şirketi satın alarak da (acquisition) yapabilirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 310). Şirketlerin hangi yönde büyüyecekleri; mevcut ürün/pazar alanında kalarak büyüme ya da bütünleşme stratejileri veya ürün/pazar alanına geçerek büyüme ya da çeşitlendirme stratejilerinden birini seçmelerine bağlıdır. Şirketlerin nasıl büyüyeceği sorunu ise;

büyüme yöntemlerini tercih etmeleri ile ilgili bir durumdur. Şirketlerin, temelde kendi kaynakları ile büyüme olarak nitelenebilecek iç büyüme ve diğer firmaların imkânları ile kendi kaynaklarını birleştirerek büyüme olarak ifade edilebilecek dış büyüme alternatifleri bulunmaktadır (Bakoğlu, 2004: 511–512).

Şirketler, birleşmeleri büyümek için gerçekleştirirler. Daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere şirketler kendi iç imkânları dışında başka firmaları satın alarak ya da kaynaklarını başka firmalarla birleştirerek büyüyebilirler. Ayrıca, büyüme stratejileri; küçük, orta ve büyük şirketlerde farklılıklar gösterebilir. Büyüme stratejileri iç büyüme yolları ve dış büyüme yolları olarak kendi içinde ikiye ayrılmaktadır (Eren, 2004: 145).

Şirketler iç büyüme yollarını; bir taraftan rekabet ortamında yaşamlarını sürdürürlerken, diğer taraftan da büyümeye ve faaliyette buldukları alanlarda gelişmeye çalışırken kullanırlar. Dış büyümeyi ise kendi kaynakları yetersiz kaldığında diğer şirketleri kısmen veya tamamen devralıp onlarla işbirliğine gitmek için kullanırlar (Şahözkan, 2002: 39). Daha öncede belirtildiği gibi şirketler başka şirketleri satın alarak (acquisition) veya başka şirketlerle birleşerek (mergers) büyüme gerçekleştirebilmektedirler. Şirketlerin izlemiş oldukları bu stratejiler, faaliyet göstermiş oldukları ülke içinde olabileceği gibi faaliyette buldukları ülke dışında da olabilmektedir. Sınır ötesi birleşmelerde yerel ve yabancı şirketlerin varlıkları ile faaliyetleri birleştirildikten sonra yeni bir varlığın ya da iktisadi birleşmenin kurulması hedeflenir. Sınır ötesi birleşmelerde, birleşmedeki şirketler tek bir çatı altında toplanarak diğer şirketlerin borç ve alacakları bu şirkette toplanmaktadır. Sınır ötesi satın almalar; girilmesi planlanan ülkedeki özel şirketlerin, özelleştirme-kamu şirketlerinin, millileştirilmiş şirketlerin ya da başka bir şirkete bağlı olan yabancı şirketlerin satın alınması ile gerçekleştirilir. Sınır ötesi birleşmelerin yapısı ile ilgili şema Şekil 1.2.'de verilmiştir.

Şekil 1.2: Sınır Ötesi Birleşmelerin Yapısı



Kaynak: Tuğrul Kandemir, (2003), “Küresel Rekabet Ortamında Birleşme ve Satın Almaların Şirketler Üzerine, Finansal Etkisi ve İMKB’deki Birleşmeler Üzerine Bir Araştırma”, **Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyon, s. 110.

Sınır ötesi birleşmelerde yerel ve yabancı şirketlerin varlıkları ile faaliyetleri birleştirildikten sonra yeni bir varlığın ya da iktisadi birleşmenin kurulması amaçlanır. Sınır ötesi yapılan birleşmelerde faaliyet gösterilecek olan ülkedeki bulunan diğer şirketlerin bütün borç ve hisselerinin yasal varlık olarak durdurulduğu varsayılmaktadır. Bütün bu borç ve hisseler birleşme altında kurulan yeni şirkete nakledilmiş olmaktadır. Sınır ötesi satın almalarda başka bir şirkete bağlı olan yabancı şirketlerin satın alınması (hâlihazırda devralan tarafından sahip olunan yabancı şirkete bağlı olan şirketteki payın artırılması veya sermaye takviyesi) yabancı şirkete bağlı olan şirketteki hissenin tam ya da kısmi olarak satın alınması ile oluşur. Faaliyet gösterilmek istenen ülkedeki ulus

şirketlerinin satın alınması ile de sınır ötesi satın almalar meydana gelmektedir. Satın alınmak istenen şirket özel bir şirket olabileceği gibi tamamen kamuya ait bir şirket olabilir veya özelleştirme-kamu şirketsi olabilir. Millileştirilmiş şirketlerin satın alınması veya geçici olarak millileştirilmiş şirketlerdeki aslan paylarına sahip olarak da o ülkede faaliyet gösterilebilir. Bu tür şirketlerden pay alınarak o ülkede faaliyet gösterilmeye başlanılır.

Şirketlerin dışsal büyüme stratejilerinden olan satın almalar için genel olarak yapılan tanımlarda; bir şirketin başka bir şirket tarafından satın alınması ve yönetimin satın alan şirketin eline geçmesi ibaresi kullanılmaktadır (Schraeder ve Self, 2003: 511).

Satın almalarda (acquisition), satın alan şirket (Acquierer, Buyer), alınan-hedef şirket (Target Company, Acquiree) olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Alıcı şirket alınan şirketi bütün aktif ve pasifleri ile beraber devralmakta ve alınan şirketin yönetimindeki söz hakkı alıcı şirkete geçmektedir (Kandemir, 2003: 114–115).

Birleşme (merger) ve satın almalarda (acquisition) üretim gücünün, şirket sahipliğinin ve çalışanların devri söz konusudur. Ayrıca birleşme (merger) ve satın almalarda (acquisition) çalışanların bağlılıklarında ve örgütte büyük çapta değişimde meydana gelmektedir (Appelbaum vd., 2007: 192).

1.2.1. Birleşme Türleri

Şirketler başka bir şirket ile birleşme kararı verirken veya başka bir şirketi satın almak istediklerinde ortaya dört farklı amaç çıkmaktadır. Kandemir (2003: 115) bu amaçları; saldırgan ya da düşmanca satın alma, dostça ya da ılımlı satın alma, stratejik satın alma ve finansal satın alma olmak üzere gruplandırmıştır. Kandemir'in yapmış olduğu satın alma türleri incelendiğinde bu türlerin yaklaşımları avantaj ve dezavantajları içlerinde barındırdıkları görülmektedir. Saldırgan ya da düşmanca satın almada satın alınan şirketin faaliyet ve kimliği ortadan kalkarken alan şirket açısından uygulamanın hızlı ve tek yönlü olması belirsizliklerin az olması bakımında bir avantaj olmakta diğer taraftan güdümlü düşmanların yaratılması ve nitelikli işgücünün kaybedilmesi açısından da bir dezavantajın oluşması söz konusu olmaktadır. Diğer satın alma türleri olan dostça ya da ılımlı satın alma, stratejik satın alma ve finansal satın almada türlerinde de aynı avantajların ve dezavantajların varlığına rastlanmaktadır.

Kandemir (2003: 115)'in ilgili sınıflandırmalara ait yaklaşımlar ve bu satın alma türlerinin içinde barındırdıkları avantajları ve dezavantajları Tablo 1.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 1.1: Satın Alma Türleri ve Özellikleri

Satın Alma Türü	Yaklaşım	Avantajlar	Dezavantajlar
Ele Geçirme (Takeover)	Satın alan satın alınan faaliyetlerini ve kimliğini ortadan kaldırır.	Uygulama Hızlı tek yönlü gerçekleştirilir. Belirsizlik azdır.	Güdümlü düşmanlar yaratır. Satın alınan işletmenin nitelikli personeli kaybedilebilir. Toplum ya da hukuk karşısında muhtemel engeller söz konusu olabilir.
Dostça Satın Alma (Makeover)	Satın alanın yaklaşımı satın alınan işletmenin temelleri üzerinde geliştirilir.	Satın alınan işletmenin değeri ve kaynakları korunur. Yön belli ve uygulama hızlıdır.	Satın alan daha zayıf bir sistem takip edebilir. Rakip farklılıkları ortadan kalktıkça müşterilerin kafası karışır. Satın alınan işletmenin çalışanları için zor bir dönemdir.
Stratejik Satın Alma (Restrategy)	Her iki işletmenin en iyi oldukları yön birleştirilir.	Yüksek derecede işgören katılımı vardır. Baş edilmesi zor özellikler kombinasyonu oluşturur.	Uygulama yavaştır. Kötü analize yol açabilir. Pratik olmayabilir. (Hangi yöntemin en iyi olduğuna kimin karar vereceği gibi)
Finansal Satın Alma	Her bir işletmenin işi kolaylaştırılır. Yalnız bırakılır. Her işletme özelliklerini muhafaza eder.	Finansal amaçlı satın almalar için tek muhtemel yaklaşımdır. Kendi işletmesini çalıştırmak isteyen girişimciyi motive eder.	Satın alan denetimi etkin olarak sağlamak için belki de işi hiç bir zaman öğrenemez. (Borç servisi, nakit akış problemleri, maliyet artışı gibi.)

Kaynak: Tuğrul Kandemir, a.g.t., s.210.

Yukarıda sayılan saldırgan ya da düşmanca satın alma, dostça ya da ılımlı satın alma, stratejik satın alma ve finansal satın alınan tanımlarına ise aşağıda değinilmektedir (Kandemir, 2003: 115):

- **Saldırgan ya da Düşmanca Satın Alma:** Düşmanca yapılan satın almalarda satın alınan şirketin yönetim kadrosu tasfiye edilir, geriye kalan çalışanlarında hareket serbestileri daraltılır. Satın alama neticesinde alınan şirketin yönetim felsefesi yok edilmeye çalışılırken bütün faaliyet ve hesaplarına hızlı bir şekilde ulaşılmak hedeflenir. Bu şekilde yapılan satın alma yada birleşme ile hedef şirket yok edilmeye satın alan şirketin içinde eritmeye mahkum edilmek istenmektedir.
- **Dostça ya da İlimli Satın Alma:** Satın alan ve satın alınan şirketlerin yetenek, örgüt yapısı ve çalışma tarzları birbirine benzerdir. Bu tür satın almalarda alınan şirket alan şirkete uyum sağlamakta zorluk çekmez. Çalışanlardan işten uzaklaştırılanlar üst kademedeki yöneticilerle sınırlı kalabilmektedir. Üst yönetimdeki çalışanların uzaklaştırılma isteği ise yönetime hakim olma düşüncesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır
- **Stratejik Satın Alma:** Bu tür satın almada, satın alan şirket ile satın alınan şirket büyük ölçüde uyum içindedirler ve alım işleminin iki taraf içinde olumlu olması beklenmektedir. İki tarafında en iyi yönlerinin bir araya getirilmesi amaç edinilmiştir. İki şirketin bir araya gelmesi neticesinde ortaya çıkacak sinerji ile pazarda etkin duruma gelmek hedeflenmiştir.
- **Finansal Satın Alma:** Bu tür satın almaları genelde elinde fazla miktarda nakdi olan şirketler gerçekleştirmektedirler. Bu şirketler ellerindeki fazla nakitleri kullanarak vergi avantajından yararlanmak isterler. Satın alınan şirketin üretim hattı, pazarlama ağı gibi fonksiyonel tecrübeleri alan şirket için önemli değildir. Alan şirket için önemli olan elindeki nakdi değerlendirmek ve vergi avantajından yararlanmak esastır. Satın alan şirket için dezavantajı ise satın almış olduğu şirketin faaliyet alanında tecrübesizliğinden dolayı iş akışına tan olarak hâkim olamayacak olmasıdır.

1.2.2. Şirketleri Birleşmeye İten Nedenler

Şirketlerin kaynaklarını birleştirerek sinerjik etki yaratmak ve pazarı paylaşmak, pazar payını geliştirmek amacıyla birleşme yoluna başvurdıkları görülmektedir (Akdemir, 2003: 119).

Literatürde şirketleri birleşmelere iten nedenlere bakıldığında, ülkelerin sosyo-ekonomik durumlarının, şirketlerin özelliklerinin ve zamanın şartlarının bu nedenlere etki ettiği görülmektedir. Literatürde en fazla üzerinde durulan birleşme nedenleri: sinerji yaratmak, ölçek ekonomilerinden yararlanma isteği, faaliyet çeşitlendirme, yetenekli yönetime sahip olma, vergi avantajlarından yararlanma, dikey birleşme ekonomilerinden yararlanma, tamamlayıcı kaynakların birleştirilmesi, yeni pazarlara girme, yeni teknolojilere sahip olma, hisse senedi değerini arttırma, fiyat kazanç oranlarını arttırma ve ucuz finansman sağlama gibi nedenler ağır basmaktadır (Kandemir, 2003: 135–136).

Şirketler hedeflerine ulaşabilmek, ürünlerinin kalitesini yükseltmek, maliyetlerini düşürerek karlarını yükseltmek ve sinerji yaratmak amacıyla birleşmeleri gerçekleştirirler. Ayrıca şirketler, teknolojilerinin eskimesi, sermaye yapılarındaki bozukluklar, pazara yeni giren rakiplerinin daha az maliyete sahip olması, mevsimsel, dönemsel ve uluslararası değişikliklerden dolayı da birleşmelere gitmektedirler. Meydana getirilen birleşme sayesinde, şirketler teknolojilerini yenileyerek pazarda rakiplerine karşı teknolojik üstünlük sağlamak istemektedirler. Birleşme ile birlikte finansal açıdan güçlenmenin yanında yönetsel becerilerinin artmasını da umut ederler (Karaca, 2007: 8).

Şirket birleşmelerinde şirketlerin temel amaçlarını; mal ve hizmet üretmek ve bu üretimi sürekli kılmak, gelir elde etmek, topluma hizmet ve sosyal fayda yaratmak, ekonomik olmak olarak sıralamaktadırlar (Tatar ve Üner, 1992: 5–7). Şirketler bu amaçlara ulaşmak, varlıklarını devam ettirmek ve piyasa değerlerini en yükseğe çıkartmak için büyüme stratejilerine başvurabilirler. Şirket yöneticilerinin büyüme bir amaç olarak görmeleri faaliyetlerini de bu yönde gerçekleştirmeleri açısından önemlidir. Yöneticilerin, şirketlerini küresel anlamda söz sahibi bir firma haline getirme düşüncelerinin yanı sıra aşağıdaki maddelerde şirketleri büyüme iten nedenler arasında sayılabilmektedirler (Şimşek, 2007: 68):

- Hızla değişen çevre koşullarının neden olduğu belirsizlik ve yarattığı tehditlerin üstesinden gelme,
- Söz konusu değişimlerin sunduğu küresel fırsatlardan yararlanma isteği,
- Tüketici kavramının değişmesi,
- Rakip şirketlerin yeni teknolojiler ve büyük sermayelerle pazarda faaliyet göstermeleridir.

Ezici bir rekabetin olduğu ortamlarda faaliyet gösteren şirketler, bu amaçlarını elde etmek için sürekli olarak büyümek zorundadır. Şirketler büyüme hedeflerine ya kendi yarattıkları kaynakları kullanarak içsel yoldan ya da diğer şirketlerle işbirliğine giderek dışsal yoldan ulaşabilirler. Dışsal büyüme, maliyetinin içsel büyümeden daha düşük olması nedeniyle tercih edilmektedir. En çok görülen dışsal büyüme tipine örnek olarak da şirket birleşmeleri verilmektedir (<http://www.sbe.yildiz.edu.tr/akadcal/keremmoral.html> 13.07.2007). Birleşmelerin amacına ulaşabilmesi için birleşme neticesinde ortaya çıkan şirkette birleşmenin özünü almış birleşme elemanlarına ihtiyaç vardır (Bellou, 2007: 71).

Şirketleri birleşmeye iten en önemli nedenlerden birisi sinerjidir. Şirketler arası birleşmenin temel amacı; bağımsız olarak faaliyetlerini sürdüren iki şirketin birleşmeleri halinde, varlığını devam ettirecek veya yeni kurulacak şirketin, birleşmeye katılan şirketlerin bireysel piyasa değerleri toplamından daha büyük bir değere sahip olmasıdır. Bu durum, sinerji etkisinden kaynaklanmaktadır. Sinerji basitçe $1+1=3$ etkisidir. Bu, bütün ayrı ayrı parçaların toplamından daha fazla olduğu durumdur (Müftüoğlu, 1989: 98).

Farklı açıdan birleşme nedenlerini; satın alan şirket ve satın alınan şirket açısından incelemek gerekmektedir mümkündür. Satın alan şirket açısından birleşme nedenleri şöyle sıralanabilir (Esen, 1991: 4–5):

- Şirketin piyasadaki hisse senedi değerlerin yükseltmek. Piyasada güçlü bir şirket imajı yaratıp elde edilen yeni imkânlarla hisse başına kârları artırarak hisse başına kârları artırarak hisse senedi fiyatlarında artış sağlamak,
- Şirketin büyüme oranını mevcut iç büyüme oranından daha çok artırmak,

- İç büyüme yolunu seçerek fonları aynı alana yatırmak yerine dışardan bir birim satın alarak yatırım yapmak,
- Bir şirketin kârları ve satışlarında kârlılığı sağlamak. Böylece kâr ve satış eğrilerinde periyodik iniş çıkışları veya dalgalanmaların önüne geçmek,
- Ürün hattını dengelemek ve tamamlamak,
- Mevcut ürünlerin hayat eğrisi olgunluk safhasına girdiğinde ürün hattını çeşitlendirmek,
- Rakiplerinden birini satın alarak piyasadaki rakiplerinden birini saf dışı bırakmak,
- Kendine gerekli olan bir kaynağa hızlı bir şekilde ulaşmak. Örneğin, yüksek kaliteli bir teknoloji veya hayli yenilikçi bir yönetim gibi,
- Satın alınan şirketin geçmişteki zararlarını vergiden düşürerek mevcut ve gelecekteki net kazançlarını arttırmak,
- Üretim, pazarlama, dağıtım kanalları, teknolojiler, genel giderler, araştırma geliştirme ve benzeri hususlar bakımından alan ve satan şirket arasında oluşabilecek sinerjiden doğan verimliliği ve kârlılığı arttırmak,
- Diğer nedenler ise işçilik maliyetlerini düşürmek, hammadde kaynakları, hukuki kısıtlamaları aşmak, ulaşım maliyetlerini azaltmak, farklılaşma; tek tür yerine çeşit sağlayarak, daha fazla tüketiciye yayılarak, gelir ve satışı arttırmak vb.dir. Farklılaşma ile birlikte yatırım ve üretim sinerjilerinin ortaya çıktığı görülecektir. Anti tröst yasasından kaçmanın bir yolu da farklılaştırmaya gitmektir.

Satın alınan şirket açısından birleşme nedenleri ise aşağıda sıralanmıştır (Esen, 1991: 6):

- Sahiplerin hisselerini ve şirketin değerini arttırmak,
- Satın alan şirketten sağlanacak kaynaklarla şirketin büyüme oranını arttırmak,
- Elde edilecek kaynaklarla faaliyetlerini daha verimli kılmak,

- Satın alıcı şirketin elinde bulunan mevcut şirketlere katılarak güçlü bir çeşitlendirme stratejisine yardımcı olmak,
- Girişimci bir kişi sıfatıyla satın alan şirketin tepe yönetimine girmek ve onlarla tepe yönetimi sorunlarını görüşmek,
- Durumu kötüye giden şirketin tekrar yaşama ve gelişme şansına kavuşturmasının verdiği mutluluk,
- Diğer nedenler; mamul imajı – kalite – saygınlık, işi öğrenmek, riskleri azaltmak, hammadde kaynağına yaklaşmak (işçilik), pazar olanağı, ulaşım maliyetleri, dağıtım kanallarını kullanma, olarak sayılmaktadır.

1.2.3. Birleşme Süreci

Birleşme, zor, masraflı ve riskli bir faaliyettir. Beklenen yararın sağlanabilmesi için dikkatli ve özenli bir planlama yapılması gerekmektedir. Bir birleşmede, aday şirketleri seçmek, hedef daraltarak seçeneklerin sayısını azaltmak, adaylardan biri üzerine görüş birliğine varmak, yasalara uygunluğunu gözetmek, görüşmelere başlamak, bir niyet mektubu yazmak, ayrıntılı incelemeye başlamak, finansal müzakereleri tamamlamak, alışverişin sonucunu duyurmak, anlaşmayı imzalamak ve anlaşma hükümlerini yerine getirmek, birleşmeyi gerçekleştirmek gibi aşamalar bulunmaktadır (Özgeldi, 2001: 87).

Uygulamada tüm şirket birleşmelerinin başarıyla tamamlandığını ileri sürmek güçtür. Uygulamada başarıyla tamamlanmış şirket birleşmeleri olduğu kadar bundan çok daha fazla tamamlanamayan şirket birleşmesi çabaları da vardır. Birleşmelerin tamamlanamamasının altında yatan temel neden, tarafların birleşmeden bekledikleri faydaların birbirleriyle örtüşmemesidir (Çelik, 1999: 59).

Birleşme süreci, genel olarak birleşmenin planlanması, birleşilecek şirketleri araştırılması ve seçimi ve belirlenen şirket ile görüşme aşamaları olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilmektedir (Green, 1990: 21).

Son yıllarda yapılan birleşme uygulamalarından elde edilen bilgilere göre, birleşmeden önce yapılan çalışmaların da birleşme sürecine dahil edilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Ayrıntılı inceleme olarak adlandırılan bu evre, birleşmeden önce birleşen ve

alıcı şirketin, hedef şirketin elindeki maddi ve maddi olmayan her türlü varlıkları, elemanları, borçları, bilgi sistemleri, yönetim şekli, stratejileri gibi şirketle ilgili her türlü konuyu içine alacak şekilde ayrıntılı olarak yaptığı inceleme ve analizleri kapsamaktadır.

1.2.3.1. Birleşmelerin Planlanması

Planlama, bugünden gelecekle ilgili kısa ve uzun dönemli amaçları ve bunları gerçekleştirmek için izlenecek yollar hakkında sürekli düşündürmektir. Bir konu hakkında ne?, niçin?, ne zaman?, nasıl?, nerede? gibi sorulara yanıt bulmaktır. Yanıtlar ya da kararlar ise plandır (Polat, 1996: 17). Birleşme gibi önemli bir kararın verilebilmesi için iyi bir planlamaya dayandırılmış olması gerekmektedir. Bunun yanında şirketlerin birleşmesi tamamlansa bile birleşme sonucu oluşan şirketin başarılı olması diğer nedenlerin yanı sıra birleşme faaliyetinde planlamaya yeterli zaman ayrılmasına bağlıdır.

Şirket birleşmelerinin planlanması stratejik bir yaklaşımla gerçekleşmektedir. Zira önemli bir birleşme önemli bir büyüme stratejisi olup, bu faaliyetlerin uygulanması da stratejik bir planlama sürecini gerektirmektedir. Stratejik planlamanın en önemli amaçlarından biri, gelecekteki fırsatları ve tehlikeleri bugünden belirleyerek, ona göre hareket etmektir. Stratejik planlama, birleşme kararı alan şirketleri için yönetimde bir araç değil, bir yönetim biçimidir. Geleceği göz önünde bulundurarak bugün ne yapılması gerektiğine ilişkin alınacak sistematik kararları kapsamaktadır (Tümer, 1993: 108).

Stratejik yaklaşım anlayışına göre birleşmenin planlanması, altı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda sıralanmıştır (Furman, 1996: 292) :

- **Birleşme Amacının Belirlenmesi:** Amaç, belirli bir süre içinde bir takım faaliyetleri geliştirerek ulaşılmaması istenen sonuçlar olup, genel hedefler altında, bu hedeflere ne kadar zamanda, ne miktarda ulaşılabileceğini göstermektedir.
- **Çevre Analizi:** Bu aşamada şirketin, pazar, üretici ve tüketicileri, rakipleri, öz kaynak ve yetenekleri çevrenin etkilerine bağlı olarak maruz kalacağı fırsat ve tehlikeler analiz edilmektedir.

- **İşletme Analizi:** Bu aşamada çevredeki fırsatlardan yararlanmak, tehlikeleri bertaraf etmek için şirketin sahip olduğu kaynaklar incelenerek şirketin gücü belirlenmektedir. Üst yönetim tarafından iç ve dış çevre değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılarak şirketin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin kuvvetli ve zayıf yönleri analiz edilmektedir. Örgütün vizyon ve misyon bildirileri gözden geçirilerek ya da hazırlanarak örgütte ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulmaktadır. Bu aşamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve seçimlerin yapılmasıdır.
- **Birleşme Stratejisinin Belirlenmesi:** Belirlenen birleşme amacına ve yapılan çevre ve şirket analizi sonuçlarına göre amaca götürecek strateji belirlenmektedir. Birleşme stratejisi, ya mevcut stratejiyi geliştirme ya da yeni stratejiyi seçme şeklinde olmaktadır.
- **Standartların Belirlenmesi:** Bu aşamada birleşme ile ulaşılmak istenen amaç ve hedefler, yönetimin öncelik ve değerlerine göre tanımlanmakta ve standartlar belirlenmektedir. Sonraki aşama olan birleşmenin uygulanması sürecinde, fiili durum ile belirlenen standartlar karşılaştırılmaktadır.
- **Hedef Şirketin Değerlendirilmesi:** Hedef şirketin finansal ya da finansal olmayan hedeflere ulaşmada ne derece etkili olacağı ve alıcı şirketin stratejisini ne ölçüde tamamladığı değerlendirilmektedir. Bu aşamada temel konu stratejik uyumun hangi oranda sağlanabildiğidir.

1.2.3.2. Birleşme İçin Aday Şirketlerin Araştırılması ve Seçimi

Araştırma ve seçme süreci, birinci aşamada geliştirilen kriterler çerçevesinde, uygun adayın seçilmesiyle ilgili sistematik bir yaklaşımdır. Araştırma adayın nerede ve nasıl bulunacağına odaklanmıştır. Seçme ise amaçlara ve geliştirilen kriterlere göre en uygun adayın seçilmesi sürecidir. Adayın seçimi aşamasında çeşitli araçlardan faydalanarak ve ilk aşamada geliştirilen kriterler çerçevesinde, birleşecek adayların seçimi yapılır. Bu bağlamda ideal adayın belirlenmesi, şirketin sahip olmadığı tamamlayıcı gücü elde etmesini sağlayacaktır. Diğer şeyler sabitken, zayıflıklar, birleşerek şirketin güçlü yönleriyle eşlenecektir (Çelik, 1999: 64–65).

Birleşme gerçekleştirmek isteyen alıcı şirket için birleşme nedenleri şöyle sıralanabilir (Esen, 1991: 4-5):

- Şirketin piyasadaki hisse senedi değerlerin yükseltmek. Piyasada güçlü bir şirket imajı yaratıp elde edilen yeni imkânlarla hisse başına kârları artırarak hisse başına kârları artırarak hisse senedi fiyatlarında artış sağlamak,
- Şirketin büyüme oranını mevcut iç büyüme oranından daha çok artırmak,
- İç büyüme yolunu seçerek fonları aynı alana yatırmak yerine dışardan bir birim satın alarak yatırım yapmak,
- Bir şirketin kârları ve satışlarında kârlılığı sağlamak. Böylece kâr ve satış eğrilerinde periyodik iniş çıkışları veya dalgalanmaların önüne geçmek,
- Ürün hattını dengelemek ve tamamlamak,
- Mevcut ürünlerin hayat eğrisi olgunluk safhasına girdiğinde ürün hattını çeşitlendirmek,
- Rakiplerinden birini satın alarak piyasadaki rakiplerinden birini saf dışı bırakmak,
- Kendine gerekli olan bir kaynağa hızlı bir şekilde ulaşmak. Örneğin, yüksek kaliteli bir teknoloji veya hayli yenilikçi bir yönetim gibi,
- Satın alınan şirketin geçmişteki zararlarını vergiden düşürerek mevcut ve gelecekteki net kazançlarını arttırmak,
- Üretim, pazarlama, dağıtım kanalları, teknolojiler, genel giderler, araştırma geliştirme ve benzeri hususlar bakımından alan ve satan şirket arasında oluşabilecek sinerjiden doğan verimliliği ve kârlılığı arttırmak,
- Diğer nedenler; İşçilik maliyetlerini düşürmek, Hammadde kaynakları, Hukuki kısıtlamaları aşmak, Ulaşım maliyetlerini azaltmak, Farklılaşma; tek tür yerine çeşit sağlayarak, daha fazla tüketiciye yayılarak, gelir ve satışı arttırılabilir. Farklılaşma ile birlikte yatırım ve üretim sinerjilerinin ortaya çıktığı görülecektir. Anti tröst yasasından kaçmanın bir yolu da farklılaşmaya gitmektir.

Yukarıda sayılan bu nedenler doğrultusunda alıcı şirket alınacak şirketi belirlemek için piyasada bir araştırma yaparak kendisine seçimi kolaylaştırmak için bir portföy oluşturur. Alım yapılacak uygun şirketler içinden, alımı yapılması planlanan şirket kesinleştiğinde artık üçüncü aşamaya yani “Birleşme Görüşmeleri ve Birleşmenin Gerçekleştirilmesi” aşamasına geçilebilecektir.

1.2.3.3. Birleşme Görüşmeleri ve Birleşmenin Gerçekleştirilmesi

Başka bir şirket ile birleşmek isteyen şirket, olası bir hedef belirledikten sonra birleşme sonrasında hedef şirketin hisse senedi sahiplerine ödeyeceği bir fiyat ya da fiyat aralığını belirlemelidir. Eğer alıcı şirketin, hedef şirketin yönetiminin birleşmeyi onaylayacağına ilişkin inandığı nedenleri varsa, o zaman sadece birleşmeyi teklif edecek ve uygun bazı koşulları belirlemeye çalışacaktır. Eğer bir anlaşmaya varılırsa, yönetim, hisse senedi sahiplerine teklifleri götürecektir ve birleşmeyi onaylamalarını önerecektir. Böyle bir işlem dostça birleşmeler olarak tanımlanır. Bunun yanında düşmanca birleşmelerde söz konusudur. Düşmanca şirket birleşmesinde, genellikle hedef şirketin yönetiminin birleşme teklifini reddetmesi durumunda alıcı şirket doğrudan hedef şirketin hisse senedi sahiplerine teklif götürür. Hisse senedi sahiplerine teklif de, doğrudan doğruya hisse senedi sahiplerine başvurulduğu için, hedef şirket yönetimi tarafından onaylanmayı gerektirmez (Akmüt ve Sarıaslan, 1996: 142).

Birleşme görüşmelerinde birleşme sonrası yönetimin ve yöneticilerin hangilerinin yetki sahibi olacağı, alınacak şirket için ne kadar fiyat ödeneceği ve şirketin bugünkü değerleri hakkında görüş birliği sağlanmaya çalışılmaktadır. Birleşen şirketler arasında uzlaşma sağlandıktan sonra birleşmenin gerçekleştirilmesi mümkün olduğunca hızlı olmalıdır. Bu süreç hızlı olmadığı takdirde ne olacağı hakkındaki belirsizlik iki şirket yöneticilerinin ve çalışanlarının moral düzeyini düşürebilmekte ve gecikme yaşandıkça birleşmeden beklenen yararlar azalabilmektedir. Öyle ki, çok uzun süreli bir süreçte gerçekleştirilen değişim, şirketler içinde bir rahatsızlık ve güvensizlik doğurabilmekte ve çalışanların değişime karşı bir direnç göstermelerine neden olabilmektedir (Furman, 1996: 293).

Görüldüğü gibi birleşme süreci oldukça zor ve zahmetli bir süreçtir. Tüm dünyadaki ve ülkemizdeki örneklere bakıldığında, birleşen şirketlerin başta

hedefledikleri noktalara ulaşamadıkları hatta birçok birleşmede başarısızlık oranının, başarı oranına göre çok yüksek olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

1.2.4. Birleşmelerin Başarısı

Birleşmelerin başarılı olup olmadıklarını belirlemek için önce başarı tanımlanmalıdır. Başarının ne olduğu, başarıdan kastedilen alıcı şirket için olumlu sonuçlar doğurması beklenen bir anlaşma mı olduğu ya da benzer şekilde hedef şirketin, kendi adına olumlu sonuçlar doğurmasını beklediği bir anlaşma mı olduğu yıllardır tartışılmaktadır. Başarı sadece karlı bir anlaşma yapmak değildir. Başarı uzun vadeli bir bakış açısını gerektirir. Bu nedenle; başarılı bir birleşme hem başarılı bir anlaşma hem de başarılı bir entegrasyon anlamına gelmektedir (Arslan, 2004: 47).

Birleşen şirketlerin bir kısmı daha etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürürken, büyük bir kısmı ise ayrılıp eski yapılarına geri dönmekte ya da yok olmaktadır. Başarısızlık oranı çok yüksek olmakla birlikte yıllara ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Eldeki veriler satın almalarda alıcı şirketin başarılı olma ihtimalinin %50'den düşük olduğunu göstermektedir. 1986 yılında Fortune dergisinde yayımlanan bir araştırmaya göre, satın almaların üçte ikisinde başka bir şirketi satın alan şirket bunun için harcadığı parayı bir mevduat hesabına yatırırsa daha iyi sonuçlar elde etmektedir. Birleşme başarısının ölçümü farklı kriterlere göre yapılabilir. Maliyetleri düşürmek, satış gelirini artırmak, hisse değerini yükseltmek, pazar payını artırmak başta gelen kriterler olmakla birlikte bunlar kendi aralarında çelişebilir. Örneğin şirketin pazar payı artmış olmakla birlikte karı azalmış olabilir. Ya da satış gelirleri artmış olmakla birlikte hisse değeri düşebilir. Bu yüzden başarısını ölçmek için kullanılacak tek bir kriter yoktur (www.businessstomorrow.net, 2010).

1.2.5. Birleşmelerde Başarısızlığın Nedenleri

Yapılan her çalışmada birleşme ve satın almaların arasında başarılı olanların oranlarının az olduğu ortaya konmaktadır. Yine yapılan bu çalışmalara başarısızlığı benzer nedenlere bağlamaktadır. Farklı çalışmalarda, birleşmelerin başarısız olmalarının temelinde birleşme öncesi finansal beklentilerin gerçekleşmemesi, kültürel uyumsuzluk,

kilit elemanların işten ayrılması gibi birkaç etmen ağırlıkları değişmekle birlikte en başta gelen etmenlerdir.

1.2.5.1. Genel Nedenler

Şirket birleşmelerinde başarısızlığın bu denli büyük olmasının ardında yatan nedenler arasında sermaye yetersizliği, farklı kültürleri bir araya getirmenin olanaksızlığı, örgütsel amaçlar konusunda uyumsuzluk, gerçekleşmeyen beklentileridir. Fakat sosyal bilimciler, şirketin insan yönünün birleşme, satın alma ve ortak girişimde en önemli etken olduğuna fakat göz ardı edildiğine ve bunun başarısızlıktaki en önemli faktörlerden biri olduğuna işaret etmektedir (Veninga, 1990: 12). Birleşmelerde yaşanan potansiyel sorunlar şu şekildedir (Numerof, 1995: 6).

- Görev ve sorumlulukların belirlenmesinde gerekli açıklığın bulunmaması
- Ortak amaç ve vizyon eksikliği
- Merkezi sistemleri bağlayacak dokümantasyona dayalı bağ eksikliği
- Detaylandırılmış yeni iş stratejileri
- Satın alma sonuçlarına ait beklentilerin olmayışı.

Bu beş ana sorunun çoğunun özünde iyi işleyen bir iletişim politikası ve stratejik liderlik eksikliği yatmaktadır. İletişim ve liderlik etkili bir birleşme için en önemli unsurların başında gelmektedir.

Mercer Management Consulting tarafından 1988–1997 arasındaki 300 büyük birleşmeye göre ve Economist'in Ocak 1998 sayısında yayımlanan bir araştırmasına göre birleşen şirketlerden yüzde 50'si hisse sahiplerine sektör ortalamalarından daha az getiri sağlamıştır. 1980'lerin sonlarında son beş yıl içinde satın alma süreci içinde bulunmuş, yıllık ciroları 125 milyon dolar ile 2 milyon ABD doları arasında değişen 537 şirket üzerinde yapılan araştırmaya göre şirketlerin %40'ı, hedeflenen başarıya ulaşamadığını belirtmiştir. 1998 yılında ABD'de gerçekleşen 7700 birleşmenin sadece %30'u kendilerini birleşmeye yönelten amaçlara ulaştığını beyan etmiştir. Yapılan araştırmalar birleşmelerin başarı oranının genellikle % 25–30 arasında kaldığını göstermektedir (Arslan, 2004: 43–45). Birleşmeyle beraber iki farklı kültürün beraber

yaşaması ve bunun getirdiği zorluklar, şirket satın almalarında satın alan şirketin ağır bir borç yükünü taşıması, bunun hisse değerlerini düşürebilme olasılığı, sinerjinin oluşturulamaması, genişlemeden doğan yönetsel, finansal, hukuksal sorunlar, birleşmeye aşırı odaklanma sonucu diğer sorunları fark edememe gibi sorunlar birleşmelerin başarıya ulaşmalarında engeller olarak gösterilebilir.

İşletmelerin başarısız olmasının nedenleri arasında birleşmeye aşırı odaklanma, aşırı çeşitlendirme, borç yükü, risk yönetimi, sinerji yaratılamaması, ortak amaç ve vizyon eksikliği, iki yapının bir arada yaşama zorluğu sayılabilir.

1.2.5.2. İnsan Faktöründen Kaynaklanan Nedenler

Birleşme sürecinde tüm şartların olumlu olmasına rağmen bu süreçte bazen istenen çıkışa bir türlü yaklaşılamaz. Birleşen şirketlerin başarıya ulaşmalarına etki yapabilecek çalışan faktörü birleşmeye aşırı odaklanmadan dolayı unutulabiliyor. Bu süreçte birçok sorun yaşayan çalışan, yaşadığı bu sorunları işlerine yansıtmaya başlar. Böylece birleşme başarısında insan faktörünün olumsuz etkisi gözlenir.

Birleşmiş örgütlerde işgücü devir oranının yüksekliği, yeniden yapılandırma çalışmaları sırasında yaşanan gelişmeler, iki yapının birleşme sürecinde oluşabilecek iletişim sorunları ve farklı örgüt kültürlerinin birleşimi sırasında yaşananlar çeşitli sorunlar birleşmenin başarısı üzerinde etkili olmaktadır.

Birleşmelerin düşük başarı oranı arkasındaki yatan ve insan faktöründen kaynaklanan nedenler şunlardır (Overman, 1999: 8).

- Kilit elemanların işten ayrılması
- Genel verimlilik ve performans düşüklüğü
- İşe yerleştirme hatalarının yapılması
- Yönetimin işgücü sorunlarını önemsememesi ya da bunlara az önem vermesi
- Uygulamada yönetim eksikliği
- Kültürel uyumun gözardı edilmesi

Birleşmelerde karşılaşılan sorunların büyük kısmının insan faktörünün sürece dahil edilmemesinden kaynaklandığını savunan araştırmalar vardır. Bu görüşleri paylaşanlara göre, birleşmenin her aşamasında insan kaynakları birimi sürece dahil edilmelidir. Birçok şirket kültürel çatışma gibi insan kaynakları ile ilgili sorunlar yüzünden başarısız olmaktadır. Kendi insan kaynakları ile ilgili doğrudan ve erken safhada veri elde edememiş, birleşme sürecindeki bir şirketin geleceği tehlikededir (Arslan, 2001: 51).

Birleşmelerde yöneticiler için takımlarının duygusal durumlarını dikkate almak önemlidir. Daha önce yönetici böyle bir değişimde deneyimli değilse, birçok çalışan şok, kızgınlık gibi duygular içerisinde olur. Birleşme şoku çalışanların motivasyonsuz olmasına ve performansını düşürmesine neden olabilir. Çalışanlar birleşmeyle beraber; “İşim var mı?”, “İşim ne olacak?”, “Kiminle çalışacağım, kime rapor yapacağım?”, “Başaracak mıyım? Kaybedecek miyim?”, “Beni ne zaman etkileyecek?” gibi sorularla karşı karşıya kalırlar. Bu soruları çalışanlar kadar yöneticiler de kendilerine sürekli sormakta ve cevap alamamaktadırlar. Bu sorularla kafası karışık olan çalışanların birleşmelerde sorunlar yaşamaları ve işletmenin bunlardan etkilemesi doğaldır. (Coffey, Garrow ve Holbeche, 2002: 231).

Birleşme sürecinde çeşitli nedenlerden dolayı çalışanlarda oluşan davranış farklılıkları, şirketlerin performansında olumsuz etki bırakabilir. Bu nedenle birleşmelerde insan faktörü önemsenmelidir. Birleşmelerdeki bekleme sürecinde belirsizlik ve kaygı bireyin gelişmeleri pasif bir yaklaşımla izlemesine, motivasyonunun ve verimliliğinin düşmesine neden olabilir. Birleşme sürecinde çalışan, geri planda kaldığı için çalışma şevkini sadece verilen görevi yapmakla sınırlandırabilir (Sümersan Köktürk ve Odabaşı Kont, 2004: 578).

1.2.5.2.1. İşgücü Devri Kaynaklı Sorunlar

Şirket birleşmelerinin en önemli sorunu işgücü sayısının azaltılmasıdır. Ağır borç yüküne girmiş işletmeler, maliyetten tasarruf etmek adına, yaptığı yeniden yapılandırma çalışmalarıyla çalışan sayısında küçülme işlemine gidebilir. Birleşmelerde çalışan açısından işten çıkarılma hissedilen en büyük korkudur. Çünkü olası bir işyeri kaybı ile varoluş güvencesi tehdit altındadır. İhtiyaç araştırmalarında ve Maslow’ un

çalışmalarında insanlar tarafından duyulan temel ihtiyaç olan güvenlik en kuvvetli hissedilen gereksinmedir. İşten çıkarılma korkusu bireyin motivasyonunu ve dolayısıyla iş verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Fochler, 2004: 475).

İşten çıkarılmaların duyulması yasal prosedürlerde, halkla ilişkilerde, çalışan ilişkilerinde etki gösterir. İş kanunlarına uyulurken, bu süreç adil ve profesyonel bir şekilde yürütülmelidir. İşten çıkarmaların gerekliliğine dair nedenlerin yanında, işten çıkarılmak için hangi çalışanların belirleneceği nedenleriyle ortaya konulmalıdır. Gönüllü işten ayrılmalar öncelikli olarak hangi kriterlerle düşünülmelidir. Çalışanların şirket birleşmelerinden sonra beklentilerinden biri işten çıkarılmaktır. Şirketlerinin birleşeceğini veya satın alınacağını öğrendikten sonra çalışanlarda “İşten çıkarılacaklar içerisinde ben var mıyım?” sorusu sorulmaya başlar. Bu çalışana olumsuz etkileyecektir. Adil olmayan işten çıkarılmaların ardından geride kalan çalışanlarda “Geride Kalan Sendromu” görülecektir. Çünkü aynı şeyin kendilerini de bir gün yakalayabileceği endişesi ve belirsizliği bireyin motivasyonunu etkileyecek, işinden tatmin duymasını engelleyecektir (Coffey, Garrow ve Holbeche, 2002: 96).

Birleşmeye ait söylentiler örgüt içinde dolaşmaya başladığı andan itibaren çalışanlar da işten çıkarılma ve değişimler için endişe duyulmaya başlanır. Yönetim bunu engelleme gücüne sahip değildir. Bu nedenle negatif etkilerin nasıl minimize edileceğine dair çalışmalar yapılmalıdır. Birleşmeyle beraber belirsizlik duygusu güçlenmekte, olası işten çıkarma beklentisi ile stresi artırmakta, işletmeye olan bağlılığı ve işten duyulan tatmini azaltmaktadır (Arslan, 2004: 68). İşten çıkarılanlardan geri kalanlar için olay daha travmatik geçmektedir. Korku, güvensizlik, belirsizlik her işten çıkarılmada geride kalanlar durumlarında görülen duygulardır. Düş kırıklığı, burukluk ve kızgınlık duygularının baskısı ileride sorunların oluşmasına neden olur. Hüzün, depresyon ve suç ise, geride kalanların sürekli yüz yüze olduğu grup normlarına aykırı düşmemek için yapay cesaret gösterici duyguları desteklemektedir (Noer, 1999: 212).

Çalışanlar için işini kaybetme endişesi, oluşan belirsizlik süreci, bu süreçte cevaplanmamış soruların varlığı bireyde stres oluşmasına, işyerine karşı güven kaybetmesine, kaygılarının artmasına, fiziksel, sosyal olarak bireyi negatif etkilemesine neden olur. İşinden motive olmayan çalışanın düşük tatmin duyması, kişinin işine olan bağlılığının, performansının, verimliliğinin düşmesine ve en sonunda işten ayrılmalara,

istifalara neden olabilmektedir. Birleşmeyle beraber çalışanların istifalarının arkasında yatan nedenler incelendiğinde; yeni şirket kültürüne ve çalışma sistemine çalışanlar inanmadıkları için, yeni yapıya uyumsuzluktan ötürü, yeni örgüt hiyerarşisindeki pozisyonlardan ve yeni yönetici kadronun tavırlarından tatmin olmadıkları için, yeni iş teklifleri sebebiyle istifa edebilirler (Arslan, 2004: 81).

Birleşen şirketlerin birbirlerine uyum sağlanması çalışanlarla sağlanır. Değişen sistemler, planlar ve stratejiler yalnızca birleşilen firmada gerekli beceriler var ise uygulanabilir. Bir değişimde tüm yönetimdekilerin işten ayrılıp yerlerine uzman çalışanlar alınması mümkün değildir. Böyle bir yaklaşım şirketler için zaman kaybıdır. Moral ve politikalarda ki uyumsuzluklar beklenen kazançların miktarını ve gerçekleşme hızını etkileyebilir. Eğer moral düşükse, değişiklik korkusunun kısa sürede ortadan kaldırılması için hayati kararların bir an önce alınması gerekir. Birleşmenin nedenlerinden bir kısmı alınan firmanın yönetimindeki kişilerin becerilerinden faydalanmaksızın, bu kişilerin ayrılmalarını engelleyecek erken kararlar alınmalıdır (Luffman ve Diğerleri, 2000: 118).

Bu nedenle örgütler kilit çalışanlarının bu belirsizlik sürecinde işten ayrılmalarını engellemek için, bu kaygı veren durumun çalışanlara olan etkilerini minimize etmeye çalışmalıdır. Bu süreçte kilit çalışanın kaybı söz konusu olursa, yerine gelecek kişinin deneyimsizliği, işi öğrenme süresinde yapılacak hatalar ve zaman kaybı gibi gelişmeler nedeniyle, seçme yerleştirme için oluşabilecek maliyetler örgütler için kayıp olacaktır. Bu konuda örgütler dikkatli ve titiz bir çalışma gerçekleştirmeli, kilit elemanlarını koruyabilmelidir. Kendilerini tehdit altında hisseden çalışanlara üst yönetim tarafından işlerini kaybetmeyecekleri konusunda güvence verilse dahi yeni örgüt şeması içindeki rolleri, beklentileri, performanslarının hangi ölçüde hakkaniyetle değerlendirileceği, terfileri, şirket içi iletişimin ne ölçüde açık olacağı, oluşabilecek iş yükleri ve belki de daha karmaşık bir sistem içinde yer alacakları ve daha zorlanacakları düşüncesi davranışlarını etkileyecektir (Sinangil, 2004: 619).

Örgütler birleşmelerle beraber yönetsel yeteneklerini kaybedeceklerinden korkarlar. Önemli olan bu yeteneklerle en kısa zamanda özdeşleşmek ve bu kilit çalışanların onlarla aynı gemide, yeni vizyonu paylaşmış olmalarını sağlamaktır. Birleşmelerde birçok insan yetenekli, bilgili olan çalışan herhangi bir sorunda hemen

ayrılabilir. İşte o aşamada örgütte yeteneğin ne kadar önemli olabileceği hissedilir. Birleşmelerde en çok gürültü çıkaranların, aslında en yetenekliler olmadığı görülür. Kilit çalışanları işten ayrılmalarını önleyebilmek için şirketler onların önlerine güzel bir paket koymalıdır. Çünkü çalışanlar kendileri için yeni fırsatları öğrenmeleri onları heyecanlandıracaktır (Carey ve Ogden, 2004: 64).

Birleşmelerde yaşanan bekleme sürelerinde çoğu değerli yetenekler diğer rakip firmalar ve yönetici araştırma firmaları tarafından yakın takibe alınır. Bunun için bu yetenekli çalışanların kimler olduğu, bunların kariyerlerine yönelik beklentileri ve şirkette nasıl kalmaya ikna olacakları kritik bir çalışma ister. Birleşen şirketler bu çalışanlarla her adımda iletişim kurmalıdır (Andrew, 2002: 88).

1.2.5.2.2. Yeniden Yapılandırma ile İlgili Sorunlar

Birleşen şirketlerde iki farklı anlayışa, kültüre, yönetim tarzına ve hatta farklı çalışan profiline sahip örgütlerin tek bir sistem olarak birleşmesi, yeni strateji ve politikaların uygulanma ortamının oluşturulması yeniden yapılandırma çalışmalarıyla mümkündür. İki farklı örgütün birbirleriyle birleşme süreci oldukça uzun, zorlu ve sancılı bir süreçtir. Örgütte yeniden yapılandırma çalışmaları, farklı kültür anlayışına sahip şirketlerle yürütülür. Birleşme aşamasındaki şirketler, bu süreçte çalışanların daha fazla çaba göstermelerini, iş yükünü almalarını beklemektedirler. Yeniden yapılandırma çalışmalarıyla çalışanlar yeteneklerini kaybedebilirler. Ömür boyu istihdam için sosyal sözleşmelerin son bulduğu düşünülür. İşten ayrılanlardan çok geride kalanlardan daha fazla acı çekmektedir. Bu nedenle örgütlerde etkili müdahale, alt birimlerde ve özellikle çalışanlarda gereklidir (Grant ve Kraft, 1999: 162).

Örgütlerin yönetim tarzları, şirket performansını ve işgücü devrini doğrudan etkiler. Şirket birleşmeleri sürecinde, iki şirketin çalışanları eşit veya eşit olmayan koşullarda eskisine oranla farklı bir yönetim tarzıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Birleşmeyle oluşan kaygılar ve belirsizlik ortamı çalışanlarda stres oluşmasına neden olur. İki farklı yönetim tarzının birleşmesiyle oluşan yeniden yapılandırma çalışmaları yapılırken çalışanların yeterince bilgilendirilmeyişi, işleriyle ilgili alınan kararlara katılamamaları, birleşmeden önceki var olan kariyer planlamalarına ait yol haritasının

değişmesi, yeniden yapılandırma sonucu bireyin iş yükünün artması gibi uygulanan politikalarda çalışanlarda stresin oluşmasına neden olabilir (Sinangil, 2004: 620).

Yeniden yapılandırma çalışmaları sırasında işgören yerleştirme planlarının nasıl olacağı önemli sorunlardan biridir. Eski şirketteki pozisyonundan birleşmeyle beraber farklı pozisyona gelen çalışanın yeni pozisyonuna alışmaması ve bu pozisyonu beğenmemesi ciddi bir durumdur. Özellikle birleşme öncesi örgütte yönetici pozisyonunda bulunanlar işe yerleştirmelere dair huzursuzluğu artarsa hem yeni şirket performans kaybına uğramakta hem de yöneticiler zamanla istifa etmektedirler. İstifa eden yöneticilerin yerine işe yabancı yöneticiler alınmak zorunda kalınabilir. Eğer işgören yerleştirmede ciddi yanlışlıklar yapılırsa, çalışanlar uzmanlığı olmayan alanda çalışmak zorunda kalırsa, bu onların yaratıcılığını ve girişkenliği aşındırmakla beraber, çalışanlardan yeni pozisyonlarından alınabilecek performans önemli ölçüde azalmaktadır. Çünkü her insanın yeniliğe adapte olabilme yeteneği aynı değildir. Değişimler beraberinde değişime direncide getirirler. Birleşme işlemi değişime açık, yeni şirkete de eskisi kadar sadakatle bağlanabilecek ekip adamları ister (Gutschelhofer, 2004: 242).

Birleşme sürecinde takım çalışmalarındaki grup dinamiği ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler azalabilir. İki yapı birleştiğinde, tek bir görev için iki firmadan en az iki çalışan veya bölümlerin birleştirilmesi durumunda aynı pozisyona sahip çalışanlar olacaktır. Böyle durumda çalışan kişi diğer çalışma arkadaşının rakibi olacaktır. Sürekli hangisinin firmada kalacağı, kimin gideceği veya hangisinin farklı bir pozisyonda değerlendirileceği kaygıları bireyi diğer çalışma arkadaşıyla yarışmaya zorlayacaktır. Bu geçiş döneminde çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler zarar görebilir, takım ruhu sarsılabilir. Özellikle iki şirketin eşit koşullarda birleşmesi durumunda üst kademe yöneticileri psikolojik korkuları daha güçlü yaşarlar, birbirlerini ekarte etmeye çalışırlar. Bu çatışma diğer çalışanların motivasyonunu, eğitim ve gelişim faaliyetlerini etkileyecek, ayrıca şirket karar grubunun gerçek sorunlara eğilmesini geciktirecek, zaman yetmeyecek, kıt kaynakları kimin daha fazla ele geçireceği, yönlendiricinin, liderin kim olacağı sorun olacaktır. Bu nedenle işe yerleştirmeye yönelik yeniden yapılandırma çalışmaları büyük bir titizlikle yürütülmeli, bu konuda şirketin uğrayacağı performans kaybı ve verim düşüklüğü gibi olumsuzlukların en aza indirgenmesi,

birleşmenin kısa ve uzun dönemde başarısı için önemlidir (Köktürk ve Kont, 2004: 559).

Yeniden yapılandırma sonucunda işten çıkartma ve işe yerleştirme gibi uygulamalar az sayıda çalışandan iki şirketin birleşmesi daha da büyüyen yapının çoğalan iş yükünü kaldırması ve bunu yaparken de performansını öncesine göre en iyi şekilde göstermesi beklenir. Örgütlerin artan iş yüküne karşı aynı ücretle çalışanın işini eskisinden daha iyi bir performansla yürütmesinin beklenmesi, çalışanda stres ve yorgunluğa yol açabilir. Nitelikli bir çalışan ağır iş yükünün altında ezilebilmekte, bunun fizyolojik ve psikolojik etkilerinin oluşmasına, zamanla işten ayrılmalara kadar götürebilecek sürece dönüşebilir. Örgütün bu nedenlerden doğabilecek işe devamsızlık, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi etkilerin olası maliyetini dikkate alıp değerlendirmelerini buna göre yapması gerekmektedir (Gutschelhofer, 2004: 243).

Birleşme süresince çalışanlara yeniden yapılandırma çalışmaları sırasında ne kadar adil davranıldığı ve alınan karar ve uygulamaların ne denli şirkette örgütsel adaleti sağladığı çalışanlar açısından önemlidir. Çalışanların alınan kararlarda adil davranıldığına dair algılarının oluşması, bu belirsizlik sürecinde şirketlerine güven duymasını, kendisi adına şirket tarafından alınan kararların adil olduğuna inancı eşitlik teorisine göre bireyde iş tatmininin oluşmasını sağlayacaktır. Şirket birleşmesi gerçekleştiğinde, çalışanların işe ilk girdiklerinde şirketle yaptıkları psikolojik kontrat, tek taraflı olarak, şirket tarafından bozulmaktadır. Yeni sistemde ise örgütsel adaletin nasıl işleyeceği, eski sistemlerin devam edip etmeyeceği, etmezse ne ölçüde mağdur olacakları gibi cevapsız sorulara dair belirsizliğin uzaması ve endişelerinin artması, çalışanlarda örgüte güven, işe bağlılık kavramlarını sarsmakta, motivasyonun azalmasına, performansın düşmesine ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına yol açabilmektedir (Sinangil, 2004: 619).

Bireylerin işe girerken kendi örgütüyle yapmış olduğu yazılı olmayan, bireyin örgütten, örgütünde bireyden beklentilerini içeren, güven üzerine kurulu olan psikolojik kontrat birleşmeyle beraber sona ermiştir. Çünkü birey artık yeni bir örgütle karşı karşıya kalmış ve bu yeni örgütün bireyden bekledikleriyle, bireyinde örgütten bekledikleri değişmiştir. Artık ortada farklı bir sözleşme yapılması gerekmektedir. Eskiye dair alışkanlık ve ilişkilerin boyutu değişmiştir.

1.2.5.2.3. İletişim Kaynaklı Sorunlar

Birleşme sürecinde örgütleri başarısızlığa götüren sorunlardan biri iletişimidir. Açık bir iletişim ağının bu süreçte kurulması, çalışanların birleşmeden doğabilecek belirsizlik ve kaygılarını en aza indirebilecektir. Bu süreçte işletme çalışanları oldukça hassas bir süreç yaşamaktadır. Belirsizlikle oluşan söylentilere dair olumsuz düşünce ve korkular açık iletişimle önlenebilir. İletişim birleşmelerde sadece bilgilendirme süreci değildir. Hayati rolleri mevcuttur. Bunlar arasında; belirsizliği azaltmak, beklentileri yönetmek, kaygıları gidermek, bütünleşmeyi desteklemek, yeni iletişim ağları kurmak, güven ve bağlılığı yapılandırmak, çift yönlü iletişim ve geribildirimi teşvik etmek, bilgi sağlama, davranışları desteklemek sayılabilir (Coffey, Garrow ve Holbeche, 2002: 166).

Birleşmelerde özellikle çalışanlarla iletişim ve onlara çok kritik olabilecek adımlardan haberdar etmek önemli olabilir. İletişim, terapi gibi algılanabilir ve uyum seviyesini yükseltir. Yüksek düzeyde endişeden dolayı oluşabilecek dedikodu, söylentilerin durmasını sağlar (Carey, Ogden, 2004: 64). Eğer çalışanlara şeffaf, açık ve gerçek bilgilendirme politikası uygulanırsa çalışanlar örgütlerine karşı daha çok sorumluluk hissedeceklerdir. Birleşme ortakları arasındaki pazarlık, bu niyetin kamuoyuna duyurulması aşamasına kadar ulaştığında, aynı zamanda paralel olarak kullanılacak tüm iletişim kanalları ile çalışanlarında bilgilendirme sürecine dahil edilmesi gereklidir (Fochler, 2004: 475). Böylece birleşme öncesinden itibaren etkin bir iletişim sisteminin kurulması, çalışanların açık ve net bilgilere ulaşabilmesi, şirketine bundan sonraki süreçlerde güven duygusunun gelişmesine katkı sağlayacaktır. Kendini güvende hissetmeyen ve yönetime de güven duymayan çalışanların oluşturduğu örgütsel ortamdaki ilk aksaklıklar iletişim sürecinde kendini gösterir. İletişim kanallarında daha az veri dolaşmaya başlar, insanlar ellerindeki bilgileri daha çok saklamak ya da kısıtlayarak iletme eğilimindedirler (Arslan, 2004: 76). Böylece örgütte etkili bir iletişim ağının kurulmayışı örgütün işleyişinde önemli eksikliklerin olmasına neden olur. Alıcı ve hedef arasında mesajın açık olmaması, eksik mesaj verilmesi iletişimsizliğe neden olur.

Birleşen örgütlerde yöneticilerin olumsuz tutumları iletişimin bozucu bir unsurdur. Demokratik kuralları önemsemeyen yöneticiler, yönetilenlerin istek ve beklentilerini dikkate almadan, kendi isteklerini tartışmasız kabul edilmelerini bekleme

eğilimindedirler (Tutar, 2003: 157). İletişim sürecinde geribildirim önemli unsurlardan biridir. Geribildirim, mesaj iletenin alıcı tarafından mesajın doğru algılanıp algılanmaması hakkında bilgi verir. Geribildirim, iletişim olayının başarılı veya başarısız olarak algılandığını göstermekle birlikte iletişim eylemini etkilemekte ve yönlendirebilmektedir (Gökçe, 2002: 143). Örgütler ve çalışanlar birleşme sürecinde karşılıklı olarak geribildirimde bulunursalar başarılı iletişim sağlamış olurlar. Örgüt üyelerinin, çalıştıkları işten ve örgütten tatmin olmaları iletişim sisteminin istenilen biçimde ve etkin olarak işleyip işlememesine bağlıdır. Çalışanların, örgütleri hakkındaki tüm bilgileri öğrenmek istemeleri doğal olduğu kadar, çalışma ortamındaki verimlilik ve etkinlik açısından da gereklidir. Etkin iletişim sistemi, çevresiyle sürekli bir ilişki içinde olan örgütsel insan sisteminin örgütü daha iyi tanınmasını ve iş sürecinin devamlılığını sağladığı gibi, çalışanların iş tatminini, bağlılığını, sorumluluk, moral kazanma gibi örgütsel tutumlarını da olumlu yönde etkilemektedir (Oktay, 2000: 350).

1.2.5.2.4. Örgüt Kültürü Kaynaklı Sorunlar

Birleşmiş şirket yapısı, iki farklı kültürün bir arada çalışmasını gerekli kılar. Birleşen şirketlerde taraflardan birinin farklı kültür anlayışına sahip olması ile diğer tarafın farklı kültürden gelmesi, kültürden kaynaklı sorunların oluşmasına neden olur. Örgütlerin farklı anlayışa, değer yargılarına, yaklaşımlara birbirleriyle uyumlu olmayan politika, strateji ve yönetim tarzlarına sahip olması ortak bir kültür yaratılana değin çalışmayı zorlaştırmaktadır.

Kültürler sadece yönetsel stilleri değil aynı zamanda yapıları ve proseslerini de etkilemektedir. Birleşen şirketlerin şirket prosedürleri, sistemleri farklıdır. Birleşmelerde genellikle farklı bilgi teknolojileri, finansal planlar, yönetim sistemlerinin uyumlaştırılmasında sıkıntı yaşamaktadırlar (Coffey, Garrow ve Holbeche, 2002: 202). Bu süreçlerle ilgili ortak prosedürler oluşturma çalışmalar yapmak sancılı bir süreçtir. Çünkü farklı kültürlere sahip iki şirket yönetim biçimleri, iletişim teknolojileri var olduğundan iki farklı kültürün bir bütünde buluşturulması yoğun çalışmalar gerektirmektedir.

Şirket birleşme süreci boyunca her iki şirketin kültürlerinin etkili olduğu kültür değişimi yaşanmaktadır. Birleşmeyle birlikte genellikle devralan şirketin diğer

tarafa hükmetmeye çalışması, kültürel değişimin yönünü kendi şirket kültürüne hedeflemesi, değişim sonucu ortaya çıkacak şirket kültüründe daha etkili olduğu görülmektedir. İki yapının birleşerek yeni bir örgüt kültürü oluşturma çalışmaları, şirketlerden birinin kültürünün diğerine daha üstün olduğu düşüncesine veya örgüt kültürünün diğer örgüt kültürü tarafından benimsenmesi çalışmalarına göre daha az dirençle karşılaşır. (Sinangil, 2004: 624). Birleşme olduktan sonra yeni kültüre uyumsuzluk çeken, çalışma tarzını ve yönetim anlayışını beğenmeyen çalışanlar rahatsızlıklarını konuşmalarıyla ve iş performansları ile dışa vururlar, işlerini gereği gibi yapmayarak yönetime tepkilerini göstermeye çalışırlar. Bu bilinçli olarak yapılan bir davranış olabileceği gibi yeni çalışma tarzına uyum gösterememe nedeniyle performansta düşüş şeklinde de ortaya çıkabilir. Bilinçli olarak işi aksatanlar, iş arkadaşlarının da kendileri gibi davranmalarını isteyebilir (Arslan, 2004: 76–82). Şirketler iki kültürün birleşimi süresince kültürler arası uyumu yakalayabilmek, çalışanlar arasında oluşan kültürel mesafenin aşılması için iki şirkette güçlerini birleştirdiklerini vurgulayarak, mümkün olduğunca yeni kültürde buluşmaya ve farklılıkları tek bir sistemde bütünleşmesine özen göstermelidir. Şirket çalışanları kültürel entegrasyonda yara alması koşullarında, oluşturulan yeni kültüre veya baskın şirketin kültürüne uyum sağlayamaması sonucunda şirketine yabancılaşacak ve işinden tatmin duymamaya başlayacaktır. Bu etkiler performansın ve verimliliğin düşmesine ve dolayısıyla şirket birleşmelerinin başarısına etkide bulunacaktır. Bu nedenle kültürel farklılıkları örgütler göz ardı etmemelidir.

Uluslararası birleşmelerin gerçekleştiği koşullarda ekonomik sınırların ortadan kalktığı, çokuluslu şirketlerin ve iletişim teknolojilerinin dünyayı küçük bir küresel köye dönüştürme çabasına giriştiği günümüzde, kültürel farklılaşmaların bireysel davranışlara, çalışan insanın davranışlarına nasıl yansıtıldığı konusunda bilgisiz kalmak, büyük yönetim ve örgütlenme yanlışlarına neden olacaktır. Bu farklılıkların algılanamaması, tek bir yönetsel-örgütsel davranış kalıbından yola çıkarak birtakım yönetim stilleri ve insan kaynaklarının yönetimine ilişkin stratejiler geliştirmek yanıltıcı olacaktır (Sargut, 2001: 138). Bu nedenle örgütler birleşirken iki farklı yapının tek bir çatıda toplanmasının zorluğunu iyi bir biçimde kavrayarak hareket etmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Köse ve Ünal (2003: 13) yirminci yüzyılın sonlarında örgüt kültürü kavramıyla ilgili yapılan tanımları topladıkları eserlerinde; bu tanımları yapan yazarları; Peters ve Waterman (1987), Başaran (1982) Trice ve Beyer (1984), Schein (1984), Moore (1985), Erdoğan (1987), Robbins (1988), Luthans (1989), Wehrich ve Koontz (1993) olarak sıralamışlardır. Bu yazarların tanımlardan örgüt kültürünün hep aynı kelimelerle; “paylaşılan değerler, anlamlar, normlar inançlar, varsayımlar bütünü” şeklinde tanımlandığını ifade etmişlerdir. Bazı yazarlar örgüt kültürünü “görünmez bir varlık” şeklinde tanımlamışlardır. Dayanıklı ve genellikle yazılı olmayan kurallar, neyin önemli olduğuna ilişkin ortak standartlar, ön yargılar, sosyal etiket ve davranışlara ilişkin standartlar olarak açıklamakta ve ast-üst ve aynı seviyedekilerle nasıl ilişki kurulacağına dair yerleşik adetler ve çalışanlara neyin uygun olmadığını açıklayan diğer gelenekler gibi birçok yolla aktarabildiği savunulmaktadır. Örgüt kültürü, örgütlerdeki bireylerin nasıl davranması gerektiğini seremoniler, törenler, mitler, efsaneler ve hareketlerle aktaran bir değer sistemi kurar. Örgütün değerleri örgüt kültürünün özünü oluşturur ve örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi örgüt kültürünü meydana çıkarır (Köse ve Ünal, 2003: 13). Tablo 2.1.’de örgüt kültürü tanımlarından örnekler yer almaktadır.

Tablo 2.1: Örgüt Kültürü Tanımlarından Örnekler

<p>Eliot Jaques (1952) “Bir örgütün kültürü örgüt içerisindeki işlerin yapılışı ve düşünüşün genel bir biçimidir ki, bu durum bütün örgüt üyeleri ile paylaşılmakta ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyelere bunları öğrenmek ve kabul etmek durumundadırlar.”</p> <p>Andrew Pettigrew (1979) “Kültür, herhangi bir zamanda, herhangi bir grup içerisinde işleyen açık ve kolektif bir sistemdir. Bu sistemin terimleri, formları, kategorileri ve imajları grubun kendi durumu yorumlar.”</p> <p>Meryl Reis Louis (1983) “Örgütler bir kültüre sahip saygın ve sosyal biçimlerdir ve kültür örgüt içerisindeki ortak bir anlayışı, ortak bir lisansı ve ortak sembolik araçları ortaya koymaktadır.”</p> <p>Caren Siehl ve Joanne Martin (1984) “Örgütsel kültür örgütü bir arada tutan bir tutkal olarak nitelendirilmekte ve kültür, onu oluşturan bireylerin değer, inanç ve beklentileri üzerinde odaklaşmaktadır.”</p> <p>John van Maanen (1988) “Örgütsel kültür örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler ile açıklanmaktadır. Kültür kendi başına görülememekte, ancak sunulduğu zaman görünür bir hale gelebilmektedir.”</p> <p>Harrison Trice and John Beyer (1993) “Örgütsel kültür kolektif bir fikirdir ve kültür belirsizlikler ve insan hayatının tecrübesizlikleri karşısında oluşur ve duygusal tepkiler, bölüşümler ve kültürel formdan oluşmaktadır.”</p>

Kaynak: M., Hatch, “**Organization Theory**”, Oxford University Pres, Great Britain, 1997; s. 205, Aktaran Köse, S., Ünal, A., “**Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**”, İzmir, 2003 s. 15.

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Akdemir, 2008: 154). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin şirketlerini, rollerini ve görevlerini anlamak için gerçekleştirdikleri iletişim sürecinin sonucudur (Gümüştekin ve Emet, 2007: 96). Örgüt toplumun içinden bir parçadır ve içinde bulunduğu topluma göre şekil alır. Genel olarak kendini bünyesinde saklayan toplumun kültür özelliklerinden beslenir, özelinde ise kendine has bir kültür yapısı oluşturur, kendince öğeleri içerir. Örgütün kültürel yapısının toplumdan alınan genel özellikleri, örgütün amaçlarına, işlevlerine, ortamına yansiyarak, örgütün kültürel yapısının çerçevesini oluşturur. Bu çerçevenin içi örgüt bireylerince özel kültürel özelliklerle donatılır. Böylece örgüt, hem toplumun genel özelliklerini ihtiva eden hem de kendine has özellikler barındıran bir konuma sahip olur (Başaran, 1982: 110). Bir örgütün sahip olduğu temel değer ve inançları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojiler örgüt kültürünü oluşturur. William Ouchi'ye göre örgüt kültürü; törenler, efsaneler, semboller, iş görenlerin değerleri ve inançlarıdır (Özenli, 2006: 14).

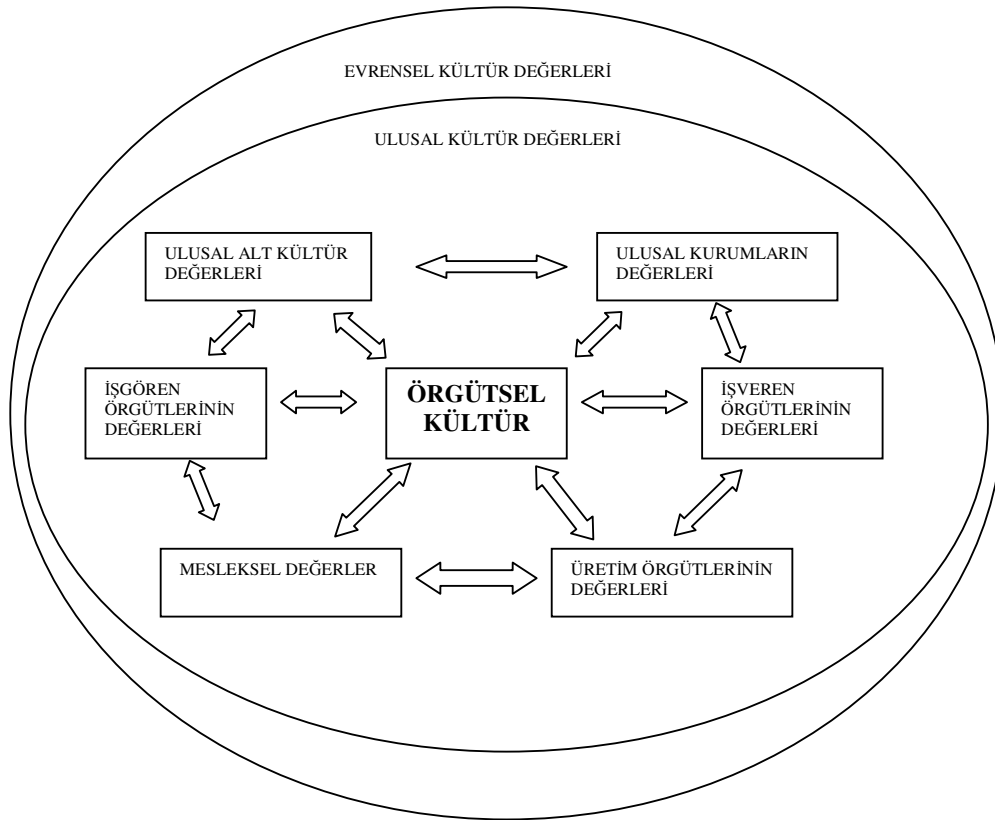
Literatürde örgüt kültürüne ilişkin çeşitli ve çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Schwartz ve Davis'e (1981: 33) göre örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür. Kavramla ilgilenmiş olan bilim adamlarının bir bölümü örgüt kültürünü yaygın olarak paylaşılan ve insanların işte nasıl davranacağıyla ilgili olan inançlar ile hangi amaç ve görevlerin önemli olduğunun ayırt edilmesini sağlayan değerlerin oluşturduğu bir küme olarak ele almaktadır (Brown ve Starkey, 1994: 808). Literatürde yer alan diğer bir bakış açısında göre ise örgüt kültürü bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerlerdir (Gordon ve DiTomaso, 1992: 784). Campbell (2004: 42) örgüt kültürüne ilişkin tanımlarda iki ortak noktanın bulunduğunu ileri sürmektedir. Bunlardan ilki her bir kültürün eşi bulunmayan örgüt tarihinin bir fonksiyonu olmasıdır (Detert vd., 2000: 851). Bu nedenden dolayı "sosyal zamk" görevi gören örgüt kültürleri eşsizdir. İkinci ortak nokta ise, örgüt kültürlerinin bilişsel bir bileşeni olduğu yönündeki kanıdır. Diğer bir deyişle, örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin zihinsel aktivitelerinde yattığına inanılmaktadır. Hofstede ve diğerleri (1993: 486) bu bilişsel bileşene "örgütün psikolojik kültürü" adını vermektedir (Güven ve Açıkgöz, 2007: 3).

Örgütte, yaratıcı düşünce ve davranışların ortaya çıkmasını ve ifade edilmesini destekleyici ya da engelleyici güce sahip olan unsurlardan birisi de örgüt kültürüdür (Gümüüşsuyu, 2005: 34). Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemidir (Barney, 1986: 664). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sahip olduğu ortak bir anlayışı temsil eder (Demir, 2006: 137). 1930'lu ve 1940'lı yıllarda Chester Barnard ve Elton Mayo biçimsel olmayan örgütlerin doğmasını, değerlerini, normlarını ve duygularını analiz etmişlerdir (Çetin, 2004: 25). Fakat örgüt kültürü kavramı ancak 1980'li yıllarda Amerikalı şirket yönetimi bilim adamlarının çalışmalarıyla yönetim yazınsalına girmiştir. 1981 yılında; Peters ve Waterman, Posgle ve Alas, 1982 yılında Deal ve Kennedy, 1985 yılında Moore ve Schein örgüt kültürü konusunu işlemiştir (Cansu, 2006: 9). Schein (1989: 2) örgütteki kültürün oluşturmasında liderlerin büyük önemini olduğunu, liderlerin bu kurulumda en iyi örgüt kültürü yapısını bulmak için çaba sarf ettiklerini hatta örgüt kültürünü liderlerin yarattığını ifade etmektedir. Bazı antropologlar ise örgüt kültürünün liderler tarafından yaratıldığına karşı çıkmaktadırlar (Meek, 1988: 461). Onlara göre kültür, grupların ve toplumların ortak etkileşiminden doğar, liderler tarafından yaratılmaz (Terzi, 2000: 11).

Örgüt kültürü, işgörenler tarafından üretilen ve onların topluma ait kültüre uyum sağlamalarını sağlayan, yaşamlarını biçimlendiren ve toplumun kültüründen farklılaşan ve üretilen değer ve düzgülerin örüntüsüdür. Örgütsel kültür kendi içinde geliştirdiği değerlerle ulusal kültürü zenginleştirir. Bu değerler toplumun kendi bireyleri tarafından oluşturulduğu için toplumun öz değerlerine aykırı değildir. Örgüt, toplum kültürü içinden kendi amaçları doğrultusunda olanları bünyesine alır ve onları işleyerek toplumdan ve örgütlerden farklı bir kültür haline getirir. Örgüt kültürü, ulusal kültürün, ulusal kültür de evrensel kültürün etkisi altında şekillenmektedir. Örgütsel kültüre şekil veren kültür değişkenlerine bakılacak olursa; evrensel ve ulusal kültür değerleri yanında, ulusal alt kültür değerleri, ulusal kurumların değerleri, işgören örgütlerinin değerleri, işveren örgütlerinin değerleri, mesleksenel değerler ve üretim örgütlerinin değerleri yer almaktadır. Örgütsel kültür ile ilişkili olan tüm bu evrensel ve ulusal kültür değerleri, ulusal alt kültür değerleri, ulusal kurumların değerleri, işgören örgütlerinin değerleri, işveren örgütlerinin değerleri, mesleksenel değerler ve üretim örgütlerinin değerleri ayrıca kendi aralarında da ilişki içerisindedirler. Bu ilişki ile hem birbirlerini hem de örgütün kültürünü etkilemektedirler. Bu etki sadece örgüt kültürünün

şekillenmesini hemde kendilerinin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü ulusal alt kültür, ulusal kurumların, işgören örgütlerinin, işveren örgütlerinin, üretim örgütlerinin ve ve faaliyet alanı içerisindeki mesleki değerlerin etkisi altında kalmaktadır. Bu sayılanların dışında ulusal ve genel anlamda da uluslararası kültür değerleri ile de alışveriş halindedir. Örgüt kültürünün değişkenleri olan bu unsurlar örgütün kendi kültürünün şekillenmesinde rol oynamaktadırlar. Örgüt kültürünün değişkenleri Şekil 2.1.'de görülmektedir (Başaran, 2008: 396–397).

Şekil 2.1: Örgüt Kültürünün Değişkenleri



Kaynak: İbrahim, Başaran, E., (2008), **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, s. 397.

2.1.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü evrensel kültürün bir alt kademesi olan toplumsal kültürün içeriğinde bulunmaktadır. Örgüt kültürü toplumsal kültürün ihtiva ettiği diğer kültürlerle alışveriş içerisinde (Başaran, 2008: 396–397). Gordon ve Cummings örgüt kültürünün temelini oluşturan özellikleri Bireysel inisiyatif, risk ve belirsizliğe yönelik esneklik, yönlendirme, bütünleştirme, yönetim ile ilişkiler, kontrol, özdeşleşme, ödül sistemleri ve çatışma yönetimi olarak dokuz başlık altında sayarken Schein kişisel özerklik, yapı, destek, kimlik, performans ve ödül, çatışma toleransı ve risk hoşgörüsü olmak üzere yedi başlık altında sıralamıştır. Gümüşsuyu (2005), Schein'e (1985), Gordon ve Cummings'e (1979) göre örgüt kültürünün temelini oluşturan özellikleri Tablo 2.2.'deki gibi açıklamıştır.

Tablo 2.2: Schein, Gordon ve Cummings'e Göre Örgüt Kültürünün Özellikleri

Gordon ve Cummings		Schein	
Bireysel İnişiyatif	Bireylerin örgütteki tutumları ve karara dönüşen özgürlük ve yönetsel sınırlamalardan bağımsızlık derecesi, yani bireysel sorumluluğun üstlenilme derecesi	Kişisel Özerklik	Örgüt üyelerinin yaptıkları işlerde kendi inisiyatiflerini kullanma fırsatları
Risk ve Belirsizliğe Yönelik Esneklik	Bireylerin atak, yenilikçi ve riski yönelik olumlu tutum göstermek üzere teşvik edilme derecesi	Yapı	Çalışanları davranışlarının takibi için konulan düzenlemeler ve doğrudan gözetim derecesi
Yönlendirme	Örgütte amaçların ve başarı derecelerine ilişkin beklentilerin açık ve anlaşılır bir biçimde ortaya konma derecesi	Destek	Yöneticiler tarafından astlara sağlanan yardımın derecesi
Bütünleştirme	Örgüt birimlerinin birbirleriyle uyumlu bir biçimde faaliyet gösterme yönünde teşvik edilme derecesi	Kimlik	Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi
Yönetim ile İlişkiler	Yöneticilerin astlara açık iletişim, yardım ve destek sağlanma derecesi	Performans ve Ödül	Örgüt içinde ödüllerin işgören performansına bağlı olarak dağıtılma derecesi
Kontrol	Kural ve diğer düzenlemeler ile astların davranışlarını denetime yönelik olarak kullanılan doğrudan gözetim miktarı ve kullanılma derecesi	Çatışma Toleransı	Çalışanlar ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde var olan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliği

Tablo 2.2: (devam) Schein, Gordon ve Cummings'e Göre Örgüt Kültürünün Özellikleri

Özdeşleşme	Örgüt çalışanlarının kendilerini bir çalışma grubu ya da bir profesyonel uzmanlık alanından çok örgütün bütünü ile özdeşleştirme derecesi	Risk Hoşgörüsü	Çalışanların yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesi
Ödül Sistemleri	Ödül dağıtımının (maaş artışı, terfi vb.) belirlene başarı ölçütlerine dayandırılma derecesi		
Çatışma Yönetimi	Örgüt çalışanlarının diğerleri ile çatışmalarını ve eleştirilerini açıkça ortaya koymalarının teşvik edilme derecesi		

Kaynak: Çağdaş Gümüştuyu, (2005), “**Yaratıcı Örgüt Kültürü Kuram ve Bir Örnek Çalışması**”, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, s.32-33.

Eren (2007: 138–139) çeşitli yazarların üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgüt kültürü özelliklerini dört başlık altında toplamıştır. Bunlar:

- Örgüt kültür öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur,
- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılr niteliktedir,
- Örgüt kültürü yazılı değildir. Örgüt bireylerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değer olarak yer alır,
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplardır.

2.1.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün tanımında olduğu gibi örgüt kültürünün öğelerinin tanımında da yazarların bir görüş birliğine vardıklarını söyleyemeyiz. Köse ve Ünal (2003;16–17) eserlerinde örgüt kültürünün öğeleri hakkında bir araştırma yapmışlardır. Yaptıkları bu araştırma neticesinde çeşitli araştırmacıların örgütsel kültürün öğeleri hakkındaki tespitlerine yer vermişlerdir. Yapmış oldukları bu tespitler Tablo 2.3.'de sunulmuştur.

Tablo 2.3: Örgütsel Kültürün Öğeleri Hakkındaki Tespitler

1	Duncan (1989)
	Görülen Objektif Öğeler: Örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikâyeler ve kahramanlar Görülmeyen Subjektif Öğeler: Varsayımlar, değerler, inançlar, anlamlar
2	Stoner (1989)
	Varsayımlar Değerler Gözle Görülen Davranışsal Öğeler
3	Meek (1988)
	Semboller: Dil, mimari özellikler, artifakatlar – insanlar tarafından yapılan şeyler İdeoloji Törenler
4	Kozlu (1986)
	Paylaşılan Temel Değerler Lider ve Kahramanlar Merasim, Hikâye ve Efsaneler
5	Hofstede (1990) ve Robbins (1988)
	Değerler Uygulamalar: Törenler, toplantılar, kahramanlar, dil, giyim, iletişim biçimleri

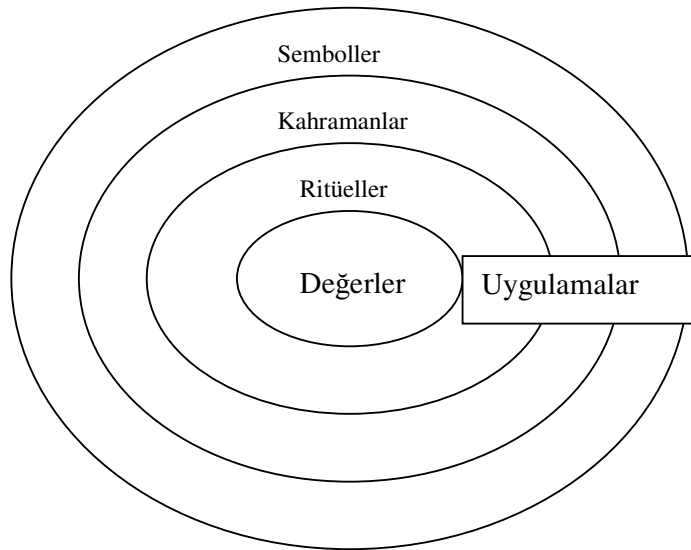
Kaynak: Köse, S., Ünal, A., (2003), “**Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**”, İzmir, s.16 – 17.

Yazarlar örgüt kültürünün öğeleri hakkında ortak bir kanıya ulaşmalar bile bazı kavramların ortaklığı göze çarpmaktadır. Bu tanımlamalardan yola çıkarak Köse ve Ünal, Arslan (2001)’a dayanarak örgüt kültürü öğelerinin içermesi gereken unsurları sosyal ve fiziksel çevre, maddi nesnelere, mimari özellikler, kullanılan dil ve metaforlar, örgütün tarihinden alınan hikâyeler ve efsaneler, törenler ve ayinler, davranış tarzları ve örgütsel kurallar, semboller, kahramanlar, değerler, inançlar ve tutumlar, temel varsayımlar, örgüt tarihi olarak ifade etmişlerdir (Köse ve Ünal 2003: 17–18).

Hofstede ve diğerleri (1990: 291) örgüt kültürünün öğelerini tanımlarken semboller, kahramanlar, ritüeller, değerler ve uygulamalardan bahsetmiştir. Sembollerini, kelimeleri, işaretleri, jestleri ve nesnelere oluşturmaktadır. Kahramanlar ise, hali hazırda yaşayan veyahut ta hayata olmayan gerçek veya düşüncede üretilmiş davranışsal açıdan örnek teşkil edilebilen kişilerdir. Ritüeller bir kültür için, toplu olarak yapılan teknik açıdan ihtiyaç duyulmayan fakat sosyal olarak yapılması gerekli olan davranışlardır. Şekil 2.2.’de görüleceği üzere Hofstede ve diğerleri örgüt kültürünün öğelerini soğanın halkaları gibi sembollerden ritüellere doğru katman katman belirtmişlerdir. Semboller,

kahramanlar, ritüeller uygulamaların içerisinde yer almaktadır. Değerler de soğanın cücüğü gibi örgüt kültürü olgusunun merkezinde yer almaktadır (Hofstede, 1990: 291). Örgüt kültürünün öğeleri birbirleri ile ilişki içerindedirler. Bu ilişkide değerler ritüelleri, kahramanları ve sembolleri etkileme gücüne sahip olan temel unsurdur. Bu etkileşim ile ortaya çıkan kültür örgüt bireylerinin uygulamaları ile kendisini daha net bir şekilde gösterebilmektedir.

Şekil 2.2: Örgüt Kültürünün Öğeleri: Yüzeyden Tabana



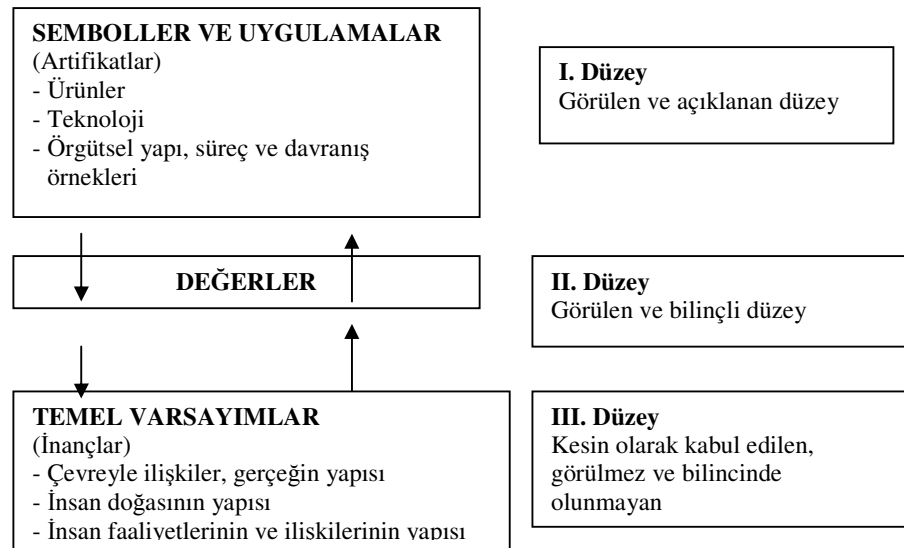
Kaynak: Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G., (1990), “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, 35: 291.

Hofstede ve arkadaşların yapmış olduğu örgüt kültürü öğelerini sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırmayı Schein’de (1985) yapmıştır. Schein’e göre örgüt kültür öğeleri aşağıda sıralanmıştır (Köse ve Ünal 2003: 18-19):

- Temel varsayımlar,
- Temel değerler ve semboller,
- Uygulamalar, olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır. Schein, Örgüt kültürünün temel öğeleri ve bu öğelerin birbirleriyle olan ilişkilerini Şekil

2.4.'deki gibi sembolize etmiştir. Görülen ve açıklanan düzey olarak tabir edilen I. Düzeyde yer alan semboller ve uygulamalar, ürünler, teknoloji, örgütsel yapı süreç ve davranışlar aracılığıyla gözle görülebilen ve kültürün görülen düzeyidir. Görülen ve bilinçli düzey olarak ortaya çıkan II. Düzeyde ise değerler yer almaktadır. III. Düzey ise kesin olarak kabul edilen fakat görülmez ve bilincinde olunmayan çevresel ilişkiler, gerçeğin yapısı, insan faaliyetlerinin ve ilişkilerinin yapısının oluşturduğu temel varsayımlardır. Şekil 2.3.'te de görüldüğü üzere I., II. ve III. düzeyler birbirleri ile ilişki ve alışveriş içerisindedirler. Bu ilişki ile düzeyler arası etkileşim meydana gelmektedir ve örgüte has kültür oluşmaktadır.

Şekil 2.3: Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri ve Bu Öğelerin Karşılıklı Etkileşimi



Kaynak : Schein, E., H., (2003), **Organizational Culture and Leadership**, Jossey Bass Inc., San Fransisco, 1985; s.14, Aktaran Köse, S., Ünal, A., “**Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**”, İzmir, ss. 18 – 19.

Çetin (2004), eserinde örgütlerde örgütsel kültürün oluşması için gerekli olan unsurları anlatırken; bireylerin hem yatay hem dikey orijinli kültürleri meydana getirebileceklerinden bahsetmiştir. Örgütsel kültürün öğeleri Tablo 2.4.'de yer almaktadır.

Tablo 2.4: Örgütsel Kültürün Öğeleri

- Liderlik Stili
 - Liderliğin kültürel – sembolik gücü
 - Liderliğin eğitsel gücü
 - Liderliğin insan boyutuna ilişkin gücü
 - Liderliğin teknik gücü
- İşbirliği ve anlaşmazlıklar
- İletişim
- Bilgi
- Güç
- Pozisyonlar
- Kontrol
- Roller
- Yetenekler, strateji
- Amaçlar ve hedefler
- Kriterler
- Karar verme
- Örgütsel yapı
- Sistemler
- Yöntemler ve prosedürler
- Değişim
- Teknoloji
- Çevre
- Fiziksel yapılar

Kaynak: Münevver Ölçüm Çetin, (2004), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım., Ankara, ss. 29-36.

Örgüt kültürünün öğeleri için kesin hatlar çizilmiş olmasa da yukarıda verilen bazı araştırmacıların yapmış oldukları tanımlamalardan da yola çıkarak sonuç olarak, örgüt kültürünün temel öğelerini; temel sayıtlılar, temel değerler ve artifaktlar olmak üzere üç başlık altında toplanabilir ve örgüt kültürünün içerdiği bazı nitelikleri şu şekilde sıralanabilir (Tiryaki, 2005: 43):

- Örgüt içindeki faaliyetlerin yapılış biçimi,
- Örgüt üyelerinin bilişsel yapıları ve algılarının dayanağı,
- Temel inanç ve varsayımlar,

- Örgütte paylaşılan semboller sistemi bütünü, kavram, duygu, anlam, ideoloji, davranış kuralları, değer ve normlar, tutum ve beklentiler toplamı örgüt kültürünü oluşturur.

2.1.3. Örgüt Kültürü İle İlgili Diğer Kavramlar

Örgüt kültürü ile ilgili başlıca kavramlar örgüt iklimi, örgütsel değişim, örgüt kimliği ve örgüt içi iletişimidir.

2.1.3.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları birbirlerinin yerine kullanılan ancak aralarında farklılıklar bulunan iki kavramdır. Örgüt kültürünün örgüt iklimini içine alan bir özellik taşıdığı görülmektedir.

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt, içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (Genç ve Karcıoğlu, 2000: 24).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının sık sık birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Ancak, bu iki kavram farklı iki disiplinin etkisi ile ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasında antropoloji disiplininin; örgüt iklimi kavramının ortaya çıkmasında ise sosyal psikoloji disiplininin etkisi vardır (Tiryaki, 2005: 35).

Örgüt iklimi; örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki işgören tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütünüdür (Arslan, 2004: 204).

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve

onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terim olup örgüt kültürü ile arasındaki farklar Tablo 2.5.'de gösterilmektedir (Buyruk, 2007: 47).

Tablo 2.5: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki Farklar

<ol style="list-style-type: none"> 1. Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır. 2. Örgüt iklimi, bireylerin şirket içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havayı, örgüt kültürü ise tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları temsil eder. 3. Örgüt iklimi örgüt kültüründen daha kısa sürelidir. 4. İşletme içinde hakim olan hava (iklim) motivasyon, verimlilik, iş doyumu ve başarı açısından kültürden çok daha etkili olur ve kötü bir iklim şirkete zarar verebilir. 5. Kültür belirleyici iklim değerleyicidir. 6. Kültür davranış normlarını oluştururken, iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir. Yani kültürün oyunun kurallarını belirleyici rolü varken, iklimin rolü bu kurallara ne derecede ve nasıl uyulduğunu göstermektedir. 7. Kültür, iklime nazaran daha fazla bağımsız değişkendir, buna nazaran iklim hem bağımlı hem bağımsız değişken olabilir ve daha çok bağımlı bir değişken olup bu niteliğinden dolayı çabuk değişir. 8. Farklı kültürlerde, örgütteki hayattan ne kadar memnun olunması gerektiği hususunda çalışanların beklentilerinin benzer olması halinde, bütün iklim profilleri benzer olur. 9. Kültür, değerleri ve varsayımları paylaştığından dolayı, iklim kavramını da kapsamına alır ve kültür paylaşılan varsayımlar, iklim ise paylaşılan algılamalar olup kültür ideal çevrenin değerleri ve varsayımları iken, iklim örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarıdır. Bundan dolayı, kültür iklime şekil verir ve her ikisi de örgü geliştirme uzmanlarınca, yaygın olarak kültür veya iklimi değiştirme aracı olarak kullanılır. 10. Kültürün belirlenmesi ve değerlendirilmesi daha zordur. 11. Kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri farklıdır.
--

Kaynak: Bedestenci H.Çetin, İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, (2004), **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teori ve Ampirik Yaklaşım**, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul (Akt. Buyruk, 2007: 45–46).

Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Alamur, 2005: 37).

Örgüt iklimi, işlerin yapıldığı ortam koşullarını yansıtır. Bu bağlamda örgüt iklimi; örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak ifade edilmektedir. Bir amaç için bir araya gelip

örgütü oluşturan kişilerin amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları bütün çalışmalarda ortak örgütsel davranış kalıpları oluşturarak örgüt kültürünü ortaya çıkarıp, tüm çalışma ve gayretlerde uyumlu bir ortam oluşturmalarına denir (Güney, 2004: 185).

Kültür ve iklimin, örgütün temel değerleri üzerinde önemli etkisi olduğu ifade edilebilir. Kavramlar olarak örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasında farklılık olduğu kadar yakın bir ilişki olduğu da araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Buyruk, 2007: 48).

Kavramsal olarak örgütsel kültür ve iklim arasındaki farklılıklar olmakla birlikte yakın bir ilişkide vardır. Kültür, değerleri ve varsayımları paylaştığından dolayı, iklim kavramını da kapsamına alır. Kültür ve iklimin, örgütün temel değerleri ve normları üzerinde önemli etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemelerde sürekli ve örgütsel davranışlarda uyum sağlayarak örgütsel iklimin çıkmasında önemli rol oynar (Cansu, 2006: 25–26).

2.1.3.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim

Örgütler gerek dış çevrenin etkisi gerekse örgüt içinde meydana gelen olayların etkisi ile sürekli kendilerini yenilemek zorundadırlar. Örgütün kurulmasından itibaren oluşmaya ve şekillenmeye başlayan örgüt kültürü eğer zamanın şartlarına ayak uyduramaz konuma gelmeye başlarsa değiştirilmesi kaçınılmaz olur (Kaya, 2007: 25).

Bir şirketnin örgüt yapısı kuruluşundan itibaren oluşturulabilir ancak örgüt kültürü olgusunun oluşturulması yıllar alır. Değişimde örgüt içindeki kültürel bir reaksiyondur. Değişim kültürü, varolan kültürün zaman içerisinde zamanın gereklerine ayak uyduramaması yani örgüt kültürünün başarılı sonuçlar verememesi yada daha önceden elde edilen başarıların devam ettirilememesi sonucunda devreye giren, yeniden yapılanma sonucunda devreye giren örgütsel kültürdür. (Vardar, 2001: 35, Akt. Cansu, 2006: 27).

Örgütsel kültürün değişme nedenlerini farklı yazarlar değişik ifadeler kullanarak şöyle sıralamışlardır; örgütsel adetler ve törenlerin değişmesi, örgütteki ödül ölçütlerinin değişmesi, yeni iş görenlerin işe alınma ölçütlerinin değişmesi, yönetimin önceliklerinin değişmesi, bir krizin ortaya çıkması, örgüt felsefesinin değişmesi, örgüt yaşamı ve iş gören sistemlerinin değişmesi, çevresel krizler, çevresel fırsatlar, iç

oluşumlar, yönetsel kriz, örgütün değişen çevreye uyum sağlamayan güçlü değerlere sahip olması, örgütün performans açısından kötü veya ortalama bir seyir izlemesi, örgütün çok daha büyük örgütler sınıfına katılması, örgütün hızlı bir şekilde büyümeye başlaması, mali kriz, pazar payında azalma, müşteri beklentilerinde değişme, yasal değişimler (Bedestenci vd., 2004: 71-73).

Çeşitli yazarların değişim nedeni olarak ifade ettiği yukarıda belirtilen hususlar karşısında değişimlere uyum sağlamayan örgüt kültürünün kendisinin değişmesi gereklidir. Değişim zorunluluğuna örgütün cevap vermesindeki yeterlilik örgütün kültürel özelliklerine bağlıdır. Örgüt kültürü değişik konusunda bir motor veya fren olabilir.

Örgütsel iletişim; örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgüt kültürü, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikodular gibi olguları kapsar. Örgüt kültürü yeni üyelerin sosyalizasyonu için son derece önemlidir (Alamur, 2005: 37-38).

2.1.3.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, baskın örgüt kültürünü göz önünde bulundurmak durumunda olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Oysa kültür bilinçsiz olarak şekillenebilir. Örgüt kimliği örgütün ilişkide bulunduğu iç ve dış çevrede örgüt hakkında istenen bir imaj yaratmaya yönelik olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise herhangi bir şekilde imaj yaratma amacı taşımayıp örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkar (Ataman, 1995: 54).

Örgüt kimliği, üyelerin kendilerini örgüt ile tanımlamalarını sağlar. Ancak bu ideal durumun gerçekleşmesi için (Erdem, 1996: 53, Akt. Cansu, 2006: 25);

- Örgüt kimliğinin işgörenler tarafından algılanması,
- İşgörenlerin örgütle olan ilişkisinin güçlü olması,
- İşgörenlerin isteklerinin büyük bir kısmının örgüt çerçevesinde tatmin edilmesi,

- Örgüt üyeleri arasındaki rekabetin minimum ölçüde olması gerekir.

Bu ifadeler göstermektedir ki örgüt üyelerinin kendilerini örgüt kimliği ile tanımlamaları için örgütte homojen bir kültürün olması gerekir.

2.1.3.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt İçi İletişim

İletişim, toplumun temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir bilim, sosyal uyum içinde gerekli bir sanattır (Buyruk, 2007: 51).

Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikâyeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları, iletişim sürecinin işlemleriyle anlam kazanır.

Örgüt kültürünün anlamlı kılınması ise ancak iletişimle olabilir. Bu nedenle örgüt kültürü ve iletişim arasında yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Çelik, 2000: 43).

2.1.4. Örgüt Kültürünün Açıklanmasında Kullanılan Modeller

Harris ve Mossholder (1996), örgüt kültürü hakkında, örgüt kültürünün, insan kaynakları yönetiminin diğer bütün etkenlerinin merkezinde yer aldığını belirtmişlerdir. Örgüt kültürünün bireylerin bağlılık, moral, tatmin ve motivasyon tutumlarına etki ettiğini savunmaktadırlar. Wallach (1983) örgüt kültürü ile bireysel iş performansı, uygun iş sonuçları, iş tatmini, örgütte kalma eğilimi, bireyin işe katılım derecesi ve bireysel karakter arasında bir bağ bulunduğunu savunur (Chen, 2004: 434).

Örgütler üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde değişik çevre şartlarına göre şekillenmiş örgüt kültürlerinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar, örgütleri incelerken örgüt yapısını oluşturan hiyerarşi, yetki, haberleşme, kontrol gibi mekanizmaların kullanılma şekline, derecesine ve çevre koşullarının örgüt üzerindeki

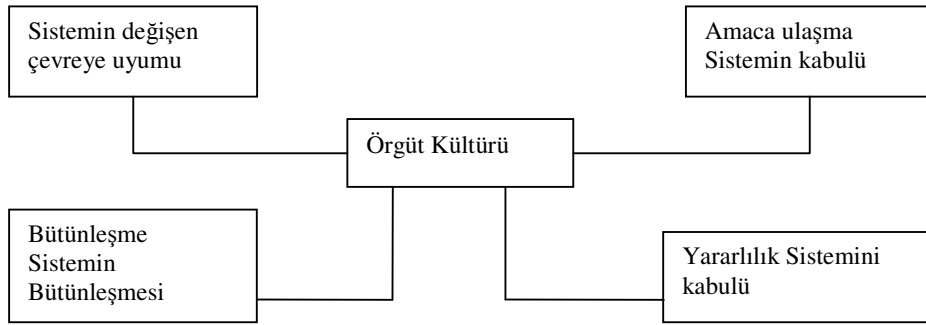
etkisine göre pek çok örgütün değişik kültüre sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Araştırmacılar yapmış oldukları araştırmalar neticesinde buldukları ölçütlere göre kendi modellerini oluşturmuşlardır. Bu modellerden bazıları aşağıda açıklanmaktadır (Özenli, 2006: 39).

2.1.4.1. Parsons ve “AGIL” Modeli

Örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde duran ve kuram geliştiren sosyologlardan biri de Amerikalı sosyal psikolog Talcot Parsons’dır. Uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) Parsons’un modelinde bulunan dört fonksiyondur. Parsons’ın “AGIL” adıyla anılan modelinin ismi, bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinin baş harflerinin bir araya gelmesi ile oluşmuştur (Eren, 2007: 142).

Parsons’ın dört temel fonksiyondan oluşan AGIL modeli Tablo 2.6.’da gösterilmektedir:

Tablo 2.6: Parsons’ın “AGIL” Modeli



Kaynak: İnan Özalp, (2000), **İşletme Yönetimi**, 1. Basım, Birlik Ofset, Eskişehir s. 582. (Akt. Savaş, 2006: 45).

Bir sosyal sistem, yaşamını devam ettirmek ve gelişimini sürdürmek istiyorsa uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, parçalarını bir araya getirerek bütünleşmeli ve hem

kendi bireyleri hem de diğer örgütlerdeki bireyler tarafından meşru kabul edilmelidir (Tiryaki, 2005: 60).

Örgütlerin tanınmasında temel öge kültürel değerlerdir. Örgütlerin hızlı teknolojik ve sosyal gelişmelere uyum sağlayabilmeleri sosyal değerler sayesinde mümkün olmaktadır. Dıştan gelen olumsuzlukların etkilerini azaltmak için ise örgütsel yapının unsurları olan değerler, inançlar politikalar vs. arasında uyum sağlamak gerekmektedir. Kültürün temelini oluşturan değerler hakkında, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve varlıklarının devam ettirilmesinde çok fazla etkiye sahip oldukları söylenebilmektedir. (Güney, 2007:217).

“AGIL” modelinde sayılan fonksiyonların yerine getirilmesinde; örgütün alt sistemlerle bütünleşerek, üst sistemlerle uyum sağlayıp, toplumdan dışlanmadan örgütsel işlevini sona erdirmeden, yasal olarak çalışmalarına devam ederek amaçlarına ulaşmasında kültürel değerlerin önemi çok büyüktür. Parsons modelinde kültürel değerlerin fonksiyonları Şekil 2.4.’de gösterilmektedir.

Şekil 2.4: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları



Kaynak: Erol Eren, (2007), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul, s.143.

Örgütlerde kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerleri sekiz ana başlık altında değerlendirmek mümkündür (Eren, 2007: 143):

- **Teknik Değerler:** Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.
- **Ekonomik Değerler:** Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar.
- **Sosyal Değerler:** Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.
- **Psikolojik Değerler:** Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri.
- **Politik Değerler:** Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.
- **Estetik Değerler:** Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.
- **Ahlaki Değerler:** Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.
- **Dini Değerler:** Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

2.1.4.2. Geert Hofstede'in Kültürel Analiz Modeli

Kültürün iş yerindeki değerlerle nasıl bir ilgisi bulunduğu üzerine bir araştırma Geert Hofstede tarafından yapılmıştır. Hofstede 1967–1973 yılları arasında 40 ülkedeki 100.000 çalışan üzerinde araştırma yapmış ve veri toplamıştır. Bu veriler kültürel boyutların karşılaştırılmasına imkân sağlamıştır. Hofstede bu araştırma neticesinde “erkekçe ve kadınca (erkeksilik-kadınsılık)”, “belirsizlikten kaçma”, “güç mesafesi” ve “bireycilik-toplumculuk” olmak üzere dört boyuta indirgemiş ve bu kavramların hangi uluslara ait yönetici ve çalışanlarda belirgin kültürel özellikler olarak ortaya çıktığını saptamaya çalışmıştır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 90).

- **Güç Mesafesi Özelliği:** Kişiler arasındaki güç ilişkisi üzerinde durularak açıklanan güç mesafesi özelliğinde üzerinde önemle durulan nokta, toplum ve örgütlerdeki güç dağılımının eşitsizliğidir (Güney, 2007:222). Örgütlerdeki eşitsizlik ast üst ilişkileri içerisinde biçimlendirilir (Hofstede, 1980: 92, akt Terzi, 2000: 70). Güç uzaklığı az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedirler. Güç uzaklığı fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Özenli, 2006: 46). Güç mesafesinin az olduğu ülkelere örnek olarak Danimarka ve İsveç gösterilebilirken güç mesafesinin fazla olduğu ülkelere de örnek olarak Türkiye ve Singapur gösterilebilir (Savaş, 2006: 59). Güç mesafesi fazla ve az olan kültürlerin özellikleri Tablo 2.7.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.7: Güç Mesafesi Fazla ve Az Olan Kültürlerin Özellikleri

Güç mesafesi az olan kültürlerin özellikleri	
–	Belirsizlik güç aralığı ile azaltılır.
–	Biçimsel iletişim, yukarıdan aşağıyadır.
–	Katı bir merkezleşme sistemi vardır.
–	Sivri bir örgütsel yapı,
–	Fazla sayıda denetleyici kadrosu,
–	Farklı bir ücret dağılımı vardır.
–	Yöneticiler ya da işverenler yüksek statüdedir.
Güç mesafesi fazla olan kültürlerin özellikleri	
–	Katı olmayan bir merkezleşme sistemi,
–	Basık bir örgütsel yapı, az sayıda bir denetleyici kadrosu,
–	Ücrette çok az bir farklılaşma vardır.
–	İşçiler ve memurlar aynı statüdedirler.

Kaynak: Salih Güney, (2007), **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Basım, Nobel Basım, Ankara, s. 223.

- **Belirsizlikten Kaçınma Özelliği:** Hofstede'in kültür modelindeki bu boyutta kültür, bir toplumdaki insanların belirsizlikler karşısında nasıl bir tutum sergilediği ile ilgilidir (Savaş, 2006: 59). Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler pek çok yazılı kurallara sahiptirler (Özenli, 2006: 46). Bu tür örgütlerde çalışanlarda kaygı düzeyi yüksektir, çalışanlar belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusu içindedirler, çalışanlarda iş

stresi fazladır, çalışanlar değişime karşı tepkilidir, belirsizlikten dolayı çalışanlar daha çok kurallara göre davranırlar, talimatları daha çok amirlerinden almayı isterler, çalışanlarda yükselmek için fazla hırs yoktur, çalışanlar arasında rekabet pek hoş karşılanmaz, kuşaklar arasında mesafe fazladır, çalışanlar pek risk üstlenmezler. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerdeki örgütlerde kaygı düzeyi düşüktür, iş stresi yüksek değildir, değişmelere, yeniliklere ve farklılıklara karşı duygusal tepkiler fazla değildir, amir ya da işverenlere kesin bağlılık pek kabul görmez, belirsizlikler tehdit olarak kabul edilmez tam tersi ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak algılanır, çalışanlar arasında rekabet normal karşılanır, yükselmek için çalışanlarda büyük hırs vardır, kuşaklar arasında mesafe fazla değildir, çalışanlar risk üstlenmeyi severler, çalışanlar, amirlerinden fazla talimat almayı istemezler. (Terzi, 2000: 72). Belirsizlikten kaçınmanın düşük ve yüksek olduğu örgütlerdeki özellikler Tablo 2.8.'de gösterilmektedir.

Tablo 2.8: Belirsizlikten Kaçınmanın Düşük ve Yüksek Olduğu Örgütlerdeki Özellikler

Belirsizlikten Kaçınmanın Yüksek Olduğu Örgütlerdeki Özellikler	
–	Çalışanlarda kaygı düzeyi yüksektir.
–	Çalışanlar belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusu içindedirler.
–	İş stresi fazladır.
–	Çalışanlar değişime karşı tepkilidir.
–	Belirsizlikten dolayı çalışanlar daha çok kurallara göre davranırlar.
–	Talimatları daha çok amirlerinden almayı isterler.
–	Çalışanlarda yükselmek için fazla hırs yoktur.
–	Çalışanlar arasında rekabet pek hoş karşılanmaz.
–	Kuşaklar arasında mesafe fazladır.
–	Çalışanlar pek risk üstlenmezler.
Belirsizlikten Kaçınmanın Düşük Olduğu Örgütlerdeki Özellikler	
–	Kaygı düzeyi düşüktür.
–	İş stresi yüksek değildir.
–	Değişmelere, yeniliklere ve farklılıklara karşı duygusal tepkiler fazla değildir.
–	Amir ya da işverenlere kesin bağlılık pek kabul görmez.
–	Belirsizlikler tehdit olarak kabul edilmez. Tam tersi ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak algılanır.
–	Çalışanlar arasında rekabet normal karşılanır.
–	Yükselmek için çalışanlarda büyük hırs vardır.
–	Kuşaklar arasında mesafe fazla değildir.
–	Çalışanlar risk üstlenmeyi severler.
–	Çalışanlar, amirlerinden fazla talimat almayı istemezler.

Kaynak: Salih Güney, a.g.e, s. 224-225.

- **Eril (Mascülen)/Dişil (Feminen) Özellikler:** Bir toplumda baskın değerler para ve başarı olduğu durum olarak tanımlanmaktadır (Özenli, 2006: 46). Kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Bir toplumda saldırganlık, yükselme tutkusu, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, bağımsız ve tavır koruyucu olmak atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin erkek kültürünü öne aldığı söylenebilir. Dişi kültürün göstergeleri ise, insanlar arası ilişkiler ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Topumlarda, geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar Şefkatli ve merhametli olmak, nazik ve sadık davranmak, karşısındakilere sevgi ile yaklaşmak, diğer insanlara karşı duyarlı olmak, karşısındakilerin durumlarından anlamak, karşısındakilere karşı anlayışlı olmak, kişiler arası uyumu ön planda tutmak, herhangi bir anlaşmazlık olduğunda çatışma yaşanmaması, çatışmaların daha çok gizlenmesi, kişiler arası huzur ve mutluluğu her şeyden (başarı ve güç elde etmekten) önce gelmesi ve benzeri gibi değerleri içermektedir (Terzi, 2000: 75). Erkek ve dişi kültürün toplumsal ve örgütsel düzeyde içerdiği temel özellikler Tablo 2.9.'da gösterilmiştir.

Tablo 2.9:Eril ve Dişi Kültürün Toplumsal ve Örgütsel Düzeyde İçerdiği Temel Özellikler

Eril kültürün toplumsal ve örgütsel düzeyde içerdiği temel özellikler	
–	Saldırganca davranma,
–	Yükselme hırsı içinde olma,
–	Rekabetçi davranma,
–	Egemen ve baskıcı davranma,
–	Kendine güvenme,
–	Bağımsız çalışma,
–	Kadın ve erkek rolleri arasında kesin ayırım vardır.
–	Anlaşmazlıklar tartışılarak çözüme kavuşturulur.
Dişi kültürün toplumsal ve örgütsel düzeyde içerdiği temel özellikler	
–	Şefkatli, merhametli, nazik ve sadık davranmak,
–	Karşısındakine sevgi ile yaklaşmak,
–	Diğer insanlara karşı duyarlı olmak,
–	Karşısındakinin durumlarından anlamak,
–	Karşısındakilere karşı anlayışlı olmak,
–	Kişiler arası uyum ön plandadır.
–	Anlaşmazlıklarda çatışma yaşanmaz, çatışmalar daha çok gizlenir.
–	Kişiler arası huzur ve mutluluk her şeyden (başarı ve güç elde etmekten) önce gelir.

Kaynak: Salih Güney, a.g.e., s. 225-226.

- **Bireycilik / Kolektivizm Özelliği:** Kültürün bu boyutu bir toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışlar ile ilgilidir (Terzi, 2000: 72). Birey kendi ihtiyaçlarına mı yoksa bağlı olduğu grubun ihtiyaçlarına mı daha fazla önem verir sorusunun cevabı neticesinde bireysellik katsayısı yüksek olan kişiler, kendilerini bağlı oldukları gruptan daha önemli olarak görürler. Bu tip toplumlarda insanlar bağımsızdırlar ve kendi ayakları üzerlerinde dururlar. Bireysellik katsayısı düşük olan toplumlarda ise öncelik bağlı olunan topluluktur bireyler öncelikle gruplarını düşünürler (Savaş, 2006: 59).

Bireyselliği fazla olan toplumların kültürü bireycilik bireyselliği az olan toplumların kültürleri ise kolektivizm özeliği taşır. Bireysellikte birey sadece kendisi ve ailesinin çıkarlarını düşünürken kolektivizm de ise öncelikle grubun çıkarları ön plandadır. Hofstede yaptığı çalışmalarda fakir ülkelerin kolektif ağırlıklı kültüre, zengin ülkelerin ise genellikle bireysel ağırlıklı kültüre sahip olduklarını tespit etmiştir (Özenli, 2006: 46).

2.1.4.3. Harrison ve Handy Modeli

Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü modelleri birbiriyle örtüşmektedir. Handy'nin modelinde kültürler yunan mitolojisindeki tanrı isimleri olan apollo, athena, zeus ve dionysus'tur. Harrison'un modelinde ise kültürler; güç, rol, birey ve görev kültürü şeklindedir (Terzi, 2000: 76-79).

- **Rol Kültürü (Apollo);** Terzi'nin (2000) Hemden ve Turner'den aktardığına göre, rol kültürü sıklıkla bürokrasi ile anılmakta olup aşırı derecede biçimsel ve merkezidir. Bu kültürün temel özellikleri, detaylı iş tanımları, yoğun iletişim kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı olarak tanımlanmış rollerdir. Bu kültürde çalışanlar için belirlenmiş roller çalışanlardan daha önemlidir. Hareketli ve yaratıcı kişilik bu tür kültürlerde istenmez. Çalışanın sadece kendine verilen görevi yerine getirmesi istenir. Çalışanların kişisel güçlerinden ziyade yerinde kullanılan uzmanlık gücü önemlidir (Güney, 2007: 217-218). Rol kültürünün simgesi tapınaktır. Tapınağın sütunları rolleri simgeler. Rol kültüründe yarın dünün bir tekrarı olarak görüldüğü için dün yaşananlar tahlil edilir, bölümlere

ayrılır, incelenir ve kurallar yeniden düzenlenerek yarına hazırlanır. Bu kültürün resmi kuruluşlarda ve sigorta şirketlerinde görülmektedir (Terzi, 2000: 77).

Rol kültüründe birim kendi içindeki faaliyetlerini etkinlikle sürdürmekte, birimler arasındaki ilişki ağı aşağıdaki mekanizmalarla sağlanmaktadır (Tiryaki, 2005: 61):

-Rollere ilişkin kurallar; iş tanımları, yetki ve sorumluluk alanlarının saptanması,

-İletişime ilişkin prosedürler; kimlere memorandum gönderileceği,

-Sürtüşme yönetimi; bir üst merciye başvurma, hakeme gitme vb. olarak belirtilebilir.

- **Görev Kültürü (Athena);** bu kültürde bir görev etrafına organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir (Terzi, 2000: 77). Görev kültüründeki çalışanlar yüksek ücret alma konusunda ısrarcı olan uzmanlardan oluştuğu için bu kültür tipi oldukça pahalı bir modeldir (Tiryaki, 2005: 61). Bu modelin simgesi filedir. Bir sorunu çözmek için toplanmış uzmanlar filenin kesişme noktalarını temsil eder. Güç filenin kesişme noktalarındadır (Terzi, 2000: 77).
- **Güç Kültürü (Zeus);** bu kültürde merkezi güç ve otorite etkilidir yani merkezileşme ön plandadır. Merkezden uzaklaştıkça otorite gücünü kaybeder. Bu kültürde bürokrasi yani kırtasiyecilik yok denecek kadar azdır. Özellikle kriz dönemlerinde güç kültürüne sahip örgütlerin kriz ile baş etmeleri daha kolaydır (Güney, 2007: 218). Güç kültürünün simgesi örümcek ağıdır. Bölümler merkezden dışa doğru dağılan bir yapıdadır. Bu kültürde önemli olan merkezdeki örümceği çevreleyen daireyi oluşturan çizgilerdir. Bu kültürde hız önemlidir ancak kaliteyi hız belirlemez. Kaliteyi belirleyen etken Zeus'a yakın olan kişilerin kabiliyetleridir (Terzi, 2000: 79).
- **Birey Kültürü (Dionysus);** bu kültürde birey odak noktadır. Örgütte eğer bir yapı varsa, bu yapı örgütte yer alan bireylerin ihtiyaçları için yapılmıştır. Bireylerden oluşan bir grup kendi işlerini yapmak için bir ofiste bir araya gelmeye karar vermişler ise bu birey kültürüdür (Özenli, 2006: 43). Bu modelin

tanrısı şarap ve haz ilahı olan Dionysus'tur (Savaş, 2006: 64). Modelin simgesi bir daire içinde yer alan birbirinden uzak olan noktalardır. Profesyoneller tarafından tercih edilen bir kültür modelidir. Bu model taraftarları patron tanımazlar. Yöneticilik bu kültürde ev işi gibi günlük bir görevdir. İşten çıkarma ve ceza verme bu kültürün çok uzağındadır. Bu kültür çalışanları bu kültürün faydalarından yararlanmak için sorumluluk almaktan ve riske girmekten çekinmezler (Terzi,2000: 80).

2.1.4.4. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Japon yönetim uygulamalarını inceleyen William Ouchi, Z yönetim teorisi adını verdiği kitapta bu yönetim biçiminin Amerikan yönetim biçimine nasıl uyarlanabileceğinden bahsetmiştir. Japon ve Amerikan toplumunun değer yargıları birbirinden farklıdır. Toplumsal değer yargılarında büyük farklar bulunan iki topluluk için aynı yönetim biçimini kullanmanın zorluğunun farkında olan William Ouchi, katılımcı (P) bir kültür olan Japon kültürü ile "ben" kültürüne sahip Amerikan şirketleri arasında bir geçiş formu olarak Z teorisini geliştirmiştir (Eren, 2007: 158–161). Japon ve Amerikan toplumunun değer yargıları arasındaki farklar incelendiğinde Amerikan toplumu bireyciliği önem verirken Japon toplumu müşterekliği birlikteliği önem vermektedir. Japon toplumunda nitelik ve yetenekler toplumdan kaynaklanmakta iken Amerikan toplumunda nitelik ve yetenekler bireyden kaynaklanmaktadır. Japon toplumuna göre bireysel maksimizasyon iyi değil iken Amerikan toplumunda bireyciliği önem verildiği için bireysel maksimizasyon iyidir. Ayrıca Japon toplumunun değer yargılarından olan yaşlıya hürmet, homojenlik, kapalı değerlendirme ve biz kültürü Amerikan toplumunda tam tersi olarak gençlere hürmet, yasal ve kuralcı toplum, heterojenlik ve ben kültürünün eğemen olması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Tablo 2.10.'da Japon ve Amerikan toplumlarının temel değer yargıları arasındaki farklar görülmektedir.

Tablo 2.10: Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması

Toplumun Değer Yargıları	
Japon	ABD
<ul style="list-style-type: none"> ● Müştereklik ● Nitelik ve Yetenekler <p>Toplumdan Kaynaklanır</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bireysel Maksimizasyon <p>Her Zaman İyi Değildir</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Yaşlıya Hürmet ● Homojenlik ● Kapalı Değerleme ● “Biz” Kültürü 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bireysellik ● Nitelik ve Yetenekler <p>Bireyden Kaynaklanır</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bireysel Maksimizasyon <p>İyidir</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Genç Hürmet ● Heterojenlik ● Yasal ve Kuralcı Toplum ● “Ben” Kültürü

Kaynak: Erol Eren, (2007), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul, ss.159.

Ouchi Z kültürü modelinde katılımcı bir yapıya sahip olan Japon yönetim tarzını amerikan yönetim tarzı ile birleştirerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Z tipi örgütler, Japon örgütlerin Amerikan sürümü olarak ta ifade edilmektedir. Örgüt kültürü Z tipi kültür modelini kullanan örgütler tarafından oluşturulmak zorundadır. Tutarlı, uyumlu ve örgütün tüm üyelerince benimsenmiş etkin ve güçlü bir örgüt kültürünün varlığı bu tür örgütlerin başarılı olmasını sağlayan etkidir (Tiryaki, 2005: 62).

Özenli (2006: 45) Z tipi kültürlerde Japon kültüründe olduğu gibi uzun dönemli istihdamın önemli olduğundan bahsetmiştir. Karar almada katılımcılık da yine bu kültürde ön plandadır. Amerikan tarzına uyarlanmış Japon kültür modeli olan Z kültürü modelinde açık ofis sistemleri kurulması ve biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanmaktadır. Z kültür modelinde işgören tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Bu şekilde çalışanın şirkete katkısı ve bağlılığı arttırılmaktadır.

Ouchi yapmış olduğu araştırma neticesinde yedi temel nokta üzerinde durarak amerikan Japon ve Z kültürü örgütlerini bu yedi temel unsura göre karşılaştırmıştır. Bu temel unsurlar şunlardır: İşgörene bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol ve denetim, karar verme, sorumluluk, çalışanlara ilgi. Bu karşılaştırmaları ile ilgili bilgiler

Tablo 2.11.'de gösterilmektedir. Ouchi'ye göre Japon kültürüne uyarlanmış olan Amerikan Z tipi şirketleri Amerikan şirketlerinden daha başarılıdır (Savaş, 2006: 54).

Tablo 2.11: Ouchi'nin Z Teorisi Modeli

Japon Örgütleri	ABD Örgütleri
<ul style="list-style-type: none"> - Ömür boyu istihdam - Yavaş değerlendirme ilerleme - Uzmanlaşmış kariyer ve ilerleme - Kendi kendine denetim - Toplu karar verme - Toplu sorumluluk - Çalışan bireylerin bütün yaşamıyla ilgilenmek 	<ul style="list-style-type: none"> - Kısa dönem istihdam - Hızlı değerlendirme ve ilerleme - Uzmanlaşmış kariyer ve ilerleme - Açık denetim mekanizması - Bireysel karar verme - Bireysel sorumluluk - Çalışanın örgütteki rolü ile ilgilenmek
Z Teorisi	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzun dönem istihdam 2. Nispeten yavaş ilerleme 3. Çapraz fonksiyonlu kariyer 4. Kural ve kaidelerle yönlendirilen denetim 5. Katılımcı karar verme 6. Bireysel sorumluluk 7. Çalışanların şirkette ve şirket dışındaki yaşamları örgüt için önemlidir. 	

Kaynak: İnan Özalp, (2000), **İşletme Yönetimi**, 1. Basım Birlik Ofset, Eskişehir, s. 583. (Akt. Savaş, 2006: 53)

2.1.4.5. Deal ve Kennedy Modeli

Andersen (2003), Deal ve Kennedy'nin (1982) çalışmalarına dayanarak değişik örgüt kültürleri olduğunu belirtmiş ve buna göre dört değişik örgüt kültürü sınıflandırmasında bahsetmiştir. Bu sınıflandırma Tablo 2.12.'de görüldüğü gibidir (Erling, 2003: 4), (Çetin, 2004: 43), (Eren, 2007: 142–166):

Tablo 2.12: Çevre, Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür

	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	Sert erkek, maço kültür yapı, kozmetik, fil, reklâm sektörleri	Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri sermaye yoğun projeler
Düşük risk kararları	Çok çalış / sert oyna kültürü moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	Süreç kültürü hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

Kaynak: Erol Eren, (2007), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta basım 10. Baskı, s. 152

- **Sert Erkek, Maço Kültürü “Tough-Guy Macho” Kültürü:** Başarı ve başarısızlık haberlerinin hızla yayıldığı, çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu durumlarda maço kültüründen söz edilir. Bu kültüre örnek olarak yapı kozmetik film sektörlerini gösterebiliriz.
- **Çok Çalış – Sert Oyna Kültürü:** Bu kültürün bariz özelliği risk derecesinin düşük olması ile birlikte alınan kararların doğruluğu ve başarısının geri bildiriminin hızlı olmasıdır. Bu kültüre örnek olarak verebileceğimiz sektörler ise, moda, pazarlama, tüketici ürünleridir.
- **Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü:** Bu kültürde ise risk yüksek, geri besleme yavaştır. Bu kültürün kahramanları başarılı ve teknik rekabet üstünlüğüne sahiptirler. Uzay ve havacılık sektörleri bu kültürün örnekleri olan sektörlerdir.
- **Süreç Kültürü:** Süreç kültüründe risk az geri besleme yavaştır. Bu kültürün içindeki bireyler çok çalışırlar ve hata yapmamak için çaba gösterirler. Bu kültürün unvan ve maaş dışı gelirleri oldukça önemlidir. Çalışma esasları yönetmelik ve yönergelerle belirlenmiştir. Bu kültürün hâkim olduğu kurumlar arasında bankalar, kamu kuruluşları, finansal hizmet yapan şirketler sayılabilir.

2.1.4.6. Jeffrey Sonnenfeld Modeli

Emory Üniversitesi araştırmacılarından Jeffrey Sonnenfeld farklı örgütlerde yaptığı araştırmalarda örgütlerde dört tür kültürün bulunduğunu vurgulamaktadır. Bazı örgütlerde baskın bir tek kültür bulunurken, liderlik tarzlarına veya liderlik biçimlerinin değişmesinden dolayı bir türden bir diğer türe geçen geçici bir kültürde bulunabilir (Alamur, 2005: 26).

Bazı örgütlerde ise her bölümün kendine özgü örgüt kültürleri bulunabilmektedir. Jeffrey'nin bahsettiği bu dört kültür; beyzbol takımı kültürü, kulüp kültürü, akademi kültürü ve kale kültürüdür (Savaş, 2006: 48).

Jeffrey Sonnenfeld'in modelinde yaptığı bu sınıflamadaki kültür türlerine değinilecek olursa (Alamur, 2005: 27):

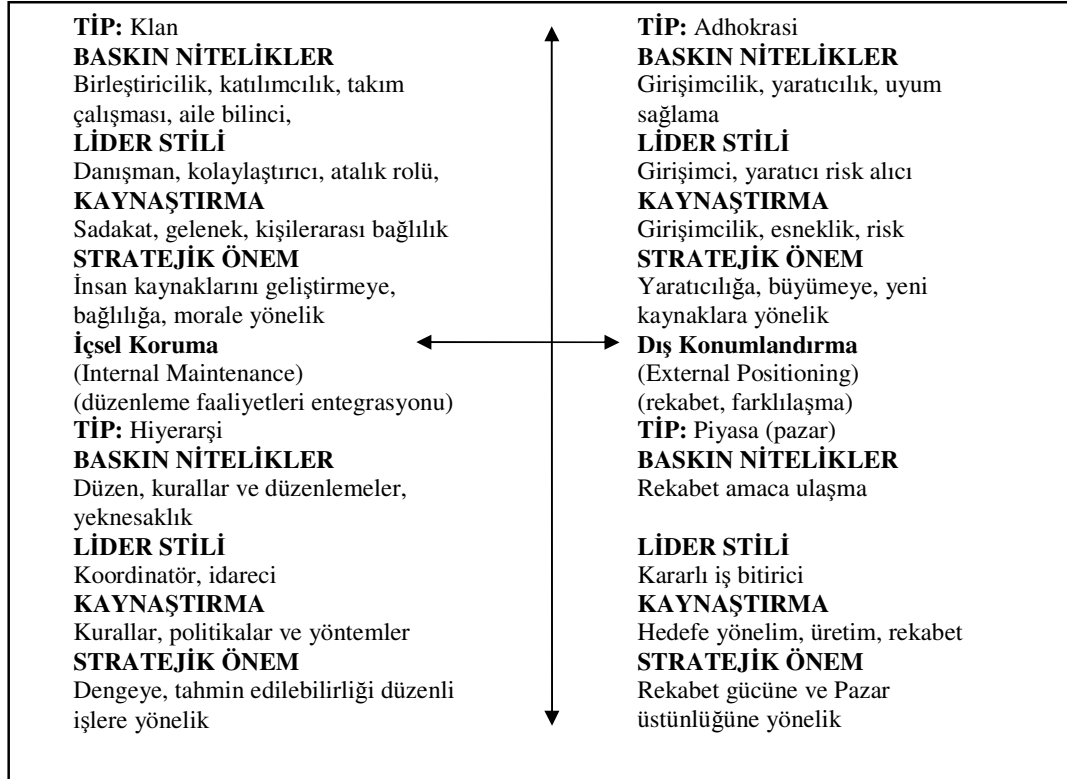
- **Akademi Kültürü:** İhtisaslaşmış işler, iyi bir biçimde tanımlanmış ilerleme ve devamlı bir eğitim ile kendini belirgin kılar. Buna uygun örnekler olarak üniversiteler, IBM ve GM verilebilir.
- **Kale Kültürü:** Bu kültür türünde ortak bir yaşam ve birliktelik en önemli konuyu oluşturmaktadır. İsminin de çağrıştırdığı gibi kaleyi korumak için sergilenen birliktelik ve mücadele burada da esastır.
- **Kulüp Kültürü:** Şirkette uzun yıllar çalışmanın insanların sosyal açıdan yaptıkları işe uygunluğunun, gruba bağlılığının ve sadakatinin önem taşıdığı, bu tür kültürel değerlerin öne çıktığı bir yapıdır. Bunlara örnek olarak Japon işletmelerini vermemiz mümkün olacaktır. Japonya'da insanların çalıştıkları şirkete bağlılığı üst noktadadır ve istihdam tarzı ise ömür boyu olarak uygulanmaktadır.
- **Takım Kültürü:** Yaratıcılık ve riske girmenin desteklendiği, bireylerin şirkete olan katkılarının ödüllendirildiği, yeni buluşların sergilendiği bir kültür türüdür. Ancak bu kültürde örgüte bağlılık ve sadakat çok önem taşımamaktadır ve ikinci planda kalmıştır. Buna örnek olarak Microsoft verilebilir.

2.1.4.7. Quinn ve Cameron Modeli

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır (Eren, 2007: 147).

Quinn ve Cameron’un, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlarla ifade edilebilen kültür’ün, bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebileceği konusunda geliştirmiş oldukları model Tablo 2.13.’de görülmektedir.

Tablo 2.13: Organik Süreçler (Esneklik Kendiliğinden Olma)



Kaynak: Erol Eren, (2007), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım 10. Baskı, ss. 149.

Quinn ve Cameron’un rekabetçi değerler modeli olarak adlandırılan kültür modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır. Bunlar, hiyerarşik kültür, pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrasi kültürüdür (Savaş, 2006: 49).

- **Hiyerarşik Kültür:** hiyerarşik kültürün belirgin nitelikleri; düzen, kurallar ve düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Bu tarz kültüre sahip bir iş yeri formal ve planlanmış bir yerdir. Çalışanların işleri kurallar ve düzenlemelerle belirlenmektedir. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. Hiyerarşik kültüre sahip bir örgütteki liderler koordinatör ve organizatör tarzı bir önderlik sitiline sahiptirler. Bu kültürel yapıdaki bir örgütün uzun vadede beklentisi durağanlık, önceden bilinmek ve verimlidir. Örgütü bir arada tutan şey kurallar ve politikalarıdır.
- **Pazar Kültürü:** Örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur.
- **Klan Kültürü:** Bu kültür Pazar kültürü değerlerine tamamıyla karşıt olan değerleri bünyesinde barındıran bir kültürdür. Klan kültürde, paylaşılan değerler ve amaçlar, bağlılık, katılım ve bireysellik belirleyici niteliklerdendir. Bu kültürel yapıya klan adının verilmesinin nedeni, bu tip örgütlerin aile tipi örgütler olmasından gelmektedir. Çalışanlar birbirleriyle akraba gibidirler. Hiyerarşik ve pazar kültürel yapıların aksine kurallar, düzenlemeler ve rekabetçi ortamlar yerine takım, işgören katılım programları ve çalışana inanç vardır. Yönetimin amacı daha insancıl bir çalışma ortamı sağlamaktır. Çalışanlar için müşteri iş ortakları gibidir. Çalışanların katılımı güçlendirilmesi ve bağlılığın sadakati arttıracağına inanılmaktadır.
- **Adhokrasi Kültürü:** Endüstri çağından bilgi çağına geçişle beraber ortaya çıkan bir kültürel yapıdır. 21. yüzyılın hızla ve artan bir ivmeyle değişmekte olan şartlarına uyum sağlayabilmek için ortaya çıkmıştır. Adhokratik kültürde en belirleyici nitelikler; yaratıcılık, girişimcilik, uyumluluk ve dinamizmdir. Girişimci olan, yaratıcı ve risk almayı seven bireylere uygun bir yapıdadır. Risk almak ve esnek olmak kaçınılmazdır (Savaş, 2006: 49).

2.1.4.8. Byars Modeli

Byars'ın insanları katılımcı ve katılımcı olmayan; faaliyetleri ise, tepkisel ve sezgisel olarak gruplandırarak, örgüt kültürlerini bu özelliklere göre dörtlü olarak sınıflandırmıştır. Bu kültürler; etkileşen kültür, bütünleşik kültür, müteşebbis kültür ve sistematik kültürdür (Demir, 2005: 69).

- **Etkileşen Kültür:** Bu kültürler işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. En önemli şey, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmeti vermektir. Etkileşen kültür çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçları en iyi biçimde karşılama amacıdır. McDonald's bu kültür tipine verilebilecek örnekler arasında yer alır.
- **Bütünleşik Kültür:** Bu kültürde işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Rakipleri hızlandırır, çünkü rekabet avantajı elde etmek için tüm beşeri yaratıcı güçleri harekete geçirir. Bu kültür tipine Apple Bilgisayar ve IBM şirketleri örnek olarak gösterilebilir.
- **Müteşebbis Kültür:** Yeni ürünlerin ve hizmetin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu kültürlerde genellikle karar verme de katılımcılığın olmamasından dolayı çalışanlara yönelim de yetersizdir. Bireycilik yönü ağır basmaktadır. Küçük patron kuruluşlar müteşebbis kültüre örnek gösterilebilir.
- **Sistematik Kültür:** Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kültürlerde karar verme, dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır. Bu nedenle katılımcı yoktur. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir. Eğitim kuruluşları, banka ve sigorta şirketleri sistematik kültür içinde yer alan örgüt türleridir (Demir, 2005: 69).

Tablo 2.14: Byars Modeli

İNSANLAR	Katılımcı olmayan	Sistematik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşim	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Kaynak: Erol Eren, (2007), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta basım 10. Baskı, s. 151

Tablo 2.14.’de de görüleceği üzere katılımcılık “insanlar”, çevreye karşı gösterilen faaliyetler de kısaca “faaliyetler” olarak ele alınmıştır. Faaliyetler şirketnin karar verme, düzenleme yapma, planların yürütülmesi ve fikirlerin yaratılmasında kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta şirketler “tepkisel” (dış çevreye cevap veren) ve “etkisel” (dış çevreyi etkileyeni onu yönlendiren ve şekillendiren) olarak sınıflandırılmıştır. İnsanlar boyutundaysa işgörenler ve müşteriler arasındaki iletişim ve ilişkilerin derecesi gösterilmektedir (Eren, 2004: 316, akt Savaş, 2006: 51).

2.1.4.9. Peters ve Waterman’ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatındaki başarılı Amerikan firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba “In Search of Excellence” (Mükemmelliği Araştırma) adını vermişlerdir. Aslında mükemmellik göreceli bir kavramdır. Çünkü mükemmellik kişisel değerlendirme ve yargılara bağlı olarak değişmektedir. Peters ve Waterman’ın mükemmel ya da başarılı şirketlerin tanımını verirlerken sekiz temel kültürel değer ve davranış saptamışlardır. Bu sekiz temel kültürel değer ve davranış şunlardır (Eren, 2007: 161–164):

- Hareketi tercih etme; sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma,
- Müşterilerle sürekli ilişkiler; müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma.

- Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi; alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vererek onların girişimciliğini artırarak şirketnin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.
- İnsana değer vererek verimliliği artırma, insana gereken önemi ve layık olduğu değeri şirket içinde tüm çalışanlarda (işçiler dâhil) önemli ve şirket için değerli oldukları duygusunu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı havasını oluşturma.
- Basit yapı ve az kurmay; az sayıda kurmay işgören ile az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir örgüt yapısı ile faaliyette bulunma.
- Bir ana şirket değerine önem verme; şirketin değerlerine bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin işgörenlerce kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratma, söz konusu değerlerin tüm işgörenlerin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.
- En iyi bilinen iş alanında kalma; iş hayatında serüvenci olamama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.
- Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma; bir iki önemli hususu dikkatle, sürekli ve kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbestlik tanımak.

Başarılı şirketlerin hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir işletme kültürü mevcuttur. Bu nedenle, işe alınan yeni elemanların oryantasyon eğitimlerinde, şirketin sosyal yapısına ilişkin bilgiler ile elemanların davranışlarına temel oluşturan değer ve kurallardan meydana getirilmiş örgüt kültürü ve buna ilişkin örnek hikayeler anlatılmaktadır.

Başarılı şirketler uzmanı olmadıkları, teknolojisini ve nasıl yürüdüğünü bilmedikleri iş alanlarına girmemektedirler. Bir şirketnin başarısı esas faaliyet alanını terk etmemesine bağlıdır. Çünkü satışta, iyi müşteri ilişkileri kurmada, yeni ürün geliştirmede, düşük maliyetli üretimin elde edilmesinde, iş alanını iyi bilme ve burada elde edilen tecrübeyi kullanma yatmaktadır. Şirketler, ancak bu sayede başarılı olabilmektedirler. Başarılı şirketler, çok çekici ve karlı olan ancak iş bilgi ve tecrübelerinin bulunmadığı alanlara girmek istemezler. Serüvenci yönetim ve aşırı risk alma başarısının en büyük düşmanıdır (Savaş, 2006: 55).

2.1.4.10. Kilmann Modeli

Kilmann'a göre örgüt kültür her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerjidir ve bu sosyal enerji örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Bu şekilde örgüt kültürü, tüm karar sistemi ile işgörenlerin iş verimlilikleri ve iş görme arzularını da etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımasıdır. Kilmann'a göre örgüt kültürü ikiye ayrılır (Eren, 2007: 146):

- **Bürokratik Kültür:** Özellikle geçmişte pek çok şirkette hâkim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürlere sahip olan firmalar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş şirketlerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur.
- **Yenilikçi Kültür:** Bugün pek çok şirketin sahip olduğu, hızlı ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen çevre koşullarında şirkete rekabet etme gücü veren sosyal bir enerji oluşturur.

2.1.4.11. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow örgüt kültürlerini örgütlerin sahip oldukları gelenek ve alışkanlıklara göre, koruyucu kültür, geliştirici kültür, analizci kültür ve tepki verici kültür olmak üzere dört başlık altında incelemişlerdir (Demir, 2005: 70).

- **Koruyucu Kültür Tipi:** Bu kültürün hakim olduğu örgütler muhafazakar inanç ve değerlere sahiptirler. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedirler. Bu tip örgütler geçmişteki faaliyetlerini muhafaza ederek sürdürmeyi tercih etmekte, büyüme ve gelişme stratejisinin taşıdığı risklere girmeyi arzu etmemektedirler (Eren, 2007: 156).
- **Geliştirici Kültür Tipi:** En temel özelliği yenilikçidir. Bu kültüre sahip şirketler ve onların yöneticileri yeni ürünler geliştirmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedir; risk almaktan kaçınmazlar (Demir, 2005: 70).
- **Analizci Kültür Tipi:** Analizci kültürün temelinde denge ve değişim kavramları yer almaktadır. Denge ile biçimsel yapılar oluşturulur ve mevcut faaliyetlerin etkinliği araştırılır. Değişimle ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek onların davranışları gözlemlenerek temkinli stratejiler geliştirilir. Analizci şirketler, ürün ve pazar konusunda ilk olmasa da kısa sürede fırsatları yakalarlar. Hem dış hem de iç çevrelerini iyice tanıyan bu şirketler hem verimli hem de yenilikçi olmayı başarmaya gayret ederler (Savaş, 2006: 57).
- **Tepki Verici Kültür Tipi:** Bu kültür tipine sahip örgütlerin en belirgin özelliği; bu örgütlerde meydana gelen değişimin kaynağı rakiplerinden ve çevrelerinden gelen baskılardır. Değişim ancak “bıçak kemiğe dayanınca” yapılır (Demir, 2005: 70). Bu şirketlerin istikrarlı bir stratejileri olmaz (Savaş, 2006: 57). Çoğu kez tasarruf stratejileri krizden kurtulmak ve yaşayabilmek için bu tür kültürler içinde oluşmaktadır (Eren, 2007: 158). Miles ve Snow’un örgütlerin gelenek ve alışkanlıklara göre sahip olduğu bu özellikleri toplamış oldukları dört grubun özellikleri ve strateji oluşumuna katkıları Tablo 2.15.’da açıklanmaktadır.

Tablo 2.15: Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakâr inançlar ve düşük strateji güvenli ve dar bir Pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme.	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme	Güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen
Geliştirici	Yenilikçi, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk stratejisini benimseme, değişim ve belirsizlik yaratarak rakipleri zorlama.	Girişimci gelişme ve büyüme.	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme Dengeliklik; biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması. Değişim; rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip, fikir geliştirme.	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti uyarlama.	Temkinli, rakibini izleyici ve risk alıcı.
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme, içsel yetersizlikleri ve krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlama, faaliyeti uyarlama ve tasarruf.	Zorunlu hallerde risk alıcı

Kaynak: Erol Eren, (2007), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta basım 10. Baskı, s. 157.

2.1.4.12. Kets De Vries ve Danny Miller'in Örgüt Kültürü Modeli

Vries ve Miller kişilik terminolojisi çerçevesinde, örgütsel kültürü tanımlayan nevrotik örgütler yaklaşımını ileri sürmüşlerdir. Bu tür örgütler, sıkıntılı örgütlerdir. Bu örgütler, nevrotik yöneticilerin veya yönetici gruplarının idaresinde eylemlerine devam ederler. Vries ve Miller'e göre dramatik yönetici kişiliği: karizmatik örgütsel kültüre, şüpheli kişilik; paranoid kültüre, depresik kişilik; çekinik kültüre, kayıtsız kişilik; ihtiyatlı kültüre, zorlayıcı kişilik; bürokratik kültüre yol açar. Bu kültür modelleri aşağıda özetlenmiştir (Tiryaki, 2005: 66):

- **Karizmatik Örgütsel Kültür:** Karizmatik örgütsel kültürde bireysellik özellikle tepe yönetimince abartılı bir biçimde sergilenmektedir. Yöneticiler örgüt dışında tanınma ihtiyacı hissederler. Karar alma süreçleri örgütün kapasitesi ve çevrenin şartları dikkatli bir analize bağlı olmaksızın, tahminlere ve sezgilere dayalıdır (Terzi, 2000: 85).
- **Paranoid Kültürler:** Güvensizlik, şüphe ve düşmanı tanımlama şeklinde hayatlarını sürdürürler. Yöneticiler, işgörenler aynı korku ve güvensizlik içerisindeyler. Bu durum işgörenlerin sorumluluklarını, yapacakları eylemleri reddetmelerine yol açabilir.
- **Çekinik Kültür:** Yöneticiler örgütlerini rutin girdilerle beslenen basit bir makine gibi görürler. Yöneticiler güçsüzlük ve etkisizlik duyguları içerisinde olduklarından dolayı örgütü kontrol edebileceklerine inanmazlar. Yöneticilerdeki amaçsızlık ve kayıtsızlık duyguları örgüte yön verebilecek her türlü teşebbüsü engeller.
- **İhtiyatlı Kültür:** Bir Lider olarak sorumluluklarını terk eden yöneticilerin kendilerini örgütten geri çekmeleri sonucunda ortaya çıkar. Koordinasyon sorunların, bölümler arası rekabet ve strateji kararsızlığı oldukça yaygındır. Bilgi, etkili uyum için bir araç olarak kullanılmaktan ziyade, güç kaynağı olarak kullanılır.
- **Bürokratik Kültürler:** Kişisel ilişkilerden arındırılmış katı bir kültürdür. Bu kültür, yöneticilerin dış çevre, uygulamalar ve insanlar üzerindeki kontrol arzularıyla yayılır. Biçimsel politikalar, standartlar, süreçler, görevlerin başarılması için ayrıntılı tanımlar gibi tüm araçlar üst yönetim tarafından örgütü kontrol etmek amacıyla kullanılır. Bu kültürde planlama ve kontrol süreçleri bir güven duygusu sağlar.

2.1.4.13. Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Modeli

Kono örgüt kültürünü lider ve yeniliğe göre; dinamik kültür, lideri izleme ve dinamik kültür, bürokratik kültür, hareketsiz kültür ve güçlü lider ile hareketsiz kültür şeklinde beşli olarak sınıflandırmıştır (Demir, 2005: 69).

- **Dinamik Kültür:** Bireyler için yenilikler önemlidir ve genel değerleri paylaşırlar. Şirketin amaçları çalışanlara açıkça anlatılmış ve çalışanlar işlerini neden yaptıklarını bilmektedirler. Örgüt içinde karşıt fikirlerin ifade edilmesi mümkündür. Bu kültür, strateji üretme ve etkili bir biçimde uygulayabilmeye yatkın bir kültür olmasının yanı sıra yüksek verimliliğe sahiptir (Tiryaki, 2005: 67).
- **Lideri İzleme ve Dinamik Kültür:** En belirgin özelliği çalışanların genellikle şirketnin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir. Üst yönetimden gelen fikir ve bilgiler önemlidir ve lidere güven tamdır.
- **Bürokratik Kültür:** Sahip olan şirketlerde kurallar, standartlar, prosedürler çok olup, çalışanların davranışlarını bunlar belirlemektedir.
- **Hareketsiz Kültür:** Değişime açık olmayıp, yeni düşünce üretmezler; çalışanlar eski davranış kalıplarını tekrarlama eğilimindedirler.
- **Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür:** Tipinde üst yönetim demokrat değil otokrattır. Alınan yanlış kararlara ve emirlere uymak zorunda kalan çalışanlar girişimciliklerini kaybederler.

2.1.4.14. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Schein yazmış olduğu eserinde örgüt kültürünün üç ana işlevinden söz etmiştir (Eren, 2007: 144):

- Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme,
- Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme,
- Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme,

Bu amaçlar doğrultusunda Schein tarafından belirlenen dört farklı kültür aşağıdaki gibi tanımlamıştır (Çetin, 2004: 47 – 48):

- **Güç Kültürü:** Bu kültüre göre, örgüt büyüdükçe karmaşıklık ve sorunlar ortaya çıkar. Liderlik çok insanda bulunan bir özelliktir. İyi güç kültürlerinin güçlü, katı, adil liderleri vardır. Kişiler güçlü liderler aracılığıyla, ödül ve cezalarla

motive edilirler. Kötü güç kültürlerinin ise zayıf, korkuya sürükleyen, korku aşıl原因an liderleri vardır. Kötü güç kültürlerindeki bu liderler yüzünden kişiler bir tedirginlik halinde bulunurlar.

- **Rol Kültürü:** Sabit çevrelerde işe yarayan bu kültür için küçük danışmalıklar yeterlidir. Roller ve karşılıkları açıkça sunulmuştur. Değerleri düzenli, akılcı ve temsilcidir. Rol kültüründe Güç lider ve bürokratik yapılar arasında eşit olarak dağıtılmıştır.
- **Başarma Kültürü:** Bu kültürde bireylerde iş sorumluluğunu ve ahlakını, tutku ve yükümlülüğü uyandırma girişimi mevcuttur. Bu kültürde başarı ön planda bulunduğu için bu kültürün bireylerinden başarıya ulaşabilmek için her zaman enerji ve zamanlarının üzerinde talepler vardır.
- **Destek Kültürü:** Karşılıklı güven ve karşısındaki rahatını ön plana alan bu kültürde grup hizmetlerinde fedakârlık etme isteği en önemli özelliktir. Askeri, yabancı servisler, birleşim örgütleyicilerinde bu kültürün özellikleri mevcuttur.

2.1.4.15. Schneider'in Örgüt Kültürü Modeli

Schneider baskın olan örgüt kişiliğini anlamaya katkıda bulunacak biçimde örgüt kültürünü 4'lü olarak sınıflandırmıştır. Bunlar; kontrol kültürü, işbirliği kültürü, rekabet kültürü ve yetiştirme kültürüdür (Demir, 2005: 66).

Kontrol kültüründe temel motive edici unsur güçtür; kontrolü elde etmek ve korumak önemli olup kontrol edici ve baskın özellikte davranma eğilimi fazladır; objektiflik teşvik edilir, subjektiflikten kaçınılır; tecrübeye dayalı bilgi ve gerçekler sistemli bir şekilde incelenir, analiz edilir.

İşbirliği kültürü örgüte bağlılığı arttırdığı gibi, takım çalışmasıyla sinerji etkisi yaratır. Rekabet kültürü entelektüel ve teknik becerileri teşvik eder; bu kültürün temel belirleyicileri başarı, bilgi, yaratıcılık ve uzmanlıktır. Yetiştirme kültüründe bireyler çok çalışarak kendilerini başarılı olmaya adanlar; örgütler birey ve topluma hizmet için vardır. Yukarıda açıklanan örgüt kültürlerinin değişik tiplere ayırmada kullanılan temel belirleyici özellikleri Tablo 2.16.'da özetlenmiştir.

Tablo 2.16: Farklı Kriterlere Göre Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt Kültürleri	Temel Belirleyici Özellikler	Yazarlar
Bakın olan örgüt kişiliğine göre:		
Kontrol kültürü	Tecrübe esaslı bilgi ve gerekçeleri kontrol edici ve baskın davranış	Schneider
İşbirliği kültürü	Takım çalışması, örgütsel bağlılık ve sinerji	
Rekabet kültürü	Entelektüel ve teknik becerileri teşvik, başarı, bilgi, yaratıcılık ve uzmanlık	
Yetiştirme kültürü	Bireylerin çok çalışması ve bunda kurucuların rolü	
Çevrenin belirsizliği, alınan kararların riski ve geri beslemeye göre:		
Sert adam-maço kültürü	Alınan kararların riski yüksek, hızlı geri besleme	Deal ve Kennedy
Sıkı çalış-iyi eğlen kültürü	Alınan kararların riski düşük, hızlı geri besleme	
İşletme üstüne bahse gir kültürü	Alınan kararların riski yüksek, yavaş geri besleme	
Süreç kültürü	Alınan kararları riski düşük, yavaş geri besleme	
Yönetim biçimine göre:		
Güç kültürü	Güçlü lider, esnek örgüt yapısı	Handy
Rol kültürü	Mantık ve rasyonellik temelli bürokrasi. Açık iş tanımları	
Görev kültürü	İş ya da proje odaklı. Takım çalışması	
Kişi kültürü	Birey ön planda. Belli meslek sahipleri sabit masrafları azaltmak için bir araya geliyor	
Başarı ve etkinliğe göre:		
Pazar kültürü	Pazar hakimiyeti, rekabet üstünlüğü, amaca ulaşma ve başarıya odaklanma	Cameron ve Freeman
Adokrası kültürü	Girişimcilik, yaratıcılık, esneklik ve çevreye uyum, yenilik ve risk alma. Büyüme ve yeni pazarlar bulma	
Klan kültürü	Fikir birliği, katılım, takım çalışması, aile duygusuna sahip olma, sadakat ve geleneklere bağlılık	
Hiyerarşi kültürü	Düzen, kurallar, yönetmelikler, istikrar ve yönlendirme	
Lider ve yeniliğe göre:		
Dinamik kültür	Yenilik temel belirleyici. Açık şirket amaçları	Toyo Hiro Kono
Lideri izleme ve dinamik kültür	Lidere güven tam, çalışanların lideri izlemesi	
Bürokratik kültür	Kurallar, standartlar ve prosedürler.	
Hareketsiz kültür	Çalışanların eski davranış kalıpları, değişime kapalı	
Güçlü lider ve hareketsiz kültür	Otokrat lidere itaat	
İnsanların katılımı ve faaliyetlerin niteliğine göre:		
Etkileşen kültür	İnsanlar katılımcı, faaliyetler tepkisel, çalışan ve müşterilere en iyi hizmeti verme	Byars
Bütünleşik kültür	İnsanlar katılımcı, faaliyetler etkisel, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yönelik	
Müteşebbis kültür	İnsanlar katılımcı değil, faaliyetler etkisel, bireysellik ön planda	
Sistematik kültür	İnsanlar katılımcı değil, faaliyetler tepkisel. Önceden belirlenmiş politika ve prosedürlerin uygulanması, yürütülmesi	
Gelenek ve alışkanlıklara göre:		
Koruyucu kültür	Muhafazakâr inanç ve değerler. Riski düşük ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunma tercihi	Miles ve Snow
Geliştirici kültür	Yenilikçilik, değişen ve dinamik ortamlarda faaliyette bulunma isteği.	
Analizci kültür	Denge ve değişim temelli	
Tepki verici kültür	Değişimin rakiplerden ve çevreden gelen baskılarla gerçekleştirilmekte	

Kaynak: Nevzat Demir, (2005), “Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı**, İstanbul, s. 71–72.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramı son dönemlerde örgütteki bütün çıktıları az ya da çok düzeyde etkilemesi nedeniyle üzerinde önemle durulan bir kavram olmuştur. Örgütsel bağlılık için yapılan tanımların içeriği ise oldukça geniş bir yelpaze göstermektedir. Grusky (1966)'ye göre örgütsel bağlılık çalışanın örgüte olan bağının güçlülük seviyesidir. Örgütsel bağlılık Mowday vd. (1979) tarafından çalışanların örgütte kalmak için duydukları güçlü duygular, örgüt amaçlarına inanma ve örgüt hedefleri için gayret sarf etme olarak tanımlanmıştır. Bateman ve Strasser (1984)'e göre ise örgütsel bağlılık çalışan ve örgüt arasındaki algılanan uyumdur. Drummond (2000)'a göre örgütsel bağlılık psikolojik açıdan bütünleşmeyi, özdeşleşmeyi ve istikrarı sağlama; davranışa yön verme fonksiyonlarıdır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların hemen hemen tümü 3 farklı tip örgütsel bağlılıktan bahsetmektedir. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990:3). Duygusal bağlılık, çalışanları örgüte duygusal açıdan yakınlaştıran ve onları çalıştıkları örgütün bir parçası oldukları için mutlu olmalarını sağlayan bağlılık tipidir (Wiener,1982:423-424). Meyer ve Allen (1991)'e göre duygusal bağlılık çalışanın kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını ifade etmektedir (Akar ve Yıldırım, 2008: 99-100).

Yukarıda verilen tanımların dışında örgütsel bağlılık bireyin bir örgüt ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücü olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalardan örgütsel bağlılığa ait üç özellik çıkarmak mümkündür. Bunlar; örgütün hedef ve değerlerine inanç ve kabul, örgütün çıkarını düşünerek yüksek performans gösterme istekliliği ve örgütün üyesi olarak kalmak için kuvvetli istek duymaktır. Aşağıda örgütsel bağlılık ile ilgili ayrıntılı bir literatür çalışması yer almaktadır.

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

İnce ve Gül (2005: 2-6), eserlerinde örgütsel bağlılık kavramının yeni bir kavram olmadığını belirtmişler ve bazı yazarların örgütsel bağlılık hakkında yapmış oldukları tanımlara yer vermişlerdir. Bu tanımlardan bazılarını Tablo 2.17.'de yer verilmiştir.

Tablo 2.17: Örgütsel Bağlılık Hakkında Yapılmış Olan Bazı Tanımlar

Yazar	Tanım
Grusky 1966	Bireyin örgüte olan bağının gücü
Rietzer ve Trice 1969	Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgu
Dubin vd. 1975	Örgütün üyesi olarak kalma arzusu
Wiener 1982	Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır.
Fukami ve Larson 1984	Sosyal örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır.
Heshizer vd. 1991	Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür.
Chen vd. 2002	Çalışanın örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağlanmadır.
Mc Donald ve Makin 2002	Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşmeyle bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır.

Kaynak: İnce, M., Gül, H., (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Afyon, Nisan s. 2-6.

Örgütsel bağlılık; kişinin örgüte katılımı ile bireysel kimliğinin göreceli gücü, mukavemeti olarak tanımlanmıştır. Porter ve diğerlerine göre örgütsel bağlılıkta bir izafiyet söz konusudur. Kişinin bir örgüte intikali ile o örgütte bulunma isteği veya bağlılığı, diğer bireylerle aynı olmayabilmektedir. Bu durum üç etken ile tanımlanmıştır (Porter vd., 1979: 226):

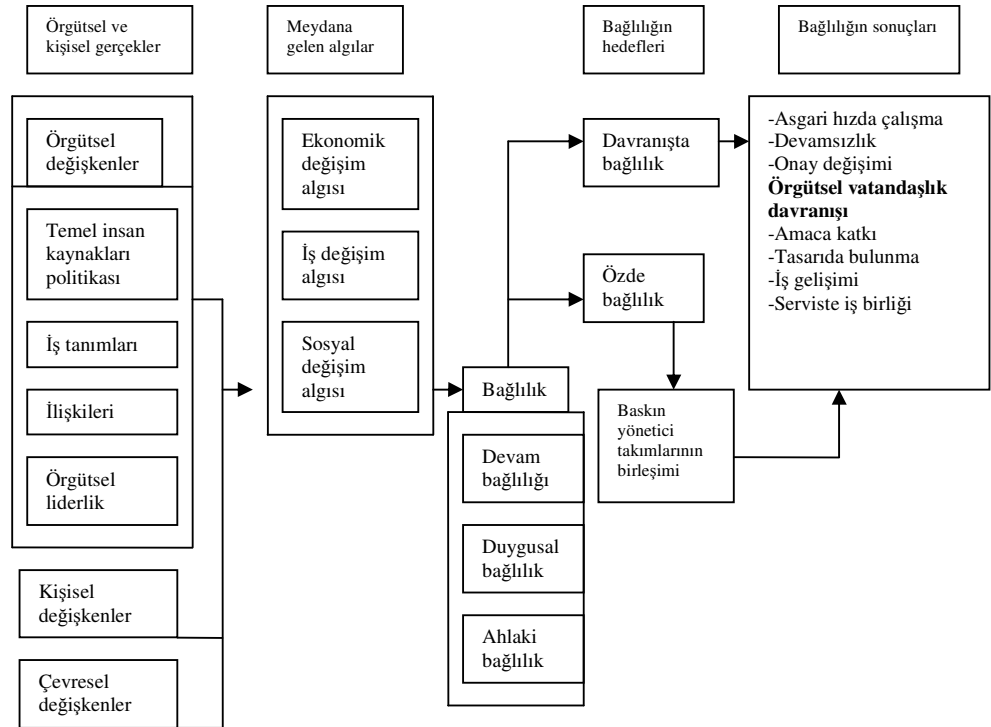
- Örgütün değer ve hedeflerini kabul edip tam bir inanç içinde bulunma,
- Örgüt için çaba sarf etmeye istekli olma,
- Örgüt üyeliğini sürdürmede tutkulu olma.

Meyer ve Herscovitch'in (2001) sunmuş oldukları tanım daha önce yapılan tanımlarla uyum içerisindedir. Onlara göre bağlılık; bireyleri bir veya daha fazla amaçla

ilgili hareketlerin yolunda bağlayan bir güç olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir soru da bağlılık neye dairdir? Bir kurum ya da amaca bağlı bir kişi misin? Sorusuna verilecek cevapta, bağlılığın amacı özel bir davranış ya da özde olmaktadır.

Şekil 2.5.'da örgütsel bağlılık ile ilgili öneriler, hedefler ve sonuçlar bulunmaktadır (Gonzalez ve Guillen, 2008: 402).

Şekil 2.5: Örgütsel Bağlılıkla İlgili Öneriler, Hedefler ve Sonuçlar



Kaynak: Gonzalez ve Guillen, (2008), Organizational Commitment: Aproposal for a Wider Ethical Conceptualization of Normative Commitment, **Journal of Business Ethics**, 78: 401 – 414, p 403.

Çetin (2004: 91), bir çalışanın örgüte bağlılığını, duygusal, devam ve değer bağlılığı olarak tanımlamıştır. Duygusal bağlılığı olan çalışan, örgütünün amaçları doğrultusunda pozisyonunun gerektirdiği sorumluluklardan fazlasını yapmaya hazırdır. Duygusal bağlılığı olan çalışanlarda daha az devamsızlık, daha yüksek motivasyon ve örgütsel vatandaşlık eğilimi söz konusudur. Devam bağlılığında ise çalışanın işten

ayrılmanın maliyetini hesap ederek örgüte bağlanması söz konusudur. Değer bağlılığında ise çalışan örgütte bulunmayı bir ahlaki sorumluluk olarak görür ve çalışmaya devam eder. Chen (2004: 433) örgütsel bağlılığın derinliğinin örgütün değerleriyle doğru oranlı olduğunu belirtmiştir.

Kartal (2007: 75–76), Wanous'nun (1980) belirttiği örgütsel pratiklere uymada örgüte içsel bağlılığı ifade eden sosyalleşme psikolojisi kavramının şekillerini ele almıştır. Sosyalleşme psikolojisi, bireyin örgütsel bağlılığındaki tutum ve inançlarındaki değişimdir. Bu değişim iki şekilde olur;

- **Statü Olanığı Sağlama:** Her çalışan birey bulunduğu örgütte bir statüye sahiptir. Örgütün kendisine sunduğu, bulunduğu statüde yükselme olanakları, çalışan bireyin örgüte olan bağlılığını etkiler.
- **Sağlık Faktörleri:** Sağlık faktörleri içerisinde sayılan ücret, çalışma koşulları, statü, güvenlik, denetim, meslektaşlar arası ilişkiler ve örgüt politikaları için aşağıdaki unsurlar yerine getirilirse bireyin örgütsel bağlılığı artar;
 - İyi bir teknik iletişim,
 - İyi sekreterlik hizmetleri,
 - Eğlence kolaylıkları,
 - Uygun park imkânları,
 - Büroların kullanıma elverişliliği,

Bu maddelerin yerine getirilmesi örgütsel bağlılık için direkt birer etken olmamakla birlikte işverenlerce denetlenmesi ve iş görene onaylatılması gerekmektedir.

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklendirilen örgüt kültürü aynı zamanda çalışanın firmada kalma arzusuyla da ilgilidir. İbicioğlu (2000: 14–16) örgütsel bağlılığın göstergelerini beş madde saymıştır. Bunlar; Örgütün amaç ve değerlerini özümseme, örgüt için çaba sarf etme, örgütsel kalma istekliliği, örgüt kimliği ile kimliklendirme, içselleştirme.

- **Örgütün Amaç ve Değerlerini Özümseme:** Örgütün amaç ve değerleri bireyin amaç ve değerleri ile örtüşüyorsa çalışan birey için örgütüne bağlılıktan söz edilebilir. Bunun aksi durumlarda; bireyin ve örgütün amaç ve değerlerinin uyuşmadığı zamanlarda bireyin örgüte bağlanması mümkün değildir.
- **Örgüt İçin Çaba Sarf Etme:** Örgütün gelişmesi ve ilerlemesi için bireylerin kendilerinden beklenenden fazla çaba sarf etmeleri, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını gösterir.
- **Örgütte Kalma İstekliliği:** İbicioğlu (2000), Eisenberger vd.'ne dayandırarak belirttiği görüşte; kişiler örgüte bağlandığı ölçüde örgütte kişilere bağlanmaktadır. Bu sebepten dolayı, örgütün birey sorunlarıyla ilgilenme derecesi, bireyin örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Örgütlerin bireylere adanmışlıkları “algılanmış örgütsel destek” olarak ifade edilmektedir. Çalışanların amaçları ve hedefleri doğrultusunda, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayan örgütlerde, bireylerin örgütte kalma istekleri ve dolayısıyla örgütsel bağlılık derecelerinde bir artış olur.
- **Örgütün Kimliği İle Kimliklenme:** Örgütün kişinin üstünde oluşturduğu bir kimlik mevcuttur. Çalışan birey örgütün kendisine kazandırdığı bu kimliği kabullenmesi çalışanın örgüte bağlılığının bir göstergesidir.
- **İçselleştirme:** Çalışanlar, üyesi buldukları örgütün amaç ve hedeflerini özümstedikleri, kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda buldukları ölçüde örgüte bağlılık gösterirler. Tiryaki (2005: 90), örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlayabilmek için aşağıdaki mekanizmalara başvurulabileceğinden bahsetmiştir:
- **Katılımcı Sistemler:** Bireyin örgüt işlevlerine katılımı formel veya informal yollarla yapılabilir. İformel yollarla çalışan, yöneticilerle sosyal toplantılarda buluşabilir. Formal olarak ise öneri planları, kalite çemberi gibi katılma yolları ile örgüte karşı bir sorumluluk geliştirilmesine sebep olunabilir.
- **Sembolik Faaliyetler:** Örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için çalışanlara örgüt kültürünün aşılması lazımdır. Bunun için yöneticiler davranışları ile neye değer verdiklerini nelerin onlar için önemli olduğunu vurgulamalıdır.

- **Bilgiler:** Çalışanlar ne yapacaklarını bilemedikleri durumlarda başkalarından aldıkları bilgileri kullanırlar.
- **Ödül Sistemi:** Çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması için ödül sisteminin kurulması büyük önem taşır. Çalışanların amirleri ve arkadaşları nazarında tanınmaları, yaptıkları iyi işler neticesinde en azından bir teşekkürle ödüllendirilmeleri paradan daha güçlü bir ödül olarak görülebilir.

2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Çalışanların “benim örgütüm ” diyerek örgütlerine sarılmalarını ifade eden örgütsel bağlılık birçok araştırmacı tarafından araştırılmıştır (İnce ve Gül, 2005: 14). Glisson ve Durick(1988: 61–81), Salancik ve Pfeffer’e dayanarak, Sosyal Bilgi Süreci Teorisini; çalışanların davranışları, çalışanların bireysel ya da hedef iş özelliklerinin sınırlandırılmasından ziyade, çalışanların çalışma ortamındaki diğer işçilerle kurduğu sosyal ilişkiler sonucunda oluştuğunu belirtmişlerdir. Çalışanların hiyerarşik mevkilerinde yapılan lehine değişimler çalışanın örgüte olan bağlılığını arttırdığı gibi daha alt kademelerde görevlendirilmesi de örgütsel bağlılık için olumsuz yönde etki yapacaktır (Eren, 2007: 131).

Örgüte bağlı işgören; örgütün üyesi olmaktan gurur duyar ve örgütte kalmakta isteklidir, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda faaliyet gösterir, kendini örgüte adar. Örgütsel bağlılığı olan işgörenlerde işten ayrılma isteği ve devamsızlık söz konusu olmadığı gibi iş doyumunu, sadakat ve işle ilgili çabaları önemli boyutlardadır. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar örgütsel bağlılığı olmayan işgörenlere nazaran daha yüksek edim gösterirler (Tok, 2007: 20–21).

Örgütün bireye sunmuş olduğu ödül ve çıktılar nispetinde çalışanın örgüte olan bağlılık derecesi belli olur. Bu sunum birey ve örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde meydana gelir. Pfeffer’e göre örgüt bireyin isteklerine ulaşmasını zorlaştırdığı takdirde bireylerin örgütlerine olan bağlılık hislerinde göreceli bir azalma meydana gelebilmektedir. (Kartal, 2007: 75).

Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırma yapan araştırmacılar (Glisson ve Durick 1988, Shapiro ve Kirkman 2005, Lee ve Gao 2001, Örs vd. 2003, Yok 2007, Çetin

2004, İnce ve Gül 2005) araştırmaları neticesinde örgütsel bağlılığın örgüt için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılığın arttırılabilmesi için önerilerde bulunmuşlardır. Farklı değişkenlerle de ilişkisi incelenen örgütsel bağlılığı bu kadar önemli kılan sebepleri, Özsoy vd. dayanarak Tiryaki şöyle belirtmiştir (2005: 91):

- Beklenen çalışma davranışıyla örgütsel bağlılığın ilişkisi,
- Araştırmaların işten ayrılma nedeni olarak, örgütsel bağlılığın iş doyumundan daha önemli olduğunu ortaya koyması,
- Daha yüksek performans gösteren çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, örgüt vatandaşlığı davranışlarının (fedakârlık, dürüstlük vb.) bir ifadesi olması.
- Örgütüne bağlı işgörenin işe geç gelme, işten ayrılma ve devamsızlık gibi istenmeyen davranışları göstermemesi ve bu sebeplerden ürün ve hizmet kalitesini olumlu etkilenmesi, örgütsel bağlılığın önemini pekiştiren unsurlardır.

Glisson ve Durick'in (1988: 65)'e göre; çalışanların bağlılık davranışlarının belirlenmesinde çalışanlar için başka iş alternatiflerinin bulunması ve kararlarının geri çevrilmemesi etkilidir.

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Unsurları

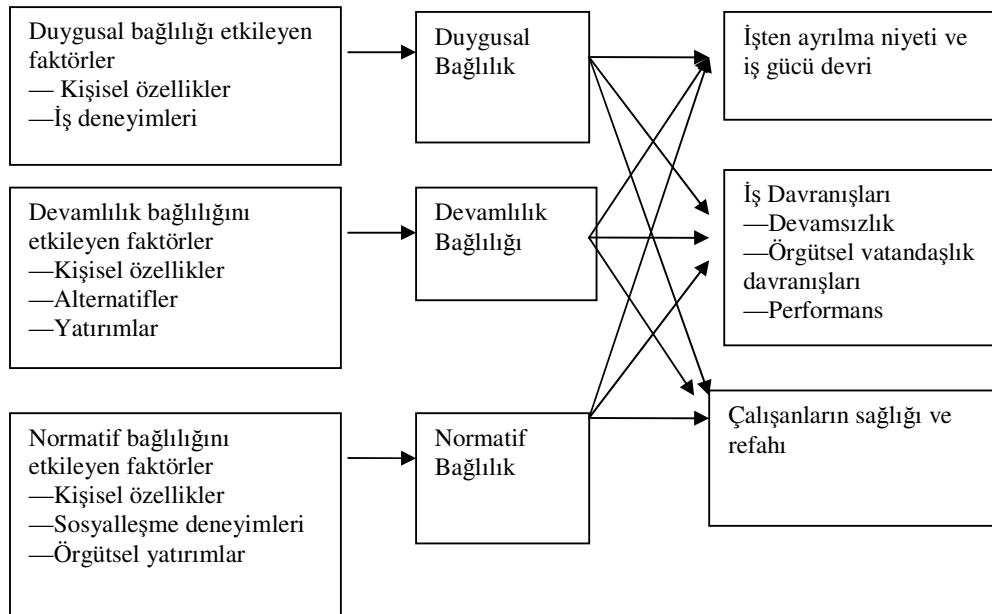
Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılığın unsurlarını duygusal (affective commitment) bağlılık (bireyin örgütüne duygusal yönden bağlanması), devam (continuance commitment) bağlılığı (örgütten ayrılmanın maliyetinin farkında olunması), ahlaki (normative commitment) bağlılık (bireyin kendisini örgütte kalmak zorunda hissetmesi) olarak tanımlamışlardır (Elias, 2007: 3). Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığın üç unsuru olduğundan bahsetmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990: 3):

- Duygusal bağlılık,
- Devam bağlılığı,

- Normatif (Ahlaki) bağlılık,

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığın unsurlarından bahsederken; “Çalışanlar güçlü bir duygusal bağlılık ile kalırlar çünkü isterler, bazılarında güçlü bir devam bağlılığı vardır çünkü ihtiyaçları vardır, bazılarında ise güçlü bir normatif bağlılık vardır çünkü kalmalıdır şeklinde bir tanım yapmışlardır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Allen ve Meyer’in “Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli”ne göre duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri, kişisel özellikler ve iş deneyimi, devam bağlılığını etkileyen faktörleri, kişisel özellikler, alternatifler ve yatırımlar, normatif bağlılığı etkileyen faktörleri ise kişisel özellikler, sosyalleşme deneyimleri, örgütsel yatırımlar şeklinde sıralamışlardır. Bağlılık unsurlarının ilişkili olduğu bu etkenler neticesinde çalışanlarda ortaya çıkan sonuçlara bakılacak olursa; işten ayrılma niyeti ve iş gücü devri, iş davranışları açısından; devamsızlık örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans, ayrıca çalışanların sağlığı ve refahı üzerindeki etkilerinden söz etmek mümkündür. Şekil 2.6.’da Allen ve Meyer’in “Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli” şematize edilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 39).

Şekil 2.6: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: İnce, M., Gül, H., (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Afyon, s. 39.

Bragg örgütsel bağlılık unsurlarını aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Çetin, 2000: 94):

- İstenen bağlılık,
- Zorunlu olunan bağlılık,
- Olması gerektiğine inanılan bağlılık,
- Bağlılığın olmama durumu

Yukarıdaki iki sınıflandırma farklı gibi görünse de içerik itibariyle birbirlerine benzemektedirler. Yalnızca Bragg örgütsel bağlılığın unsurları arasına bir dördüncü unsur olarak “bağlılığın olmama durumu”nu eklemiştir.

2.2.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal Bağlılık (Affective Component-Ac), Etkili Bağlılık olarak da kullanılmaktadır. Bireyin ve örgütün değer ve hedeflerinin ilişkisinin durumunu kapsayan duygusal bağlılık kavramı en fazla ilgi gören bağlılık ögesidir (Tiryaki, 2005: 108). Allen ve Meyer duygusal bağlılığa gösterilen bu ilginin sebebini; kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden ileri geldiğini savunmaktadırlar. Duygusal bağlılık, bireylerin örgütsel objelere sarılmasını ve özdeşleşmesini böylelikle duygusal bir bağın oluşmasını ifade eder. Duygusal olarak bağlanan çalışan örgütle bütünleşir (İnce ve Gül, a.g.e.).

Mayer ve Schoorman (1992), duygusal bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara inanma, örgütün yararına fazladan çaba harcamaya gönüllü olmak şeklinde tanımlamışlardır (Sökmen, 2000: 30–31).

Aslında her işveren çalışanın kendi örgütüne karşı duygusal bağlılığı olmasını ister. Duygusal bağlılığı olan çalışanlar her zaman için kendilerinden beklenenden fazlasını örgütü için veren ve vermeye hazır olan bireylerdir. Bu tür çalışanlar kendi sorumluluklarını yerine getirdikleri gibi ek sorumlulukları da yerine getirirler (Çetin, 2004: 94).

2.2.4.2. Devam Bağlılığı

Becker (1960), Farrell ve Rusbult'un (1981; Rusbult ve Farrell, 1983) kuramsal çalışmalarında, örgütsel bağlılığın unsurlarından olan sürekli (devam) bağlılığının tabanında bulunan iki etken olduğu belirtilmiştir. Bunlar (Allen ve Meyer, 1990: 4):

- **Yatırımların sayısı ve önemi:** Birey kurumda çalıştığı süre boyunca kurumu için belli bir zaman ve çaba sarf etmiş yatırım yapmıştır, örgütten ayrıldığında bu yatırımlarının boşa gideceğini düşünür. Ayrıca çalışanın çalıştığı kurumdan elde ettiği kıdem kariyer gibi menfaatlerinin bulunması onu sürekli (devam) bağlılığı ile örgütüne bağlayan bir unsurdur (Çetin, 2004: 95).
- **Çalışanlar tarafından fark edilen alternatif işlerin yokluğu:** İşgören çalıştığı kurumdan ayrıldığı takdirde daha az iş seçeneği ile karşılaşacağını düşündüğü ve başka iş bulamayacağından endişe ettiği için kurumuna bağlı kalır (Çetin, 2004: 95).

Allen ve Meyer sürekli (devam) bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır (Allen ve Meyer, 1990: 18):

- **Yetenekler:** Çalışanın yeteneklerini ve tecrübelerinin ne kadarını örgütünde etkin kullandığı ve bunları başka bir örgüte transfer edebilmesi.
- **Eğitim:** Çalışanın eğitimin başka örgütlerde yeterli olup olamayacağı.
- **Yeniden Yerleşim:** Çalışanın kendi örgütünden ayrıldığında yeni örgütün bulunduğu yere yerleşip yerleşmemesi.
- **Kendine Yatırım:** Çalışanın örgütüne yapmış olduğu yatırım (işin püf noktalarını öğrenmek gibi).
- **Emekli Aylığı:** Çalışanın emekli olduğunun alacağı emeklilik aylığı ve emeklilik primi gibi unsurları kaybetme düşüncesi.
- **Alternatif İş Olanakları:** Çalışanın örgütünden ayrıldığında işinin bir benzerini veyahut ta daha iyi bir işi bulamama düşüncesi.

2.2.4.3. Normatif (Ahlaki) Bağlılık

Normatif (Ahlaki) bağlılık kavramını genişletenler, örgütün amaç ve kimliğini kabullenmede “moral (ahlaki) bağlılık” hakkında görüş bildiren Penley ve Gould’dur (1988, p. 46), (Gonzalez ve Guillen, 2008: 404). Çalışan için bulunduğu örgütte görev yapmak ahlaki açıdan bir gerekliliktir. Çalışanlar normatif bağlılıkta, işverenlerine karşı sorumlu olduklarını düşünürler. İşverenler bu tür çalışanları kişilerin ihtiyaçları oldukları zamanlarda işe almalarından dolayı çalışanlarda bir minnettarlıktan dolayı bir bağlılık meydana gelir (Tiryaki, 2005: 110-111). Çalışanlar ayrıca işverenlerin onlara gerçekten ihtiyaç duyduklarını düşündükleri için örgütlerine normatif (ahlaki) açıdan bağlıdırlar (Çetin, a.g.e.). Normatif (ahlaki) bağlılıkta; çalışanlardan örgütlerine güçlü bir kişisel bağlılık hissetmeleri beklenir (Allen ve Meyer, 1990: 18).

2.2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması örgüt için önemli bir husustur. İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğuracağı gibi örgüte bağlılık hissetmemeleri de kendi iş verimlerini azaltarak örgüt için olumsuz sonuçlar doğurur. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili Hrebiniak ve Alutto (1972), Buchanan (1974), Morrow (1983), Blau ve Boal (1987), Salancik (1977), Schwenk (1986) araştırma yapan bilim adamlarındadırlar (İnce ve Gül; 2005: 57). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırmasında da farklılıklar mevcuttur. Schwenk (1986) bu faktörleri dört gruba ayırmıştır (İnce ve Gül; 2005: 57):

- Geçmişteki iş yaşantıları ve tecrübeler,
- Kişisel – demografik faktörler,
- Örgütsel – görevsel faktörler,
- Durumsal faktörler,

Bir İşgörenin işe başladıktan sonra, örgüte olan bağlılığın nasıl olacağını belirleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri 4 ana gruba ayırmak mümkündür. Bunlar; görünürlük (visibility), açıklık (explicitness), davranışların geriye

döndürülemezliği (irreversibility) ve özgür irade -kişisel sorumluluk- (volition) faktörleridir (Nortcraft ve Nale, 1990: 466–469).

- **Görünürlük:** Bir davranışın bağlılığı etkileyen en önemli belirleyicisi, davranışın diğerleri tarafından gözlemlenebilir oluşudur. Gizli ya da gözlemlenemeyen davranışların bağlılık üzerindeki etkisi azdır. Bir kişiyi örgüte bağlamanın en basit ve güçlü yolu, kişi ve örgüt ilişkisinin örgüt toplumunun bilgisine açık olmasıdır.
- **Açıklık:** Görünürlük kişileri örgüte bağlamak için yeterli değildir. Görünürlüğün açıklık ile desteklenmesi gerekmektedir. Bir davranış ne kadar açık ise, inkâr edilmesi o kadar zordur. Açıklık, kişinin davranışlarını inkâr edemeyeceği orandır.
- **Geriye Döndürülemezlik:** Davranışın geriye döndürülemezliği ise, kalıcılığı, iptal edilemezliğidir. Geri döndürülemez davranışın bağlılığa etkisi bilindiğinden birçok şirket çalışanlarına başka firmalara aktarılamaz yarar paketleri hazırlamaktadırlar. Bu yararların geri döndürülemezliğini yani kaybolacağını bilen çalışan, ya bu yararlardan vazgeçecek ve şirketten ayrılacak ya da şirkette çalışmaya devam edecektir.
- **İrade:** Örgütsel bağlılıkta davranışların geri döndürülemezliği önemlidir. Ancak, zaman ve baskı altında çalışmak bazen örgütsel bağlılığı azaltabilir. Çünkü kendi iradesi dışında, baskı gördüğü için bir görevi yerine getirmek zorunda kalan bir çalışanın örgüte bağlılığı azalabilmektedir.

Çetin (2004: 99–100) yapmış olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkan örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörleri; yaş, cinsiyet, deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini, rol belirliliği, rol çatışması, yapılan işin önemi, güvenlik, özerklik, karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma, alınan destek, iş güvenliği, medeni durum, ücret dışı sağlanan haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller, terfi olanakları, ücret tanımlama, diğer çalışanlar, liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, çalışanlara gösterilen ilgi, rutinlik, tanınma ve yabancılaşma şeklinde belirtmiştir. Ayrıca Çetin (2004) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri, kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, iş deneyimi, yapısal özellikler, olarak üç kategoride de incelenebileceğini

vurgulamıştır. İnce ve Gül (2005: 57–86) örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörleri ise Tablo 2.18.’daki gibi sınıflandırmıştır.

Tablo 2.18: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
—İş beklentileri —Psikolojik sözleşme —Kişisel özellikler	—İşin niteliği ve önemi —Yönetim —Ücret düzeyi —Nezaret —Örgütsel kültür —Örgütsel adalet —Örgütsel ödüller —Takım çalışması —Örgütün bulunduğu sektörün durumu	—Yeni iş bulma olanakları —Profesyonellik —İşsizlik oranı —Ülkenin sosyo-ekonomik durumu —Sektörün durumu

Kaynak: Northcraft and Neale, 1990, p. 471’den İnce, M., Gül, H., “**Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**”, Çizgi Kitabevi, Afyon, Nisan 2005, s. 59.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler işletme yazınısındaki genel kullanım doğrultusunda, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç grupta incelenmiştir.

2.2.5.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler arasında yaş, cinsiyet, ırk gibi demografik özelliklerin yanı sıra iş ve çalışma hayatına ilişkin değerler ve roller, iş deneyimi çalışma hayatına ilişkin faktörler de sayılabilmektedir (Eker, 2006: 42).

Yapılan araştırmalar neticesinde kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir bağın olduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörlerin kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir. Kişisel özellikler demografik faktörler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin değerler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi gibi başlıklar altında incelenirken; iş ve çalışma yaşamına ilişkin değerler çok çalışma, başarı arzusu, katılımcı değerler, çıkarıcı değerler olarak karşımıza çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 59).

- **Yaş:** Yaş ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmaların bir kısmında genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları için yaşlı çalışanlara göre daha istekli çalıştıklarını ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine yapılan başka çalışmalarda ise çalışanlarda yaşın ilerlemesinden dolayı iş alternatiflerinin azalması sebebiyle yaşlı çalışanların örgüte bağlılık oranlarının yükseldiği görülmüştür (İnce ve Gül, 2005: 65). Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişki incelenirken; duygusal bağlılık, iş görenin yaşı ile ilgili artış gösterirken, devam bağlılığı iş görenin yaşından etkilenmemektedir (İnce ve Gül, 2005: 65).
- **Kıdem:** İş görenin örgütte geçirdiği süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütte çalışılan süre arttıkça örgüte olan bağlılıkta artmaya başlamaktadır. Bağlılığı etkileyen bireyin örgütteki çalışma süresi, yaş ile de ilgilidir (Eker, 2006: 44). Yapılan araştırmalar neticesinde yaş ile kişinin örgütüne yaptığı yatırımlar arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca kıdemle de yapılan yatırım arasında da pozitif ilişki bulunmuştur. Kişi örgütte bulunduğu sürece örgütüne yatırıp yapmıştır.
- **Cinsiyet:** Cinsiyetin örgütsel bağlılığı ne derece etkilediğini merak eden araştırmacılar bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Yapılan bu araştırmalarda kimilerinin sonucu erkek çalışanların, kimilerinin sonuçları ise bayan çalışanların örgüte daha bağlı olduğunu göstermiştir. Bazı araştırmalarda, kadınların buldukları pozisyona gelinceye kadar kadın-erkek ayrımcılığından dolayı çok çaba sarf ettiklerinden örgütsel bağlılıkları yüksek çıkmıştır. Kadınların birçok zorluğu aşarak yüksek kademelerdeki görevlerde bulunmaları, bu geçen zaman zarfında kadınların örgütsel üyeliklerini daha önemli hale getirmektedir ve bayanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu araştırmaların modeli cinsiyet modelidir. Cinsiyet modelinde kadınlar aile rolleri ön plana çıkmaktadır. İş modelinde ise kadın ve erkeğin iş hayatında bir birinden ayıran bir özellik yoktur, yani cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerine etkisi yoktur (Eker, 2006: 46).
- **Medeni Durum:** Çalışan bireylerden evli olanların işten ayrılmayı, bağlılığı olmayan bekâr bireylerden daha maliyetli gördüklerinden bekârlara oranla

örgütlerine daha bağlıdırlar (Eker, 2006: 47). Araştırmalar gösteriyor ki; evli işgörenlerin bekâr işgörenlere oranla devamsızlıkları ve işten ayrılmaları az, işten tatminlerinin ise daha fazladır. Evlilik müessesesi düzenli bir hayatı gerektirdiği için evli bireylerin bu özellikleri taşıması da doğal bir sonuç gibi görünmektedir. Ayrıca boşanmış çiftler ya da evli, olmayıp birlikte yaşayan çiftler için henüz yeterli araştırmalar bulunmamaktadır. Evli bireylerin düzgün yaşantılarına devam etme isteği, yaşlarından dolayı iş alternatiflerinin sınırlı olması örgütlerine olan bağlılıklarını arttıran unsurlar arasında sıralanabilir.

- **Eğitim Durumu:** Eğitim ve örgütsel bağlılık arasında daha önce işlediğimiz unsurların aksine ters yönlü bir ilişki vardır. İş görenlerin eğitim durumları yükseldikçe örgüte olan bağlılıklarında bir azalma söz konusu olurken düşük eğitim seviyesindeki çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeyleri iyi eğitim almış çalışanlara göre yüksektir (Eker, 2006: 48). Araştırmacılar bu durumu şöyle açıklamaktadırlar; iyi eğitim alan iş görenler için alternatif iş seçenekleri çoktur, beklentileri yüksektir, örgüt politikalarını irdelerler ama düşük eğitim seviyesindeki çalışanlar için bu hususlardan söz etmek mümkün değildir. Bu doğrultuda, eğitim seviyesi düşük olan iş görenin beklentisi düşük olduğundan örgütün çalışanın isteklerini karşılaması kolay olacaktır ama iyi eğitim alan kişi daha iyi bir örgüt bulma arayışında olduğundan dolayı örgüte bağlılığı, düşük eğitilmiş bir çalışana oranla daha az olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 67–68). Hrebiniak ve Alutto (1972: 562) hemşireler ve öğretmenler üzerinde yapmış oldukları araştırma neticesinde Blau ve Scott (1962)'ın görüşlerini destekler sonuçlara ulaşmışlardır. Bu sonuçlara göre; eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların niyetleri daha evrensel ve profesyonel olurken eğitim seviyesi düşük olan çalışanların niyetleri daha yerel kalmaktadır.
- **Psikolojik Sözleşme:** Psikolojik sözleşme kavramı; bireyin örgütten, örgütün de bireyden bir takım şeyler beklediği gerçeğine dayanmaktadır. Bu beklentiler, yalnız işin miktarı ve getireceği ücretle ilgili olamayıp, çalışan ve örgüt arasındaki bütün hakları, ayrıcalıkları ve yükümlülükleri içermektedir. Söz konusu unsurlar çalışanla örgüt arasındaki herhangi bir formel anlaşmada ortaya konmamakla beraber, davranışları güçlü bir şekilde etkileyen faktörler olarak büyük önem taşır (Yıldırım, 2002: 18).

- **İş Beklentileri:** İnsanlar giderek çeşitlenen ihtiyaç ve hedeflerini karşılayan örgütlere yine bu amaçlar doğrultusunda katılırlar. Bu açıdan örgütler bu amaçlara ulaşmada kullanılan birer araç konumuna gelmektedirler. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların işyerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 60). Bir üye çalışacağı örgüte bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere girer ve yapacağı işin bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri vardır. Örgütün ve işin bu ihtiyaçları karşılayabilme kapasitesi örgütsel bağlılığı artırır. İyi tanımlanmış bir görev ve örgütün beklentileri ile çalışanın beklentilerinin eşgüdüm içinde olması bu artışta önemli rol oynar (Erol, 1998: 70). Önemli olan kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyum içinde bulunmalarıdır. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 60).

2.2.5.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgüt kültürünü de içine alan işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüllerinde yer aldığı örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerdendir (İnce ve Gül, 2005: 70).

- **Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü hakkında araştırma yapan yabancı yazarlar şu şekilde sıralanabilir; Schein (1996), Barley, Meyer ve Gash (1988), Martin ve Meyerson, Reichers ve Schneider (1990), Denison (1996), Glisson (2000), Baker (1980), Denison ve Mishra (1995), Barney (1986), Bate (1984), Hofstede, Neuijen, Ohavy ve Sanders (1990), Meek (1988), Wallach (1983), Pettigrew (1979), Ouchi, (1983), Allaire ve Firsirotu (1984). Türkiye'den örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmaları da Gümüşsuyu (2005), Doğan (2007), Terzi (2000) olarak sıralanabilir. Ayrıca Koçel (2003), Başaran (1982), Köse ve Ünal (2003),

Çetin (2004), Dinçer ve Fidan (1996) yazmış oldukları eserlerde örgüt kültürüne yer vermişlerdir. Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından benimsenen ve örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütün kendine has kişiliğini oluşturan değerler ve sembollerdir (İnce ve Gül, 2005: 75).

Örgütsel bağlılık ile örgüt kültürünün ilişkisini inceleyen Çetin (2004), Tiryaki (2005), Erdem (2007) örgüt kültürünün benimsenmesinin çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen bir unsur olarak tespit etmişlerdir. Örgütün değer ve sembollerinin çalışanlarca önemsenmesi ve çalışanların kendi değerleri ile örgütün değerlerini bağdaştırması sonucunda örgüte olan bağlılıklarının artması söz konusudur. Örgüt kültürü çalışanlarla örgüt arasında bir köprü vazifesi görür, ayrıca çalışanlarda bir kimlik olgusu oluşturur. Böylelikle çalışanların bağlılıklarına etki eden bir değişken durumunu alır (İnce ve Gül, 2005: 76). Örgüt kültürü, örgütte bağlılığın ve grup birliğinin ahengi ya da örgütün vizyon performansının kurumsal dönüşümü için gerekli bir unsurdur (Akdemir, 2008: 162). Örgüte ve örgütsel hedeflere bağlılık performansı tahmin etmeye yarayan en önemli faktördür. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak önemli görevdir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarılı olduğunda çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur.

- **İşin Niteliği ve Önemi:** İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 71). İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 71). Bireyin yaptığı işin niteliği ve niceliği ile ilgili faktörler de örgütsel bağlılıkla kuvvetli ilişkiler göstermektedir. Bireyin kendi işi üzerindeki kontrol derecesi, grupla çalışma, işe ilişkin geri besleme alma, işin diğer işler ile sosyal etkileşime olanak vermesi, görevin açıklığı ve özerklik gibi faktörler yüksek derecede bağlılık doğurmaktadır (Wiener, 1982, s. 419, Aktaran. Sığırı, 2007, 265).

- **Yönetim Tarzı:** Örgütlerde yönetim biçimi çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlanma derecesini etkilemektedir. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Yönetimin, çalışanları insan olarak ele alması, örgütü ise sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi, yönetime esneklik, uyum, örgüte ise istikrar kazandırmaktadır. Çalışanlara güvenen yönetim tarzı, örgütsel vatandaşlık duygusunu oluşturmaktadır ve bağlılığı artırmaktadır. Yönetime katılma kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar. Ayrıca; yönetime katılma; astların örgütsel sorunların çözümüne önemli katkılarda bulunmaları nedeniyle, çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından övgüler almalarını sağlar, bu durumda astların iş doyumunu ve örgüte bağlılığı artar. Örgütün sosyal atmosferini geliştirmek, ortak amaç ve paylaşılan vizyon yaratmak, örgütsel bağlılığı artırmada olumlu sonuçlar vermektedir (Cohen, 1992: 544). Yönetim tarzı örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bu nedenle, birçok araştırma liderlik tarzına ya da daha geniş bir kavram olan örgüt kültürüne önem vermiştir (Erol, 1998: 74). Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı artırmaktadır. Eğer, tepe yönetimi, örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Bu nedenlerle, birçok araştırmacı liderlik tarzına ve örgüt kültürüne önem vermiştir. Tepe yönetime duyulan memnuniyetin de bağlılığın belirleyicilerinden olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 72).
- **Ücret Düzeyi:** Bir işin bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerinden birisi de ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır. Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür. Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır.

Özellikle üst seviyede çalışanlar için gelir örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür. Ayrıca rutin ve sıradan ödüllendirmeler kadar, dışsal ödüllendirmeler de önemlidir (İnce ve Gül, 2005: 73).

- **Nezaret Biçimi:** Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden birisi de yönetimin çalışanlar üzerindeki nezaret biçimidir. İşin nezaret edilme biçimi çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluğu kendilerine atması için gerekli ortamı oluşturur. Çalışan işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, bunlarla mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir. Lepper ve Grene bu tür bir nezaretin çalışanların işlerine olan ilgilerini azalttığını belirtmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 73).
- **Örgütsel Adalet:** Örgütsel adalet de bağlılığı etkileyen bir başka faktördür. Örgüt içinde adaletin var olduğu duygusu çalışanı örgüte bağlamakta önemli bir faktördür. Örgütlerde adalet kavramı iki açıdan incelenebilir. Birincisi dağıtıcı adalettir. Bu, kişinin ücretle ilgili olarak aldığı ücret toplamının ne kadar adil algılandığının gösterir. İkincisi ise yöntemsel adalettir. Bu ise, ücret toplamının neye göre karar verildiğinin adil algılanmasıdır (Cohen, 1992: 544). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel adalet; yönetimin karar verme süreci, bu sürecin algılanışı ve davranışlara etkisi ile ilişkilidir. Görevlendirmeler ve bunların adil algılanışı da bu açıdan örgütsel bağlılığı direkt etkilemektedir. Örneğin işe başlangıç aşamasında verilen iddiasız görevler işe bağlılığı ve dolayısıyla örgüte bağlılığı olumsuz etkileyebilmektedir (Erol, 1998: 76). Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak örgütsel adalet, örgüt yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Çalışanların, görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri ifa eden iki kişiye farklı ücretlerin verilmesi, düşük ücret alan kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 76).

- **Örgütsel Ödüller:** Örgütsel ödüller de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdendir. İşteki teşvikler örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir. İşgörenler örgütün, kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanaklar sağladığını algıarlarsa örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık hissederler (Cohen, 1992:541). Örgütsel ödüller örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir unsurlardır. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerinin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşısında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen ise işin nasıl organize edildiği, yönetildiği, değerlendirildiği ve ödüllendirildiğidir. İşteki teşvikler bu nedenle örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir (Erol, 1998: 73). Örgütsel bağlılığın hem saygı uyandıran bir görev, çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi içsel ödüllerden hem de maddi ödüllerden etkilendiği çeşitli araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 79).
- **Takım Çalışması:** İş arkadaşlarına bağlılığın, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık üzerindeki iş arkadaşlarına bağlılık etkisinin, işe bağlılık kadar güçlü olmamasına karşın, sosyal katılımın kurumsal olarak örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Sosyal bağ, örgütsel bağlılık üzerine önemli çevresel etkiler yaratmaktadır. Örgütten ayrılma, bir şekilde değerli iş arkadaşlarından ayrılma anlamına geldiğinden bireyler sosyal bağları kesmeyerek örgütte kalmayı yeğlerler. Ayrıca iş grupları, örgütsel bağlılık üzerinde bağımsız büyük etkiler de yaratabilirler. Fakat bu etkiler her zaman yararlı olamayabilir. Destekçi bir iş çevresinde grup üyeleri, karşılıklı amaç uygunluğu algısı yoluyla örgütle özdeşleşebilirler. Ne var ki, rekabetçi iş koşulları altında grup amaçları örgütsel amaçları geriye itebilir. İdeal olarak iş grubunun, amaçları ile örgütsel amaçlar uygun olduğunda, yüksek düzeyde iş grubuna bağlı daha güçlü bir örgütsel bağlılığa yöneltir. İş grubunun amaçları ile örgütsel amaçlar uygun olmadığında ise, gruba bağlılık örgütsel bağlılık ile ilişkisiz olacaktır (Biçer, 2005: 54).
- **Rol Belirsizliği ve Çatışması:** Rol çatışması ve rol belirsizliği kavramlarının, kuruma bağlılık yaratılmasında olumsuz etkisi bulunan değişkenler olduğu söylenebilir. Örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, kişinin gerilim ve belirsizlik

yaşamamasının, örgütsel kabul olarak düşünülebileceği ileri sürülmüştür. Benzer şekilde rol gerilimi ve belirsizliğin var olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanır. Bu da örgüte bağlılığı düşürür. Ayrıca olumsuz örgütsel hava, rol gerekleri konusunda belirsizlik, örgütsel otorite ve etkinin yetersizliği, kaynak ve olanak yetersizliği ile örgüt içinde kişilerarası toplumsal istemleri karşılayamama gibi örgütsel faktörler de bağlılığı büyük ölçüde düşürmektedir (Hrebiniak ve Alutto,1972: 558–566). Bireylerin iş ve iş dışı yaşam rolleri arasında yüksek düzeyde bir çatışma algısı, daha düşük düzeyde örgütsel üyelik davranışlarına yol açmaktadır. Tam zamanlı çalışan öğrenciler üzerinde yapılan roller arası çatışma ölçümü, rol çatışmasının örgütsel üyelik davranışı üzerindeki doğrudan etkilerini desteklemiştir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın ayrıca, rol çatışması, sadakat ve örgütsel üyelik davranışı arasındaki ilişkileri düzenlediği gözlenmiştir; iş ve ev (aile) rolleri arasındaki çatışmanın da örgütsel bağlılığı azalttığı tespit edilmiştir (Balay, 1999: 239).

2.2.5.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında sayabileceğimiz değişkenler şunlardır; yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı (Tiryaki, 2005: 134).

- **Profesyonellik:** Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleğiyle özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Profesyonelleri ifade eden dört unsur vardır (İnce ve Gül, 2005: 84):

- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar,
- Kendi iş alanlarıyla ilgili aktivitelere katılırlar ve örgütler kurarlar.

Profesyonellik söz konusu olduğunda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı karşımıza çıkmaktadır. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. Hem mesleğine hem de örgütüne bağlılık ise bir ikilem doğurabilmektedir. Eğer örgüt

mesleki gelişim sağlanmasına katkıda bulunuyorsa ya da kariyer beklentileri meslekleri dışında örgüte bağlı ise bu durumda mesleğe bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgüte bağlılıkları artabilmektedir. Bu nedenle profesyonellerde üst düzey yönetici olmak ve ücret ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki görülebilmektedir (Erol, 1998: 79).

Profesyonellerde mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında ter yönlü bir ilişki vardır. Yapılan araştırmalar neticesinde profesyonellerde mesleki gelişimin artması sağlanırken örgütsel bağlılıklarının azaldığı görülmüştür. Profesyonellerde görülen bu durumun tersine çevrilebilmesi için, mesleki değerler ve örgütsel değerlerin bütünleştirilmesi önerilmektedir.

- **Yeni İş Bulma Olanakları:** Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz istihdam meselesi veya alternatif iş imkanları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslar arası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85). Örgütsel bağlılık yazınısında, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Bir araştırmaya göre MBA yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonra, başka bir iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılıkları artmaktadır. Yüksek ücretle başladıklarında ise alternatif iş imkanı olup olmaması hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedirler (Cohen, 1992: 544). Alternatif iş imkanlarına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalan ve örgütü ile kimlik birliğine girmiş bir çalışanın örgütsel etkinliğinin, alternatif iş imkanı olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir örgüt üyesinden daha fazla olmasını bekleyebiliriz. Bu durumda eğitim işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş seçenekleri daha fazladır ve işten beklentileri de bu oranda yüksektir. Bu nedenle, alternatif iş imkanı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür (Erol, 1998: 78). Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi çalışanların örgüte bağlılıklarını devam bağlılığı açısından etkileyen unsurlardan biri olan iş bulma olanaklarını örgütsel bağlılığı

etkileyen örgüt dışı faktörlerden olarak sayılmaktadır. Çalışan bireyin örgüt dışında yeni iş bulma olanakları örgütsel bağlılığı etkiler.

2.2.5.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır (İnce ve Gül, 2005: 94).

- **Örgütsel Bağlılık ve Performans:** Performans motivasyon derecesi, rol açıklığı ve yeteneği gibi çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Bağlılık gibi tutumların gerçek iş performansının sadece bir yönünü etkilemesi beklenir. Bundan dolayı çok güçlü bir bağlılık-performans ilişkisi beklenemez. Böyle olmasına rağmen, bağlılığın bir çalışanın işinde ortaya koyduğu çaba miktarını etkilemesi ve bu çabanın da kesinlikle fiili performansı etkilemesi beklenir (Steers ve Porter, 1983: 444, Akt. Yüceler, 2005: 78). Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, bağlılıkla ilgili çalışmaların en hayal kırıcı sonuçlarından birisini oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar beklenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005: 95). Ayrıca, algılanan örgütsel engeller de örgütsel bağlılık üzerinde de olumsuz etkide bulunur. Bu etki yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların işlerine engel olduğu için performansı olumsuz etkileyen güçlü bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Erol, 1998: 80).
- **Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık:** Teoriye göre yüksek derecede bağlı çalışanların işe devam için daha motive olduğu ve böylece örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmaya yardım ettikleri öngörülür. Bu motivasyon çalışan işinin gerektirdiği gerçek görevlerden hoşlanmıyor olsa bile var olacaktır (Steers ve Porter, 1983: 445, Akt. Yüceler, 2005: 79). Buna göre örgütsel bağlılığın

çalışanların devamsızlıklarını azalttığı görüşü genellikle kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi destekleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Ancak literatürde bu ilişkinin çok güçlü olmadığına dair çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır. Dolayısıyla bağlılık ile devamlılık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişki mevcuttur, ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir. Diğer taraftan, bazı araştırmacılar devamsızlığın, daha genç, kıdemi az, evli, kadın, az eğitim almış ve beyaz olmayan çalışanlarda daha yüksek çıktığını ortaya koymuşlardır. Şüphesiz devamsızlık daha düşük bağlılığı temsil eden bu kişisel ve demografik değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde çalışanların durumsal özellikleri de devamsızlığı etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 96). Açıkça söylenebilir ki burada doğrudan bir bağlılık-devam ilişkisi beklentisi ortaya koyulmamaktadır. Sadece bağlılığın devam motivasyonunda önemli bir etki sunduğunu söylenebilmektedir (Steers ve Porter, 1983: 445, Akt. Yüceler, 2005: 79).

- **Örgütsel Bağlılık ve Stres:** Bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından bir diğerini de iş stresi oluşturmaktadır. Demografik değişkenler de göz önünde bulundurulduğunda bağlılık ve iş stresi, işten ayrılma ve iş tatmini için iyi bir gösterge olmaktadır. Örgütsel stres maddi ve manevi boyutları çok büyük olan bir olgudur (Erol, 1998: 82). Örgütsel bağlılık ile stres-sonuç ilişkisini açıklayan bir bakış açısı getiren Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu tür çalışanların örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve sorunlardan daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır. Mowday ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu verdiğini ve bu duyguların stresin olumsuz etkilerini azalttığını belirtmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 98). Örgütsel stres ile örgütsel bağlılığın ruhsal ve fiziksel sağlığı etkilemesi, baş edebilme becerisine bağlı olabilir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın önemi, stresi yumuşatma etkisinden çok, stres sonuçlarına direkt etki etmesidir. Örgütsel bağlılık sağlık bozukluğunu ve işten ayrılma niyetini olumsuz, iş tatminini ise olumlu etkilemektedir. Sonuç olarak, kronik iş stresinin, yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlarda aynı derecede

güçlü olumsuz sonuçlar doğurmayacağını ifade edilebilir. Ayrıca iş yerindeki rol belirsizliği, aşırı iş yükü, rol çatışması ve kaynak yetersizliği strese neden olmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir (Erol, 1998: 83).

- **Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma:** Örgütsel bağlılığın düşük olması, devamsızlığa, işe geç kalmalara, işe özen göstermemeye, verimliliğin düşmesine, mesleki gelişimin ve promosyonların azalmasına, işten çıkarılmaya, örgütsel amaçları ulaşılmasını engellemeye ya da saldırgan davranışlara yol açabilmektedir. Bununla birlikte, düşük bağlılığın, iş kalitesinin düşmesi, örgüte sadakatsizlik ve örgüt karşıtı yasa dışı faaliyetlerde bulunmaya yol açtığı görülmektedir (Solmuş, 2004: 220). Angle ve Perry çalışmalarında, bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır (İnce ve Gül, 2005: 96).
- **Örgütsel Bağlılık-İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti:** Çalışan bağlılığın en güçlü veya en çok tahmin edilebilir davranışsal sonucu devir oranını azaltmasıdır. Örgütte kalmayı isteyen ve örgüt amaçları doğrultusunda çalışan kişiler olarak tanımlanan yüksek derecede bağlı çalışanların ayrılmaları daha az ihtimal dahilinde olacaktır (Steers ve Porter, 1983: 445, Akt. Yüceler, 2005: 80). Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına diğer bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir. Örgütte çalışmaya devam etmek, bir çalışan için örgüte yatırım yapmaya devam etmek demektir. Bu yatırım zamanla birikir ve vazgeçilmesi pahalı hale gelir (Erol, 1998: 81). Kıdem, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısı gibi değişkenler çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların başında gelmektedir. Bu yatırımların büyüklüğü veya geri dönülemezliği çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 97).

2.2.6. Örgütsel Bağlılığın Oluşum Aşamaları

Örgütsel bağlılığın oluşumunun üç aşamada gerçekleştiği ifade edilmektedir. Bunlar, uyum ve belli dış ödüller için araçsal bağlanma, özdeşleşme veya yakınlaşma arzusuna dayalı bağlılık, içselleştirme veya birey-örgüt değer uygunluğuna dayalı bağlılık şeklinde sınıflandırılabilir (Balay, 2000: 100–101).

- **Uyum Aşaması:** Bazı durumlarda insanlar, örgütü yüzeysel düzeyde destekler. Bunlar örgüte inanmaktan çok, uyumlu eylemler yoluyla bazı ödülleri kazanmayı ve cezaları savmayı isterler. Bu yüzeysel bağlılık uyum olarak adlandırılır. Burada birey yaptığını yapmak zorunda olduğu için yapar. Uyum bağlılıkta ilk aşamadır. Bu aşamada birey, diğerlerinin etkilerini sadece onlardan bir şey elde etmek için kabul eder. Yani uyumda örneğin, ödeme, ilerleme gibi belli dış ödüllerini ve elle tutulur kaynakları kazanma amacı vardır.
- **Özdeşleşme Aşaması:** Özdeşleşme kişilerin yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır. İnsanlar diğer kişi ve gruplarla ilişkiye girmek ve bunu sürdürmek için, başkalarının hareket ve davranışlarını benimsiyorsa özdeşleşme var demektir. Özdeşleşme aşamasında kişi içinde bulunduğu örgütün üyesi olmaktan gurur duymaktadır. Kişi bu aşamada örgütün değerlerine kendi değerleri gibi saygı göstermektedir.
- **İçselleştirme Aşaması:** İçselleştirme bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumlu olmasına dayanır. Bir örgütün değerleri, işgörenlerin değerleriyle uygun olduğunda, işgörenlerin daha mutlu olduğunu ve o örgütle olan birlikteliğini daha da istekle sürdürdüğünü göstermektedir. Örgütlerin en çok arzuladıkları bağlılık formu içselleştirme değildir. Çünkü içselleştirme kendi kendini devam ettirici niteliğindedir. Fakat başarılması hem daha zor hem de uzun zaman alıcıdır.

2.2.7. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları

Örgütsel bağlılığı geliştirme çerçevesinde, kontrol, strateji/vizyon, ortak kazanımlar, iletişim, insanlara ilgi, teknoloji ve son olarak yetiştirme ve geliştirme gibi araçlardan söz edilebilir.

- **Kontrol:** Örgütlerin çoğu, son zamanlarda işgörenlerle birlikte kontrolü paylaşmanın değerini öğrenmişlerdir. Yetkiyi paylaşmak ve kontrolü bırakmak, yöneticilerin, dolaylı olarak çalışanlarının işleri iyi yapmak için gerekli becerilere ve güdülere sahip olduğuna inandıklarını gösterir. Kontrolü paylaşmak güveni gösterir ve işgörenlerin örgüte bağlılığını geliştirir (Cohen, 1992: 547).
- **Strateji ve Vizyon Paylaşımı:** Vizyon, bir örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Örgütsel vizyon, üyeler arasındaki bağlılığı artırır, hedeflere yön vererek kararlarda ve değişim etkinliklerinde bir temel sağlar. İşgörelere vizyon sunmak, stratejileri paylaşmak, gelecekteki hedeflerden haberdar edici toplantılar düzenlemek işgörelerin bilgilenmesini, üstlerinin kendilerine verdiği değeri fark etmelerini sağlar. Ayrıca, bir stratejiye veya vizyona kişisel olarak bağlandığını hissedilen işgörelere daha çok çalışma eğilimine girerler. Misyon, vizyonu ve genel amaçları somut hale getirir ve örgüttekilere ne yapacaklarını öğretir. Başka bir ifadeyle, örgütün hayallerini gerçekleştirmesinde somut bir görev alanı oluşturur ve amaç tanımlar. Paylaşılan ortak değerler çalışanlar için sağlam bir hedef oluşturur, herkesin tek tek ne yapacağını değil, herkesin ortaklaşa ne yapacağını belirtir. Öte yandan misyon ve vizyon paylaşımı, çalışanlara bir kimlik ve aidiyet duygusu kazandırır. Paylaşılan bu duygu, şevkle çalışmanın ve örgütsel etkinliğin en önemli gücüdür (Dinçer, 2003: 15).
- **Ortak Kazanımlar:** Ortak kazanımlar, işgörelere başarıyla tamamladıkları çalışmalarının karşılığını vermektir. İnsanlar kişisel olarak ödüllendirilmek isterler. Çünkü karşılık görmek, başarı için bir puan getirir. İşgörelere hedeflerine ulaştıklarında elde edilen ekonomik kazanımları öğrenirler. Bu durum, onları daha zor amaçları başarmaya güdülemektedir. Kazancı paylaşmak fedakarlık değil, fakat işgörelere bağlılığını artırıcı bir stratejidir. Ayrıca kutlama, eğlence gerektiren durumları değerlendirmek, maddi kazanımların yanı sıra manevi kazanımlar da örgütsel bağlılığı artıran durumlar arasındadır (Balay, 2000: 116).

- **İletişim:** İletişim, bilgileri içtenlikle ve sıklıkla işgörenlerle paylaşmaktır. Eğer işgörenler, örgütün bir şeyi niçin yaptığını tam olarak anlarsa onu daha kolayca kabul ederler. Çalışanlar çoğu zaman, değişim, kalite veya dönüşüm programlarının arkasındaki ilkeleri anlamakta başarısız olabilirler. Örgüt çalışanlarının iletişim ve bilgiyi kaynak/güç olarak görmeleri gerekmektedir. Kapsamlı bir iletişim planı çok önemli bir kaynaktır. İşgörenler sadece örgütle neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini niçin ve nasıl etkileyeceğini de bilirler. Bilgi paylaşımını pekiştiren ve çalışanlarına geri bildirim sağlayan örgüt kültürüne sahip şirketler çalışanlarına değer verdiklerini gösterirler. Her şeyden önce çalışan şirketin amaçları doğrultusunda sarf ettiği çabanın farkında olunmasını ister. Bilgi paylaşımının sağlayan ve açık kapı politikası olarak adlandırılan politikayı cesaretlendiren firmalarda her seviye çalışanlar kendilerini soru sorabilme, konulan amaçlar hakkında fikir yürütebilme hakkına sahip hissederler. Bu doğrultuda daha yaratıcı olan çalışanlar kendilerini o şirketnin bir parçası olarak hissettiklerinden firma içinde kalma istekleri o oranda artar. Açık forum şeklindeki toplantılar ya da yöneticilerle yapılan birebir görüşmeler doğrultusunda çalışanlar soru sorma ve sahip oldukları bilgi ve düşüncelerini paylaşma konusunda daha fazla fırsat elde ederler (Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu, 2008: 5).

Örgütlerde iletişim sürekli bir bilgi alışverişi olarak özel bir anlam taşımaktadır. Örgütlerde iletişimin asli görevi, örgütün temel amaçlarına erişmesini sağlamaktır. Örgütlerin temel hedeflerine ulaşmasında örgüt üyeleri arasındaki etkin iletişimin büyük rolü bulunmaktadır (Taşkın, 1992: 110). İletişim sayesinde işgörenler örgütün bir konu hakkındaki tavır almasını daha kolay değerlendirip, anlamlandırabilirler. Dolayısıyla, örgütsel uyumun sağlanmasındaki rolü düşünüldüğünde iletişim, işgörenlerde bağlılık tutumunun geliştirilmesinde temel destek unsurlarından birini temsil etmektedir.

- **İnsanlara İlgi:** Her bireyin farklılıklarının açıklıkla paylaşıldığı ve değer verildiği bir ortam yaratmak örgütlerin uyguladığı temel taktiklerden biridir. İşgörenleri destekleyerek ve yaptıklarını takdir ederek örgüte büyük katkılar yapılabileceği gibi, işgörenlerin de yaptıklarından doyum alarak mutlu olmaları

sağlanabilir. İşgörenin bağlılık ihtiyacının çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu birlik ve demeklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin edebilir. Bu düşünceye göre hareket eden örgüt yöneticileri, işgörenleri için bazı sosyal çabalar içine girmelidirler. Bu nedenle, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmalı, geliştirmeli, desteklemeli ya da bazen bunlara bizzat katılmalıdırlar. Böylece işyerinde oluşan işbirliği ve beraberlik havası sayesinde, işgörenler işçi grubuna ait olmaktan azap değil, gurur duyacaklardır (Eren, 2007:498) Ayrıca işgörenleri, yeni beceriler geliştirmeleri için güdülemek gerekmektedir. Çalışanlardan, sıkıcılığı gittikçe artan bir işi yapmaları istendiğinde çoğunlukla bozguna uğrarlar. Araştırma ve uygulama yapmak, kapsamlı teknik yardımlar, modern çalışma ortamları ve son derece gayretli çalışma yöntemiyle işgörenler sürekli güdülenmektedirler. İşlerin yapılması için takımlar oluşturmak da yine örgütsel bağlılık için başvurulan yollardan biridir.

- **Teknoloji:** Teknoloji örgüt yaşamına kendini çeşitli şekillerde yansıtır. Bu yansıma alet, araç ve gereçlerde, makinelerde veya üretimin bilinmesinde açıkça ortaya çıkar. Teknoloji insan yeteneklerini geliştiren bütün teknik ve süreçleri kapsar. Ayrıca teknoloji bilgi paylaşımı ve işi basitleştirme süreçlerinde engelleri ortadan kaldırır. Teknolojik gelişmeler örgütler açısından çeşitli yararlar getirir. Çalışanlar yaptıkları işle ilgili işlemleri daha seri ve kolay bir şekilde gerçekleştirirler, karar verirken daha hızlı davranabilirler. Yaptığı işte başarılı olan çalışanın kendine güveni ve beraberinde bağlılığı artar. Teknoloji sayesinde azalan hiyerarşi, farklı departmanlardan, farklı düzeylerden insanların birbirleriyle daha kolay iletişim kurmasını sağlamıştır. Böylece oluşan informal iletişim ortamı sayesinde, örgüt-içi arkadaşlık artar ve İşgörenin örgütüne bağlılığı olumlu yönde etkilenebilir. İşlerini daha kolay yapabilmeleri için çalışanlara gerekli teknolojik olanakların tanınması, yüksek düzeyde kaliteli ürünler vermelerini sağlar (Bone ve Kurtz, 1999: 346). Teknoloji örgütlerde genel anlamda mal, hizmet ve bilgi üretimi süreçlerini etkinleştirici fiziksel donanım ve düşünsel birikimleri tanımlamaktadır. Stratejik bir güç kaynağı olan teknolojinin örgütsel uyumun sağlanmasında, örgütlerin rekabet ve etkinlik düzeyini arttırmak için kullanılması, teknolojinin rasyonel biçimde

kullanılmasına bağılı olmaktadır. Teknoloji örgüt ortamında işleri yeniden yapılandırma niteliği taşıyarak, işlerini daha kolay yapabilmeleri için çalışanlara gerekli teknik ve süreçleri sağlamaktadır. Çalışanların verimliliklerini arttırıcı yönde etki ederek, işlerini ya da görevlerini yerine getirmelerinde işlevselliği arttırmakta ve işlerinden elde ettikleri sonuçlarla tatmin ve motivasyonlarına doğru oranda etki etmektedir. Teknolojinin yerinde ve zamanında kullanılması, örgütlerin temel amaçlarının gerçekleşmesinde etken rol üstlenen insan sermayesini harekete geçirici unsur olarak bireylerde örgüte yönelik bağlılık tutumu gelişmesine katkıda bulunur (Öğüt, 2001: 170).

- **Yetiştirme ve Geliştirme:** İşgörenlere, işlerini daha iyi yapmaları için yeni beceriler kazandırmak gerekmektedir. Örgütlerde yer alan geliştirici çalışmalar; eğitim, seminer ve kurslar düzenleme, işe yerleştirme, çıraklık ve iş rotasyonu olarak sayılabilir (Özdemir, 1995: 382). Güçlü bir eğitim ortamı oluşturularak herkesin kendi kendini yetiştirmesi özendirilebilir. Hizmet öncesi eğitim ne kadar yeterli ve üstün olursa olsun, hizmet içi eğitim programlarıyla desteklenmedikçe nitelikte azalma kaçınılmazdır. Bir örgütle çalışanların gelişimi sağlanırken; eğitim ihtiyacını karşılama, kurumda boşalan pozisyonlara yönlendirme, rotasyon, kariyer planlama vb. gibi çeşitli yollara başvurulur. Bu imkanlar pek çok örgütle mevcut olmasına rağmen çalışanlara kişisel gelişim aktivitesi olarak sunulmamaktadır. Oysaki söz konusu aktivitelerin çalışanlara resmi bir kariyer gelişim programı olarak duyurulması gerekmektedir. Kariyer gelişim programı çalışanlara, onların gelecekteki kurum içi ve kurum dışı tüm planlarında yardımcı olmak amacıyla kurum tarafından tasarlanmış bir sistem olarak sunulmalıdır. Çalışanların kendilerini geliştirdikleri süreçte, onların müdürleri koçluk görevini üstlenir. Kişisel gelişim aktiviteleri müdürler için; koçluk, sorun giderme, iletişim kurma, dinleme, liderlik ve danışmanlık gibi yetenekleri içerir (Tansky ve Cohen, 2001: 296) Böylece işgörenler ve idarecileri hem kendilerini geliştirirler, hem de aralarındaki iletişim olumlu yönde etkilenir. Örgütlerin işgören kadroları teknolojik değişim ve gelişmelere ayak uydurabilecek düzeyde yetiştirilerek, düzenli ve devamlı şekilde uygulanacak yetiştirme ve geliştirme programları ile bireylerin yetenekleri geliştirilmelidir. Psikolojik açıdan işgörenlerin örgüte uyumunun sağlanabilmesi için işine olan

ilgi ve bağlılığı arttırılmalıdır. Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı arttırıcı misyon üstlenmesinde yetiştirme ve geliştirme aşamalarından bazıları şöyle belirtilebilir (Erkmen ve Şencan, 1994: 110–111):

- **Seçilen İşgörenin Örgüt Kültürüne Göre Eğitimi:** Amaç işgörene şirketnin norm ve değerlerini göstermek, buna karşı alacağı tavrı değerlendirmektir.
- **Çalışanın Kariyer Gelişimi:** Bireyin işe ilk girişte karşılaştığı kültürel şoktan sonra gelen ustalaşma, bir diğer ifade ile kariyer geliştirmedir. Kişi kariyerinde ilerledikçe performansı değerlendirilir ve ek sorumluluklar yüklenir. Bu uygulama hem kişinin yükselmek için örgüt içi politik güç kullanmasını engeller, hem de çabuk yükselmesi için kesintisiz bir yol izlemesini sağlar.
- **Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi:** Bu program aşaması, kültürün oluşturulmasındaki işlevsel sonuçların titiz bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu sistem, anlaşılabilir, tutarlı, şirket değerlerine uygun başarıyı destekleyici rekabet ortamına göre düzenlenmiş olmalıdır.
- **Önemli Değerlere Bağlılık:** Şirketin önemli değerlerine katılımı içerir. Bu değerlerin tanımlanması, işgörene, şirketnin bir üyesi olmak için göstereceği özveriyi anlaması açısından yardımcı olur.
- **Şirket İçin Geleneklerin Güçlendirilmesi:** Bu adımda, şirket içi gelenekler güçlendirilir. Bu, şirket ile ilgili hikayelerin yaşatılması ile mümkündür. Şirket içi gelenekler, şirketnin neden o şekilde davrandığı ve tavır alışlarını açıklığa kavuşturarak işgörenlerin bazı durumlara anlam vermesini kolaylaştırır.
- **Bireylere Önem Verilmesi:** İşlerini iyi yapan ve şirketteki yeni işgörene rol modeli olarak yardımcı olacak bireylerin belirlenmesi ve şirket çalışanları için örnek teşkil etmesidir. Bu yöntem güçlü örgüt kültürüne sahip şirketlerde bu tür eğitim programları ile gerçekleştirilir. Böylece hem yeni gelenler şirketyi daha yakından tanımış olurlar, hem de eski üyeler kültür içinde yaşayarak onun ayrılmaz bir parçası haline gelirler.

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgüt kültürü örgütsel bağlılığı etkileyen, bağlılığın gelişmesini sağlayan araçlardan birisidir. Örgüt kültürü bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiler yapabilme gücüne sahiptir. Örgüt kültürünün işgörenler tarafından kabul edilmesi ve paylaşılması işgörenlerin örgüte, işe ve iş arkadaşlarına karşı olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü işgörenlerin paylaştıkları ortak değerler ve bu paylaşılan ortak değerler işgörenlerin istekli ve örgüte uyumlu olmalarını sağlamaktadır. Örgüt kültürünün sonuçlarından birisi olarak ifade edilen örgüt ile işgörenin bütünleşmesi de işgörenin örgütsel bağlılığının oluşmasında etkili olmaktadır.

Örgüt kültürü; kurallar, politikalar adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi bir takım değer ve tutumlardan meydana gelir. Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan aşağılara uzanmış bir manyetik alan gibidir, dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğini etkiler (Hasanoğlu, 2004: 52).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, işgörenin iş deneyiminden elde ettiği faydalarla, duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin arkasında birçok sebebin yattığı ifade edilmektedir. Bu sebeplerden bir tanesi de, örgüt kültürüdür. Dolayısıyla, örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın çevresiyle olan ilişkilerinde yardımcı olarak gelişmektedir (Al-Amadi ve Marquardt, 2007: 64). Örgütlerde en yüksek düzeyde güvenli bir kültürün oluşması, öncelikle yönetimin bağlılığı ve sonrasında örgütün vizyonu ve işgörene verdikleri önemle sağlanmaktadır (Hutter, 2006: 90).

Örgüt kültürü işgörenler arasında birliktelik sağlamakta, biz duygusunu ve ekip ruhunu geliştirmekte, işgörenleri birbirine ve örgütüne bağlamaktadır (Eren, 2007: 168). Ekip çalışmasına ve güvene önem veren, işgörenlerine saygı duyan bir kültüre sahip örgütlerde performansla bakılmaksızın, örgütsel sadakat ve uzun süreli örgütsel bağlılık gelişmektedir (Sheridan, 1992: 1038). Güvenilir ve dürüst olma değerini benimsemiş bir örgütte çalışan işgören, iş arkadaşlarına ve örgütüne güveneceğini bilerek, zamanla onlara bağlı hale gelmektedir. Böylece işgörenler, örgütüne bağlı işgörenler olarak

örgütün başarısı için çabalayan bireyler olmaktadır. Güçlü bir kültürün paylaşıldığı ortamda çalışanlar bağlılıklarını geliştirmektedirler (Kerr ve Slocum, 1987: 103).

Örgüt kültürü, örgütün kendine has kişiliğini ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran varsayımlar, değerler ve semboller bütünüdür. Örgüt kültürü, işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin örgüt üyelerince paylaşılan algılarını içerir. İşgörenlerin, işleri ve örgütleri hakkında ne hissettiklerini ifade etmelerine yardımcı olması açısından örgüt kültürü büyük önem taşır. Ayrıca örgüt kültürü işgörenlerde ortak bir kimlik duygusu yaratır ve örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılığı oluşturmaya yardım eder. Bunun yanında, işgörene, değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya; bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişiler arası ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder. Fakat örgüt kültürü aynı zamanda değişime karşı yüksek düzeyde direnç göstermeye, bürokrasi ve katılı özendirerek örgütte kısır düşünmeye de yol açabilir. Örgütün gereksinim ve eylemleri düzenli olarak değişmek zorunda olmasına karşın, onun baskın kültürü aynı kalabilir (Balay, 2000: 142 – 143).

Paylaşılan değer ve normlar; çalışanların örgütü algılamalarını, iş tutumlarını ve örgüte olan inançlarını belirlemektedir. İş tutumları da çalışanların örgüte bağlılığını etkilemektedir. Çalışanların örgüt kültürü konusunda algılamaları, tutumları ve inançları olumlu ise örgütsel bağlılık gelişecektir. Örneğin, çalışanlarının gelişmesine fırsatlar sağlayan ve çalışana değer veren bir kültüre sahip örgütte çalışmaya başlayan, uluslar arası ilişkiler bölümünden mezun olan bir birey, örgüt tarafından sürekli yurt dışına gönderilerek kendini geliştirmesine katkıda bulunuluyorsa, çalışan bu süreçte örgütüne bağlı hale gelecektir (Aarons ve Sawitzky, 2006: 290).

Örgüt kültürünün örgütün amaç ve politikalarına uyarlanması veya kültüre uygun amaç ve politikaların oluşturulması, çalışanların örgütün hedeflerini benimsemesini, uyumlu ve etkin örgüt faaliyetlerini gerçekleştirmesini, verimlilik gibi temel ve istenen amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırmaktadır (Eren, 2007: 166). Örgüt kültürü, çalışanların hedefleri ile örgüt hedefleri arasında köprü görevi üstlenerek örgütsel bağlılığın oluşmasını etkilemektedir. Örgüt kültürü çalışan ve örgüt hedefleri arasında uyum sağlayarak, örgütsel bağlılığı geliştirmektedir. Tiryaki, Kütahya Belediyesi'nde yaptığı çalışma sonucunda, etkin ve verimli bir örgüt oluşturulmasında,

çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri ve bu bağlılığa zemin hazırlayacak güçlü bir örgüt kültürünün olması gerektiğini ortaya koymuştur (Tiryaki, 2005: 204–206).

Özel ve kamu sektörü yöneticileri arasındaki örgütsel bağlılık ve kültür ilişkisini inceleyen çalışmalara göre, yöneticilerin örgütsel bağlılığı özel sektör örgütlerinden kamu sektörü örgütlerine doğru bir düşme göstermektedir. Yöneticiler, örgütlerinin algılanan ve arzulanan örgütsel kültürü arasında bir boşluğun var olduğunu haber vermiş ve bu boşluğun kamu sektöründeki örgütlerde olduğunu bildirmişlerdir. Sonuçlar, örgütsel bağlılığın, örgütsel kültür boşluğundan olumsuz etkilendiğini göstermiştir. Böylece örgütsel kültür boşluğu, kamu örgütlerinde algılanan daha düşük düzeydeki örgütsel bağlılığa makul bir açıklama getirmektedir (Balay, 2000: 143–144).

Handy, güç, rol, görev ve kişi kültürü olmak üzere dört ayrı kültürün varlığından bahsetmektedir. Güç kültürü tek bir merkezi kaynağa dayanır. Burada çok az sayıda kural ve prosedürle birlikte komiteler bulunur. Bütün önemli kararlar çok az sayıdaki insan tarafından alınır ve örnekle izlenir. Diğer yandan, rol kültürü yüksek düzeyde bürokratik özelliktedir. Resmî roller ve prosedürler yoluyla işler ve burada açıkça tanımlanmış kurallar vardır. Rol kültürü baskın olan örgütler güvenilirlik ve kestirebilirlik sunar, fakat katı yapılanmış olduklarından güç kültürlü örgütler gibi değişime kolayca uyum sağlamazlar. Kişi kültürü, örgütün, kendi içindeki insanlara hizmet etmek için ortaya çıkardığı bir kültürdür. Görev kültürü ise iş ve proje yönetimidir. Burada tek ve baskın bir lider yoktur. Grubun bütün üyeleri ortak bir görevi tamamlamak için odaklanır. Bu kültür tipi yaklaşımlarda esnekliği teşvik eder ve çevre değişimlerine yakın ilgi duyar. Burada yüksek düzeyde iş doyumunu ve gruba bağlılık vardır. Görev kültürü, İpek'in araştırmasındaki destek ve başarı kültürüne denk gelmektedir. Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki, ortak karar alma, bağlılık, örgütte herkesin kendini örgütün bir üyesi olarak görmesi ve kendisine değer verildiğine inanması, katılım ve başarıya önem verme bu kültür tipinin başlıca özellikleridir (Balay, 2000: 144).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir (İnce ve Gül, 2005: 76). Morris ve Bloom (2002)'in çalışmalarına göre; örgütsel bağlılığın yüksek olması ile güçlü örgüt kültürü ilişkisi, işe

yeni başlayanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırma sorumluluğunu doğurmaktadır. Bu sorumluluğun oluşmasının başarılması durumunda çalışanların örgüt kültürünü kabul edeceklerini ve benimseyeceklerini ifade etmişlerdir (Morris ve Bloom, 2002: 71–83). Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel amaçlara katılımını teşvik ederek ve çalışanlar arasında aidiyet duygusunun oluşmasını sağlayarak örgütsel bağlılığın oluşmasına ya da gelişmesine olanak tanımaktır. (DeCotiis ve Summers, 1987: 445).

Örgüt kültürel yapısını tamamlamışsa ve kültürel yapının gereklerini düzenli bir şekilde yerine getirirse, örgüte olan bağlılık da buna göre yüksek olmaktadır. Örneğin; kutlamalar, eğlenceler, ödüllerin verilmesi yerine ve zamanına göre yapılırsa, çalışanlar mutlu ve huzurlu olmaktadırlar (Güney, 2007: 243). Bu durum hem verimliliği hem örgütsel başarıyı beraberinde getirmektedir. Bunların gerçekleştiği bir ortamda örgüte olan bağlılık da gelişmektedir.

Şirketlerin hızlı değişen rekabet ortamlarında ayakta kalabilmeleri etkinliklerini başarı ile artırabilmeleri, işgörenlerinin şirketlerine bağlılıklarının sağlanabilmesi ancak güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları ile mümkün olabilir.

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK OLUŞTURMASINDA GEREKLİ KOŞULLAR

Örgüt kültürü, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının olumlu veya olumsuz yönde oluşmasında önemli etkisi olan bir faktördür. İşgörenlerde olumlu yönde örgütsel bağlılık tutumunun sergilenebilmesi için gerekli bir takım koşullar mevcuttur. Bunlar; psikolojik güçlendirme algısı, örgütsel adalet algısı, örgütsel bağdaşımlık algısı, örgütsel güven duygusu, takdir edilme duygusu, işin anlamlılık düzeyi, psikolojik sözleşme, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı ve çalışma koşulları olarak sıralanabilmektedir.

2.4.1. Psikolojik Güçlendirme Algısı

Psikolojik güçlendirme algısı hakkındaki yapılan ilk tanımlamalarda, psikolojik güçlendirme özyeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak kabul edilmiştir. Bu

tanımlamalara göre psikolojik güçlendirme, örgüt üyelerinin özyeterlilik duygularının artırılması şeklinde tanımlanmıştır (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo'nun çalışmasından hareketle güçlendirmeye bilişsel bir bakış açısı getirerek güçlendirmenin tek boyutla izah edilemeyeceğini, çünkü çok boyutlu bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yazarlar güçlendirmeyi, "bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört boyut tarafından açıklanan ve tek kavramla ifade edilen içsel görev motivasyonu" (Thomas ve Velthouse, 1990 : 668) şeklinde tanımlamışlardır. Söz konusu boyutlar anlamlılık, yetkinlik, otonomi ve etki'dir (Thomas ve Velthouse, 1990: 671). Bunlardan her biri diğerinin öncülü veya sonucu olmaktan ziyade, güçlendirme kavramının farklı yüzlerini temsil etmektedirler (Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997: 681).

- **Anlamlılık (Meaningfulness):** Üstlenilen iş rolünün gerekleriyle çalışanın kendi değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade eder. Bu uyum, işin birey için taşıdığı önemdir. İşin gerekleri ile işgörenin inançları ve değerleri birbirine yakınlaştıkça işin birey için taşıdığı önem de artmaktadır. Diğer bir deyişle yürütülen işin gerekleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, işin birey için taşıdığı anlamın da göstergesidir (Spreitzer, 1995: 1443).
- **Yetkinlik (Competence):** Bireyin, işi en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Diğer bir ifadeyle, bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olmasıdır. Yetkinlik kavramı global anlamda yetkinlikten çok, belirli bir iş ile ilgili yetkinliği ifade etmektedir (Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997: 683–684).
- **Otonomi (Choice):** Yetkinlik davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken otonomi bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesidir. Örneğin çalışanın işin başlatılması, yöntemi, hızı ve gösterilen çaba gibi konularda özgürce karar verebilmelidir.
- **Etki (Impact):** İş görenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Otonomi bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol

duygusuna işaret etmektedir. Bu bağlamda otonomi işte katılımı gerektirirken, etki örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997: 681).

Kısaca psikolojik güçlendirme, dört boyuttan (anlamlılık, yetkinlik, otonomi ve etki) oluşan motivasyonel bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu dört boyut birleştiğinde psikolojik güçlendirme ile ilgili bütüncül bir kavram oluşturmaktadır. Öte yandan herhangi bir boyutun eksikliği hissedilen güçlendirme duygusunu tamamen ortadan kaldırmaya da derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle bu dört boyut birlikte psikolojik güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan "tam ve yeterli bilişsel set" olarak nitelendirilmektedir (Hu ve Leung, 2003: 368).

2.4.2. Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel adalet ile ilgili başlangıç noktası Adams'ın eşitlik teorisine dayandırılmaktadır (Yürür, 2008: 297). Adams çalışmalarında bireylerin örgüte kattıkları değerler karşılığında kendilerine ve diğerlerine verilen ödüller arasında kıyaslama yapmaya çalıştıklarını ortaya koymuştur. Adams'a göre bu kıyaslama sonucunda durumun aleyhinde olduğuna inanan birey örgüte verdiği girdileri azaltma yoluna gidecek veya örgütten ayrılmayı seçecek, eşitliğin sağlandığına inandığında ise huzurlu bir şekilde çalışacaktır (Eren, 2001: 538).

Literatürde örgütsel adalet; dağıtım adaleti, işlem (prosedür) adaleti ve kişiler arası etkileşim (iletişim) adaleti olarak üç boyutta incelendiği gibi (Özdevecioğlu, 2003: 78), dağıtımcı ve işlemsel (prosedürel) adalet olmak üzere ikiye de ayrılmaktadır (Doğan, 2002: 72). İkinci sınıflandırmada iletişim adaleti, işlemsel adaletin sosyal bileşeni olarak tanımlanmaktadır (Yürür, 2008: 298).

Dağıtım adaleti kısaca ödül ve sorumlulukların bireylere adil bir şekilde pay edilmesidir. İşlem adaleti kapsamında karar süreçlerindeki adalet yer almaktadır. Kişiler arası iletişim adaletinde ise yöneticilerin çalışanlar ile iletişimlerinde de adaletli olması beklenmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 79). Bir başka deyişle, dağıtımcı adalet çalışanın örgüte kattığı değere karşılık alması gereken ödülü (ücret artışı, terfi v.b.) ifade etmektedir. İşlem adaleti ise değerlendirme süreçlerinin adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2002: 72).

Literatürde örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişkinin bulunduğu yer almaktadır. Adalet algısının yüksekliği, işgörenlerde olumlu davranışların artmasına, istenmeyen davranışların azalmasına neden olmaktadır (Yürür, 2008: 308). İşgörenler ile üst yönetim arasındaki iletişimin ve işgörenlere ulaşan bilgi miktarının artması, iş tatmini ve adalet algısını olumlu etkilemektedir (Doğan, 2002:72).

Örgütsel adaletin sağlanması, örgütler için yıkıcı olabilecek olan “Sinisizmi” de önleyebilir. Sinisizm, kısaca kişinin çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutumu olarak tanımlanmaktadır (Kutunis ve Çetinel, 2009:691).

Sonuç olarak, insan kaynağı günümüzde şirketlerin en değerli varlığıdır ve bu varlığın en büyük beklentilerinden biri olan örgütsel adaletin karşılanması tüm yöneticilerin en önemli görevlerinden biridir. Yukarıda yer alan bilgiler ışığında, adaletin sağlandığı bir örgütte iş tatmininin, iş performansının, örgütsel kimlik algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması ile doğru orantılı olarak işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarında da bir artışı beklemek doğru olacaktır. Buna karşın adaletsizliğin, bireylerin örgütlerine karşı olumsuz duygu ve davranışlar içinde olmalarına ve örgütsel bağlılıklarında bir azalmayla birlikte örgütten kopmalarına yol açabileceği gözden uzak tutulmamalıdır.

2.4.3. Örgütsel Bağdaşımılık Algısı

Bağdaşımılık, üyelerin grupta kalma isteklerini, buna bağlılıklarını ve birlikte bir birim olarak faaliyette bulunma yeteneklerini kapsayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Lewis v.d, 1998: 482). İç bağdaşımılık, örgüt üyelerinin birbirlerine çekici gelmeleri ve örgütsel amaçlarla bütünleşerek, örgütsel başarıyı kendi başarıları olarak kabul etmelerini sağlayan bir yön duygusu olarak ifade edilebilir (Robbins, 2001: 237). Bağdaşımılık, üyelerin birbirlerine ve bir bütün olarak üyesi oldukları örgüte veya takıma karşı duygularını yansıtır. İç bağdaşımılık bir örgütte işgörenler birbirlerini çeker ve örgütle kalmaya motive olurlar. Bağdaşımılık karşılıklı işbirliği, cömert ve yardım edici davranış doğurur ve örgüt üyelerini tüm potansiyellerini kullanma yolunda teşvik eder (Huczynski ve Buchanan, 2001: 399; Akt. İşcan ve Naktiyok, 2004: 183).

İç bağdaşık örgütlerle amaçlar açık bir biçimde oluşturulur, rol ve sorumluluklar iyi tanımlanır, devredilir ve amacı gerçekleştirmeye yönelik eylemler ödüllendirilir. Böyle bir örgütlerle rijit yapının yerini esnek bir yapı alır, karar verme hızlandırılır ve paylaşılır, örgütlerle açık bir iletişim egemendir ve tüm üyeler ortak bir amacı gerçekleştirmeyi sağlayacak şekilde yönlendirilir (Osland v.d.,2001 :557).Bağdaşım, büyük örgütlerde takım lideri ya da diğer takım üyeleri, küçük örgütlerde ise yöneticiler veya örgütün diğer üyeleri tarafından dikte edilemez. Bağdaşık bir grup, örgütsel amaçların lehine olduğu gibi aleyhine de çalışabilir. Bu anlamda grubun örgütsel amaçlara bakışı çok önemlidir (Hellriegel, v.d., 2002: 471).

Bir örgütlerle bağdaşımını artıracak altı temel unsur vardır. Bunlar (Naylor, 1999:579) ;

- **Sosyal Çekicilik:** Çalışanlar bir arada olmaktan zevk duyarlar. Ya da grubun diğer üyelerinin amaç ve değerleri onlara çekici gelir.
- **Dışsal Tehdit:** Rakiplerin doğurduğu tehdit önemli bir bağdaşım kaynağı olabilir. Bu tehdide karşı üyeler başarılı olmak için bağdaşık olma gereğini anlarlar.
- **İzolasyon:** Grubun dışındaki kişilerden izole olmak, dışsal güçlere direnme konusunda karşılıklı bağımlılığı artırır.
- **Büyüklik:** Küçük gruplar daha bağdaşık olma eğilimindedir.
- **Tamamlayıcı Beceriler:** Gruptaki üyelerin birbirlerinin becerilerini tamamlamaları beceri dengesi sağlayacağından, bağdaşımını artırabilir
- **Ödüller:** Bağdaşım açısından bireysel ödüllerden çok grup başarısına dayalı ödüller daha önemlidir.

Grubun veya örgütün küçüklüğü, karşılıklı ilişki sıklığını artırır. Bu da bağdaşımına katkıda bulunur. Bunun yanı sıra amaçlara katılım, üyelerin birbirleriyle geçireceği zamanın artması ve grubun statüsü, gruba üye olmanın çok güç gerçekleşen bir olay olduğu algısı, diğer gruplarla rekabet, bireysel ödüllerden ziyade grup ödülleriyle ilgili bir örgütlerle veya grupta bağdaşımını artırır. Bağdaşım, grubun verimliliği ile ilgili olduğu için önemlidir. Bununla birlikte bağdaşım ve verimliliğin ilişkisi grup tarafından oluşturulan performans normlarına bağlıdır. Eğer performansla

ilişkili normlar yüksekse (fazla çıktı, kaliteli iş, gurup dışındaki bireylerle işbirliği) bağdaşık bir gurup, daha az bağdaşık bir guruptan daha verimli olacaktır. Ancak bağdaşımılık yüksek, performans normları düşükse, verimlilik düşük olacaktır. Bağdaşımılık düşük, performans normları yüksekse verimlilik artar. Ama artışın düzeyi yüksek bağdaşık ve yüksek normlu durumdan daha az olur (Robbins, 2001: 237).

2.4.4. Örgütsel Güven Duygusu

İşgörenler çalıştıkları örgütte kendilerini ne kadar güvende hissederlerse örgütlerine o derecede bağlılık gösterirler. İşgörenlerin kendilerini güvende hissetmeleri için örgüt kültürünün de buna paralel olacak şekilde tasarlanması gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Örgütlerde işgörenler karşılıklı güven duygusuna ihtiyaç duyarlar. Örgütlerde kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için öncelikli olarak çalışanları kendilerini güvende hissettikleri bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Aksi takdirde sinerji gerçekleşmeyecek ve işgörenlerin örgütlerinin başarıları çok sınırlı kalacaktır. Dolayısıyla, yönetim çalışanlara yardımseverlik davranışları gösterirse, çalışanlar örgütlerine güvensizlik hissetmeyeceklerdir. Örgüt üyeleri eğer kendilerine içinde buldukları topluluğa katkıda buldukları için güven duyulan bir yetişkin olarak davranılırsa, çalışma ortamlarını tatmin edici bulacaklar bu da bağlılıklarını arttıracaktır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 710).

Güvenin önemi üzerinde fikir birliğine varılmasına rağmen, güven kavramı sosyal bilimciler tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır (Halis, Gökğöz ve Yaşar, 2007: 189):

- Giffin (1967) göre güven risk içeren bir durumda bir kimsenin davranışına karşı duyulan itimattır (Lee, 2004: 3).
- Earle'e göre güven, insanların karmaşık olan sosyal yaşama adapte olmasını sağlayan bir stratejidir (Sztompka, 1999: 25, Akt. Halis, Gökğöz ve Yaşar, 2007: 189).
- Solomon ve Flores'e (2001: 18) göre güven, bireyin vaatleriyle, taahhütleriyle, duygularıyla ve kendi iç tutarlılığı ile ürettiği, oluşturduğu, kurduğu, koruduğu

ve sürdürdüğü bir şeydir. Güven bir seçenek, bir tercih, insan yaşamının aktif bir parçasıdır (Halis, Gökgez ve Yaşar, 2007: 189).

- Mayer, Davis ve Schoorman (1995: 716) ise güveni, “bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki bireyin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duyması ve bu inanç doğrultusunda karşısındaki kişinin eylemlerine kendisini savunma gereği duymaksızın açık oluşu” biçiminde ifade etmişlerdir.

Bilim adamları güveni, risk içeren durumlarda başkalarının davranışlarına karşı emin ve olumlu beklentiler içinde olma durumu, şeklinde tanımlama noktasında hemfikirlerdir (Perks ve Halliday, 2003: 339).

Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır ancak kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Örgütsel güven, bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Örgütsel güven kavramı bir diğer tanımlamada, “işgörenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi” olarak belirtilmektedir. Bu tanımlamaya göre örgütsel güvenin kaynağı, üst kademe yöneticileri ile ara kademe yöneticilerinin davranışlarıdır (Şimşek ve Taşçı, 2004: 3).

Yöneticiler örgütsel güvenin oluşturulmasındaki anahtar kişilerdir. Bu anlamda, örgütsel güvenin sağlanması konusundaki yük, büyük ölçüde yöneticilerin omuzlarındadır. Bu noktada yöneticiye düşen görev, şirketlerde örgütsel etiğin oluşturulması ve tüm çalışanlara benimsetilmesidir. Etik değerlerin varlığı, belirsizliği azaltır ve belirsizliğin azalması güveni artırır. Güven ortamının hakim olduğu bir şirkette verimlilik ve kalite artışının gerçekleşmesi daha kolay olabilecektir (Tiryaki, 2005: 152 – 153).

Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt bireyleri arasındaki yüksek güven, merkezileşmenin azalmasına neden olmaktadır (Sargut, 1994: 101–102.). Bu yönüyle gevşetilmiş ve içselleştirilmiş denetim ile çalışanlarda örgütsel bağlılık tutumunun da gelişmesine destek olmaktadır.

2.4.5. Takdir Edilme Duygusu

Örgüt içindeki bireylerin en önemli örgütsel gereksinimlerinin başında takdir edilme duygusu gelmektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren en temel faktörlerden biridir. Yerinde ve zamanında çalışmalarından dolayı takdir gören bir çalışanın örgüte yönelik bağlılık tutumu olumlu yönde gelişmektedir. Takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi, şirketler arasında ve şirketnin içerisinde konumdan konuma da farklılıklar gösterebilir (Tiryaki, 2005: 153).

Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyer ve ilerleme fırsatlarından tatmin olması, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İşlerinden tatmin olan çalışanların örgütsel bağlılıkları da o nispette artmaktadır.

Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük tatmin sağlamaktadır. Takdir edilme duygusu, başarı hissiyle bir bütün oluşturmaktadır. Takdir edilmenin bireylerde güçlü bir motive edici özelliği bulunmaktadır (Şahin, 2004: 538).

Örgütlerde çalışan bireylerin çalışma ve iş başarıma güdülerinin artırılması konusunda öncelikli olarak parasal ihtiyaçların giderilmesi yeterli değildir. Hem ilerleme hem terfi hem de takdir edilme çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri ve öz güvenlerini oluşturmalarında önemli bir etkiye sahiptir. Takdir etme, örgütlerde çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlamak ve örgütsel iyileştirme çabalarını güçlendirmek için de etkin birer araç olarak kullanılmaktadır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 429).

Örgütler iyi yapılan bir görevi ya da işi takdir ifadesi olarak ve açıkça bu takdiri göstermek için ödül ve ödüllendirme sistemleri kullanmalıdırlar. Etkin takdir programları, örgüt kültürü üzerinde büyük bir etki yapmaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 21). Kültüre odaklanmak, çalışanlarda bir kimlik duygusu oluşturarak, onların örgütsel değer ve inançlara bağlılığını sağlamaktadır.

2.4.6. İşin Anlamlılık Düzeyi

Duygusal bağlılık, örgütün temel alındığı bir üyelikte yönetimle birlikte tanımlanmayı ve örgütün değerleri ile bireyin değerleri arasındaki uyumu ifade eden bağlılık durumudur (Allen ve Meyer, 1990: 4). Örgütle daha fazla özdeşleşmek isteyen ve örgütün değerlerini içselleştirmiş bir birey, görevinin daha fazla anlamlı olduğunu düşünecektir. Çünkü anlamlılık, bireyin görevi ile kendi inanç ve değerleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Öne sürülen bu ilişkinin dayandığı nokta, çalışanların kendi iş rollerini ve bununla ilgili değerleri, örgüt amaçlarının bir parçası olarak görmeleridir. Böylece örgütsel bağlılık ve işin anlamlılığı arasında kapsamlı bir ilişki olduğunu sonucu ortaya çıkmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673).

Kişisel, işe ait veya örgütsel faktörlerle kıyaslandığında işgörenlerin işleriyle ilgili algılamaların örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediği çeşitli araştırmalarda ileri sürülmektedir. Bireysel olarak örgüt içindeki rol ve görevlerini anlamlı gören çalışanlar kendilerini işlerine daha fazla vererek, işlerin planlandığı gibi gitmesi yönünde çaba göstermektedirler. İşinin anlamlılık boyutu bireylerde adanmışlık duygusunu geliştirir ve enerjilerinin işleri doğrultusunda yoğunlaşarak çalışma konsantrasyonlarının artmasına destek olur (Ceylan, Çöl, Gül, 2005: 41) Dolayısıyla kendini bilinçli bir şekilde işine adayan çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır.

İşgörenlerin kişisel algılamaların, işe ait veya örgütsel faktörlerle kıyaslandığında işle ilgili olan algılamaların örgütsel bağlılığı daha fazla etkilemektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde, güçlendirilmiş takımlarda ortaya çıkan yüksek düzeydeki destek ve güven duygusunun takım üyeleri arasında bağlılığın artmasına yol açtığı görülmüştür. Ayrıca özerk takımların klasik şekilde örgütlenmiş takımlara kıyasla daha güçlü örgütsel bağlılığa sahip olduklarını tespit edilmiştir (Kirkman ve Rosen, 1999: 63). Bireysel olarak işini anlamlı gören çalışanlar kendilerini işlerine daha fazla verecek ve işlerin planlandığı gibi gitmesi yönünde gayret göstereceklerdir (Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997: 683). Bu durumun tersi düşünüldüğünde işini anlamsız ve sıkıcı bulan işgörenin örgüte bağlılık duymasının mümkün olmayacağı sonucuna varılabilir.

2.4.7. Psikolojik Sözleşme

Argyris 1960 yılındaki eserinde iki işyerinde çalışan çalışanlar ve yöneticiler ile yapmış olduğu görüşmelerin analizi sonucunda davranış ve ilişkilerini etkileyecek süreli psikolojik iş sözleşmesi ile çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi anlatarak psikolojik sözleşme kavramından bahseden ilk bilim adamıdır (Lee ve Liu, 2009: 322). Rousseau ve Tijoriwala (1998: 679) psikolojik sözleşmeyi, iki grubun karşılıklı beklentileri olarak tanımlamışlardır. Bir psikolojik sözleşme çeşitli benzersiz kişisel bilgileri içerir. Psikolojik sözleşmede bağlılık ve kararlılık vardır. İlişkisel sözleşmeler ile çalışanlar çalışmaya, iş arkadaşlarına yardım etmeye ve örgütteki değişiklikleri desteklemeye daha çok isteklidirler. Vadeli işlem sözleşmesi kısa vadeli görevleri veya tek bir durumu ifade eder. İşlem sözleşmelerinde çalışanların ile bazı konularda çatışmaya gidilebilir (Guest, 2004: 544).

Psikolojik sözleşme, işgören ile örgüt arasında, çalışanın örgütte çalışarak yüksek düzeyde bir iş performansını göstermeyi taahhüt etmesi, örgütün ise çalışanlara sürekli bir iş ve terfi fırsatları sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların ve örgütün birbirlerinden davranışsal olarak karşılıklı bir takım beklentileri ve uymak zorunda oldukları davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar bütünü psikolojik sözleşme olarak ifade edilebilir (Chang ve Hsu, 2009: 722).

Bazı uzmanlar, karşılıklı beklentiler ve beklentilerin karşılanma derecelerine bağlı olarak psikolojik sözleşmeleri, iş anlaşmalarının temeli olarak değerlendirmektedirler. Özellikle Japonya'da ömür boyu istihdam, psikolojik sözleşmelerle birlikte iş ilişkilerinin ayrılmaz bir parçası olarak kullanılmaktadır Örgüt ile birey arasında varlığı kabul gören psikolojik sözleşmenin karşılıklı taleplere cevap verecek nitelikte dengeli bir şekilde karşılanıyorsa sorun bulunmamaktadır. Örgütler, çalışanlardan görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerini, otoriteyi tanımalarını, kendi amaçlarıyla örgütsel amaçları en üst düzeyde örtüştürerek, örgütün vizyonuna katkı sağlamalarını talep ederler. Bireyler açısından ise, örgütlerinden ücretlerinin zamanında ve adaletli bir şekilde ödenmesini, sosyal güvenceleri ile iş güvencelerinin sağlanması ve işlerini daha sağlıklı bir şekilde yapabilecekleri çalışma ortamının sağlanmasını isterler (Tiryaki, 2005: 159).

Ancak herhangi bir dengesizlik durumunda iki taraf açısından da olumsuzluklar ortaya çıkar ve söz konusu taraflar yaptırım güçleriyle karşı karşıya gelirler. Örgüt, yaptırım gücünü kullanarak çalışanı işten çıkartır, bu da örgüt açısından olumsuz sonuçlar yaratabilir. Çalışanlar, örgütsel dengesizliğe karşı bir takım olumsuz davranış ve tutumlar sergileyebilirler. Bu tutumlar, eğer konusunda uzman ve nitelikli bir çalışan ise alternatif iş olanaklarının varlığına istinaden kolaylıkla iş bırakma ve yeni iş arayışına girerler. Bunun tersi durumunda çalışanın işten ayrılmasını zorlaştıran maddi ve manevi bir takım nedenler söz konusu olduğunda, işgören örgütte kalmaya devam eder, ancak niteliklerinin gereğini yerine getirmez. İş yavaşlatma, işe geç gelme gibi örgüt açısından istenmeyen davranışlara yönelebilir. Bütün olumsuzluklardan zararlı çıkan her durumda örgütün kendisi olmaktadır. Bu nedenle yapılması gereken; bu davranışların nedenlerini tespit ederek, çözüm yöntemleri geliştirmek, bireysel amaçlarla örgüt hedeflerinin uyumunun sağlanması, işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda motivasyonlarının artırılması önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşmede oluşabilecek dengesizliğin giderilmesini sağlayacak güçte bir yapıcı unsur olmaktadır (Kama, 2005: 89-90).

Psikolojik sözleşmelerde meydana gelen değişimlerin temelinde yatan nedenler; örgütsel yapıda meydana gelen yataylaşma ve kıdem konusunda meydana gelen değişimler ile iş güvenliği konusunda örgütlerin sağladığı garantilerin azalması olarak ifade edilebilir (Tiryaki, 2005: 160).

Gayri resmi ve yazılı olmadığı halde psikolojik sözleşme ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşımaktadır. Bunun sonucu örgütün değerlerini kabullenip paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirir. Bireyin örgütle bütünleşmesinde önemli bir faktör olan psikolojik bağlılığın, rıza gösterme, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar mutlak bir uyum ve kabullenmeyi içermesi açısından çalışanların örgütsel bağlılığı ile psikolojik sözleşme aynı noktada birleşmektedirler (İnce, Gül, 2005: 61-62).

Geçerli bir psikolojik sözleşme yaratabilmek için, birey ile örgüt arasındaki ilişki, karşılıklı olarak her iki tarafın birbirlerini kabullendiği, karşılıklı etki ve anlaşma

yoluyla gelişen bir uyum ortamı gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların psikolojik sözleşmedeki bir dengesizlik nedeniyle örgütlerine olumsuz tutum geliştirme ihtimalleri düşük olacağından dolayı örgüt yönetimlerinin çalışarlarda bağıllık normunu geliştirecek kalıcı çözümler getirmeleri örgütsel etkinlik açısından önemli olmaktadır (Tiryaki, 2005: 160).

2.4.8. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütün iç ve dış çevresinde bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 200: 60). Örgütsel bağıllıkla ilgili ilk çalışmalardan günümüze kadar işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağıllık ve örgütsel özellikler arasındaki ilişki çok güçlü olarak belirlenmektedir.

İşin motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi ile iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağıllığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağıllıklarının da artması beklenebilir. Zenginleştirilmiş iş kapsamının amacı, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri zaman, bundan zevk duymalarını sağlayıp bağıllığı pozitif yönde etkilemektir. Kişisel ve çevre koşullarının ele alındığı bir araştırmada, örgütsel bağıllıktaki değişimi daha çok işin niteliği, otonomi ve geri bildirim gibi çevre koşullarının açıkladığı ileri sürülmüştür (İnce ve Gül, 2005: 72). İşin niteliği ve önemi, yani işin yaratıcılığa açık olup olmadığı, çalışana özerklik sağlayıp sağlayamadığı örgüt üyelerinin tutumlarına doğrudan etki eden bir faktör olmaktadır.

2.4.9. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları

Yönetim, belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyeti yada sosyal bir olay olarak ifade edilebilir (Eren, 2007: 1).

Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı bulunmaktadır. Planlama, organize etme, koordine etme, yürütme ve denetleme gibi konularda bu farklılıklar ortaya çıkar. Astlar yöneticinin bu yönetim üslubunu her zaman benimsemeyebilirler. Bu da yönetici ile astlar arasında bir takım çatışma ve yabancılaşmaların ortaya çıkmasına neden olur (Fettahlıoğlu, 2006: 53).

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu, çalışanların örgüte ve işlerine karşı olan bağlılıklarını etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık üzerinde yönetim tarzının iki durumda etki ettiği belirtilebilir. Bu etkenler, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamak ve çalışan merkezli olmaktır (Mitchell ve Larson, 1987: 139-140, Akt. Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 19).

Örgütlerde, çalışan merkezli bir yönetim tarzı anlayışı geliştirmek çalışanlarla örgüt arasında destekleyici ilişkiler yaratılması açısından önem taşımaktadır. Yönetimin işgören ilişkilerini destekleyerek, katkıda bulunması, çalışanların örgüte yönelik bağlılık tutumlarını artırmaktadır. Çalışanların örgüt ortamında yaptıkları işlerde özerklik tanınması, kontrol ve etki etme fırsatlarının tanınması, güvenlikten emin olma, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, çalışanlarda bağlılığı artırmaktadır. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin uygun bir biçimde yapılması açısından önemli olmaktadır. İşyerinin ısısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu, işyerinin temizliği ve kalitesi, iç teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar işgörenlerin bağlılık tutumlarına etki etmektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların verimliliklerini arttırarak, kendilerine değer verilmesini algılamaları açısından önem taşımaktadır (Tiryaki, 2005: 162).

Örgütün yönetim biçimi, işgörenlerin örgütsel davranışlarına etkide bulunur. Bir yöneticinin yönetim biçimi, işgörenlerini güdülemek ve yetkilerini kullanmak için

takındığı tutuma, örgüte (ise) ya da işgörene yönelik olmasına göre nitelik kazanır (Budak, 1991: 237).

Yönetim tarzının çalışanların fikirlerine odaklı gerçekleşmesi sonucunda çalışanların kendilerine güven ve saygı duyulduğunu hissetmeleri, tanınma gereksinimlerinin tatmin edilmesi açısından önem taşımaktadır. Kararlara katılımı sağlanan işgören, hem işine, hem arkadaşlarına hem de örgüt yönetimine karşı olumlu duygular geliştirecek ve bağlılıkları artacaktır Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 19).

Yönetim süreci, örgütlerde çalışanların istek ve gereksinimleri göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir. Örgüt yönetiminin başarılı olabilmesi için, gerekli yönetim tarzı ve yöneticilik vasfının örgütsel bağlılığın yaratılmasındaki rolü sistemin önemli bir parçası olarak kabul edilip, anlaşılması ve bireysel-örgütsel uyum sonucunda oluşacak bağlılığın etkilerinin yönetim tarafından bilinmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, ekip çalışmasına ve yaratıcı fikirlere önem veren bir yönetim süreci, kurumun kültürünün arzulan hale gelmesini sağlayarak, çalışanların bağlılıklarına olumlu katkılar sağlayacaktır. Aksi durumda ise, yönetim tarzı sorunları tahlil edip uygun kararlar almada zorlanacak, yönetsel başarı bundan olumsuz etkilenecektir. Günümüzün karmaşık örgüt ortamlarında yönetimin başarısızlığı diye bir olasılık söz konusu olmamaktadır (Tiryaki, 2005: 162).

Kurumlar bütün birey ve gruplara karşı duyarlı olmadıkça yabancılaşma azalmayacaktır. Örneğin is örgütleri sadece sahiplerine ve yöneticilere karşı değil, aynı zamanda baştanbaşa hiyerarşi içinde yerleşmiş bulunan tüm memurlara karşı da sorumlu olmalıdır. Kamu örgütleri ise sadece yüksek düzeydeki görevlilere değil, aynı zamanda hizmet ettikleri gruplara karşı da duyarlı olmalıdır (Fettahlıoğlu, 2006: 54).

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, örgütlerin çalışanlarına en etkin ve verimli şekilde çalışmalarına imkan sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasına verilen önemi artırmaktadır. Örgütler temel hedef ve amaçlarına şirket içerisinde yüksek bağlılık tutumu taşıyan işgörenlerle ulaşabilir. Dolayısıyla, örgütlerin çağımız koşullarına uygun olarak geliştirilmiş örgütte çalışan bireylerin beceri ve yeteneklerinden en yüksek faydayı elde edebilecekleri,

yaratıcılıklarını kullanabilecekleri insanı ön planda değerleyen bir yönetim tarzı geliştirmeleri gerekmektedir.

2.5. BİRLEŞMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Bu başlık altında şirket birleşmeleri ve satın almalarında, alan ve alınan şirket açısından örgüt kültürünün oluşumu ve birleşme-satın almadan beklenen faydanın artırılabilmesi için birleşme yapılmadan önce kültür hakkındaki yapılabilecek faaliyetlere değinilecektir. Birleşme öncesinde kültürel durum tespitinin yapılmasının anlatılacağı birinci kısımdan sonra birleşme ve satın almalarındaki kültürel yaklaşımlara değinilecektir.

2.5.1. Kültürel Durum Tespiti

Birleşme ve satın alma yapılmadan önce şirketlerin birleşme yapılmak ya da satın alınmak istenen şirketin kültürel yapısı hakkında bilgi sahibi olması ve kültürel durumunu tespit etmesi birleşmenin sıhhati açısından önem taşımaktadır.

İki örgütü mükemmel bir şekilde birleştirmek mümkün değildir ve normalde birleşme planlamasında ve karar verme sürecinde örgütlere rehberlik yapacak herhangi bir süreç modeli de tanımlanmamıştır (Galpin ve Herndon, 2007: 37). Birleşme yapılması düşünülen örgütlerin kültürel bütünleşmesi için tek bir yaklaşım kullanmak yetersiz kalmakta bu yaklaşımların en azından başka bir yaklaşımla desteklenmesi gerekmektedir (Cartwright ve Cooper, 1996: 79).

Ayrıca kültürel farklılıklar, yönetim stratejilerindeki hatalar ve iletişim gecikmelerinin, birleşmeleri olumsuz yönde etkilemektedir (Nguyen ve Kleiner, 2003: 447–448). Galpin ve Herndon (2007: 38) eserlerinde şirket birleşmeleri ve satın almalarındaki başarısızlıkların temelinde yatan genel etkenin örgüt kültürü olduğundan ve birleşme yapacak şirketlerin kültürel durum tespitini özenle yapmaları gerektiğinden bahsetmişlerdir. Kültürel durum tespitinin başlıca önemi, birleşme sırasında esnek olması gereken konuların farkındalığını ve hassasiyetinin artırılmasıdır. Örgüt kültürünün durum tespiti, birleşmeyi etkileyen başlıca benzerlik ve farklılıkları, kültürel analiz modelini ve kültürel birleşme aracılığıyla idare edilebilecekleri tanımlamayı

amaçlar. Analiz hedef şirketin kurulumunun mümkün olduğunca ilk etabında başlaması ve müzakereler sırasında ve nihai olarak birleşme planına kadar sürmesi gerekir. Bunu başarmak için kültürel durum tespitinin aşağıdaki altı basamaklı modeli kullanılabilir (Galpin ve Herndon, 2007: 39–40).

- **Başlangıç Planlaması:** Kültürel durum tespitinin ilk basamağı olan başlangıç planlamasında, analizin amaçları belirlenmelidir. Örneğin hangi alanlarda ve konularda denetlenme yapılacağına tespit edilmesi gibi. Bu basamakta veriler nereden nasıl veriler toplanacağı ve alternatif araştırma teknikleri gözden geçirilerek kültürel durum tespiti için gerekli olan yapısal zemin oluşturulmuş olur. Ayrıca kültürel durum tespiti yapacak olan ekip belirlenmeli ve üyelerin sorumluluklarının dağıtımının yapılması gerekmektedir.
- **Araştırma:** Kültürel durum tespiti ile ilgili ikinci basamak ise araştırma safhasıdır. Alınacak yada birleşme yapılması düşünülen şirkete ait olan bilgi, endüstri dergileri, yıllık raporlar gibi dıştan gelen veriler ve örgütsel tablolar, şirket politikasına ait rehberler, piyasa araştırmaları ve şirketin internet sitesinde bulunan online bilgi kaynakları gibi içten gelen bilgiler gözden geçirilmesini içerir.
- **Mülakat ve Veri Toplama Metotlarının Belirlenmesi:** Kültürel durum tespitindeki üçüncü basamak, mülakat rehberi hazırlamak ve veri toplama metotları belirlemek için araştırma safhasından gelen verilerin kullanılmasını içerir.
- **Veri Toplama Süreci:** Dördüncü basamakta, kilit yöneticiler, alıcı ve hedef şirketin ekip üyeleri görüşmeye alınır.
- **Gözden Geçirme ve Rapor Etme:** Kültürel durum tespitindeki beşinci basamakta, bulguların bir özet raporu birleşme yöneticisi ve çalışanlarına sunulur.
- **Birleşmeye Geçiş Aşaması:** Kültürel durum tespitinin son basamağında, kilit bulguların birleşme aşamasında görevlendirilecek yetkili kişilere sunumunu yer almaktadır (Galpin ve Herndon, 2007: 39–40).

Birleşme yapacak şirketler arasındaki kültürel durum tespiti esnasında her şirket için farklı kültürel boyutlar ortaya çıkabilmektedir. Ortaya çıkan bu farklılıklarla ilgili onbir boyut tespit edilmiştir. Bunlar (Galpin ve Herndon, 2007: 41);

- Stratejik yöneltme,
- Kilit önlemler ve sonuçların tanımlanmaları,
- Planlama ve kontrol sistemleri,
- İş görüşmeleri,
- Bilgi teknolojisinin felsefesi ve kullanımı,
- Fiziksel çevre,
- Tarihsel konular ve beklentiler,
- Kapsamlı bilgi transferlerinin örgütlenmesi,
- Bireyler arası bilgi transferi,
- Yöneticilerin ve müdürlerin davranışları,
- İnsan kaynakları.

2.5.2. Şirket Birleşme ve Satın Almalarda Kültürel Yaklaşımlar

Birleşme öncesi safhadaki en önemli basamak örgüt kültürünün seçimidir. Yönetimde hangi örgüt kültürünün kullanılacağı ile ilgili karar alınırken kullanılabilir üç strateji mevcuttur. Birleşme sırasında bir örgüt kültürü diğer örgütün kültürü etkileyebilir. Birleşme kültürlerin ayrı ayrı yaşamasına imkân sağlayabileceği gibi örgüt kültürlerinin birleşiminin gerçekleşmesi için uzun bir zaman gerekebilir. Birleşme tamamlandığında iki kültürden de güçlü bir kültür oluşturulabilir (Habeck, Kröger ve Tram, 2000: 60). Aşağıda bu yaklaşımlar detaylı olarak incelenecektir.

- **Kültürel Çıkarma:** Yeni kültürün zorla yüklenebilmesi için açık ve mantıklı sebeplerin olması gereklidir. Yeni kültürün iş yerindeki eski kültüre göre daha uygun ve fark edilebilir olması gerekmektedir. Kültürel çıkarma tamamen açık ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Bunlara ek olarak çalışanların yeni

kültürel sisteme alışabilmeleri için etkili bir iletişim ve destek sistemi kurulmalıdır (Deb, 2009: 32).

Yeni oluşturulan liderliğin, yeni davranış normlarını sürekli olarak örneklerle açıklaması gerekmektedir. Sonuç olarak yeni beklentiler açıkça bildirilmelidir. Örgütsel sistem ve sembollerdeki bu yeni kültürel akım hemen uygulamaya konmalıdır. Kültürel çıkarmada olumlu sonuç alınabilmesi ve kültürel boşluk bırakılmaması için tutarlı eylemlerin yapılması gerekmektedir (Grankvist, Kollberg ve Persson, 2005: 9).

- **Kültürlerin Ayrı Kalması:** Bir kültür sırf kendi pazarında başarılı diye diğer pazarlarda da başarılı olamayabilir. Kültürlerin ayrı kalması yaklaşımı da bu düşünceden yola çıkarak birleşme sonrasında kültürel çıkarma yaklaşımından farklı olarak birleşme sonrasında her şirketin kendi kültürünü yaşatmasına imkân verir. Bu yaklaşım farklı alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin birleşme ve satın almalarında görülmektedir. Birleşmedeki şirketlerin kendi kültürlerinin ayrı ayrı hayatta kalması istenmektedir. Bu tür birleşmelerde ne sebeple birleşme yapılmak istendiği önem taşımaktadır. Farklı kültürlerin korunması, kaçınılmaz olarak etkili iletişimi azalttığı ve birleşmeden beklenen sinerjik faydaların gerçekleştirilmesini de zorlaştırır (Deb, 2009: 32).

Bazen, birleşme içinde yer alan şirketler, kendi kültürleri ile beraberce büyüyebilirler. Kültürlerin ayrı kalması yaklaşımı, daha güçlü müdahalelerle kültürü değiştirmekten daha az riskli ve daha az travmatik bir yoldur. Ancak sinerji fark edilmezse süreç yavaş ve kararsız kalır (Grankvist, Kollberg ve Persson, 2005: 9).

- **Birleşik Kültür Oluşturmak:** Bu yaklaşım kültürel farklılıkları çözümleyen en zor fakat en faydalı yaklaşımdır. Ana şirketlerin her birinin örgüt kültürü öğelerinden yola çıkılarak birleştirilmiş bir kültür oluşturulmak amaçlanır. Bu amaç için birleşmede yer alan ana şirketlerin her birinden alınan kültürel öğelerden yeni bir kültürel öğeler modeli çıkartılır, yeni inançlar sistemi, varsayımlar ve davranış kuralları ile iyi ve daha yeni bir kültür oluşturulmak istenir (Habeck, Kröger ve Träm, 2000: 55–56).

Başarılı bir birleşme için anahtar etkenlerden biri de hızlı çalışmak ve yeni yönetim takımını hızlı bir şekilde yerleştirmektir. Bu yönetim takımı birleşmeye katılan her bir şirketin içinden gelen ve “o iş için en iyi adam” temelli düşünce ile seçilmiş

kişilerden oluşmalıdır. Bu yönetim takımı bütünleşmiş olarak görülmelidir ve bir yandan da de örgütün oluşturmak istediği yeni kültür modeli üzerinde çalışmalıdırlar. Bundan başka şirketler arasındaki iletişim kanallarının kurulması da önemlidir. İki örgütün kültürü arasında mutlaka karşılıklı saygı kurulması gerekir. Amaç, birleşme yapan her bir şirketten en kullanışlı kültür elemanlarından yararlanarak gelecekteki şirket için en uygun kültürü oluşturmaktır (Grankvist, Kollberg ve Persson, 2005: 9).

Birleşik kültür oluşturulacağından gelecekteki ihtiyaçlarda göz önünde bulundurularak, öncelikle iki kültürün dürüst ve tam bir değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir. Bunun sayesinde örgütlerin alanları nispeten hızlı bir şekilde ele alınabilir. Bazı alanlarda sürtünme görülebilir. Yüksek düzeyde uyum sağlayan pozitif alanlar örgütlerde güçlü benzerlikler gösterir (Habeck, Kröger ve Träm, 2000: 57).

2.5.3. Birleşme ve Satın Almalarda İşgörenin Değişime Verdiği Tepki

Bu altbölümde, birleşme ve satın almalarda çalışanların örgüt kültürünün değişimine olan tepkileri nasıldır sorusuyla ilgili teoriler sunulacaktır. Bu soru işgörenin değişime nasıl tepki verdiğini ele alır ve özellikle direnç kavramı ile ilgilidir. Bununla bağlantılı olarak sunulacak ilk çalışma Cartwright ve Cooper (1996) tarafından yapılan “işgörenin değişime tepkisi” sürecidir. Daha sonra, Marks (1997) ve Galpin ve Herndon (2000) “birleşme sendromu” teorisiyle, birleşme veya satın almalarda, işgören arasında doğan endişeler açıklanmaya çalışılacaktır. Bundan sonra da, Mabin, Forgeson, ve Green (2001) pek çok yazarın yorumlarıyla birlikte “değişime karşı dirence neden olan farklı faktörler” sunulacaktır. Ayrıca “Bir birleşmenin uygulanma aşamasındaki spesifik direnç kaynakları”yla ilgili Pardo del Val ve Martinez Fuentes (2003) tarafından yapılan bir çalışma da ele alınacaktır. Bu teori özellikle şirket birleşmelerinin uygulama aşamasıyla ilgili engelleri ele almaktadır. Daha sonra Appelbaum ve diğerleri, (2000a) değişimin kendisine direnmeden ve işvereni hor görmeye kadar “direnç şiddeti seviyelerini” açıklamaya devam etmektedir. Son olarak, Galpin ve Herndon (2000), “her seviyede direncin yönetilmesi”yle ilgili teorilerinde, direnç piramidini ve direncin üstesinden nasıl gelineceğini açıklayacaklardır. Ayrıca, yazarlar direnci olumlu bir açıdan ele alan bazı noktalar üzerinde duracaklardır.

2.5.3.1. İşgörenin Değişime Verdiği Tepki

Cartwright ve Cooper (1996), birleşmeler ve şirket alımlarıyla ilgili olarak işgörenin geçirdiği dört aşamayı ele almaktadır:

- **İnkâr:** Genellikle bireylerin ilk tepkisi, gerçekleşeceğini ifade eden söylentilere rağmen birleşmenin olacağını inkâr etmeye neden olabilecek büyük şok. Anlaşma yapıldıktan sonra bile, bu bireyler hala hiçbir şeyin değişmeyeceği konusunda kendilerini ikna etmeye çalışırlar.
- **Öfke:** Değişimin gerçekleşeceğini anladıktan sonra bireylerin duyguları, eski ve hatta yeni yönetime karşı öfke ve gücenme ile yer değiştirebilir.
- **Duygusal Pazarlık:** Bu aşamada, iş gelişimi ile ilgili korku ve belirsizlik öfkeyi içe döndürebilir. Bireyler genellikle geçmişe özlem duyar hale gelir ve mevcut vasıflarının yeni örgüte aktarılamayacağından korkarlar. En kötüsü, bu depresyona neden olabilir.
- **Kabul:** Sonunda, bireyler geçmişin geçmişte kaldığını ve yeni durumu kabul etmeleri gerektiğini fark ederler. Bu aşamaya kadar, bireyler birleşmenin hiç bir olumlu yönünü göremezler.

2.5.3.2. Birleşme Sendromu

Marks (1997: 267), birleşmelerin ve şirket alımlarının büyük bir kısmında üst düzey yöneticilerin bekledikleri sinerjileri ve mali kazanımları elde edemediklerini iddia etmektedir. Bunun da yöneticilerin birleşme hususlarının genişliğini ve özellikle iki örgütün birleşmesiyle oluşan yeni örgütteki insani yönlerin derinliğiyle ilgili sorunları küçümsemeleri ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu “birleşme sendromu”, görünürde çok iyi planlanmış birleşimlerin veya şirket alımlarının hayal kırıklığı yaratan sonuçlara ulaşmasının en önemli nedenlerinden biridir. Birleşme sendromu stres dolu tepkilere neden olmaktadır ve kültürlerin entegre olamamasına neden olabilir. Yazar ayrıca en dostane ve en iyi yönetilen değişim durumlarında dahi insan stresine ait işaretlerin bulunduğunu iddia etmektedir. Birleşme sendromunun ilk işareti işgörenler arasındaki artan kişisel çıkarlardır. Çalışanlar, birleşme ile kurulan yeni örgütün bireysel olarak kendilerini nasıl etkileyeceği konusu ile daha fazla meşgul olmaya başlarlar. Bu da,

sürekli olarak hangi sonuçların kariyerleri için ne anlama geleceğine dair sorularına cevap aradıklarından dolayı işlerinde dikkatlerinin dağılmasına neden olur.

Galpin ve Herndon (2007: 60), insanların birleşik pazar payını merak etmeden veya veritabanının birleşimini düşünmeye başlamadan önce, kişisel etkilerini; işimi kaybedecek miyim? Taşınmak zorunda kalacak mıyım? Kime rapor vereceğim? Gibi konuları düşündüklerini iddia etmektedir.

Sonuç olarak, verim, moral ve performans, değişim zamanından başlayarak her zaman örgüt seviyesinde düşüşe geçer. “Ben” konuları çözümlenene kadar ve birleşme tamamlanana kadar, çalışma gününün büyük bir bölümünde yöneticilerin ve çalışanların dikkati birleşmenin başarısı konusunda dağılacaktır. Bu nedenle, birleşme sürecinin mümkün olan en kısa zamanda çözümlenmesi büyük oranda verimlilik ve maliyet tasarrufu anlamına gelmektedir (Marks, 1997: 268-269).

2.5.3.3. Değişime Karşı Dirence Neden Olan Faktörler

Mabin, Forgeson ve Green (2001: 171)’e göre, yöneticilerin direnci değişik formlarda tanımlamaları ve değişimin etrafındaki direncin altında yatan nedenleri tanımlamayı öğrenmeleri gerekmektedir. Değişime karşı dirence neden olan faktörler aşağıda belirtilmektedir:

- **Bilinmeyen Korkusu:** Değişim bilinenden bilinmeyene doğru bir hareket içermesinden dolayı, direnç değişim sürecinin beklenen bir parçasıdır (Bovey ve Hede 2001: 534). Bilinmeyen korkusu, değişim sürecinde neler olduğunu ve ileride neler olacağını bilinememesinin doğal bir sonucudur. Şirket birleşme ve satın almalarında çalışanlar örgütlerinde yaşanan kültürel değişim sürecinde neler olduğunu ve ileride neler olabileceğini bilemediklerinden dolayı doğal olarak örgüt içerisindeki bu kültürel değişime karşı bir direnç oluşturmaktadırlar (Mabin, Forgeson ve Green, 2001: 170).
- **Kontrol Kaybı:** Kontrol kaybı, çalışanların şirket birleşmelerinde ve satın almalarında meydana gelen değişim olaylarında çok az veya hiç etkilerinin olmadığı endişesine kapılmaları ve şirket birleşmelerinde ve satın almalarında meydana gelen bu değişimin onlar ile beraber değil de onlara karşı yapıldığını

algılanmaları olarak açıklanmaktadır (Mabin, Forgeson ve Green, 2001: 170). Moran ve Brightman (2001: 66), değişimin bir bireyin denetimde olma hissini tehdit etmesi durumunda, hayatta kalmasına karşı bir tehdit olarak algılanacağını açıklamaktadır.

- **Yetenek Kaybı:** Mabin, Forgeson ve Green (2001:170) çalışanların, mevcut yeteneklerinin değişimden sonra artık işe yaramayacağından korktuklarını iddia etmektedir. Mevcut işlerini kaybetme olasılığı ve bununla birlikte gelen mali kriz büyük bir endişe konusudur (Mabin, Forgeson ve Green, 2001: 170). Cartwright ve Cooper (1996: 150) ayrıca şirket birleşme ve satın almalarında şirketlerin, kısmen işgörenlerin düzenbazlığından dolayı işgören sirkülasyonu ve yetenek kaybı yaşadığını belirtmektedir. Değişim belirsizliği aynı zamanda işgörenleri, kontrol gücünü yeniden kazanmak için veya yeni örgüte uyma yeteneklerinden şüphe ettiklerinden dolayı, başka yerlerde iş arama konusunda cesaretlendirecektir.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Şirket birleşme ya da satın almalarındaki yaşanan değişim sürecinde çalışanlar rollerinin ne olacağı konusunda endişeye düşmektedirler (Mabin, Forgeson ve Green 2001: 170). Çalışanlar, şirket birleşmeleri ve satın almalarından sonraki kurulan yeni şirketin içerisinde kendilerine saygı duyulmasını, yeni örgütleri ile beraber tanınmayı, yeni ekibin bir üyesi olarak kabul edilmeyi, yeni örgütteki konumlarını, saygınlıklarını korumayı ve daha iyi bir pozisyona çıkartılmayı istemektedirler (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper ve Jobin, 2000a: 653).
- **Kötü Zamanlama:** Birleşme ve satın almalara çalışanların şaşkın bir halde yakalanması veya zaten fazla çalıştıklarını hissettikleri bir aşamada birleşme ve satın almanın yapılması değişim zamanlamasının kötü olmasına sebebiyet verir (Mabin, Forgeson ve Green 2001: 170). Bazı çalışanlar birleşme ve satın alma faaliyetinin başlamasından önce o anki durumunu güvenlik altına almak isteyecekler ve bunun ile ilgili olarak çalışmalara yapacaklardır (Hoag, Ritschard, ve Cooper 2002: 6).
- **Alışkanlık Gücü:** Çalışanlar değişim zamanlarında mevcut rutinlerin ve işlerin yapılış şeklinin değişmesini istememektedirler (Mabin, Forgeson ve Green 2001: 170). Birleşme ve satın alma gibi değişimin hızla yaşandığı zamanlarda çalışanlar

mevcut şirkette pek çok başarılar imza atmış olsalar bile artık işlerin pek çok kez kendilerine danışılmadan, değişik şekillerde yapılışını kabul etmek zorunda olduklarını fark etmektedirler (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper ve Jobin, 2000a: 652). Çalışanlar bu tür değişim zamanlarında çoklu geçişlere maruz kalmaktadırlar. Çalışanların maruz kaldıkları bu çoklu geçişler; yeniden yapılanma, küçülme, liderlik değişimi, strateji değişikliği ve diğer geçişler genellikle birbirleriyle çakışmaktadırlar (Marks, 1997: 272). Ayrıca işgörenler potansiyel yer veya iş yükü değişikliği gibi hususlardan dolayı endişe içine girmektedirler (Cartwright ve Cooper, 1996: 80).

- **Destek Eksikliği:** Mabin ve diğerleri (2001: 170), doğrudan yöneticilerden ve/veya örgütün kendisinden önemli bir destek alınmamasının veya değişikliğin gerçekleştirilmesi için doğru kaynakların olmamasının direnci arttırabileceğini belirtmektedirler. Liderlerin kontrolden ziyade desteklemeyi öğrenmesi ve işgörene beraber çalışmak ve değişiklikleri gerçekleştirmek için gereken araçları sunması gerekir. Nguyen ve Kleiner (2003: 447), iletişimde gecikmelerin durumu ciddi anlamda kötüleştirebileceğini, işgörenlerin endişelenmesine ve hatta birleşmeye karşı düşmanca davranmasına neden olabileceğini iddia etmektedir.
- **Güven Eksikliği:** Mabin ve diğerleri (2001: 170), direncin işgörenlerin değişim sonuçlarının önceki durumdan daha iyi olabileceğine inanmamalarından kaynaklanabileceğini belirtmektedirler. Moran ve Brightman (2001: 71), herhangi bir değişim durumunda insanların değişimin getireceği herhangi bir olumlu sonucu alıp götürecek olan kaybın, kazanımdan daha büyük olacağı korkusunu yaşadıklarını iddia etmektedir. Nguyen ve Kleiner (2003: 448), ayrıca işgören sadakatinin ve örgütün güvenilirliği ile ilgili algılarının, örgüte ait değişimlerle birlikte azaldığını iddia etmektedirler. Yeni çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticilerle uğraşırken, işgören yeni takım üyelerine karşı minimum güvenin içeren "onlara karşı biz" düşüncesini geliştirmektedirler. Birleşme ya da satın alma sırasında iki şirket arasındaki benzerliklerden ziyade farklılıkları abartmak insanın doğal bir eğilimi olduğu kabul edilmektedir. İnsanlar farklılıkları, rakip değerlere ve felsefelere atfetme eğilimindedirler ve kendi şirketlerini daha üstün diğer şirketi ise daha düşük, bürokratik ya da basitçe kötü olarak algılamaktadırlar (Marks, 1997: 269).

- **Kalıcı Gücenme Duygusu:** Bovey ve Hede (2001: 534), bireylerin değişimi algılayışlarına göre, becerileri ve isteklilikleri açısından farklılık gösterdiğine dikkat çekmektedir. Mabin ve diğerleri (2001: 174), bazı çalışanların son değişim çabaları sırasında kendilerine yönelik davranış şekline dolayı öfke nedeniyle yönetilemez hale geldiklerini iddia etmektedir.

2.5.3.4. Bir Birleşmenin Uygulama Aşamasında Direnç Kaynakları

Değişime karşı direnç, mevcut durumu sürdürmek için, değişim sürecinin başlamasına veya gelişmesine engel olma olgusu olarak tanımlanmaktadır (Pardo del Val ve Martinez Fuentes, 2003: 148).

Pardo del Val ve Martinez Fuentes (2003), birleşmenin uygulama aşamasında direnç kaynakları hakkında bir teori geliştirmişlerdir. Uygulama, değişiklik kararı ve örgütte düzenli olarak kullanımı arasında kritik bir adımdır. Bu, değişim stratejisi formüle edildikten sonra meydana gelen bir aşamadır. Bu aşamada, iki direnç gurubu bulunabilir. Birincisi değişime karşı politik ve kültürel çıkmazları ele almaktadır (Pardo del Val ve Martinez Fuentes, 2003: 149-150):

- Değişim ve örgüte ait değerler arasındaki ilişki olumsuz olduğundaki güçlü uygulama ortamı dirence ve değişime karşı muhalefete neden olacaktır.
- Değişimin uygulanmasından en fazla zarar göreceğine inanılan departmanlardan gelen politikalar ve direnç.
- Sorunların yapısı ve bunların sonucunda alternatif çözümler hakkında gruplar arasındaki güçlü ayrılıklar.
- Köklü değerler ve duygusal sadakat.
- Kayıtsızlık ve değişimin sosyal boyutları.

Pardo del Val ve Martinez Fuentes (2003: 150) tarafında sunulan ikinci teori, birleşmenin uygulama aşamasındaki farklı özelliklerle birlikte beş direnç kaynağını açıklamaktadır:

- Statükonun değişim korkusundan dolayı liderlikte kayıtsızlık.
- Köklü rutinler.

- Özellikle ilk önce kimin adım atacağına karar vermeye çalışırken toplu faaliyet sorunları.
- Değişimin uygulaması için gereken yeteneklerin olmaması.
- Sinizm ve şüpheli davranışlar.

2.5.3.5. Direnç Şiddeti Seviyeleri

Appelbaum ve diğerleri (2000a: 657) direnç çok kolay yükseltildiğinden dolayı birleşme ile ilgili olumsuz düşüncelerin ele alınması gerektiğini iddia etmektedir. Yazarlar direncin üç şiddet seviyesine bölünebileceğini açıklamaktadırlar (Appelbaum ve diğerleri, 2000a: 657):

- **İlk Seviye:** Bu aşamada direnç doğrudan değişimin kendisine yöneltilmiştir. Çalışanlara göre birleşme sadece şirketler için fikir olarak iyidir. Fakat birleşme sırasında yaşanacak değişiklikler, çalışanların birleşmeden nasıl faydalanacakları ve işlerin eski yapılış şeklinin korunup korunmayacağı çalışanlara tam olarak anlatılmadığı için çalışanlar açısından birleşmenin tam olarak iyi olduğu söylenemez. Bu seviyenin üstesinden gelmek nispeten kolaydır. Bu seviyeyi geçmek için, çalışanların birleşmenin nasıl faydalı olabileceğini ve işlerin eski yapılış şeklinin korunacağını anlaması için birleşme fikrinin bildirilmesi ve net bir şekilde açıklanması gerekir (Appelbaum ve diğerleri, 2000a: 657).
- **İkinci Seviye:** Bu en sık karşılaşılan, birleşme değişiklikleriyle ilgili daha derin hususları içeren bir seviyedir. Bu hususlar arasında güvensizlik, hürmetsizlik ve gerçek kayıp korkusu bulunmaktadır. Kendisini çalışanların motivasyonlarını sorgulayarak, güçsüz hissederek ve değişime karşı savaşıyor olarak gösterebilir. Bazen çalışanlar örgütte kendilerine saygı duyulmadığı veya dışlandıkları hislerine kapılabilirler. İkinci seviyenin üstesinden gelmek için çalışanların sürece aktif bir şekilde dahil edilmeleri ve seslerini duyurmaları ve kendilerini değerli ve korunaklı hissetmeleri çok önemlidir (Appelbaum ve diğerleri, 2000a: 657).
- **Üçüncü Seviye:** Son seviye daha derin yerleşik konuları içerir ve karşılaşılan en güçlü direnç şeklidir. İşverenler basitçe, bireylerin temel değerlerini tehdit eden

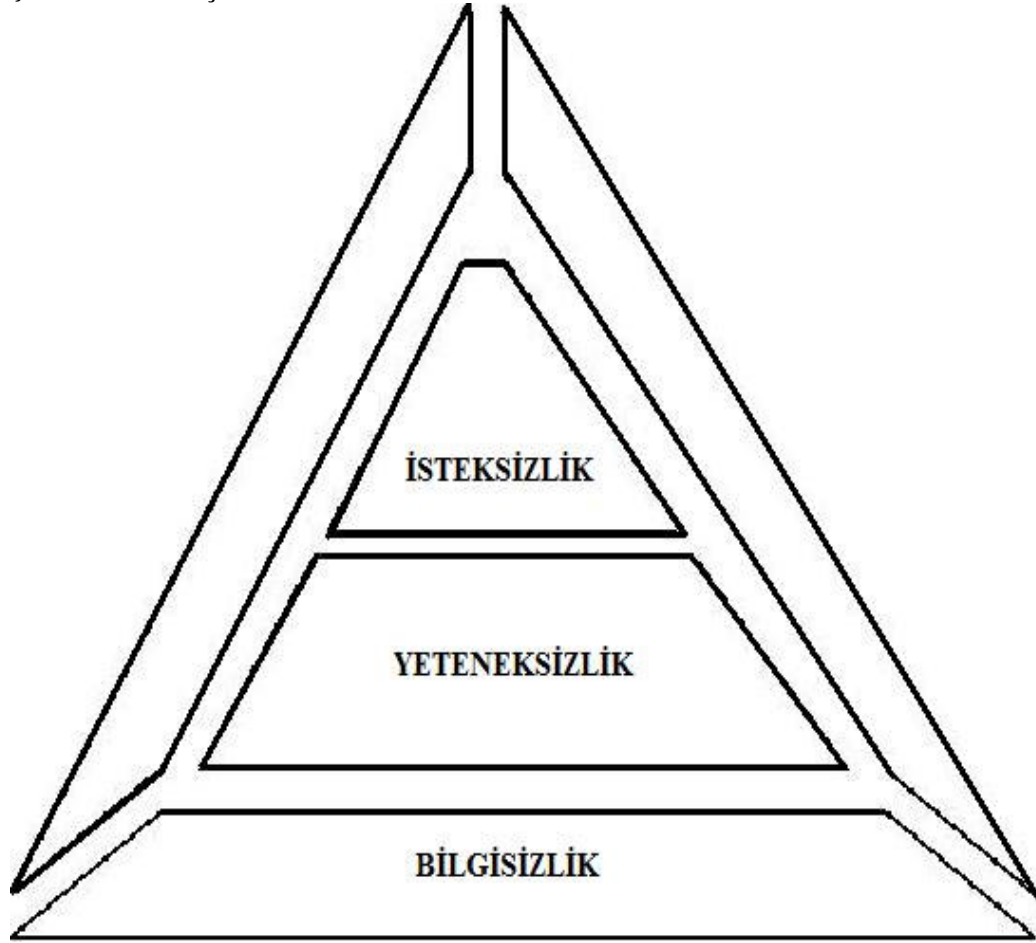
bir düşman olarak görülür. Üstesinden gelmesi zor bir aşamadır ve çok dikkatli hareket edilmelidir (Appelbaum ve diğerleri, 2000a: 657).

2.5.3.6. Her Seviyede Direncin Yönetilmesi

Değişim genellikle kendi içinde yenilmez dirençler beslemektedir ve bu dirençler en iyi planlanmış birleşmeleri dahi yok edebilmektedir. Bu dirençlerin başında çalışanlardan kaynaklanan insani faktörler gelmektedir. Değişim için teknik uygulamalara başvurulurken insani faktörlerin bir kenara atılması başarısızlığına neden olan diğer bir faktördür. Değişim zamanlarında çalışanlara genellikle işin teknik, işletimsel ve mali yönlerine odaklanarak eğitim verilip değişimin örgütsel ve insani boyutu hakkında gerekli olan çalışmaların çok yüzeysel olarak ele alınması bunun diğer bir nedenidir (Galpin ve Herndon, 2007: 66).

Şirket birleşme ve satın almalarında şirketlerin karşısına çıkan dirençlerden en önemlileri insan kaynaklı yani çalışanlardan kaynaklanan dirençlerdir. İnsan kaynaklı olarak şirketlerin karşısına çıkan dirençler ile ilgili direnç piramidi Şekil 2.7.'de gösterilmektedir. Direnç piramidinde bir birleşmeyi takiben birleşme çabaları sırasında insanların değişime olan direncinin nedenleri gösterilmektedir. Üç seviyeli olarak hazırlanan direnç piramidinde değişime neden direnç gösterildiğinin kademeli hiyerarşik nedenlerini göstermektedir. Alt kademe “bilgisizlik” insanların birleşme çabaları hakkında haberlerinin ve bilgilerinin olmayışını temsil etmektedir. Bu seviyenin iletişimle yönetilmesi gerekir. Orta kademe “yeteneksizlik” insanların birleşmenin gerektirdiği görevleri yerine getirme yeteneğine sahip olmamasını temsil etmektedir. Bu seviyede eğitim gerekmektedir (Galpin ve Herndon, 2007: 53). Değişim liderlerinin, insanların yeni kavramları sentezlemesi ve kendilerini yeni örgüte uydurmalarını sağlamaları için araçlar, teknikler ve laboratuvar ortamları sağlamaları gerekmektedir (Moran ve Brightman,2001: 70). Galpin ve Herndon (2007: 53) üst kademeyi “isteksizlik” insanların kişisel değişim yapma isteksizliği olarak tanımlamıştır.

Şekil 2.7: Direnç Piramidi



Kaynak: Timothy, J. Galpin ve Mark, Herndon, (2007), **The Complete Guide to Mergers and Acquisitions Process Tools to Support M&A Integration at Every Level Second Edition**, San Francisco: Jossey – Bass Publishers Inc., s. 53.

Direnç piramidinin üçüncü ve en üst basamağı olan “isteksizlik” basamağında, çalışanlar değişimi desteklemeye (pasif direnç) veya aktif olarak değişimi sabote etmeye (aktif direnç) karar vermektedirler (Potter, 2001: 55). Bu aşamada, değişime olan direncin yönetilebilmesi için verilen eğitimler ve çalışanlar ile değişim konusunda iletişime geçmek ancak çalışanların değişime olan dirençlerini düşürmeye başlayacaktır. Bu aşamada performans yönetiminin, örneğin hedeflerin, önlemlerin, geri dönütlerin ve ödüllerin önemi yadsınamaz. Yöneticiler gayretlerini dirençleri çok belirgin olmayan veya gerçekleşen değişim konusunda kararsız olan bireylerin veya grupların yönetilmesi

konusunda kullanmalıdırlar. Değişim konusunda kararsız çalışanlar genellikle örgütlerde büyük bir çoğunluğu oluşturur ve bu kararsız çalışanlar istenen değişiklikleri etkin bir şekilde uygulayabilecek kişilerdir (Galpin ve Herndon, 2007: 54).

Direnç, birleşmelerde her zaman için bir şeylerin ters gittiğinin göstergesi olarak görülmemelidir. Bunun yerine, sadece insanların çok büyük bir şeyin olduğunu anlamasının bir işareti olarak da görülebilir. Bunun farkına varan yöneticiler, çalışanların dirençlerini daha çok birleşmeye karşı normal bir reaksiyon olarak görebilirler (Galpin ve Herndon, 2007: 54). Direnç, bir örgütün daha başarılı bir değişim süreci geliştirmesine yardımcı olabilecek potansiyel bir bilgi kaynağı olarak düşünülmesi gerekmektedir (Pardo del Val ve Martinez Funes, 2003: 151). Direnç, çalışanlar arasında grup çalışmasına, ilgisizliğin ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır. Direnç aynı zamanda dikkate alınması gereken alternatif fikirler sunar ve alternatiflerin değerlendirilmesinde daha fazla sürece dahil olan insanlar yer alır (Mabin ve diğerleri, 2001: 170).

2.5.4. Örgüt Kültürünün Uyumlaştırılması için Önemli Faktörler

Bu altbölümde, bir birleşmenin ardından kültürlerin başarıyla birleştirilebilmesi ile ilgili hususlar ele almaktadır. Öncelikle Tetenbaum (1995), Cartwright ve Cooper (1996) tarafından geliştirilen, genel bir “kültürel değişiklik programı”nın nasıl oluşturulacağı ile ilgili bir teori sunulmaktadır. Bundan sonra, Shearer ve diğerleri (2001), Tetenbaum (1995), Galpin ve Herndon (2000), Nguyen ve Kleiner (2003) ve Bijlsma ve Frankema (2001) adlı yazarlar tarafından, birleşme sonuçlarını etkileyen "yönetimin rolü" ele alınacaktır.

Son olarak, yukarıda adı geçen yazarlar ve ayrıca Appelbaum ve diğerleri (2000b), Thach ve Nyman, (2001) ve Schraeder ve Self (2003) tarafından “birleşmelerde örgüt kültürünün birleşimi için farklı başarı faktörleri” sunulacaktır. Doğrudan ve dolaylı olarak güveni nasıl arttırdıklarını daha net bir şekilde açıklamak için güvenle ilgili bazı başarı faktörleri üzerinde durulacaktır.

2.5.4.1. Kültürel Değişiklik Programı

Tetenbaum (1995: 29), her birleşmenin veya şirket alımının kendine has olması için yapılması düşünülen birleşmenin doğaçlama olarak yapılacağı anlamına gelmediği görüşündedir. Bir birleşmede arzu edilen sinerjilerin yakalanmasında kilit faktör standart bir birleşme planıdır. Bu nedenle, birleşme doğaçlama yoluna yani şansa bırakılmamalı; planlanmalıdır. Birleşmelerde ve şirket alımlarında büyüme stratejileri oluşturulan şirketler deneyimli uzlaşmacılardır ve süreci düzene sokmak için örgütlerinde prosedürler geliştirmişlerdir. Bu prosedürler arasında hangi fonksiyonların dahil edilmesi gerektiği, nasıl ve ne zaman dahil edilmesi gerektiği, durum tespitinden, planlamasından ve uygulamasından kimlerin sorumlu olduğu gibi soruları içermektedir. Eğer örgütün standart bir planı yoksa birleşme ekibinin bir standart geliştirmek için birleşmedeki önemli kişilerle işbirliği yapması gerekir (Tetenbaum, 1995: 35).

Kültürel değişimi hedefleyen tüm şirketler için uygulanabilecek genel bir programın değıldir. Ancak herhangi bir kültürel değışim veya birleşme için etkin bir programın içermesi gereken altı öge aşağıdaki gibi belirtmiştir (Cartwright ve Cooper, 1996: 154):

- Her iki kültüründe anlaşılması,
- Mevcut kültürlerin serbest bırakılması: Bir derece kültürel değışimin veya birleşiminin gerekli olacağına dair açık bir iddia,
- Geleceğe dair olumlu ve gerçekçi bir görüşün sunulması: Değışimin mantıklı gerekçesine odaklanan, birleşim amacının bireysel parçalardan daha büyük yeni bir örgüt yaratmak olduğunun altını çizen kültürel bir değışim yaklaşımı.
- Örgüt üyelerinin geniş çaplı katılımı: Örgütün tüm seviyelerinde uygun eğitim programlarının ve forumlarının tanıtılmasının yanı sıra örgütün etkin ve saygın üyelerinin belirlenmesi ve tanınması.
- Değışim veya birleşim için gerçekçi bir zaman çizelgesi,
- Büyümeden önce sorunların tanımlanması için herhangi bir kültür değışimi veya birleşiminin izlenme süreci.

2.5.4.2. Yönetimin Rolü

Şirket birleşme ve satın almalarında, şirketlerin bütünleşmenin başlangıç aşamasında, üst düzey yöneticiler tarafından seçilecek olan birleşme ekibine, birleşmenin tüm yönetsel, fiziksel ve kültürel yönlerini denetleme sorumluluğu verilmelidir (Tetenbaum, 1995: 28). Ayrıca birleşme ekibin görevi, birleşme sürecini ileriye götürecektir olan günlük kararlar almak ve aynı zamanda uygulama aşaması süresince birleşme yapacak olan şirketlere yol göstermek olmalıdır. Shearer ve diğerleri (2001: 112), yöneticilerin birleşme sürecine aktif olarak katılımının çok önemli olduğunu altını çizmektedir. Nguyen ve Kleiner (2003: 450), yönetim kurulu üyelerinin hedefleri gerçeklere dönüştüren kişiler olarak süreç içerisinde önemli bir rol oynadıklarını belirtmektedir. Ayrıca, yöneticiler çalışanlara güven, inanç ve ilham verip, onların saygısını ve desteğini kazanmalıdır. Bu şekilde, değişime direnci azaltırlar ve kültüre birleşmeyi kolaylaştırırlar (Nguyen ve Kleiner, 2003: 451).

Farklı kültürlerin birleşme sonucunda bütünleşerek üretken bir örgüte dönüşmesi büyük ölçüde üst düzey yönetim ekipleri içerisindeki bütünleşmeye dayanmaktadır (Bijlsma-Frankema, 2001: 195). Kültürel bütünleşme en iyi şekilde yüz yüze gerçekleştirilir; bu nedenle birleşme ekiplerinin her iki örgütün yöneticilerinden oluşması gerekir (Nguyen ve Kleiner, 2003: 452). Yöneticilerin örgütün stratejilerini desteklemesi gereken kültürün resmini çıkarmaları ve yeni kültürün etkin bir şekilde birleşik insan kaynaklarını iş stratejileriyle birleştirmesi gerekir (Shearer, Hames ve Runge, 2001: 112). İş stratejilerini destekleyen uygun kültürün tanımlanması zor ve uygulanması zaman alıcıdır. Genellikle, şirketlerin de iş stratejilerini desteklemek amacıyla seçmiş oldukları ve örgütlerinin işiyle herhangi bir ilişkisi olmayan beş veya daha fazla sayıda değerler mevcuttur (Tetenbaum, 1995: 32). Yönetim ekibinin iş stratejilerinin belirlenmesi yanında yeni işe uygulanacak stratejiye ve vizyona karar vermesi de gerekmektedir (Nguyen ve Kleiner, 2003: 452). Bijlsma ve Frankema (2001: 195) birleşmelerde, bölünmüş bir yönetimin örgüt için uygun yeni bir dış strateji ve yeni kültürel değerler oluşturamayacağını ifade etmişlerdir. Bu çift başlı durumu düzeltmek için yönetim birleşse dahi bu tarz bir geçiş iyi liderlikle bağlantılı yetki gerektirmektedir (Bijlsma-Frankema, 2001: 195).

Birleşmelerde başarı için yetkili kişinin hem prestijli hem de diğer örgütün de saygısını kazanan proje yönetimi ve proje koordinasyonu becerileri ve somut bir stratejik karar alma yeteneği ne sahip olması gerekmektedir. Birleşme yöneticisinin detaylara hemen odaklanabilmesi ve aynı zamanda resmi büyük açıdan görebilmesi ve her iki görüşte etkin ve etkili sorun çözme, karar alma ve yön belirleyebilmesi gerekmektedir (Galpin ve Herndon, 2007: 62).

2.5.4.3. Birleşmelerde Örgüt Kültürünün Bütünleşme İçin Başarı Faktörleri

Bu alt başlıkta, kültürel bütünleşmenin başarısını arttıracak bir kaç başarı faktörünün altı çizilmektedir. Bunlar ortak vizyon, iletişim, katılım, meşrulaştırma, açık hedef ve beklentiler, eğitim, psikolojik emniyet ve güvendir.

- **Ortak Vizyon:** Vizyon şirket birleşme ve satın almalarındaki en önemli başarı araçlarından birisidir. Ortak bir vizyon olmadan, geleceğin herhangi bir belirli amacı veya sonu varmış gibi görünmez (Nguyen ve Kleiner, 2003: 451). Başarılı birleşmelerde yeni örgütün vizyonu, bu vizyonu paylaşan yönetim kurulu üyeleri tarafından yönetilmektedir. Birleşmenin bir vizyonun olmaması çalışanların dikkatini işlerinden başka yönlere dağıtmaktadır. Ayrıca, her iki şirketteki üst yöneticilerin yeni şirketin gelecekteki vizyonunu, hedeflerini, değerlerini ve politikalarını ele alması gerekir. Vizyon üzerinde karar verilir verilmez, tüm örgüte bu karar hızlı bir şekilde bildirilmelidir (Appelbaum ve diğerleri, 2000b: 680).
- **İletişim:** Örgüt kültürünün değiştirilmesi son derece zor olmasına rağmen uygun bir iletişim planı ile değiştirilmesi mümkündür (Appelbaum ve diğerleri, 2000b: 682). İletişim, şirket birleşme veya satın almaları gibi herhangi bir değişim çabasında son derece önemli bir yer almaktadır (Galpin ve Herndon, 2007: 63).

Birleşmelerde, “Ben” konusunun yanı sıra çalışanlar bu tarz konuların doğrudan kişisel durumlarının üzerinde etkisi olması nedeniyle yeni oluşturulan örgütün işleyişi, pazarlaması, sistemleri ve mali yönleri hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Nguyen ve Kleiner (2003: 452) iletişim planının, yeni şirket vizyonunun, ileride alınacak kararlar için bütünleşme sürecinin ilerleyişinin ve kaba zaman çizelgesinin çalışanlarla paylaşılması gerektiğini belirtmektedir. Bir birleşme sırasında, liderlerin birleşme

sürecinin ilerleyişini işgörenlere bildirmek için birleşme ile ilgili olarak işgörenler ile yaptıkları toplantıların sayısını arttırması gerekmektedir. Kültürel bütünleşmenin başarısını arttırmak için liderlerin çalışanlara mümkün olduğunca fazla bilgi vermesi gerekir (Thach ve Nyman, 2001: 148). Ayrıca Galpin ve Herndon (2007: 64) şirketin gidişatı, birleşmenin neden gerçekleştiği, kimlerin dahil olduğu, birleşmenin nasıl ilerleyeceği ve belirlenen zaman çizelgesi konusunda üst yönetimin verdiği düzenli, tekrarlanan mesajlar olmazsa, işgörenlerin liderliğin, gidişatın ve kontrolün olmadığı düşüncesine kapılacaklarını belirtmektedir. Tüm işgörenlere aynı bilgilerin verilmesi genellikle aynı sonuçlara varmalarını sağlayacaktır (Galpin ve Herndon, 2007: 64).

Schraeder ve Self (2003: 517) küçük departmanlarla veya bireylerle birebir etkileşim içeren istikrarlı iletişimleri tavsiye etmektedir. Cartwright ve Cooper (1996: 155) kültürü anlamayı kolaylaştırmak için tüm seviyede yöneticiler ve çalışanlarla resmi olmayan iletişimin önemini altını çizmektedir. Appelbaum ve diğerleri (2000b: 683), iletişim kurulmaması durumunda kesinlikle birleşmenin başarısızlıkla sonuçlanacağını iddia etmektedir.

- **Katılım:** Birleşme esnasında işgörenlerin değişime dahil edildiklerini, örgüt için faydalı ve önemli olduklarını hissetmeleri birleşmenin başarısı için önemli bir faktördür (Shearer ve diğerleri, 2001: 111). Çalışanlar sürece katıldıklarını ve değişimin arkasında yatan mantığı anladıklarını hissetmeleri durumunda herhangi bir kültürel değişime veya bütünleşmeye kendilerini daha fazla adayacaklardır (Cartwright ve Cooper, 1996: 155). Çalışanların bütünleşme sürecine katılımları birleşmenin başarısı için çok önemli bir başarı faktörüdür. Mümkün olduğunca fazla şirket çalışanının fikir geliştirme sürecine dahil edilmesi enerjiden yararlanmayı, ivme oluşturmayı ve erkenden sorunlu alanların tespit edilmesini sağlayacaktır (Nguyen ve Kleiner, 2003: 452). Her seviyede ortak çalışma grupları ve örgütler arası ekipler oluşturmak kültürel değişimi kolaylaştıracak ve bu şekilde çalışanların kendilerini yeni örgütün bir parçası olarak hissetmelerine yardımcı olacaktır. Ayrıca birleşmede konu olan örgütlerin tarafsızlıklarını sağlamak için dışarıdan alınan danışmanlık hizmetinden yararlanmalarını birleşmenin sıhhati için büyük önem taşımaktadır. Danışman ve çalışanlar arasındaki tüm görüşmelerin gizli kalması ve belirli bir bireye atfedilmemesi gerekir (Cartwright ve Cooper, 1996: 155).

- **Meşrulaştırma:** Bijlsma ve Frankema (2001: 202), kültürel değişim sürecinin yönetilmesi için meşrulaştırmanın gerekli bir koşul olduğunu ifade etmektedir. Bir değişimin meşrulaştırılması yetki sahibi yöneticiler tarafından değişim ihtiyacının açıklanması olarak izah edilebilir. İşlerin eski işleyiş yönteminin artık neden yeterli olmadığını ve değişimin ileride neden başarı getireceğine inandıklarını açıklayabilirler. Eğer yöneticiler açık ve belirli başarı beklentilerini ifade ederlerse, güven ve itibar kazanabilirler (Bijlsma-Frankema, 2001: 202).
- **Açık Hedefler:** Kültürel değişimin belirsizliğini azaltmak için gruplar için kısa sürede elde edilebilecek açık hedeflerin üretilebilir. Bu hedeflerin işlerin yeni yapılış şekliyle gerçekleştirilmesi gerekeceğinden, farklı durumlarda işgörenlerin nasıl davranması gerektiğine dair net tanımlamaların geliştirilmesi gerekir (Bijlsma-Frankema, 2001: 202).
- **Eğitim:** Birleşme hakkında eğitim seansları yapılarak kültürel bütünleşmeyle ilgili çalışanlara yardımda bulunulabilir. Her bir ortağın kültürü ve işlerin yönetiliş şekli hakkında işgörenlerin eğitilmesiyle, liderler büyük ölçüde kültürel çatışmalara karşı koyabilir. Kültürel çatışma iki şirketin felsefelerinin, stillerinin, değerlerinin ve vizyonlarının çatışması olarak tanımlanmaktadır (Nguyen ve Kleiner, 2003: 452).
- **Psikolojik Güvenlik:** Bijlsma-Frankema'ya göre (2001:198) örgüt üyelerinin yeni şeyler denemek için kendilerini güvende hissetmesi ve cezalandırılmaktan veya işlerini kaybetmekten korkmaması gerekir. Tüm seviyedeki yöneticiler astlarının kendilerine güvenmelerini sağlamalı ve başlangıçtaki başarısızlıkların kötü bir şekilde ele alınmayacağını bilmelerini sağlamalıdır.
- **Güven:** Kültürel bütünleşme sürecindeki kilit unsur güvendir (Bijlsma-Frankema, 2001: 199). Güven, değişime karşı işgörenlerin tepkilerinin belirleyicisi olduğundan dolayı üst düzey yönetim için önemi çok fazladır (Schraeder ve Self, 2003: 514). Bijlsma ve Frankema (2001: 199) güveni bir tarafta kültürel bir potansiyel olarak tanımlarken diğer taraftan da günlük uygulamaların sonucu olarak tanımlamaktadır. Güvenin özü diğer kişilerin davranışlarının karşısındakine zarar verebilmesidir. Güven aynı zamanda “başka birisinin davranışının zarar verici olmaktan ziyade faydalı olabileceği beklentisi” olarak tanımlanabilir. Bir örgütün

rejimine, temelinde yatan yönetim felsefesi ve ortaya koyma eğiliminde olduğu uygulamalar tarafından yerleştirilir. Eğer güven, bütünleşme sürecinde farklı kişiler veya gruplar arasında korunursa, insanlar başlangıçtaki farklılıkları ortak düşünce ve hislerin genişleyen algılamaları olarak şekillendirme eğilimi içerisine girerler. Hiyerarşik ilişkilerde, güven olumlu güdülerin yöneticilere atfedilmesini ve onlar tarafından alınan kararların kabul edilmesini kolaylaştırmaktadır (Bijlsma ve Frankema, 2001: 200).

Bir örgüt içerisindeki güven kalitesinin artıp azalması durumu yapısal özelliklerinden ve insanların birbirine davranış şeklerinden etkilenebilir. Bu nedenle, birleşen şirketlerin bir durumun hangi özelliklerinin güveni arttıracığını veya sürdüreceğini dikkate alması önemlidir. Güveni arttırdığı tespit edilen birkaç faktör bulunmaktadır. Bunlar ortak normlar, ortak hedefler, düzenli diyalog, ortak bilgi, anlaşma yapma, anlaşmalara uyumun izlenmesi, sapmaların ele alınması ve çekişmelerin çözümlenmesidir (Bijlsma ve Frankema, 2001: 200).

Ortak *normlar* güveni beslemektedir, çünkü bunlar insanların karşılıklı beklentileri yanlış yorumlama ihtimalini azaltmaktadır. İki şirket birleştiğinde normları çok nadiren aynı olacaktır. Bu da iyi niyetlerin kötü davranışlara dönüştüğü bir duruma neden olabilir. Ortak normlar zarar verme veya vermeme maksatları arasında açık sınırlar doğurabilir. Destekleyici davranış açık bir şekilde güven içeren iyi niyet işareti olarak yorumlanabilir (Bijlsma-Frankema, 2001: 200).

Ortak hedefler tarafları müşterek davranışta birleştirebilir. Nguyen ve Kleiner (2003: 453) açık hedeflerin sunulmasının belirsizlik hissini engelleyebileceğini ifade etmişlerdir. İki şirketin belirlemiş oldukları hedefleri gerçekleştirmek için birbirine daha fazla güvenmesi gerektiğçe, bu hedeflerin iki şirket arasındaki güven oluşturma ögesi olarak fonksiyonları daha da güçlenmektedir. Bijlsma ve Frankema (2001: 201) taraflar belirlenen hedefleri gerçekleştirmede diğerinin önemli bir etken olduğuna daha fazla inandıkça, grupların işe zarar verme riski azalacaktır çünkü eğer belirlenen hedeflere zarar verirler ise aynı zamanda kendi çıkarlarına da zarar vermiş olacaklardır.

Bijlsma ve Frankema (2001: 200-201), *düzenli diyalogun* ortak bilgiye dayalı güven doğuracağına inanmaktadır. Galpin ve Herndon'a göre (2007: 93), şirket birleşme ve satın alma işlemi büyük belirsizlikler, sıkça duyulan söylentiler ve olayı değiştiren

kesin kararlar ortamıdır. Bütünleşme sürecinde açık ve kesin iletişim önemli cevaplar sağlar ve söylentileri yok eder. Karşılıklı beklentiler ve normlar açık olduğunda, anlaşmalar tarafların birbirlerinden ne beklediklerine göre tasarlanabilir. Daha ortak bir düşünce çerçevesinin ilk adımları anlaşmalar formüle edilirken gerçekleştirilir. Bu da daha ortak bir kültüre ve diyalogda sesin daha az bölünmesine bu şekilde güvenin daha hızlı büyümesine neden olur (Bijlsma ve Frankema, 2001: 201). Appelbaum ve diğerleri (2000b: 678) çalışanlara gerçeklerin sürekli olarak bildirilmesinin güven oluşturacağını ifade etmektedirler.

Bijlsma ve Frankema'a göre (2001: 201), *izleme* tarafların davranışlarının denetlenmesi, anlaşmalardaki sapmaların tespit edilmesi ve pozitif veya negatif geri dönütler vermektir. Eğer taraf anlaşmaya sadık kalır ve diğer tarafın beklentilerini yerine getirirse, güvenilirlik itibarı elde edilir ve bunun sonucunda da güven büyüyebilir. Ayrıca, uygun davranışların gözle görünür hale getirilmesi ve diyalogun bir sonucu olduğunun altının çizilmesiyle, güvenin geliştirilmesi süreci korunur. Ayrıca, uygun davranışların gözle görünür hale getirilmesi ve diyalogun bir sonucu olduğunun altının çizilmesiyle, güvenin geliştirilmesi süreci korunur. Ancak, eğer anlaşmalara sadık kalınmazsa izleme, diyalogda oluşmaya başlayan güveni yok eden davranışın zarar verici etkisini engelleyebilir (Bijlsma ve Frankema, 2001: 201). Cartwright ve Cooper'a göre (1996: 157) izleme, mevcut örgütün kültürünün ne olduğunun daha net belirlenmesi için tüm işgörenler ile yapılan bir dizi mülakat ve anket yoludur.

Ayrıca, Bijlsma ve Frankema (2001: 201) daha önce birbirine mesafeli olan şirketlerin bir araya geldiğinde bir kültürel çatışma yaşamalarının muhtemel olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, taraflarca onaylanan ve kabul edilen *çekişmenin çözümlenmesi* süreci önemli bir düzeltici fonksiyon olabilir. Kültürel bir çatışma olduğunda herhangi bir konu üzerinde anlaşmaya varmada genellikle çok geç kalındığı için bu tarz bir prosedüre diyalogun başlangıcında karar verilmelisi gerekir. Prosedür, her iki tarafın onayladığı bir çözüm sağlar bu şekilde güven oluşturulmaya başlanmış olur (Bijlsma ve Frankema, 2001: 201).

2.6. BİRLEŞME SONRASINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Bu ilişki ile örgüt kültürü çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkilediği gibi zaman içinde örgütsel bağlılık da örgüt kültürünün değişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürünün köklü bir değişime uğradığı şirket birleşmelerinde işgörenlerin bağlılık düzeyleride etkilenmektedir.

Faaliyette bulunan iki şirketin bir araya gelmesi ile oluşturulan yeni şirketin kendine has bir kültürü olacaktır. Çünkü örgüt kültürü, her örgütün kendine ait olan biricik, tek, eşi benzeri olmayan ve diğer örgütlerden onu ayıran en önemli özelliğidir. Bu durumda iki farklı kendi kültürlerine sahip şirketin bile bir araya gelmesi ile oluşturulan yeni şirketinde kendine has bir kültürü oluşacaktır. Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi düşünülecek olur ise çalışanların yeni şirkete olan bağlılıklarının arttırılabilmesi için örgüt kültürü çok iyi bir araçtır.

Birleşmeler, işgörenler için sevilen bir şeyin kaybedilmesi gibi işgörenlerin bir kriz ve panik havası yaşamasına neden olur. Bu panik havası işgörenlerde işe ilgisiz kalmalarına, eski çalışma ortamlarının bulunduğu şirketlerine özlem duyup yeni kurulan şirketin kültürünü dışlayıp bağlılıklarının olmamasına neden olur. Birleşme neticesinde işgörenlerin yeni kültüre bağlılıklarının sağlanamaması; onlarda birleşmenin büyük bir kayıp olduğu düşüncesini uyandırır. İşgörenlerde yeni kurulan şirketin örgüt kültürüne bağlılıklarının sağlanamaması ve işgörenlerin hala eski şirketlerinin örgüt kültürünü özlemle anmaları birleşmenin başarıya ulaşmasının önündeki en büyük engeldir (Appelbaum, 2000a: 654).

Birleşmelerin kuruluş esnasındaki hedeflerine ulaşabilmek için kültür ve bağlılık arasındaki ilişkinin öneminin anlaşılması gerekmektedir. Cohen (2007a), kültür ve bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek için İsraili beş farklı öğretmen grubu üzerinde bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada kültürel bağlamlar iki farklı kriterle tanımlanmıştır. Bu kriterlerden birincisi bireyin kültürel gruptaki üyeliği ikincisi ise bireyin öznel kültürel inançlarıdır. Bu çalışmada örgütün kültürünün anlaşılabilmesi için her iki kriterin bileşiminin önemli olduğu belirtilmektedir. Örgütteki bireylerin farklı etnik gruplardan gelmeleri sebebiyle öznel kültürel inançları ve kültürel gruptaki

üyeliklerinin çatışması sonucunda örgütsel kültürün birey tarafından anlaşılamadığı ve bu yüzden kendisini örgüte ait hissetmemesi sebebiyle örgüte olan bağlılığında bir azalmanın olduğu belirtilmektedir. Aynı şekilde Cohen (2007b: 296) yapmış olduğu araştırma neticesinde de örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmiştir.

Tiryaki (2005) örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelediği ve Kütahya Belediyesi çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği Yüksek Lisans Tez çalışması neticesinde örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisini tespit etmiştir.

Erdem (2007) Elazığ İl Merkezindeki hastanelerde örgüt kültürü tipleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği makalesinde, kültür ve bağlılık arasındaki olumlu ilişkiyi yola çıkılarak örgüt tiplerinin örgütsel bağlılık üzerindeki göreceli etkileri üzerinde durmuştur.

Appelbaum vd. (2000a; 2000b), şirket birleşmeleri hakkında yapmış oldukları çalışmada, birleşme ile bir araya gelen iki farklı kültürün çarpışmasından dolayı birleşmeden istenilen faydanın alınmadığından bahsetmiştir. Appelbaum vd. birleşme yapmak isteyen şirketlerin kültürel çarpışmalardan korunabilmeleri için birleşme yapmadan önce kültürel durum tespiti yaparak kültürel farklılıkları önceden tespit etmelerinin birleşmenin başarısı için önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Marks (1997) şirket birleşme ve satın almaları hakkında yapmış olduğu çalışmada birleşme esnasında ortaya çıkan kültürel çarpışma, işgören stresi ve yönetim krizlerini en aza indirmek için nelerin yapılabileceğini incelemeye çalışmıştır. Marks (1997: 278) kültürel çarpışmaların yönetilmesi ve birleşme sonrasında örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için; birleşme öncesinde şirketlerin sahip oldukları kültürlerin incelenmesini önermektedir. Yapılacak bu inceleme neticesinde kültürler arasındaki farklılıklar tespit edilerek birleşme sonrasında kurulan yeni kültürün ana hatları rahatlıkla çizilebilecektir. Kültürler arasındaki bu zıtlamalara bir çözüm bulunamadığı takdirde birleşme sonrasında çalışanların yeni örgüte bağlılık durumları bundan olumsuz yönde etkilenecektir.

Yukarıdaki çalışmalardan yola çıkarak, şirket birleşmelerinde istenilen başarıya ulaşmak için örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi yararlanmak

gerekmektedir. Yapılan birleşme neticesinde birleşmenin başarısının en önemli faktörü konumundaki insan unsurunun unutulmaması gerekmektedir. Başarılı bir birleşme hem başarılı bir anlaşma hem de başarılı bir birleşme anlamına gelmektedir (Arslan, 2004: 47). Başarılı birleşmenin gerçekleştirilememesinin nedenlerinden insan kaynaklı faktörlerin bir alt başlığı olan kültürel faktörlerin birleşmeye olan olumsuz etkileri gerekli düzenlemeler yapılarak ortadan kaldırılabilecektir.

Birleşme başarısının ölçümü farklı kriterlere göre yapılabilir. Maliyetleri düşürmek, satış gelirini artırmak, hisse değerini yükseltmek, pazar payını artırmak başta gelen kriterler olmakla birlikte bunlar kendi aralarında çelişebilir. Şirketin bu çelişkileri en aza indirip daha akılcı olan hedeflere yönelirken şirket içindeki işgörenlerini de unutmayı onların yaşam sahalarını rahatlatmak amacıyla örgütün hakim kültürünü de ona göre dizan etmesi işgörenlerin kültürel bağlılıklarını arttıracaktır. Kültürel sorunlara çözüm getirildikten sonra yönetim işgörenleri için endişelenmeyecek ve birleşmenin esas hedeflerine daha rahat yönelebilecektir.

Bu haliyle; şirket birleşmeleri, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında sıkı bir ilişkinin olduğundan söz edilebilir. Birleşme yapan şirketler bu ilişkinin farkına ne kadar çabuk varırlarsa amaçlarına ulaşmaları o kadar kolay ve hızlı olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**BİRLEŞME SONRASINDAKİ ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, şirket birleşmeleri sonucunda farklı örgüt kültürlerinden gelen çalışanların yeni kurulan örgüte bağlılıklarının ne düzeyde olduğunu ölçülmesidir.

Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki olumlu ilişkinin örgütün verimliliği, etkinliği ve devamlılığı açısından önemli bir rolü vardır. Örgütlerde kültür daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere, ortak değerleri, sembolleri, inançları ve davranışları ifade eder. Örgüt kültürü aynı zamanda, örgütlerin kendi faaliyet alanları içinde buldukları toplumun ortak değerleri, inançları ile bir bileşimdir (Altunay, 2006: 109). Bu çalışmada, şirket birleşmeleri neticesinde farklı örgütlerden gelen bireylerin yeni kurulan şirketin kültürüne adapte olmaları ve örgüte bağlılıklarının tespiti yapılmaya çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmıştır. Anket formundaki sorular iki farklı grupta hazırlanmıştır. Birinci bölümde ankete katılan iş görenlerin demografik özelliklerini belirlemeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise ilk 17 soru örgüt kültürü ile ilgili olup örgütteki iş görenlerin örgütü ve örgüt kültürünü nasıl tanımladıkları ve yorumladıkları belirlenmeye çalışılmış; kalan 15 soru ile de örgütteki iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma, merkezi İstanbul ilinde bulunan bankacılık alanında faaliyet gösteren C Bankasında gerçekleştirilmiştir. C Bankası 2005 yılına A ve B Bankalarının birleşmesi ile kurulmuş bir bankadır. C Bankasının Türkiye genelinde 2000'i aşkın çalışanı mevcuttur. C Bankasının İstanbul merkezinde yer alan şubeleri örnek kütle olarak seçilmiştir. Seçilen örnek kütlede 700 işgören çalışmaktadır. Araştırma için 700 adet anket formu internet aracılığıyla banka çalışanlarının elektronik postalarına gönderilmiştir. Gönderilen bu formlardan değerlendirilebilecek nitelikte 549 tanesi geri dönmüştür. Geriye alınan anketlerin dağıtılan anketlere oranı yaklaşık %78 olup, araştırma için yeterli bir oran kabul edilmiştir. Anket verileri SPSS paket programında analiz edilerek, bulguların bilimsel açıdan sağlıklı bir biçimde yorumlanması ve etkin sonuçlar elde edilmesi hedeflenmiştir.

3.3. ARASTIRMANIN HİPOTEZ VE ALT HİPOTEZLERİ

H₁ : Şirket birleşmelerinde örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt hipotezler:

H_{1a}: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Farklı örgütlerden gelen işgörenlerle örgüt kültürünü benimsemelerinde cinsiyetleri yönünden fark vardır.

H_{1c}: Farklı örgütlerden gelen işgörenlerin cinsiyetleri yeni örgüte olan bağlılıkları arasında bir fark yoktur.

H_{1d}: Farklı örgütlerden gelen işgörenlerin yeni oluşan örgütün kültürünü benimsemeleri açısından aralarında bir fark vardır.

H_{1e}: Farklı örgütlerden gelen işgörenlerin yeni oluşan örgüte bağlılıkları açısından aralarında bir fark vardır

3.4. ARASTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma, şirket birleşmelerinde örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkilerini tespit etmeye yöneliktir. Bu noktadan hareketle araştırma da kullanılan anket formu iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde ankete katılan iş görenlerin şirket birleşmelerinde, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olacağı düşünülen demografik özelliklerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde ise örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarına yönelik bilgileri içeren ifadeler ve bu ifadelere iş görenlerin ne ölçüde katıldığını belirlemeye yönelik beş ölçekli likert tipi 32 adet soru yöneltilmiştir. İlgili anketimiz Ek-1’de sunulmuştur.

İkinci bölümde yer alan 1–17. sorular örgüt kültürü düzeyini belirlemek için, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Tuğba Tiryaki tarafından hazırlanmış “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri” adlı yayınlanmamış tez çalışmasından alınmıştır.

İkinci kısımda yer alan 18 – 32. sorular örgütsel bağlılık derecelerini ölçmek için Porter ve diğerleri tarafından 1974 yılında hazırlanan örgütsel bağlılık anketi

(Organizational Commitment Questionnaire - OCQ)'dir. Bu anketin yer aldığı makaleye ulaşılmıştır. Türkçeye çevrilmiş versiyonu ise Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Tuğba Tiryaki tarafından hazırlanmış “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri” adlı yayınlanmamış tez çalışmasından alınmıştır.

3.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ankette, ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 adet soru bulunmaktadır. Bu bölümde ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bu 5 soruya verilen cevapların frekans dağılımları yer almaktadır.

3.4.1.1. Yaş

Araştırmaya katılan 549 iş görenin yaşlarının frekans dağılımı Tablo 3.1.'de gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında çalışanların % 6,9'u 18 – 25 yaş, % 76,1'i 26 – 35 yaş, % 16,9'u ise 36 yaşında veya daha yaşlı olarak görülmektedir.

Tablo 3.1: Ankete Katılan İşgörenlerin Yaşları Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
18 – 25	38	6,9
26 – 35	418	76,1
36 ve daha fazla	93	16,9
Toplam	549	100,0

3.4.1.2. Cinsiyet

Araştırmaya katılan 549 iş görenin cinsiyetler frekansı dağılımı Tablo 3.2.'de gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında çalışanların % 88,7'si erkektir ve sayıları 487'dir. Ankete katılan bayanların sayısı ise 62'dir ve genel toplam içerisindeki oranları % 11,3'dür.

Tablo 3.2: Ankete Katılan İşgörenlerin Cinsiyetleri Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Bay	487	88.7
Bayan	62	11.3
Toplam	549	100,0

3.4.1.3. Medeni Durum

Araştırmaya katılan 549 iş görenin medeni durumları frekansı dağılımı Tablo 3.3.'de gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında çalışanların % 76'lık kısmının evli ve sayılarının 417 olduğu görülmektedir. Genel toplam içerisinde 132 kişi olan bekârların oranı ise % 24'tür.

Tablo 3.3: Ankete Katılan İşgörenlerin Medeni Durumları Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	417	76,0
Bekâr	132	24,0
Toplam	549	100,0

3.4.1.4. Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan 549 iş görenin eğitim durumları frekansı dağılımı Tablo 3.4.'de gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında çalışanların % 5,6'lık kısmının yüksek okul mezunu % 80'inin üniversite mezunu, % 14,4'ünün ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4: Ankete Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumları Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Yükseköğretim	31	5,6
Üniversite	439	80,0
Yüksek lisans	79	14,4
Toplam	549	100,0

3.4.1.5. Örgütteki Görev Süresi

Araştırmaya katılan 549 iş görenin örgütteki görev süreleri ile ilgili frekans dağılımı Tablo 3.5.'de gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında çalışanların % 10'luk kısmının örgütte bulunma sürelerinin henüz 1 yılı doldurmadığını görmekteyiz. 1 ile 3 yıldır örgütte bulunan işgören sayısı ise 93'tür ve genele oranları % 16,9'dur. Anketimize katılan 187 kişi 3 ile 5 yıllık süre zarfında örgütte bulunduğunu beyan etmiştir. Örgütte 5 yıldan daha fazla emek veren çalışanların oranı ise % 39'dur.

Tablo 3.5: Ankete Katılan İşgörenlerin Örgütteki Görev Süresi

Örgütteki görev süresi	Frekans	Yüzde
0 ile 1 yıl arasında	55	10,0
1 ile 3 yıl arasında	93	16,9
3 ile 5 yıl arasında	187	34,1
5 yıldan daha fazla	214	39,0
Toplam	549	100,0

3.4.1.6. Örgütteki Unvan

Araştırmaya katılan 549 iş görenin örgütteki görev süreleri ile ilgili frekans dağılımı Tablo 3.6.'de gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında anketimize katılan çalışanların görev dağılımı şu şekildedir: % 10,2'si müdür, % 35,9'u yönetmen, % 29,5'i yetkili ya da uzman, % 14,8'i yetkili yardımcısı ya da uzman yardımcısı ve % 9,7'si memur olarak görev yapmaktadır.

Tablo 3.6: Ankete Katılan İşgörenlerin Örgütteki Unvanı

Unvan	Frekans	Yüzde
Müdür	56	10,2
Yönetmen	197	35,9
Yetkili / Uzman	162	29,5
Yetkili Yrd. / Uzman Yrd.	81	14,8
Memur	53	9,7
Toplam	549	100,0

3.4.1.7. Birleşme Öncesinde Çalışılan Kurum

Ankete katılan çalışanların birleşme öncesinde çalıştıkları kurum ile ilgili frekans dağılımlarının ve yüzdelerinin yer aldığı bilgiler Tablo 3.7.'de verilmiştir. Buna göre A ve B Bankalarının birleşmesi neticesinde oluşan C Bankasının çalışanları üzerinde yapılan anket sonucunda C Bankasına A Bankasından gelen 351 işgörenin oranı % 63,9, B bankasından gelen işgören sayısı 99 ve oranı % 18'dir. Daha önce herhangi bir kurumda çalışmış veya herhangi bir iş tecrübesi olmadan ilk olarak C bankasında işe başlayan işgörenlerin bulunduğu şık ise diğer seçeneğidir. Ankete katılıp Diğer seçeneğini işaretleyen işgören sayısı ise 99'dur ve toplan içindeki oranı % 18'dir. Görüldüğü üzere A ve B Bankalarının birleşmesi sonucu kurulan C Bankasının çalışanlarının büyük bir çoğunluğu A Bankası kökenlidir, B Bankası ve Diğer seçeneğinden gelen işgören sayısı ise birbirine eşittir. İki grubun toplam oranı da A Bankasından gelen işgören oranından azdır.

Tablo 3.7: Ankete Katılan İşgörenlerin Birleşme Öncesinde Çalıştığı Kurum

Çalışılan Kurum	Frekans	Yüzde
A Bankası	351	63,9
B Bankası	99	18,0
Diğer	99	18,0
Toplam	549	100,0

3.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Sorularına Yönelik Bulgular

Anketin uygulandığı şirkette, ankete katılan çalışanların cevaplamış oldukları örgüt kültürü sorularına ilişkin verilen cevapların ortalamaları, standart sapmaları ile seçeneklerdeki yoğunluk yüzdelerinin eğilimi Tablo 3.8.'da yer almaktadır.

Tablo 3.8: Örgüt Kültürü Sorularına Verilen Cevapların Dağılım İstatistikleri

Örgüt Kültürü Soruları	N	Ort.	Std. Sapma	Seçenekler %				
				Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-İlerleme olanakları	549	4,19	,985	1,6	8,4	5,6	37,7	46,6
2-Beklentilerin karşılanma derecesi	549	3,51	1,182	6,9	17,9	10,9	45,7	18,6
3-Yönetime ulaşma	549	3,37	1,324	13,1	17,9	6,2	44,3	18,6
4-Görevsel Özerklik	549	3,20	1,090	6,2	23,5	23,9	37,2	9,3
5-Kurum içi hiyerarşi	549	3,22	1,005	3,1	23,3	30,8	33,7	9,1
6-Ödeme eşitliği	549	2,99	1,082	9,1	23,3	35,5	23,7	8,4
7-Örgütsel anlayış	549	2,76	1,146	17,9	22,8	29,7	25,3	4,4
8-Görev kimliği	549	3,64	9,56	0	18,9	13,3	52,6	15,1
9-Örgütsel bütünlük	549	3,93	,985	0	12,6	14,4	40,4	32,6
10-Yatay iletişim	549	4,34	,807	0	7,1	0	45,0	47,9
11-Kişi-örgüt amaç uyumu	549	3,88	,902	1,5	7,8	15,3	52,5	23,0
12-Yönetim güvenilirliği	549	3,39	1,066	5,5	16,0	25,1	41,0	12,4
13-Kurum içi yardımlaşma	549	3,77	,849	0	11,1	17,1	55,9	15,8
14-Araçsal iletişim	549	3,69	,941	0	17,3	12,6	53,9	16,2
15-Örgütsel değerler	549	4,10	,848	0	7,8	7,8	50,6	33,7
16-Çalışma kültürü	549	2,46	1,167	23,9	30,1	30,8	7,1	8,2
17-Ekip çalışması	549	3,60	1,087	4,6	12,6	21,7	40,4	20,8

Ankette yer alan birinci soru, çalışanların örgütte ilerleme olanaklarına bakışlarını incelemek üzere çalışanlara yöneltilmiş bir sorudur. Ankete katılan çalışanların bu soruya verdikleri cevapların yüzdelerine bakacak olursak; “Kesinlikle katılmıyorum” % 1,6, “kısmen katılmıyorum” % 8,4, “kararsızım” % 5,6, “kısmen katılıyorum” % 37,7, “kesinlikle katılıyorum” % 46,6’dır. Verilen cevaplara bakıldığında çalışanların % 46,6’lık kısmı örgütlerinde terfi olanaklarının olduğuna

“kesinlikle katılıyor” ve % 37,7’lik kısmı da bu görüşe katılıyor. Toplam olarak çalışanların % 84,3’lük kısmı örgütte terfi edebileceklerini düşünmektedir.

Ankette yer alan ikinci soruda kurumun, çalışanlarının beklentilerini karşılayıp karşılamadığını tespit etmektedir. Verilen cevapların yüzdeleri ise; “Kesinlikle katılmıyorum” % 6,9, “kısmen katılmıyorum” % 17,9, “kararsızım” % 10,9, “kısmen katılıyorum” % 45,7, “kesinlikle katılıyorum” % 18,6’dır. Anketi cevaplayan çalışanların % 45,7’si kurumlarının beklentilerini karşıladığını düşünürken % 18,6’sı kesinlikle kurumlarının kendi beklentilerini karşıladığını düşünmektedirler. Çalışanların toplamda % 64,3’lük kısmı için şirketin kendi beklentilerini karşıladığı söylenebilir.

Üçüncü soru çalışanların yönetime ulaşmalarını irdelemektedir. Çalışanların anketin üçüncü sorusuna verdikleri cevapların yüzdeleri ise; “Kesinlikle katılmıyorum” % 13,1, “kısmen katılmıyorum” % 17,9, “kararsızım” % 6,2, “kısmen katılıyorum” % 44,3, “kesinlikle katılıyorum” % 18,6’dır. Çalışanlar, “kısmen katılıyorum” % 44,3, “kesinlikle katılıyorum” % 18,6’lık cevap yüzdeleriyle yönetime kolaylıkla ulaşabildiklerini ifade etmişlerdir.

Dördüncü soruda çalışanların görevsel özerklikleri incelenmiştir. Çalışanların anketin dördüncü sorusuna verdikleri cevapların yüzdeleri ise; “Kesinlikle katılmıyorum” % 6,2, “kısmen katılmıyorum” % 23,5, “kararsızım” % 23,9, “kısmen katılıyorum” % 37,2, “kesinlikle katılıyorum” % 9,3’dür.

Ankete katılan çalışanlara yöneltilen beşinci soruda çalışanların kurum içi hiyerarşi hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Çalışanların anketin beşinci sorusuna verdikleri cevapların yüzdeleri ise; “Kesinlikle katılmıyorum” % 3,1, “kısmen katılmıyorum” % 23,3, “kararsızım” % 30,8, “kısmen katılıyorum” % 33,7, “kesinlikle katılıyorum” % 9,1’dir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu % 33,7 ve % 9,1’lik kısmı ile örgütlerinde sağlıklı bir hiyerarşiden söz edilebileceğini düşünmektedir.

Ödeme eşitliğini konu alan altıncı soruda çalışanların vermiş oldukları cevapların yüzdeleri ise; “Kesinlikle katılmıyorum” % 9,1, “kısmen katılmıyorum” % 23,3, “kararsızım” % 35,5, “kısmen katılıyorum” % 23,7, “kesinlikle katılıyorum” % 8,4’dür. Ödemelerdeki eşitlik hakkında, çalışanların % 35,5’lik gibi büyük bir kısmı kararsız kalmıştır. Ödemelerdeki eşitlik hakkında çalışanlar neredeyse yarı yarıya zıt görüşleri benimsemektedirler.

Örgütsel anlayış hakkındaki yedinci soruya çalışanların vermiş oldukları cevapların yüzdeleri: “Kesinlikle katılmıyorum” % 17,9, “kısmen katılmıyorum” % 22,8, “kararsızım” % 29,7, “kısmen katılıyorum” % 25,3, “kesinlikle katılıyorum” % 4,4’dür. Bu sorumuzda da çalışanların % 29,7’lik kısmı kararsız olduklarını belirterek cevaplanan şıklar arasında en büyük çoğunluğu teşkil etmektedirler.

Görev kimliği hakkındaki sekizinci soruya verilen cevaplardan yüzde olarak en yüksek değeri alan şık % 52,6’lık cevap ile görev kimliği hakkındaki soruya katılıyorum cevabıdır.

Örgütsel bütünlük ile ilgili dokuzuncu soruda çalışanların % 40,4’lük kısmı “kısmen katılıyorum”, % 32,6’lık kısmı “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

Onuncu soruda ankete katılan çalışanlar % 45,0 “kısmen katılıyorum” % 47,9 “kesinlikle katılıyorum” cevaplarını vererek yatay iletişim hakkındaki olumlu görüşlerini belirtmişlerdir.

Kişi – örgüt amaç uyumunun ele alındığı on birinci soruda ankete katılan çalışanlar verdikleri cevaplarda % 52,5’lik kısım ile en yoğun olan şıkkı destekleyerek örgütlerinde kişi – örgüt amaç uyumunu onaylamışlardır. Bu soruya verilen bu cevap ile bireylerin amaçlarıyla örgütün amaçlarının büyük bir çoğunlukla bütünleştiğini söylenebilmektedir.

Ankete katılan çalışanlar on ikinci soruya verdikleri cevaplar ile yönetime güvendiklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuca ulaşılmasını sağlayan sonuçlara bakılacak olursa; % 41,0 “kısmen katılıyorum” ve % 12,4 “kesinlikle katılıyorum”dur.

Anketin gerçekleştirildiği kurumda ankete katılan çalışanların verdiği cevaplar doğrultusunda kurum içi yardımlaşmanın var olduğunu söylenebilir. Bu sonuca on üçüncü soruya verilen şu cevaplardan ulaşılr; % 55,9 “kısmen katılıyorum” ve % 15,8 “kesinlikle katılıyorum”.

On dördüncü soruya verilen cevapların en yüksek yüzdesine bakılırsa; % 53,9 “kısmen katılıyorum” şıkkına dayanarak çalışma yapılan şirkette araçsal iletişimin yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Örgütsel değerler hakkındaki hazırlanmış olan on beşinci soruya, ankete katılan çalışanların vermiş oldukları % 50,6'lık "kısmen katılıyorum" cevabı ile çalışanların örgütsel değerleri özümstedikleri söylenebilir.

Ankette yer alan on altıncı soru çalışma kültürü ile ilgilidir. Ankete katılan çalışanların vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde; en yüksek değerlerin 1,167 standart sapma değeri ve % 30,8'lik "kararsızım" seçeneği, % 30,1 "kısmen katılmıyorum" ve % 23,9 "kesinlikle katılmıyorum" sonuçları ile genel eğilim olarak çalışanların sosyal aktivitelerin düzenlenmesi konusundaki tatminsizlikleri gözlenmiştir.

Ankette yer alan on yedinci soruda, 3,60 ortalama 1,087 standart sapma değeri ile çalışanların % 40,4'ü "kısmen katılıyorum", % 20,8'i "kesinlikle katılıyorum" yanıtlarıyla ekip çalışmasına yeterli bir düzeyde önem verildiğini düşündükleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ankette yer alan on sekizinci soru çalışanların işlerine olan bağlılıklarının derecesini ölçmeye yöneliktir. C Bankasında uygulanan ankete katılan işgörenlerin vermiş oldukları cevapların ortalamaları 4,23, standart sapmaları değerleri ,865'dir. %45,4 "kesinlikle katılıyorum" ve % 39,0 "kısmen katılıyorum" gibi yüksek değerlerle çalışanlar, kendilerini kurumun başarılı olabilmesi için beklenenin ötesinde bir çaba sarf etmeye istekli olarak değerlendiriyorlar.

Ankette yer alan on dokuzuncu soruda, çalışanlar 3,43 ortalama 1,081 standart sapma ile % 35,7 oranında "kısmen katılıyorum" cevaplarını vererek çalıştıkları bankayı benimsedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Anketin uygulandığı şirkette, ankete katılan çalışanların cevaplamış oldukları örgütsel bağlılık sorularına ilişkin verilen cevapların ortalamaları, standart sapmaları ile seçeneklerdeki yoğunluk yüzdelerinin eğilimi Tablo 3.9.'da yer almaktadır.

Ankette yer alan yirminci soruda, 2,86 ortalama 1,035 standart sapma değeri ile % 33,2 "kararsızım", % 31,7 "kısmen katılmıyorum" yanıtlarını vererek çalışanlar, C Bankasında çalışmayı sürdürebilmek için her türlü görevi kabul edebilecekleri konusundaki görüşleri kurum açısından olumsuz bir durum teşkil etmektedir. Büyük bir kısmı kararsız olan ve olumsuz görüş bildirenlerin çalışanlar kurumda kalmak için her türlü görevi yapma düşüncesinde değildirler. Genel içerisindeki az bir çoğunluk ise kurumu için her türlü görevi üstlenmeyi kabul etmiştir.

Tablo 3.9: Örgütsel Bağlılık Sorularına Verilen Cevapların Dağılım İstatistikleri

Örgütsel Bağlılık Soruları	N	Ortalama	Std. Sapma	Seçenekler %				
				Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18.İşe sarılma	549	4,23	,865	0	6,4	9,3	39,0	45,4
19.Örgütle özdeşleşme	549	3,43	1,081	3,1	20,0	24,4	35,7	16,8
20.Örgütsel sadakat duygusu	549	2,86	1,035	7,8	31,7	33,2	21,1	6,2
21.İçselleştirme boyutu	549	4,01	,895	0	10,0	9,7	50,1	30,2
22.Örgütle gurur duyma	549	3,96	,841	0	9,5	9,1	57,6	23,9
23.Örgütsel ortam algısı	549	3,09	1,113	7,8	21,7	36,1	22,0	12,4
24.Örgütsel iklim yeterliliği	549	3,76	,926	0	10,7	25,5	40,8	23,0
25.Örgütsel vizyon algısı	549	4,15	,812	0	5,5	15,1	38,3	41,2
26.Örgütsel vatandaşlık duygusu	549	3,23	1,142	7,1	19,5	32,2	25,7	15,5
27.Tekliflere açıklık	549	3,17	1,020	4,4	24,4	28,8	35,0	7,5
28.Örgütte kalma isteksizliği	549	2,61	,956	7,7	45,7	28,6	14,0	4,0
29.Çalışanların kişisel bağlılık düşüncesi	549	2,83	1,160	9,8	40,3	15,1	27,1	7,7
30.Bağlılık boyutu göstergesi	549	2,19	9,36	24,8	47,2	12,2	15,8	0
31.İKY'e güvensizlik	549	2,07	,911	26,2	52,1	9,8	11,8	0
32.İçten denetim odağı	549	1,91	,925	37,5	43,2	12,2	5,5	1,6

Ankette yer alan yirmi birinci soruda, çalışanlar 4,01 ortalama ,895 standart sapma ile % 50,1 oranında “kısmen katılıyorum” % 30,2 “kesinlikle katılıyorum” cevaplarını vererek çalıştıkları bankanın değerleriyle bütünleştikleri konusunda hem fikirdirler.

Ankette yer alan yirmi ikinci soruda, çalışanlar 3,96 ortalama ,841 standart sapma ile % 57,6 oranında “kısmen katılıyorum” % 23,9 oranında “kesinlikle katılıyorum” cevaplarını vererek C Bankasında çalışmaktan gurur duyduklarını ifade etmişlerdir. Böylelikle kurumlarıyla özdeşleşmişler ve kurum değerlerini içselleştirmişlerdir sonucuna varılabilir.

Ankette yer alan yirmi üçüncü soruda, çalışanlar 3,09 ortalama 1,113 standart sapma ile % 36,1 oranında “kararsız”, % 22,0 oranında “kısmen katılıyorum”, % 21,7 oranında “kısmen katılmıyorum”, % 12,4 oranında “kesinlikle katılıyorum”, % 7,78 oranında “kesinlikle katılmıyorum” cevaplarını vererek C Bankasının işgören politikası konusunda geliştirdikleri tatmin düzeyleri hakkında çalıştıkları bankayı benimsedikleri sonucuna ulaşabiliriz.

Ankette yer alan yirmi dördüncü soruda, çalışanlar 3,76 ortalama ,926 standart sapma ile % 40,8 oranında “kısmen katılıyorum”, % 25,5 oranında “kararsızım”, % 23,0 oranında “kesinlikle katılıyorum”, % 10,7 oranında “kısmen katılıyorum” sonuçları ile çalışanların örgütte bulunmaktan ve görev almaktan memnun oldukları anlaşılmaktadır.

Ankette yer alan yirmi beşinci soruda, çalışanlar 4,15 ortalama ,812 standart sapma ile % 41,2 oranında “kesinlikle katılıyorum”, % 38,3 oranında “kısmen katılıyorum” sonuçları ile örgütün geleceğinin çalışanları için önem arz ettiği söylenebilir.

Ankette yer alan yirmi altıncı soruda, çalışanlar 3,23 ortalama 1,142 standart sapma ile % 32,2 oranında “kararsızım”, % 25,7 oranında “kısmen katılıyorum”, % 15,5 “kesinlikle katılıyorum” sonuçları ile C bankasından ankete katılan çalışanların C Bankasını çalışılabilecek kurumların en iyisi olarak gördüğü söylenebilir.

Ankette yer alan yirmi yedinci soruda, çalışanlar 3,17 ortalama 1,020 standart sapma ile % 35,0 oranında “kısmen katılıyorum”, % 7,5 oranında “kesinlikle katılıyorum”, % 28,8 oranında “kararsızım”, % 24,4 oranında “kısmen katılmıyorum” ve % 4,4 oranında “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerini seçmişlerdir. Bu soru anketin ters sorularındandır. Bu soru çalışanların kurumlarına olan memnuniyetlerinin belirlenmesi yönünden önem teşkil eder. Verilen cevaplara dikkat edilecek olursa; bu soruya “katılanların” toplam oranı % 42,5, “katılmayanların” toplam oranı % 28,8 ve “kararsızların” oranı ise % 28,8’dir. Sonuç olarak; ankete katılan çalışanların yarıya yakın bir kısmı, yaptığı iş aynı olduktan sonra başka bir kuruma geçmeyi düşünmektedir. Kararsızların ve kurum değiştirmeyi düşünmeyenlerin oranları aynıdır. Buradan işgörenlerin yaptığı işten tatmin olmadığı ve kurum değiştirmeyi düşündükleri sonucuna ulaşılabilir.

Ankette yer alan yirmi sekizinci soruda, çalışanlar 2,61 ortalama ,956 standart sapma ile % 45,7 oranında “kısmen katılmıyorum”, % 7, oranında “kesinlikle katılmıyorum” sonuçları ile iş hayatlarına C bankasında devam etme konusundaki görüşlerini yansıtmışlardır.

Ankette yer alan yirmi dokuzuncu soruda, çalışanlar 2,83 ortalama 1,160 standart sapma ile % 40,3 oranında “kısmen katılmıyorum”, % 9,8 oranında “kesinlikle katılmıyorum”, % 15,1 “kararsızım” cevapları ile örgüte bağlanmalarının kendilerine yarar sağlayacağına inandıklarını ifade etmişlerdir.

Otuzuncu soruda, çalışanlar 2,19 ortalama ,936 standart sapma ile % 47,2 oranında “kısmen katılmıyorum”, % 24,8 oranında “kesinlikle katılmıyorum” sonuçları ile örgüte olan bağlılıklarının düşük olmadığını belirtmişlerdir.

Otuz birinci soruda, çalışanlar 2,07 ortalama ,911 standart sapma ile % 52,1 oranında “kısmen katılmıyorum”, % 26,2 oranında “kesinlikle katılmıyorum” sonuçları çalışanların örgütün insan kaynakları politikasına uyduğunu ifade etmektedirler.

Otuz ikinci soruda, çalışanlar 1,91 ortalama ,925 standart sapma ile % 43,2 oranında “kısmen katılmıyorum”, % 37,5 oranında “kesinlikle katılmıyorum” sonuçları ile örgütte bulunmaktan ve örgütlerine hizmet etmekten memnundurlar. Bu örgütte çalışmaya karar verdikleri için pişman değiller ve bu karardan da memnundurlar.

Ankette örgütsel bağlılık ile ilgili hazırlanan sorulara ilişkin olarak verilen cevapların ortalamaları, standart sapmaları ile seçeneklerdeki yoğunluk yüzdelerinin eğilimleri Tablo 3.9.’da yer almaktadır.

3.4.2.1. Araştırma Verilerinin Analiz Edilmesi

Araştırmada kullanılan anket formunda örgüt kültür ve örgütsel bağlılık ile ilgili iki bölüm mevcuttur. Ankette kullanılan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık sorularının güvenilirlik analizi yapılmıştır. Örgüt kültürü sorularına yönelik yapılan güvenilirlik analizi neticesinde bulunan cronbach-alpha değeri ,94 olarak çıkmıştır. Elde edilen bulguların güvenilirliği tespit edildiği için uygulamaya konulmuştur. Örgüt kültürü sorularının güvenilirlik analizi test sonuçları Ek-2’de verilmiştir.

Örgütsel bağlılık soruları üzerinde yapılan güvenilirlik testi sonucunda ulaşılan cronbach-alpha değeri, ,92 olarak çıkmıştır kullanabiliriz. Elde edilen bulguların güvenilirliği tespit edildiği için örgütsel bağlılık soruları uygulamaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık sorularının güvenilirlik analizi test sonuçları Ek-4’te verilmiştir. Örgüt kültürü soruları üzerinde yapılan güvenilirlik testi sonucunda ulaşılan cronbach-alpha değeri, ,94 olarak çıkmıştır. Elde edilen bulguların güvenilirliği tespit edildiği için örgütsel kültür soruları uygulamaya konulmuştur. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık sorularının güvenilirlik analizi test sonuçları Tablo 3.10.’da verilmiştir.

Tablo 3.10: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Sorularının Güvenilirlik Analizi test Tablosu

ANA FAKTÖRLER	CRONBACH’S ALPHA	
Örgüt Kültürü	Örnek Sayısı: 549	Soru Sayısı: 17 Alpha: ,94
Örgütsel Bağlılık	Örnek Sayısı: 549	Soru Sayısı: 15 Alpha: ,92

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık soruları üzerine yapılan güvenilirlik testleri sonucunda elde edilen alfa değerleri, sosyal bilimlerde kabul gören değerlere uygunluk göstermesinden dolayı, uygulama çalışmamız açısından yeterli bulunmuştur.

3.4.2.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Sorularının Analiz Edilmesi

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık sorularının güvenilirlik analizlerinden geçmesinden sonra sorular faktör analizine tabi tutulmuştur.

Ankette yer alan 1–17. sorular örgüt kültürünü tanımlamak için hazırlanmıştır. Bu sorular faktör analizine tabi tutulmuştur. Ankette yer alan on yedi sorunun varimax yöntemiyle analiz edilmesi sonucunda alt faktörlere bölmeye gerek kalmadan örgütsel kültürün tek faktör olarak incelenebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Faktör yükleri her soru için sosyal bilimlerde kabul edilen ,40 değeri üzerinde gerçekleştiği için on yedi soru da testlerde kullanılmıştır. Ankette yer alan örgüt kültürü ile ilgili on yedi soru için yapılmış olan güvenilirlik analizi sonucu olan cronbach-alpha değeri ,94 olarak

bulunmuştur. Örgüt kültürü sorularının faktör analizine ilişkin bilgiler Tablo 3.11.de verilmiştir. İlgili analiz çıktıları ise Ek-5'te verilmiştir.

Tablo 3.11: Örgüt Kültürü Sorularının Faktör Analizi Tablosu

FAKTÖR YÜKLERİ		AÇIKLAMA VARYANSI
FAKTÖR 1		54,28
1. İlerleme olanakları	,635	
2. Beklentilerin karşılanma derecesi	,864	
3. Yönetime ulaşma	,842	
4. Görevsel Özerklik	,829	
5. Kurum içi hiyerarşi	,804	
6. Ödeme eşitliği	,773	
7. Örgütsel anlayış	,774	
8. Görev kimliği	,624	
9-Örgütsel bütünlük	,795	
10-Yatay iletişim	,515	
11-Kişi-örgüt amaç uyumu	,826	
12-Yönetim güvenilirliği	,857	
13-Kurum içi yardımlaşma	,746	
14-Araçsal iletişim	,616	
15-Örgütsel değerler	,649	
16-Çalışma kültürü	,571	
17-Ekip çalışması	,672	
Özdeğer (Eigenvalues)	9,22	
Toplam Varyans		54,28
KMO: 0,87 Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square: 8181,41 Df : 136 Sig: ,000	

Ankette yer alan 18–32. sorular örgütsel bağlılığı tanımlamak için hazırlanmıştır. Bu sorular faktör analizine tabi tutulmuştur. Varimax yöntemiyle dönüştürme yapılan sorularda, örgütsel bağlılığın tek faktör olarak inceleyebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ankette yer alan on yedi adet örgütsel bağlılık sorusu için yapılan güvenilirlik analizinin cronbach-alpha değeri ,94 olarak çıkmıştır. Örgütsel bağlılık sorularının faktör analizine ilişkin bilgileri Tablo 3.12.de verilmiştir. İlgili analiz çıktıları ise Ek-6'da verilmiştir.

Tablo 3.12: Örgütsel Bağlılık Sorularının Faktör Analizi Tablosu

	FAKTÖR YÜKLERİ	AÇIKLAMA VARYANSI
FAKTÖR 1		50,40
18.İşe sarılma	,652	
19.Örgütle özdeşleşme	,773	
20.Örgütsel sadakat duygusu	,656	
21.İçselleştirme boyutu	,645	
22.Örgütle gurur duyma	,837	
23.Örgütsel ortam algısı	,763	
24.Örgütsel iklim yeterliliği	,901	
25.Örgütsel vizyon algısı	,738	
26.Örgütsel vatandaşlık duygusu	,832	
27.Tekliflere açıklık	,528	
28.Örgütte kalma isteksizliği	,447	
29.Çalışanların kişisel bağlılık düşüncesi	,633	
30.Bağlılık boyutu göstergesi	,754	
31.İnsan Kaynakları Yönetimine güvensizlik	,628	
32.İçten denetim odağı	,720	
Özdeğer (Eigenvalue)	7,56	
Toplam Varyans		50,40
KMO: 0,87 Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square: 6226,81 Df : 105 Sig: ,000	

3.4.2.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmada amaç, farklı kültürlerden gelen çalışanların yeni oluşan örgüte adaptasyonlarının incelenmesi doğrultusunda örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek yönündedir. Şirket birleşmelerinde örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelemek amacıyla geliştirilen alt hipotezler arası ilişkiler belirlenmeye çalışılacaktır.

H_{1a}: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.13: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Tablosu

		Örgütsel Bağlılık
Örgüt Kültür	Pearson katsayısı	,893
	p	,00
	N	549

Ankete verilen cevaplardan yola çıkarak yapılan korelasyon analizi neticesinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında 0,01 anlamlılık seviyesinde 0,893 düzeyinde yüksek olarak nitelendirilebilecek olumlu yönde bir ilişki elde edilmiştir.

Özetle, daha önce yapılan örgüt kültür ve örgütsel bağlılık çalışmalarının da ışığı altında, kültür ve bağlılık arasında yüksek düzeyde, anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0.893$, $p<0.01$).

H_{1b}: Farklı örgütlerden gelen işgörenlerle örgüt kültürünü benimsemelerinde cinsiyetleri yönünden önemli bir fark vardır.

Tablo 3.14: Grup İstatistiği Tablosu

	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt kültürü	Bay	487	3,5550	,78310
	Bayan	62	3,3463	,42540

Tablo 3.15: Independent Samples T-Test Tablosu

	Cinsiyetiniz	F	Sig.	Sig (2.Tailed)
Örgüt kültürü	Equal variances assumed	15,775	,000	,040
	Equal variances not assumed			,002

Çalışanların cinsiyetlerine göre örgüt kültürlerine bakışları arasında anlamlı bir fark vardır. Bunu equal variance assumed değerinin ,000 olması sebebiyle sig (2-tailed) değerine bakarak oradaki sonucun $x>0.05$ 'den büyük olması durumunda gruplar arasında anlamlı farkın olmadığı, $x<0,05$ 'den küçük olması durumunda ise anlamlı farkın olduğu sonucuna ulaşılır. Tablodan ilgili sonuçlara bakıldığında, çalışanların örgüt kültürüne bakışlarının ,002<0,05 olduğu için, çalışanların cinsiyetleri ile örgüt

kültürüne bakışları arasında anlamlı bir fark vardır sonuca ulaşılır. Grup istatistiği tablosuna bakıldığında erkeklerin ortalama olarak 3,55 değeri ile bayanlardan daha fazla örgüt kültürünü benimsedikleri söylenebilir.

H_{1c}: Farklı örgütlerden gelen işgörenlerin cinsiyetleri ile yeni örgüte olan bağlılıkları arasında bir fark yoktur.

Tablo 3.16: Grup İstatistiği Tablosu

	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel bağlılık	Bay	487	3,6037	,72385
	Bayan	62	3,5419	,30811

Tablo 3.17: Independent Samples T-Test Tablosu

	Cinsiyetiniz	F	Sig.	Sig (2.Tailed)
Örgütsel bağlılık	Equal variances assumed	44.191	,000	,507
	Equal variances not assumed			,228

Ankete katılan 487 bay çalışan örgütsel bağlılık sorularına 3.60 ortalama ile “kısmen katılıyorum” ve “kararsızım” şeklinde cevaplar vermişlerdir. Ankete katılan 62 bayan çalışan ise 3.54 ortalama ile “kısmen katılıyorum” ve “kararsızım” şeklinde cevaplar vermişlerdir. Erkeklerin örgütsel bağlılık sorularına kadınlara oranla daha fazla katıldığı ancak Sig. değerinin ,000 olması sebebiyle baktığımız Equal variances not assumed satırının Sig. (2.Tailed) değerinin 0,05’den büyük (,228) çıkması dolayısıyla ikisi arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{1d}: Farklı örgütlerden gelen işgörenlerin yeni oluşan örgütün kültürünü benimsemeleri açısından aralarında bir fark yoktur.

Tablo 3.18: Farklı Örgütlerden Gelen Bireyler Arası Farkın Scheffe Tablosu

Bağımlı değişkenler	(I)Birleşme öncesinde hangi kurumda çalışıyordunuz	(J)Birleşme öncesinde hangi kurumda çalışıyordunuz	Ortalamaların farkı (I-J)	Standart hata	p
Örgüt kültürü	A Bankası	B Bankası	,26974*	,08506	,007
		Diğer	,16041	,08506	,170
	B Bankası	A Bankası	-,26974*	,08506	,007
		Diğer	-,10933	,10623	,589
	Diğer	A Bankası	-,16041	,08506	,170
		B Bankası	,10933	,10623	,589

Tablo 3.19: Farklı Örgütlerden Gelen Bireyler Arası Farkın ANOVA Testi Tablosu

		Kareler toplamı	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
Örgüt Kültürü	Gruplar arası	6,447	2	3,224	5,771	,003
	Grup içi	305,021	546	,559		
	Toplam	311,468	548			

ANOVA testi ile A Bankasından gelen çalışanların, B Bankasından gelen çalışanların ve Diğer şikkında bulunan çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri açısından herhangi bir farklılığın olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı fark vardır (F: 5,771, Sig: 0,003). Birçoklu karşılaştırma testi olan Sheffe sonuçlarına göre A Bankasından gelen çalışanlar ile B Bankasından gelen çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri açısından .05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark vardır. A Bankasından gelen çalışanlarla yeni kurulan örgüte dışarıdan gelen çalışanlar arasında örgüt kültürünü benimsemeleri açısından anlamlı bir fark yoktur. B Bankasından gelen çalışanlarla A Bankasından gelen çalışanlar arasında örgüt kültürünü benimsemeleri açısından bariz bir fark söz konusudur ve bu fark istatistiksel açıdan da anlamlıdır. Yeni kurulan örgüte dışarıdan gelen çalışanlar ve A Bankası kökenli çalışanlar arasında örgüt kültürünü benimsemeleri açısından anlamlı bir fark yoktur. A Bankası kökenli çalışanlar yeni kurulan örgüte dışarıdan gelen çalışanlar arasında anlamlı bir fark yoktur. A Bankası kökenli çalışanlar

ve yeni kurulan örgüte dışarıdan gelen çalışanlar örgüt kültürünü benimsemişlerdir fakat B Bankası kökenli çalışanlar örgüt kültürünü henüz benimsemiş durumda değildirler.

Sonuç olarak, büyük bir çoğunluğun örgüt kültürünü benimsemesi sebebiyle “Farklı örgütlerden gelen işgörenlerin yeni oluşan örgütün kültürünü benimsemeleri açısından aralarında bir fark yoktur” hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1e}: Farklı örgütlerden gelen işgörenlerin yeni oluşan örgüte bağlılıkları açısından aralarında bir fark yoktur.

Tablo 3.20: Farklı Örgütlerden Gelen Bireyler Arası Farkın Scheffe Tablosu

Bağımlı değişkenler	(I)Birleşme öncesinde hangi kurumda çalışıyordunuz	(J)Birleşme öncesinde hangi kurumda çalışıyordunuz	Ortalamaların farkı (I-J)	Standart hata	p
Örgütsel bağlılık	A Bankası	B Bankası	,15461	,07740	,137
		Diğer	,31016*	,07740	,000
	B Bankası	A Bankası	-,15461	,07740	,137
		Diğer	,15556	,09668	,275
	Diğer	A Bankası	-,31016*	,07740	,000
		B Bankası	-,15556	,09668	,275

Tablo 3.21: Farklı Örgütlerden Gelen Bireyler Arası Farkın ANOVA Tablosu

		Serbestlik		Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
		Kareler toplamı	Derecesi (sd)			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar arası	8,034	2	4,017	8,682	,000
	Grup içi	252,614	546	,463		
	Toplam	260,647	548			

ANOVA testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı fark vardır (F: 8,682, Sig: 0,000). Birçoklu karşılaştırma testi olan Sheffe sonuçlarına göre A Bankasından gelen çalışanlar ile yeni kurulan örgüte dışarıdan gelen çalışanların örgütsel bağlılıkları açısından 05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark vardır. A Bankasından gelen çalışanlarla B Bankasından gelen çalışanların örgütsel bağlılıkları açısından anlamlı bir

fark yoktur. A Bankasından gelen çalışanlarla yeni kurulan örgüte dışarıdan gelen çalışanlar arasında anlamlı bir fark vardır ve bu fark istatistiksel açıdan anlamlıdır. A Bankasında gelen çalışanlarla B Bankasından gelen çalışanların örgüte bağlı oldukları söylenebilir. Yeni kurulan örgüte dışardan gelen çalışanlar için ise şu sonuca ulaşılabılır: Örgüt yeni kurulmuş olsa bile iki kurumun birleşmesi neticesinde kurulduğundan dolayı eski kurum kültürlerinin izleri halen devam etmektedir. Yeni örgüte en fazla bağlılığı olan çalışan grubu A Bankasından gelenlerdir. Onları, örgüte bağlılık konusunda B Bankasından gelenler takip etmektedir. Örgütte çalışanların dağılımına bakıldığında A Bankasından gelenlerin çoğunlukta olduğu görülecektir (A=351). B Bankası (B=99) ve Diğer grubunda (D=99) bulunan çalışanlar ise eşit sayıdadırlar ve azınlıkta kalmaktadırlar. Açıkça A Bankasında gelen çalışanların çoğunlukta olması sebebiyle A Bankası kökenli çalışanların kurumda hâkim düzeyde oldukları ve örgüt kültürüne yön verdikleri gibi örgüte olan bağlılıklarının da diğer çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Netice itibariyle, “Farklı örgütlerden gelen işgörenlerin yeni oluşan örgüte bağlılıkları açısından aralarında bir fark yoktur” hipotezi A ve B Bankalarından gelen çalışanların çoğunlukla örgüte bağlı olmalarından dolayı kabul edilmiştir.

Tablo 3.20.’de gösterildiği üzere, örgüt kültürünü etkileyen cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kıdem, unvan ve daha önceki çalışılan kurum değişkenleri arasındaki ilişki regresyon analizi uygulanarak incelenmiştir. Çok değişkenli regresyon analizi ile gerçekleştirilen model anlamlıdır (F: 7,281, $p < 0,000$). Bağımlı değişken örgüt kültürü bağımsız değişkenler ise birleşme öncesinde çalışılan kurum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, kurumdaki unvan, kıdemdir. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin % 8,6’sını açıklamaktadır. Modelde yer alan değişkenlerden beş tanesi modele katkı sağlarken iki tanesi katkı sağlamamaktadır. Cinsiyet ve yaşın örgüt kültürü ile ters ilişkisi vardır. Eğitim durumu, medeni durum, unvan, kıdem ve daha önceki çalışılan kurum örgüt kültürü ile pozitif ilişki içerisindedir. Açıklayıcılık açısından en açıklayıcı değişken kıdem (beta: 0,397) değişkeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişiminin % 8,6'sı gibi küçük bir oranı açıklaması bağımsız değişkenlerimizin bağımlı değişken olan örgüt kültürü faktörlerini açıklamada yetersiz kaldıklarını göstermektedir.

Tablo 3.22: Örgüt Kültürü Faktörleri İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

Model		Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta		
1	(Constant)	2,380	,372		6,404	,000
	Kaç yaşındasınız?	-,125	,081	-,079	1,542	,124
	Cinsiyetiniz?	-,132	,106	-,056	1,246	,213
	Medeni durumunuz?	,197	,088	,111	2,227	,026
	Eğitim Durumunuz?	,061	,080	,036	,772	,440
	Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?	,305	,058	,397	5,217	,000
	Çalıştığımız Kurumdaki unvanınız?	,007	,034	,011	,210	,834
	Birleşme öncesinde hangi kurumda çalışıyordunuz?	,081	,060	,084	1,349	,178

a Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü Faktörleri

Tablo 3.23. Örgüt Kültürü Faktörleri İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Özet Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanan Standart Hata
1	,293(a)	,086	,074	,72537

a Bağımsız Değişkenler: Birleşme öncesinde hangi kurumda çalışıyordunuz?, Cinsiyetiniz?, Kaç yaşındasınız?, Eğitim Durumunuz?, Medeni durumunuz?, Çalıştığımız Kurumdaki unvanınız?, Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?

Tablo 3.24. Örgüt Kültürü Faktörleri İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
1	Regression	26,818	7	3,831	7,281	,000 (a)
	Residual	284,651	541	,526		
	Toplam	311,468	548			

a. Bağımsız Değişkenler (Birleşme öncesinde hangi kurumda çalışıyordunuz?, Cinsiyetiniz?, Kaç yaşındasınız?, Eğitim Durumunuz?, Medeni durumunuz?, Çalıştığınız Kurumdaki unvanınız?, Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız)

b. Bağımlı Değişken: Kültür Faktörleri

Tablo 3.21.'de gösterildiği üzere, örgütsel bağlılığı etkileyen cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kıdem, unvan ve daha önceki çalışılan kurum değişkenleri arasındaki ilişki regresyon analizi uygulanarak incelenmiştir. Çok değişkenli regresyon analizi ile gerçekleştirilen model anlamlıdır (F: 4,871, $p < 0,000$).

Tablo 3.25: Örgütsel Bağlılık İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

Model		Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta	B	Standart hata
1	(Constant)	3,093	,345		8,968	,000
	Kaç yaşındasınız?	,003	,075	,002	,042	,966
	Cinsiyetiniz?	,037	,099	,017	,374	,708
	Medeni durumunuz?	,137	,082	,085	1,677	,094
	Eğitim Durumunuz?	-,003	,074	-,002	-,041	,967
	Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?	,153	,054	,217	2,818	,005
	Çalıştığınız Kurumdaki unvanınız?	-,037	,032	-,061	-1,189	,235
	Birleşme öncesinde hangi kurumda çalışıyordunuz?	-,039	,056	-,044	-,697	,486

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 3.26: Örgütsel Bağlılık İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi
Özet Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanan Standart Hata
1	,244(a)	,059	,047	,67322

a Predictors: (Constant), Birleşme öncesinde hangi kurumda çalışıyordunuz?, Cinsiyetiniz?, Kaç yaşındasınız?, Eğitim Durumunuz?, Medeni durumunuz?, Çalıştığınız Kurumdaki unvanınız?, Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?

Tablo 3.27: Örgütsel Bağlılık İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi
ANOVA Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regression	15,455	7	2,208	4,871	,000(a)
	Residual	245,193	541	,453		
	Toplam	260,647	548			

a Bağımsız Değişkenler: Birleşme öncesinde hangi kurumda çalışıyordunuz?, Cinsiyetiniz?, Kaç yaşındasınız?, Eğitim Durumunuz?, Medeni durumunuz?, Çalıştığınız Kurumdaki unvanınız?, Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?

b Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık

Bağımlı değişken örgütsel bağlılık, bağımsız değişkenler ise birleşme öncesinde çalışılan kurum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, kurumdaki unvan, kıdemdir. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin % 5,9'unu açıklamaktadır. Modelde yer alan değişkenlerden dört tanesi modele katkı sağlarken üç tanesi katkı sağlamamaktadır. Eğitim, unvan ve birleşme öncesinde çalışılan kurumun örgütsel bağlılık ile ters ilişkisi vardır. Yaş, cinsiyet, medeni durumu ve kıdem örgütsel bağlılık ile pozitif ilişki içerisindedir. Açıklayıcılık açısından en açıklayıcı değişken medeni durum (beta: 0,085) değişkeni olarak karşımıza çıkmaktadır. R Kare değerinin 0,059, düzeltilmiş R Kare değerinin ise ,047 olarak model açıklamıştır. Fakat bu değerler çok küçük değerlerdir. Bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı bağımsız değişkenlerin (birleşme öncesinde çalışılan kurum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, kurumdaki unvan, kıdem) açıklamaları yeterli düzeyde değildir.

Bağımlı değişken örgütsel bağlılık, bağımsız değişken örgüt kültürü olarak regresyon analizine tabi tutulduğunda model anlamlı çıkmaktadır (F: 2146,617, p<0,000). Bağımsız değişken olan örgüt kültürü faktörleri, bağımsız değişken olan örgütsel bağlılıktaki değişimin % 79,7'sini açıklamaktadır. Ayrıca Tablo 3.22.3 Katsayı

Tablosuna bakıldığında (beta= 0,893) örgüt kültürü örgütsel bağlılıktaki değişikliklerin % 89,3'e karşılık gelen bir kısmının açıklayıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.28: Örgütsel Bağlılık İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi
Özet Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanan Standart Hata
1	.893(a)	.797	.797	.31107

a Bağımsız Değişken: Örgüt Kültürü

Tablo 3.29: Örgütsel Bağlılık İle Örgüt Kültürü Arasındaki Regresyon Analizi
ANOVA Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regression	207.717	1	207.717	2146.617	.000(a)
	Residual	52.930	547	.097		
	Toplam	260.647	548			

a Bağımsız Değişken: Örgüt Kültürü Faktörleri

b Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık Faktörleri

Tablo 3.30: Örgütsel Bağlılık ile Örgüt Kültürü Arasındaki Regresyon Analizi Katsayı
Tablosu

Model		Standartlaştırılmamış katsayılar		standartlaştırılmış katsayılar	T	Sig. Standart Hata
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Constant)	.713	.064		11.200	.000
	Örgüt Kültürü	.817	.018	.893	46.332	.000

a Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık Faktörleri

3.4.2.4. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Şirket birleşmelerinde örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisinin incelendiği bu çalışmada kurulmuş olan hipotezler gerekli analizlerle test edilmiştir. Hipotezlerin kabul edilip edilmeme durumu Tablo 3.23.'de verilmiştir.

Tablo 3.31: Araştırma Hipotezlerinin Durumu

HİP.NO	HİPOTEZ İÇERİĞİ	KABUL/RED
H _{1a}	Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H _{1b}	Farklı örgütlerden gelen işgörenlerle örgüt kültürünü benimsemelerinde cinsiyetleri yönünden fark vardır.	KABUL
H _{1c}	Farklı örgütlerden gelen işgörenlerin cinsiyetleri yeni örgüte olan bağlılıkları arasında bir fark yoktur.	KABUL
H _{1d}	Farklı örgütlerden gelen işgörenlerin yeni oluşan örgütün kültürünü benimsemeleri açısından aralarında bir fark yoktur.	KABUL
H _{1e}	Farklı örgütlerden gelen işgörenlerin yeni oluşan örgüte bağlılıkları açısından aralarında bir fark vardır.	KABUL

Temel hipotez olan “H₁: Şirket birleşmelerinde örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi, anketin uygulandığı kurum koşulları ve elde edilen veriler dikkate alınarak kabul edilebilir bir düzeyde olduğu sonucuna varılabilir.

Araştırmada uygulanan analizlere göre; örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında yapılan korelasyon analizi neticesinde ,89 değeri ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların cinsiyetleri ile örgüt kültürünü benimsemeleri açısından bir farkın olduğu yapılan T-Testi sonucuna göre bulunmuştur (0,002<0,05). Çalışanların cinsiyetleri ile örgüte olan bağlılıklarının arasında bir farkın olmadığı yapılan T-Testi sonucuna göre bulunmuştur (0,228>0,05). Farklı örgütlerden gelen çalışanların yeni oluşan örgütün kültürünü benimsemeleri açısından aralarında bir farkın bulunmaması Oneway ANOVA testi kullanılarak tespit edilmiştir (F: 5,771, Sig: 0,003). Farklı örgütlerden gelen çalışanların yeni oluşan örgüte bağlılıkları açısından aralarında farkın olmadığı Oneway ANOVA testi kullanılarak tespit edilmiştir (F: 8,682, Sig: 0,000).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ortak bir amacı yerine getirmek için bir araya gelen şirketlerin, başarıyı yakalamak ve birleşmeden en yüksek verimi elde etmek için çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarına önem vermeleri gerekmektedir.

Kültür, örgüt içinde birçok olumlu etkiler gösterir. Öncelikle örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayırır, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur ve böylece işgörenler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirir, işgörenler örgüte daha fazla bağlanarak örgütün yararına özveride bulunabilirler. Örgüt için işgörenin sadece işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklere sahip olması yeterli değildir, birey örgüt kültürünü yani örgütte geçerli olan tutum, davranış, değer ve normları bilmeli, sistemin nasıl işlediğini öğrenmelidir. Bu süreçle beraber bireyin iç ve dış çevresiyle verimli ilişkiler kurabilmesi istenir. Örgüt kültürü, bireylerin tek başına uyum sağlaması gereken bir takım özellikleri ifade etmenin ötesinde birbiriyle ve örgütüyle bütünleşmesini amaçlamaktadır. Örgüt kültürünün işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarının artırılabilmesi için örgüt kültürünün iyi bir şekilde yapılandırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Aynı sektörde faaliyet gösteren iki farklı örgüt kültürüne sahip şirketin birleşmesi ile oluşan bir şirket üzerinde, örgüt kültürünün çalışanların örgüte olan bağlılıklarına etkisinin incelendiği bu araştırmada; kültürün bağlılık ile olan yüksek ilişkisi tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmaların da ışığı altında örgüt kültürünün çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkilediği söylenebilir. Günümüzde örgüt kültürünün güçlendirilmesi, şirketler için rekabet avantajı sağlaması açısından önem kazanmıştır. Kültürün, şirketlerin amaç ve politikaları doğrultusunda şekillendirilmesi, çalışanların bağlılıklarını destekleyici yönde çalışanlara empoze edilmesi, şirketlerin hayatlarının devamı, amaç ve politikalarını gerçekleştirmeleri açısından önemlidir.

Birleşme gerçekleştirmek isteyen şirketler birleşme sonrasında kültürel uyumsuzluklardan doğan sorunlar ile karşılaşmamak için örgütler ya kültürel uyumluluğu belirlemek için birleşme öncesi tanı koymaya çalışmalı ya da birbirleriyle kaynaşma sürecine yardımcı olmak için eğitim ve bütünleşme seminerleri yürütmelidirler. Böyle seminerler sayesinde ayrılıklar fikir düzeyinde kalırken örgüt

kültürünün temelini oluşturan varsayımlar suni yapılar ve değerler düzeyinde fikir birliğine ulaşmaya yardımcı olur.

Firmaları ayakta tutan onlara ilerleme olanağı sunan onlara en büyük katma değeri sağlayan elbette ki çalışanlarıdır. Bir şirkette işi bilen örgütüne bağlı ne kadar çok çalışan mevcut ise firma o derece piyasada söz sahibi olur. Çalışanları bu yönde motive etmek örgüte olan bağlılıklarını arttırmak için örgütün kültürünün önemi büyüktür. Güç mesafesi geniş örgütlerde çalışanlar arasında işbirliği ve birbirlerine güven olmadığı için işler tepe yönetimin etkisi dâhilinde gelişir. Diğer çalışanların kuruma herhangi bir katma değerinden söz edilemez.

Birleşme yapan şirketlerde güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması ve bu kültürün çalışanlar açısından benimsenmesi, motivasyon, verimlilik ve başarıyla beraber örgüte olan bağlılığında artmasına sebep olacaktır. Örgüt kültürünü güçlendirmek için ekip çalışmasının sosyal ilişkilerine ve örgüt içi iletişime önem verilmelidir. Birleşme gerçekleştiren şirketlerin yeni oluşan şirketin örgüt kültürünü oluştururken işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilmeleri için; psikolojik güçlendirmeye gitmeleri, örgütsel adaleti sağlamaları, işgörenlerin örgütsel amaçlarla bütünleşerek örgütsel başarıyı kendi başarıları gibi görmelerini sağlayacak olan örgütsel bağdaşımlık algısını güçlendirici faaliyetlerde bulunmaları, örgütsel güven duygusunu geliştirmeleri, işgörenlerini başarıya götüren ve onları motive eden en önemli faktörlerden biri olan takdir edilme duygularını okşamaları, işgörenlerin kendi inançları ve değerleri ile yaptıkları iş arasında bir anlamlılık bağının kurulması, işgörenlerin örgütü etkileyen sorunların çözümünde pay sahip olmalarının temin edilmesi, işgörelere örgütte biçilen rolün tam ve ner bir biçimde belirtilerek işgörenlerin rol belirsizliğine ve rol çatışmalarına düşmelerinin önüne geçilmesi ve örgütü hakkında ve yapmış olduğu iş konusunda bilgilendirilmesinin yanında işgörenlerin örgüt içindeki sosyal ağlara üyeliklerinin gerçekleştirilerek sosyo-politik destek sağlanmalıdır.

Birleşme gerçekleştiren şirketlerin çalışan portföyüne bakıldığında birleşme yapan firmaların çalışanlarının yanı sıra yeni kurulan şirkete çalışmak üzere dışarıdan da işgören alımı yapıldığı görülmektedir. İşte bu dışarıdan yeni kurulan şirkete dahil olan işgörenlerin aslında yeni kurulmuş gibi görülen fakat birleşmeye konu olan şirketlerin kültürlerinin izlerini taşıyan şirket ile kaynaşmaları sağlanmalıdır. Eğer bu

kaynaşma sağlanamaz ve örgüt içinde bulunan A ve B şirketi kökenli çalışanlar ile yeni kurulan örgüte dışardan gelen bireylerin uyuşması yönünde adımlar atılmaz ise örgütün ömrünün uzun olabileceğinden söz edilemez. Çalışan devir hızı, özellikle örgüte bağlılıkları henüz oluşmamış olan çalışanların işten ayrılması ve yerlerine yeni çalışanların gelmesi ile hızlanacaktır. Çalışanların hızla değişmesi örgütteki kültürün tam oturmaması ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının az olması anlamına gelmektedir. Örgütünü seven ve örgütüne bağlı bir çalışan örgütünden ayrılmak istemeyecektir.

EKLER

EK – 1**ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK BİR ANKET**

Bu anket formu, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans alanında "Şirket Birleşmelerinde, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri" konulu akademik tez çalışmasına ek olarak gerekli verilerin toplanması amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilen bulgular bilimsel amaç doğrultusunda kullanılacağından dolayı isim yazmanız gerekmemektedir.

Değerli katkılarınız için teşekkürlerimi arz ederim.

Araştırma Sorumlusu

Mehmet Oktay GÖKASLAN

Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme-Yönetim Organizasyon A.B.D.

A : Demografik Özellikler

Aşağıdakilerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Diğer sorularda ise boşlukları okunaklı olacak şekilde doldurarak belirtiniz.

- 1- Yaşınız : 18–25 26–35 36 ve 36'dan fazla
- 2- Cinsiyet : Bay... Bayan...
- 3- Medeni Durum : Evli... Bekâr...
- 4- Eğitim Durumu: İlköğretim... Lise... Yüksekokul... Üniversite...
Yüksek lisans... Doktora...
- 5- Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz (A veya B şirketinde geçen süreyi de dahil ediniz): 0–1 1–3 3–5 5 yıldan fazla
- 6- Çalıştığınız kurumdaki unvanınız: Müdür...Yönetmen...Yetkili/Uzman...
Yetkili Yrd./Uzman Yrd.... Memur ...
- 7- Daha önce hangi kurumda çalışıyordunuz? A Şirketi... B Şirketi... Diğer.....

B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN SORULAR

Aşağıdaki yargıları kararınıza uygun olan aşağıdaki seçeneklere karşılık gelen numaraları yazarak cevaplayınız.

1- Kesinlikle Katılıyorum 2- Kısmen Katılıyorum 3- Kararsızım 4- Kısmen Katılmıyorum 5- Kesinlikle Katılmıyorum

MADDELER	ÖLÇEK				
	1	2	3	4	5
1- Çalıştığım yerde terfi edebilirim.	1	2	3	4	5
2- Kurumum beklentilerimi karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
3- Çalışanlar olarak yönetime kolaylıkla ulaşabiliriz.	1	2	3	4	5
4- İşimle ilgi öneri ve şikâyetlerim önemle dinlenir.	1	2	3	4	5
5- Kurumumda sağlıklı bir hiyerarşiden söz edebiliriz.	1	2	3	4	5
6- Yönetim ücretleri adil olarak belirlenir.	1	2	3	4	5
7- İşyerimde insan kaynaklarına ve yönetime önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
8- Kurumumda kalmak istememde bulunduğum meslek/pozisyon tanımının önemi büyüktür	1	2	3	4	5
9- Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
10- Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.	1	2	3	4	5
11- Şirketimin amaçları ile benim amaçlarım örtüşmektedir.	1	2	3	4	5
12- Çalıştığım işyeri yönetimi güvene dayalı ve şeffaftır.	1	2	3	4	5
13- Kurumda çalışanlar birbirlerine her konuda yardım ederler.	1	2	3	4	5
14- İşyerimde uyacağım kurallar tarafıma bildirilmiştir.	1	2	3	4	5
15- Çalıştığım kurumun kendine özgü değerleri vardır.	1	2	3	4	5
16- Çalıştığım kurumda düzenli toplantılar çalışanların streslerini azaltıcı faaliyetler yönetim tarafından düzenli olarak organize edilmektedir.	1	2	3	4	5
17- Kurumumda ekip çalışması kurumum için önemlidir.	1	2	3	4	5
18- Çalıştığım kurumun başarılı olabilmesine katkıda bulunabilmek için, benden beklenenden daha fazla gayret göstermeye istekliyim.	1	2	3	4	5
19- Arkadaşlarıma, kurumumun, çalışılabilecek en iyi kurum olduğunu söylerim.	1	2	3	4	5
20- Kurumumda çalışmayı sürdürmek için, hemen her türlü görevi kabul ederim.	1	2	3	4	5

21-	Kendi değerlerimle, çalıştığım kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22-	Başkalarına, kurumumda çalıştığımı söylemekten gurur duyarım.	1	2	3	4	5
23-	Kurumum iş verimi yönünden işgörenin yapabileceğinin en iyisini yapmasına olanak sunar.	1	2	3	4	5
24-	İşe girerken incelediğim seçenekler arasında bu kurumu tercih ettiğim için çok memnunum	1	2	3	4	5
25-	Çalıştığım kurumun geleceğiyle, gerçekten ilgileniyorum.	1	2	3	4	5
26-	Bana göre, bu kurum çalışılacak kurumların en iyisidir.	1	2	3	4	5
27-	Yaptığım işin türü aynı olduğu sürece başka bir kurumda çalışabilirim.	1	2	3	4	5
28-	Şu anki durumumda meydana gelebilecek en ufak bir değişme, kurumdan ayrılmama sebep olabilir	1	2	3	4	5
29-	Çalıştığım kuruma sonuna kadar bağlanmak bana fazla bir yarar sağlamaz.	1	2	3	4	5
30-	Kurumuma karşı çok az bağlılık hissediyorum.	1	2	3	4	5
31-	Kurumumun, çalışanlarıyla ilgili olarak yürüttüğü işgören politikasına genellikle uymam	1	2	3	4	5
32-	Bu kurumda çalışmaya karar vermek benim açımdan kesin bir hataydı.	1	2	3	4	5

ANKETİ CEVAPLADIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM

EK – 2
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SORULARININ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
d1 İlerleme olanakları	4.19	.985	549
d2 Beklentilerin karşılanma derecesi	3.51	1.182	549
d3 Yönetime ulaşma	3.37	1.324	549
d4 Görevsel özerklik	3.20	1.090	549
d5 Kurum içi hiyerarşi	3.22	1.005	549
d6 Ödeme eşitliği	2.99	1.082	549
d7 Örgütsel anlayış	2.76	1.146	549
d8 Görev kimliği	3.64	.956	549
d9 Örgütsel bütünlük	3.93	.985	549
d10 Yatay iletişim	4.34	.807	549
d11 Kişi – örgüt amaç uyumu	3.88	.902	549
d12 Yönetim güvenilirliği	3.39	1.066	549
d13 Kurum içi yardımlaşma	3.77	.849	549
d14 Araçsal iletişim	3.69	.941	549
d15 Örgütsel değerler	4.10	.848	549
d16 Çalışma kültürü	2.46	1.167	549
d17 Ekip çalışması	3.60	1.087	549

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.531	2.457	4.337	1.880	1.765	.255	17
Item Variances	1.068	.651	1.753	1.102	2.693	.083	17

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
60.03	164.260	12.816	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d1	55.84	149.269	.583	.756	.944
d2	56.52	139.454	.839	.861	.938
d3	56.66	137.491	.806	.811	.939
d4	56.84	142.247	.801	.828	.939
d5	56.81	144.628	.770	.720	.940
d6	57.05	143.836	.742	.820	.941
d7	57.28	142.774	.737	.728	.941
d8	56.40	149.805	.579	.556	.944
d9	56.10	145.290	.758	.713	.941
d10	55.70	154.339	.462	.683	.946
d11	56.16	146.232	.789	.789	.940
d12	56.65	141.959	.833	.824	.939
d13	56.27	148.920	.706	.707	.942
d14	56.34	150.233	.570	.472	.944
d15	55.93	151.103	.596	.661	.944
d16	57.58	147.934	.527	.550	.946
d17	56.43	146.534	.629	.666	.943

EK – 3
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORULARININ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
d18 İşe sarılma	4.23	.865	549
d19 Örgütle özdeşleşme	3.43	1.081	549
d20 Örgütsel sadakat duygusu	2.86	1.035	549
d21 İçselleştirme boyutu	4.01	.895	549
d22 Örgütle gurur durma	3.96	.841	549
d23 Örgütsel ortam algısı	3.09	1.113	549
d24 Örgütsel iklim yeterliliği	3.76	.926	549
d25 Örgütsel vizyon algısı	4.15	.872	549
d26 Örgütsel vatandaşlık duygusu	3.23	1.142	549
d27 Tekliflere açıklık	2.83	1.020	549
d28 Örgütte kalma isteksizliği	3.39	.956	549
d29 Çalışanların kişisel bağlılık düşüncesi	3.17	1.160	549
d30 Bağlılık boyutu göstergesi	3.81	.984	549
d31 İnsan kaynakları yönetimine güvensizlik	3.93	.911	549
d32 İçten denetim odağı	4.09	.925	549

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.597	2.832	4.233	1.401	1.495	.228	15
Item Variances	.974	.708	1.345	.637	1.900	.044	15

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
53.95	107.018	10.345	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d18	49.72	96.634	.566	.674	.922
d19	50.52	90.863	.727	.777	.918
d20	51.09	93.873	.602	.555	.922
d21	49.95	96.234	.568	.613	.922
d22	49.99	93.533	.785	.790	.917
d23	50.86	90.602	.716	.672	.918
d24	50.19	90.921	.863	.822	.914
d25	49.80	94.963	.665	.763	.920
d26	50.72	88.614	.795	.755	.915
d27	51.12	96.061	.496	.498	.925
d28	50.56	98.389	.407	.422	.927
d29	50.78	92.430	.594	.539	.922
d30	50.14	92.655	.707	.738	.918
d31	50.02	95.936	.574	.606	.922
d32	49.86	94.138	.670	.713	.920

EK – 4
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SORULARININ FAKTÖR ANALİZİ

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,873
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8181,410
	df	136
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,228	54,280	54,280	9,228	54,280	54,280
2	1,858	10,930	65,209			
3	,976	5,741	70,950			
4	,783	4,604	75,554			
5	,718	4,221	79,774			
6	,661	3,890	83,664			
7	,492	2,895	86,560			
8	,422	2,484	89,043			
9	,360	2,117	91,160			
10	,322	1,892	93,052			
11	,303	1,785	94,837			
12	,222	1,307	96,144			
13	,202	1,188	97,332			
14	,160	,941	98,272			
15	,135	,792	99,064			
16	,087	,514	99,579			
17	,072	,421	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

		Component 1
d2	Beklentilerin karşılanma derecesi	,864
d12	Yönetim güvenilirliği	,857
d3	Yönetime ulaşma	,842
d4	Görevsel özerklik	,829
d11	Kişi – örgüt amaç uyumu	,826
d5	Kurum içi hiyerarşi	,804
d9	Örgütsel bütünlük	,795
d7	Örgütsel anlayış	,774
d6	Ödeme eşitliği	,773
d13	Kurum içi yardımlaşma	,746
d17	Ekip çalışması	,672
d15	Örgütsel değerler	,649
d1	İlerleme olanakları	,635
d8	Görev kimliği	,624
d14	Araçsal iletişim	,616
d16	Çalışma kültürü	,571
d10	Yatay iletişim	,515

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	17

EK – 5
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORULARININ FAKTÖR ANALİZİ

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,871
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6226,812
	df	105
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,561	50,409	50,409	7,561	50,409	50,409
2	1,506	10,037	60,446			
3	1,378	9,184	69,630			
4	,932	6,215	75,846			
5	,735	4,898	80,744			
6	,672	4,480	85,224			
7	,445	2,969	88,193			
8	,357	2,380	90,573			
9	,304	2,025	92,598			
10	,285	1,901	94,500			
11	,208	1,385	95,885			
12	,198	1,320	97,205			
13	,180	1,201	98,406			
14	,138	,920	99,326			
15	,101	,674	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component 1
d24 Örgütsel iklim yeterliliği	,901
d22 Örgütle gurur duyma	,837
d26 Örgütsel vatandaşlık duygusu	,832
d19 Örgütle özdeşleşme	,773
d23 Örgütsel ortam algısı	,763
d30 Bağlılık boyutu göstergesi	,754
d25 Örgütsel vizyon algısı	,738
d32 İçten denetim odağı	,720
d20 Örgütsel sadakat duygusu	,656
d18 İşe sarılma	,652
d21 İçselleştirme boyutu	,645
d29 Çalışanların kişisel bağlılık düşüncesi	,633
d31 İnsan kaynakları yönetimine güvensizlik	,628
d27 Tekliflere açıklık	,528
d28 Örgütte kalma isteksizliği	,447

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	15

KAYNAKÇA

- AARONS, Gregory A., Angelina, C., SAWITZKY, (2006), “Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services”, **Adm Policy Ment Health**, Vol. 33, No. 3, pp. 289 – 301.
- AKAR, Cüneyt, Y., Tansoy, YILDIRIM, (2008), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10/2, 97-113.
- AKAY, Hüseyin, (1997), **Şirket Birleşmeleri ve Muhasebesi**, İstanbul.
- AKBABA, Atilla, (2002), “Örgütsel Kültür”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 4, Sayı 3, ss. 1–32.
- AKDEMİR, Ali, (2001), **İşletme Bilimine Giriş Kavram, İşlevler ve Tartışmalar**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.
- AKDEMİR, Ali, (2003), **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- AKDEMİR, Ali, (2008), **Vizyon Yönetimi Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde...**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- AKDEMİR, Ali, (2009), **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Ekin Basım Yayın Dağ, Bursa.
- AKGÜÇ, Öztin, (1994), **Finansal Yönetim**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Muhasebe Enstitüsü, 6. Baskı, Yayın No: 56, İstanbul.
- AKMUT, Özdemir, Halil, SARIASLAN, (1996), **Finansal Yönetimin Temelleri**, 15. Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları, No:206, Ankara.
- AKTEPE, Eyyüp, (2007), **Genel İşletme**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AL-AMADI, Mohammed Asad Shareef, Michael, J., MARQUARDT, (2007), “Relationship Between Employees’ Beliefs Regarding Training Benefits and Employees’ Organizational Commitment in the State of Qatar”, **International Journal of Training and Development**, Vol. 11, No. 1, pp. 49–70.

- ALLEN, J. Natalie ve John, P., MEYER, (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63, Printed in Great Britain, pp. 1–18.
- APPELBAUM Steven H., Frederic, LEFRANCOÏS, Roberto, TONNA, Barabara T., SHAPIRO, (2007), "Mergers 101 (Part Two): Training Managers For Culture, Stress, and Change Challenges", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 39, No. 4, 2007, pp. 191–200.
- APPELBAUM Steven H., Joy, GANDELL, Harry, YORTIS, Shay, PROPER, Francois, JOBİN, (2000a), "Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes Throughout the Pre-During-Post-Stages (Part 1)", **Management Decision**, Vol. 38, No. 9, pp. 649–662.
- APPELBAUM Steven H., Joy, GANDELL, Harry, YORTIS, Shay, PROPER, Francois, JOBİN, (2000b), "Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes Throughout the Pre-During-Post-Stages (Part 2)", **Management Decision**, Vol. 38, No. 10, pp. 674–684.
- ARSLAN, Halil, Bader, (2001), "Şirket Evliliklerinde Başarısızlığın Temel Nedenleri", **Active Dergisi**, Sayı 1, ss. 43-62.
- ARSLAN, Halil, Bader, (2004), **Bulmacanın Eksik Parçası: Birleşme ve Satımlalarda İnsan Kaynakları**. 1. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- AŞKUN, İnal Cem ve Bülent, TOKAT, (2003), **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yayın, İstanbul.
- AYDEMİR, Muzaffer ve M. Kemal, DEMİRCİ, (2006), **İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri ve Kobi Örneğinde Bir Uygulama**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- AYDIN, Nurhan, (1990), **İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği**, TOBB Yayın No: Genel 15, Ar-ge 62, Ankara.
- AYLING, Derek, (1988), "The Universe of Franchising", **Management Today**, April 1988.

- BAIK, H. Kyung, (1995), "Horizontal Mergers of Price-Settings Firms with Sunk Capacity Cost", **The Quarterly Review of Economics and Finance**, Fall, Sayı 35, pp. 240-262.
- BAKOĞLU, Refika, (2004), "Şirket Birleşmelerinde Stratejik Kaynak ve Yetkinliklerin Yönetimi", **Şirket Birleşmeleri**, Haluk, SUMER ve Helmut, PERNSTEINER, (Ed.), Alfa Yayıncılık, İstanbul, ss. 511-530.
- BALAY, Refik, (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara.
- BARNEY, Jay B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", **Academy of Management Review**, 1986, Vol. 11., No. 3, 1986.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1982), **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:108, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (2008), **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- BAYKUŞ, M. Ali, (2003), "Örgüt Geliştirmede Liderin Rolü", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- BEDESTENCİ, H.Çetin, İsmail, BAKAN ve Tuba, BÜYÜKBEŞE, (2004), **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teori ve Ampirik Yaklaşım**, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- BELLOU, Victoria, (2007), "Psychological Contractor Assessment After a Major Organizational Change The Case of Mergers and Acquisition", **Emerald Group Publishing Limited Employee Relations**, Vol. 29, No. 1, 2007, pp. 68-88.
- BİLSMA-FRANKEMA, Katinka, (2001), "On Managing Culture Integration and Cultural Change Processes in Mergers and Acquisitions", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 25, No. 2, pp. 192 - 207.
- BOONE, Louis E. ve KURTZ, David, L., (1999), **Contemporary Business**, 9th Ed., The Dryden Press, USA,

- BOVEY, Wayne H., HEDE, Andrew, (2001), "Resistance to Organizational Change: The Role of Defense Mechanisms", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 16, No. 7, pp. 534-548.
- CAN, Halil, Doğan, TUNCER ve Doğan Yaşar, AYHAN, (1998), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAREY, Dennis ve Dayton, OGDEN, (2004), **The Human Side of M&A: How Ceos Leverage the Most Important Asset in Deal Making**, Oxford University Press.
- CARTWRIGHT, Sue, Cary, L., COOPER, (1996), **Managing Mergers, Acquisition & Strategic Alliances, Integrating People and Cultures**, Oxford, Butterworth Heineman Inc.
- CEYLAN, Adnan, Güner, ÇÖL ve Hasan, GÜL, (2005), "İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal – Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 1, pp. 35-51.
- CHANG, Cheng-Ping ve Po-Chiun, HSU, (2009), "The Psychological Contract of the Temporary Employee in the Public Sector in Taiwan", **Social Behavior and Personality**, Vol. 37, No. 6, pp. 721 – 728.
- CHEN, Li Yueh, (2004), "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction ve Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan", **Journal of American Academy of Business**, Cambridge; Sep 2004; 5, 1/2; s.432-438.
- COFFEY, John, Garrow VALERIE ve Linda, HOLBECHE, (2002), **Reaping the Benefits of Mergers and Acquisitions: In Search of the Golden Fleece**, 1. Baskı, Oxford, Butterworth- Heinemann.
- COHEN, Aaron, (1992), "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A meta analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, No. 6, pp. 539 – 558.

- COHEN, Aaron, (2007a), “An Examination of The Relationship Between Commitments and Culture Among Five Cultural Groups of Israeli Teachers”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, January, Vol. 38, No. 1, pp. 34 – 49.
- COHEN, Aaron, (2007b), “One NAtion, Many Cultures A Cross-Cultural Study of The Relationship Between Personal Cultural Values and Commitment in the Workplace to In-Role Performance and Organizational Citizenship Behavior”, **Cross-Cultural Research**, August, Volume 41, Number 3, pp. 273 – 300.
- CONGER, Jay A., Rabindra, N., KANUNGO, (1998), “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, **Academy of Management Review**, Vol. 13, No. 3, pp. 471 – 482.
- ÇAVUŞ, Şenol, Arzu, GÜRDOĞAN, (2008), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, ss. 18–34.
- ÇELİK, Orhan, (1999), **Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- ÇELİK, Vehbi, (2000), **Okul Kültürü ve Yönetim**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- ÇETİN, Münevver, Ölçüm, (2004), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yay., Ankara.
- ÇÖL, Güner, (2004) “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, Sıra: 5, No: 228.
- DEMİR, Kamile, (2006), **İmaj Yönetimi Çalışma Yaşamında İzlenimlerin Yönetimi**, Sandal Yayınları.
- DEMİR, Nevzat, (2005), “Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı**, İstanbul.
- DEMİR, Nevzat, (2007), **Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- DEMİRCAN, Nigar ve Adnan, CEYLAN, (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt. 10, Sayı. 2, ss. 139 – 150.
- DEP, Tapomoy, (2009), “M&A: Impact of Culture On Performance Management”, **HRD New Letter**, September 2009, Vol. 25, Issue. 6., 32-33.
- DİNÇER, Ömer, (2003), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- DİNÇER, Ömer, (2007), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- DOĞAN, Binali, (2007), **Örgüt Kültürü**, Beta Basım Yayım Dağıtım Aş., İstanbul.
- DOĞAN, Hulusi, (2002), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt. 2, Sayı. 2, ss. 71 – 78.
- ELİAS, Steven M., (2007), “Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change” **Journal of Management**, October 26 2007, p. 1-19.
- ERDEM, Ferda, (1996), **İşletme Kültürü**, Friedrich Naumann Vakfı Yayınları.
- ERDİL, Oya, Halit, KESKİN, Salih Zeki, İMAMOĞLU ve Serhat, ERAT, (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt. 5, Sayı. 1, ss. 17-26.
- EREN, Erol, (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- EREN, Erol, (2004), **Stratejik Yönetim**, İnan Özalp, (Ed.), Anadolu Üni. Yay. No:1491, 2. Baskı, Eskişehir.
- EREN, Erol, (2007), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Onuncu Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- ERGENELİ, Azize ve Güler, Sağlam, ARI, (2005), “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 60, Sayı 1, Ocak-Mart 2005.
- ERKAN, Hüsnü, (1987), **Sosyal Piyasa Ekonomisi**, Konrad Adenauer Stiftung, İzmir.
- ERLİNG, S. Andersen, (2003), “Understanding Your Project Organizations Character”, **Project Management Journal**, December 2003, Vol 34, No: 4,
- FOCHLER, Randolf, (2004), “Şirket Birleşmelerinde Stratejik İletişim”, Filiz Gürder (çev.), Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner (Ed.), **Şirket Birleşmeleri** içinde. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, ss. 469- 489.
- FRIEDLANDER, P. Mark, (1990), **Handbook of Successful Franchising**, Liberty Hall Pres, 3. Edition Revised For the 1990.
- FURMAN, Beyza, Oba, (1998), “Stratejik Yönetim Çerçevesinde Uluslararası Şirket Birleşmeleri”, 3. **Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Kapadokya, ss. 289-301.
- GALPİN, Timothy, J., Mark, HERNDON, (2007), **The Complete Guide to Mergers and Acquisitions Process Tools to Support M&A Integration at Every Level Second Edition**, San Francisco: Jossey – Bass Publishers Inc.
- GAUGAN, Patrick, A., (2001), “Merger and Acquisition: an Overview”, **70726 Bryer Ch 01**, 10/23/01, Chapter 1, p. 5.
- GENÇ, Nurullah, Fatih, KARCIOĞLU, (2000), **Örgüt İkliminin Gücü, Aşkale Çimento Örneği**, Karizma Yayınları, İstanbul.
- GIFFIN, Andrew, F., (2002), “ The Due Diligence Stage”, Jeffrey A. Schmidt (Ed.), **Making Mergers Work: The Strategic Importance of People** içinde. A Towers Perin / SHRM Foundation Publication, ss.77-99.
- GIFFIN, K., (1967) “The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process”, **Psychological Bulletin**, 68, 104-120.

- GLISSON Charles, Mark, DURICK, (1988), “Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations”, **Administrative Science Quarterly by Cornell University**, 33, p. 61–81.
- GONZALEZ Tomas F., (2008), “Organizational Commitment: Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of ‘Normative Commitment’”, **Journal of Business Ethics**, 2008, 78:401-414.
- GONZALEZ, Tomas F. ve M., GÜLLEN, (2008) “Organizational Commitment: Aproposal for a Wider Ethical Conceptualization of Normative Commitment”, **Journal of Business Ethics**, 2008, 78, pp. 401-411.
- GÖKBEL, Doğan, (2004), “Farklı Ülke Şirketleri Arasındaki Birleşmelerin Türk Hukukundaki Vergisel Sonuçlarının Avrupa Birliği Hukuku İle Karşılaştırılması”, **Şirket Birleşmeleri**, Haluk, SUMER ve Helmut, PERNSTEİNER, (Ed.), Alfa Yayıncılık, İstanbul, ss. 23–47.
- GÖKÇE, Orhan, (2002), **İletişim Bilimine Giriş**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- GÖNENLİ, Atilla, (1991), **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Yedinci Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 250 İstanbul.
- GRANKVIST, Anna, Carolina KOLLBERG ve Anna, PERSSON, (2005), “Implementation of Organizational Culture Following a Merger”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Lulea University of Technology, International Business Administration Program**, Lulea.
- GREEN, Milford, B., (1990), **Mergers and Acquisitions: Geographical and Spatial Perspectives**, 19. Newyork, Routledge Inc.
- GUEST, David, E., (2004), “The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol. 53, No. 4, pp. 541 – 555.
- GUTSCHELHOFER, Alfred, (2004), “Füzyonlarda Controlling Sorunları”, Mustafa Morgil (çev.). Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner (Ed.). **Şirket Birleşmeleri** İçinde, Alfa Yayınları, İstanbul.

- GÜMÜŞSUYU, Çağdaş, (2005), **Yaratıcı Örgüt Kültürü Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması**, TODAİE, Yayın No: 328, Birinci Baskı, Ankara.
- GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren, Canan, EMET, (2007), “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerindeki Etkileşimi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 17, Nisan 2007, Kütahya.
- GÜNEY, Salih, (2004), **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- GÜNEY, Salih, (2007), **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Basım, Nobel Basım, Ankara.
- GÜVEN, Murat, Banu, AÇIKGÖZ, (2007), “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 5, 2007.
- HABECK, B. Max, Fritz, KRÖGER, R. Michael, TRÄM, (2000), **After The Merger, Seven Strategies For Successful Post-Merger Integration**, Pearson Education Limited, Harlow, London, Great Britain, March 07.
- HALİS, Muhsin, Gülsüm, Savcı, GÖKGÖZ ve Özlem, YAŞAR, (2007), “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı. 17, ss. 187 – 205.
- HASANOĞLU, Mürteza, (2004) “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 52, ss. 43 – 60.
- HOAG, Bruce G., Hans V., RİTSCHARD, Cary, L., COOPER, (2002), “Obstacles to Effective Organizational Change: The Underlying Reasons”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 23, No. 1 pp. 6 – 15.
- HOFSTEDDE, Geert, Bram, NEUIJEN, Denise, OHAYV, Daval, Geert, SANDERS, (1990) “Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study across Twebty Cases”, **Administrative Science Quarterly by Cornell University**, 35 (1990): 286-316.

HREBİNİAK, Lawrence G. ve Joseph A., ALUTTO, (1972), "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 1972, s. 555-573.

http://epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/diss/mediate/epub-wu-01_7c9.pdf?ID=epub-wu-01_7c9, (15.09.2008)

http://www.alomaliye.com/isa_karakas_konsorsiyum.htm (08.04.2010)

<http://www.hemhiz.med.ege.edu.tr/Image/documents/c8.doc> (11.05.2010).

<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/997.html> (13.08.2008).

http://www.rekabetderneği.org/rekabethak_kinda.htm#rekabet%20nedir (05.11.2007).

<http://www.tdk.gov.tr/TR/sozbul.ASPX?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA&Kelime=birle%u015fme+de%u011feri&EskiSoz=birle%u015fme&GeriDon=2> (05.11.2007).

HU, Stella L. Y., Louis, LEUNG, (2003), "Effects of Expectancy-value, Attitudes, and Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace", **Telematics and Informatics** 20, pp. 365 – 382.

HUCZYNSKI, A. ve D., BUCHANAN, (2001), **Organizational Behavior: An Introductory Text, England, Prentice Hall.**

HUTTER, Jim, (2006), "Vreate a Culture for Increasing Employee Commitment to Safety", **ABI/INFORM Trade & Industry**, Vol. 40, No. 10, p. 90.

İBİCİOĞLU, Hasan, (2000) "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, 2000, ss. 13–22.

İNALOĞLU, Seyhan, Gülsün, ERİGÜÇ, (2000), "Örgüt Kültürü: Personelin ve Yöneticilerin Değerlendirmeleri Açısından Bir Karşılaştırma", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:5, Sayı: 3, s. 1–24.

İNCE, Mehmet ve Hasan, GÜL, (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.

İNCE, Mehmet, Aykut, BEDÜK ve Enver, AYDOĞAN, (2004), "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı. 11, ss. 423 – 446.

- İŞCAN, Ömer, Faruk ve Atılhan, NAKTİYOK, (2004) “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi SBF**, Cilt. 59, Sayı. 1, pp. 181 – 201.
- KANDEMİR, Tuğrul, (2003), “Küresel Rekabet Ortamında Birleşme ve Satın Almaların İşletmeler Üzerine, Finansal Etkisi ve İMKB’deki Birleşmeler Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyon.
- KARACA, Neslihan, (2007), “Şirket Birleşmelerinde Çalışanların Kaygı ve İş Tatmini Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Şirket Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul.
- KARAKAŞ, İsa, (2004), “Konsorsiyum Kavramı ve Konsorsiyum Şeklinde İhaleli İşin Taahhüt Edilmesi Halinde İşin Sosyal Sigortalar Kurumu’na Bildirilmesi İle Tescili”, **Yaklaşım Dergisi**, Yıl: 12, Sayı: 140, Ağustos 2004, ss. 218-221)
- KARALAR, Rıdvan, (2004), **Yönetim Ekonomisi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.
- KARTAL, Sadık, (2007), **Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme**, Maya Akademi Yayın Dağıtım, Ankara.
- KERR, Jeffrey, John W. Jr., SLOCUM, (1987), “Managing Corporate Culture Through Reward Systems”, **Academy of Management Executive**, Vol. 1, No. 2, pp. 99-107.
- KIRKMAN, Bradley L., Benson, ROSEN, (1999), “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, **Academy of Management Journal**, Vol. 42, No. 1, pp. 58-74.
- KOÇEL, Tamer, (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yay. Dağ, 9. Baskı, İstanbul.
- KOPARAL, Celil, vd., (2004), “Ülke Dışı Faaliyetler”, **Uluslararası İşletmecilik**, İnan Özalp, (Ed.), Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1576, Eskişehir, ss. 73–92.

- KÖKTÜRK SÜMERSAN, Mehtap ve Şirin, ODABAŞI KONT, (2004), “Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunları”, Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner (Ed.). **Şirket Birleşmeleri** içinde. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004, ss. 555-587.
- KÖSE, Sevinç ve Aylin, ÜNAL, (2003) **Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**, Ege Üniversitesi Kütüphanesi.
- KÖSE, Sevinç, Semra, TETİK, Cuma, ERCAN, (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 8, Sayı 1, 2001, Manisa.
- KRAFT, Michael ve D., JOHN, (1999), “Results-Based Career Transition and Revitalization at the U.S. Office of Personnel Management, Marilyn K. Gowing, John D. Kraft ve James Campbell Quick (Ed.). **The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring, Revitalization** içinde. Washington: American Psychological Association, pp. 143- 163.
- KREPS, G. F., (1986), **Organizational Communication**, Newyork.
- LEE, Hung-Wen, Ching-Hsiang, LIU, (2009), “The Relationship Among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes”, **Social Behavior and Personality**, Vol. 37, No. 3, pp. 321 – 328.
- LEE, Seok-Hwan, (2004), “Understanding Employee Trust, Commitment, and Innovative Behavior in the Public Sector: An Empirical Study”, **Korea Association for Public Administration**, ss. 1-32.
- LEWIS, P. S., GOODMAN, S. H., FANDT, P. M., (1998) “ Management: Chalenges in 21st Century”, **USA: South Western Thomson Learning**.
- LUFFMAN, George, Stuart, LEA, Edward, SANDERSON ve Brian, KENNY, (2000), **İşletme Politikası**. İbrahim Anıl (çev.), 1. Basım, İstanbul: Beta Basım.
- MABİN, Victoria J., FORGESON, Steve, GREEN, Lawrence, (2001), “Harnessing Resistance: Using the Theory of Constraints to Asist Change Management”, **Journal of European Industrail Journal**, Vol. 25, No. 2, pp. 168-192.

- MARKS, Mitchell Lee, (1997), "Consulting in Mergers and Acquisitions Interventions Spawned by Recent Trends", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 10, No. 3, pp. 267 - 279.
- MATHEW, Jossy ve Emmanuel, OGBONNA, (2009), "Organisational Culture and Commitment: A Study of an Indian Software Organisation", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 20, No. 3, 654 – 675.
- MAYER, Roger C., James H., DAVIS ve F., David, SCHOORMAN, (1995), "An Integrative Model Of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 3, pp. 709 – 734.
- MEEK, Lynn, C., (1988), "Organizational Culture: Origins and Weaknesses", **Organizational Studies**, 1988, 9/4.
- MORAN, John, W., Baird K., BRİGHTMAN, (2000), "Leading Organizational Change", **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Vol. 12, No. 2, pp. 66–74.
- MOWDAY, Richard T., Richard, M. STEERS ve Lyman, W., PORTER (1979), "The measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 1979, 14, 224-247.
- MÜFTÜOĞLU, M., Tamer, (2000), "Rekabet Kanunu ve İki Yıllık Uygulaması", **Rekabet Dergisi**, Sayı: 1, Ocak-Şubat-Mart 2000.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer, (1989), **İşletme İktisadı**, Turhan Kitapevi, Ankara.
- NAKTİYOK, Atılhan, (1999), "Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Erzurum.
- NGUYEN, Han, Brain, KLEİNER, (2003), "The Effective Management of Mergers", **Leadership&Organization Development Journal**, 24/8, 447–454.

- NOER, David, (1999), "Layoff Survivor Sickness: What It is and What to About it?", Marilyn K.Gowing, John D. Kraft ve James Campbell Quick (Ed.), **The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring, Revitalization** içinde, Washington: American Psychological Association, ss. 207- 220.
- NORTHCRAFT, Gregory B. ve Margaret, A. Neale, (1990), **Organizational Behaviour: A Management Challenge**, The Dryden Press, USA.
- NUMEROF, R. E, M. N. ABRAMS, (1995), "Integrating Corporate Culture From International Mergers & Aqcusition, Vol 75, No:6, 12,
- OKTAY, Mahmut, (2000), **Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınevi, İstanbul.
- OVERMAN, Stephenie, (1999), "Learning your M&A abc's", **HR focus**, Vol:75, No:6, 12.
- ÖĞÜT, Adem, (2001), **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖZBAŞAR, Sera, (1991), "Franchising Nedir, Ne Değildir?" **Dünya Gazetesi**, 12 Ağustos 1991.
- ÖZBEK, Ferhat, (2004), "İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 1, Sıra. 19, No. 201.
- ÖZDEMİR, Servet, (1995), "Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi" **Fırat Üniversitesi, Mesleki Teknik Eğitimde Verimlilik Sempozyumu 22-23 Haziran 1995, Elazığ; Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı 3, s. 382.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003), "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**; Cilt:18 Sayı:2, ss. 113 – 130.
- ÖZDOĞAN, Abdullah, (1993), "Dünyada ve Türkiye'de Sınai ve Ticari Mülkiyet Hakları", **YASED**, 22 Şubat 1993.
- ÖZENLİ, Sebahattin, (2006), "İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.

- ÖZGELDİ, Mürşide, (2001) “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem, KIREL, (1994), **Davranış Bilimine Giriş**, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, S:11, Eskişehir.
- ÖZSOY, S. A., ERGÜL Ş. ve BAYIK A., (2005) “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 2,
- PAKSOY, Serdar, (1992), “Hukuki Yönüyle Franchising”, **Dünya Gazetesi Franchising Eki**,
- PARDO DEL VAL, Manuela, MARTÍNEZ FUENTES, Clara, (2003), “Resistance to Change: a Literature Review and Empirical Study”, **Management Decision**, Vol. 41, No. 2, pp. 148-155.
- PERKS, Helen ve HALLIDAY, Sue, Vaux, (2003), “Sources, Signs and Signalling for Fast Trust Creation in Organisational Relationships”, **European Management Journal**, Vol. 21, No. 3, pp. 338–350.
- PERNSTEİNER, Helmut, (2004), “İşletme Bilimi Literatüründe Birleşme Kavramı”, **Şirket Birleşmeleri**, Haluk, SUMER ve Helmut, PERNSTEİNER, (Ed.), Çev. Çağla Ersen, Alfa Yayıncılık, İstanbul, ss. 589-614.
- POLAT, Seçkin, (2000), **Stratejik Yönetim, Globalleşme ve Stratejik Yönetim**, Tüside Yayını, Kocaeli.
- POTTER, John, (2001), “Creating a Passion For Change – The Art Of Intelligent Leadership”, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 20, No. 1, pp. 54-59.
- RİAD, Sally, (2007), “Of Mergers and Cultures: What Happened to Share Values and Joint Assumptions?”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 20, No. 1, pp. 26-43.
- ROBBINS, S.P., (2001), **Organizationa Behaviour**, New Jersey: Prentice Hall.

- ROUSSEAU, Denise M., TIJORIWALA, Snehal A., (1998), "Assessing Psychological Contract: Issue, Alternatives and Measures", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 19, pp. 679 – 695.
- SARGUT, A., Selami, (1996), "Liderlik Kuramları İçin Bağlamsal Bir Çerçeve: Kùltürler Arası Bir Yaklaşım", **TODAİE Dergisi**, Cilt. 29, Sayı. 4.
- SARGUT, Selami, (2001) **Kùltürlerarası Farklılaşma ve Yönetimi**, İmge, Ankara.
- SAVAŞ, Gökçen, (2006), "Örgüt Kùltürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- SCHEIN, Edgar, H., (1990), "Organizational Culture", **American Psychologist Published**, Vol. 45, No. 2, pp. 109-119.
- SCHRAEDER, Mike ve SELF, Dennis, R., (2003), "Enhancing The Success of Mergers and Acquisitions: an Organizational Culture Perspective", **Management Decision**, 41/5, 2003, 511–522.
- SHEARER, Corrinne, S., HAMES, David, S. & RUNGE, Janet, B. (2001), "How CEOs Influence Organizational Culture Following Acquisitions", **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol. 22, No. 3, pp. 105-113.
- SHERIDAN, John, E., (1992), "Organizational Culture and Employee Retention", **The Academy of Management Journal**, Vol. 35, No. 5, pp. 1036-1056.
- SIĞRI, Ünsal, (2007), "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt, 7, Sayı, 2, ss. 261–278.
- SİMİT, Tuba, (2007), "Şirket Birleşmelerinde Birleşen Şirketlerin Personelinin Birleşme Sürecine Direnci ve Bir Sektör Uygulaması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Ankara.
- SİNANGİL, Handan, Kepir, (2004), "Şirket Birleşmeleri ve Satınalmalarda İnsan-Yönetim-Kùltür ve Stratejik İletişim", **Şirket Birleşmeleri**, Haluk, SUMER ve Helmut, PERNSTEİNER, (Ed.), Alfa Yayıncılık, İstanbul, ss. 615–639.

- SOLMUŞ, Tarık, (2004), **İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler**; Beta Yayınevi, İstanbul.
- SÖKMEN, Alptekin, (2000), “Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- SPREITZER, Gretchen, M., (1995), “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, **Academy of Management Journal**, V.38, N.5, pp. 1442 – 1465.
- SPREITZER, Gretchen, M., KIZILOS, Mark A. and NASON, Stephen W. (1997), “A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain”, **Journal of Management**, Vol:23, No:5, 679-704.
- STEERS Richard M., Lyman W. (1983), Porter; **Motivation and Work Behavior**; McGRAW-HILL Book Company.
- ŞAHİN, Ali, (2004), “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı. 11, ss. 523 – 547.
- ŞAHÖZKAN, Burak, Cem, (2002), “Banka Birleşmeleri: Osmanlı Bankası ve Garanti Bankası Birleşmesi Üzerine Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı**, Sakarya.
- ŞAMILOĞLU, Famil, (2002), **Entelektüel Sermaye**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, (2007), **İşletme Bilimlerine Giriş**, Yelken Basım-Yayın Dağıtım, 14. Baskı, Konya.
- ŞİMŞEK, Savaş ve Alptekin, TAŞÇI, (2004), “Örgütlerde “Güven” Konsepti ve Emniyet Örgütü’nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi”, **Polis Dergisi**, Sayı. 34, ss. 1-8.
- ŞOĞUR, Macide, (1993), **İşletme Sistemi Olarak Franchising**, İ. Ü. İşletme Yönetim ve Muhasebe Araştırma Merkezi, İstanbul.

- TANSKY, Judith W. ve Debra J., COHEN, (2001) "The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 12, No. 3, pp. 285–300.
- TAŞKIN, Erdoğan, (1992). "İşletmelerde Etkin İletişim", **Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi Yayınları**, Sayı 3, s
- TATAR, Tevfik, Mithat, ÜNER, (1992), **İşletmecilik İlkeleri**, Gazi Büro Yay, Ankara.
- TAYFUN, Ahmet, Karabey, PALAVAR, İrfan, YAZICIOĞLU, (2008), "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere göre İncelenmesi", **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C:9, S:4, ss.1–22.
- TERZİ, Ali, Rıza, (2000), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TETENBAUM, Toby J., (1999), "Beating the Odds of Merger & Acquisition Failure: Seven Key Practices That Improve the Change For Expected Integration and Synergies", **Organizational Dynamics**, Autumn, pp. 22-35.
- THACH, Liz, NYMAN, Mark, (2001), "Leading in Limbo Land: The Role of a Leader During Merger and Acquisition Transition", **The Leadership and Organizational Development Journal**, Vol. 22, No. 4, pp. 146-150.
- THOMAS, Kenneth, W., VELTHOUSE, Betty, A., (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", **Academy of Management Review**, Vol. 15, No. 4, pp. 666 – 681.
- THORWARTL, Ulrike, (2005), "Judgmental Analysis of Literature on Stock Exchange Merger and Alliances in Europe", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Vienna University of Economics and Business Administration**, Augasse 2-6, A-1090 Wien, Austria.
- TİRYAKİ, Tuğba, (2005), "Örgüt kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.

- TOK, Türkay, N., (2007), **İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları**, Tem-Sen Yayınları, Ankara.
- TUNCER, Doğan, AYHAN, Doğan, Yaşar ve VAROĞLU, Demet, (2009), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Yayın Dağıtım, Ankara.
- TUNCER, Selahattin, (1992), “Bir Dağıtım ve Pazarlama Yöntemi Olarak Franchising”, **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Sayı: 311, 49–59.
- TUTAR, Hasan, (2003), **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TUTAR, Hasan, (2005), **Meslek Yüksekokulları İçin Şirket Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TÜMER, Sumru, (1993), “Neden Stratejik Yönetim”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı. 1, ss. 101-119.
- UNUTKAN, Göksel, Ataman, (1995), **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- UYANIK, Celalettin, (1998), “Örgütsel Yapı ve Kombassanda Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü**, Gebze.
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S., Kadri, (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul.
- ÜNSALAN, Erdal ve Bülent, ŞİMŞEKER, (2006), **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Detay Yayıncılık, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Ankara.
- VENINGA, K. Robert, (1990), “Strategies For Managing The Merger”, **Hospital Topics**, Vol. 68, pp. 1 – 21.
- YARDIMCIOĞLU, Mahmut, (2008), “Finansal Tabloların Konsolidasyonu ve Uluslararası Muhasebe Standartları Yönünden Değerlendirilmesi”, **Mali Çözüm**, Sayı: 90, ss. 145 – 168.
- YILDIRIM, Fatma, (2002), “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı**, Ankara.

- YÜCEL, İlhami, (2007), “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Erzurum.
- YÜCELER, Aydan, (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı, 22, ss. 445–458.
- YÜRÜR, Senay, (2008), “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 13, Sayı. 2, ss. 295 – 312.

DİZİN

—A—	Örgüt . vii, viii, v, 39, 40, 41, 43, 44, 45,
Allaire ve Firsirotu..... 94	46, 47, 48, 53, 80, 83, 91, 94, 95, 99,
—B—	153, 154, 158, 164, 165, 166, 167,
Bilgi 48	168, 170, 173, 174, 176, 177, 179,
büyüme oranını 19, 20, 24	182, 193, 194, 197, 207
—Ç—	örgüt kültürü ..39, 40, 41, 44, 45, 46, 53,
Çevre48, 65	64, 82, 94, 149, 152, 153, 158, 164,
—D—	165, 168, 172, 175, 177
Dağıtım kanallarını 21	örgütsel bağlılık v, 79, 81, 82, 83, 84,
dış büyüme 13	87, 91, 92, 93, 100, 149, 152, 153,
—H—	164, 165, 166, 167, 168, 169, 175,
Hammadde 20, 21, 24	176, 177
Hofstede 40, 45, 46, 94	Örgütsel yapı..... 48
—İ—	—P—
iç büyüme 13, 19, 24	piyasa değerlerini 18
İletişim 48	Pozisyonlar 48
İşbirliği ve anlaşmazlıklar 48	—R—
işletme 10, 12, 19, 20, 24, 41	Rekabet..... 11
İşletmevi, ix, 182	Roller..... 48, 77
—K—	—S—
Kültür 39, 65, 77, 94, 168, 174, 197	SPSS 152
—L—	stratejik 12
Liderlik Stili 48	—Ş—
—Ö—	Şirket birleşmeleri v, 10
örgüt v, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 48,	—U—
49, 53, 64, 76, 80, 82, 83, 84, 85, 93,	Ulaşım maliyetleri..... 21
94, 95, 101, 149, 152, 153, 158, 160,	—Ü—
161, 164, 165, 166, 167, 168, 170,	Ürün 20, 24
171, 172, 175, 176, 177, 178, 179,	—Y—
185, 187	Yatay Birleşme 8