

T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VE TERFİ İMKÂNLARININ ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Ufuk ÜNLÜ

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ

KARABÜK  
MAYIS/2019

T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VE TERFİ İMKÂNLARININ ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Ufuk ÜNLÜ

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ

KARABÜK  
MAYIS/2019

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	6
DOĞRULUK BEYANI .....	7
ÖNSÖZ .....	8
ÖZ.....	9
ABSTRACT.....	10
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	11
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	12
KISALTMALAR .....	13
ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	14
ARAŞTIRMANIN AMACI VE KATKISI.....	14
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	15
VARSAYIMLAR.....	16
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER .....	16
1. BİRİNCİ BÖLÜM.....	17
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	17
1.1. Kültür Kavramı.....	17
1.2. Örgüt Kültürü Kavramı, Örgüt Kültürünün Önemi ve Oluşumu.....	18
1.2.1. Örgüt Kültürü Kavramı .....	19
1.2.2. Örgüt Kültürünün Önemi .....	21
1.2.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu .....	23
1.3. Örgüt Kültürünün Devamlılığının Sağlanması.....	25
1.3.1. Çalışan Seçimi.....	25
1.3.2. Üst Yönetimin Tavrı.....	26
1.3.3. Sosyalleşme.....	26
1.4. Örgüt Kültürünün Değişimi.....	26
1.5. Örgüt Kültürünün İşlevi ve Yararları .....	28
1.6. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları ve Taşıyıcıları .....	30
1.6.1. Örgütsel Kültürün Temel Unsurları.....	31
1.6.1.1. Temel Değerler .....	31
1.6.1.2. Temel Saygıtlar (Varsayımlar) .....	32
1.6.1.3. Normlar .....	34
1.6.1.4. Tutumlar .....	35

1.6.2.	Örgütsel Kültürün Taşıyıcıları.....	35
1.6.2.1.	Dil.....	35
1.6.2.2.	Törenler.....	36
1.6.2.3.	Semboller.....	38
1.6.2.4.	Hikâyeler ve Efsaneler .....	39
1.6.2.5.	Kahramanlar .....	40
1.7.	Örgüt Kültürü Modelleri (Kuramları).....	41
1.7.1.	Deal ve Kennedy Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri .....	42
1.7.1.1.	Sert Erkek – Maço Erkek Kültürü .....	43
1.7.1.2.	Sıkı Çalış – Sert Oyna Kültürü .....	44
1.7.1.3.	Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü.....	44
1.7.1.4.	Süreç Kültürü .....	45
1.7.2.	Harrison ve Handy Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri .....	45
1.7.2.1.	Güç Kültürü.....	45
1.7.2.2.	Rol Kültürü .....	46
1.7.2.3.	Görev Kültürü .....	46
1.7.2.4.	Birey Kültürü.....	47
1.7.3.	Bill Schneider Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri .....	48
1.7.4.	Miles ve Snow Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri.....	48
1.7.5.	Toyohiro Kono Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri .....	49
1.7.6.	Byars Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri .....	50
1.7.7.	Geert Hofstede Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri .....	51
1.7.7.1.	Güç Mesafesi (Uzaklığı) .....	52
1.7.7.2.	Belirsizlikten Kaçınma.....	53
1.7.7.3.	Bireysellik (Bireyci-Toplumcu).....	53
1.7.7.4.	Erkeksilik – Dişilik (Eril-Dişil).....	54
1.7.7.5.	Uzun Dönemli ve Kısa Dönemli Oryantasyon .....	55
2.	İKİNCİ BÖLÜM .....	56
	TERFİ (YÜKSELME).....	56
2.1.	Terfi (Yükselme) Kavramının Tanımı ve Önemi.....	56
2.2.	Terfinin (Yükselmenin) Amaçları .....	57
2.3.	Terfi (Yükselme) Ölçütleri .....	58
2.3.1.	Kıdem.....	58
2.3.2.	İşbaşında Deneme.....	59
2.3.3.	Yarışma Sınavı.....	59

2.3.4.	Kayıрма.....	59
2.4.	Terfi (Yükselme) Sistemleri .....	60
2.4.1.	Liyakat.....	60
2.4.2.	Kariyer.....	62
2.4.3.	Sırası Gelen .....	62
3.	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	64
	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	64
3.1.	Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	64
3.2.	Örgütsel Bağlılığa Yönelik Yaklaşımlar .....	67
3.2.1.	Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	67
3.2.2.	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	69
3.2.3.	Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	70
3.3.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler .....	71
3.3.1.	Kişisel Faktörler .....	71
3.3.1.1.	Yaş.....	71
3.3.1.2.	Cinsiyet.....	72
3.3.1.3.	Eğitim Düzeyi.....	72
3.3.1.4.	Çalışma Süresi .....	73
3.3.1.5.	Medeni Durum.....	74
3.3.1.6.	Değerler .....	74
3.3.2.	Örgütsel Faktörler .....	75
3.3.2.1.	İşin Niteliği .....	76
3.3.2.2.	Ücret .....	76
3.3.2.3.	Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması .....	77
3.3.2.4.	Örgüt Kültürü.....	78
3.3.2.5.	Örgütsel Güven.....	79
3.3.2.6.	Örgütsel Adalet.....	80
3.3.2.7.	Örgütsel İletişim .....	80
3.4.	Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri .....	81
3.4.1.	Örgütün Amaç ve Değerlerine İnanma .....	81
3.4.2.	Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.....	83
3.4.3.	Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme .....	83
3.4.4.	Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeye İlgili Güçlü Bir İstek Duyma .....	83
3.4.5.	Örgütsel Değer ve Hedefleri İçselleştirme.....	84
3.5.	Örgütsel Bağlılığın Yönetilmesi .....	84

3.6.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	85
3.6.1.	Örgütsel Bağlılık ve Performans İlişkisi.....	86
3.6.2.	Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık İlişkisi.....	87
3.6.3.	Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma İlişkisi.....	88
3.6.4.	Örgütsel Bağlılık ve Stres İlişkisi.....	89
3.7.	Örgüt Kültürü, Terfi (Yükselme) ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimleri.....	89
3.7.1.	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi.....	89
3.7.2.	Terfi (Yükselme) ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi.....	91
3.7.3.	Örgüt Kültürü ve Terfi (Yükselme) Etkileşimi.....	92
4.	DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	94
	<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VE TERFİ İMKÂNLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b> .....	94
4.1.	Araştırmanın Kapsamı.....	94
4.2.	Araştırmanın Hipotezleri.....	95
4.3.	Araştırmanın Modeli.....	102
4.4.	Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	102
4.5.	Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi.....	103
4.6.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	103
4.6.1.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	103
4.6.2.	Örgüt Kültürü Ölçeği.....	104
4.6.3.	Terfi Uygulamaları Ölçeği.....	106
4.7.	Araştırmanın Analiz Yöntemi.....	106
4.8.	Araştırmanın Bulguları.....	107
4.8.1.	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	107
4.8.2.	Geçerlilik Analizi.....	109
4.8.2.1.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi.....	109
4.8.2.2.	Örgüt Kültürü Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi.....	112
4.8.2.3.	Terfi Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi.....	114
4.8.3.	Ölçeklerin Yakınsama ve Ayrışma Geçerliliği Analizi.....	115
4.8.4.	Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	117
4.8.5.	Betimsel İstatistikler.....	118
4.8.5.1.	Örgütsel Bağlılık Betimsel İstatistikleri.....	118
4.8.5.2.	Örgüt Kültürü Betimsel İstatistikleri.....	120
4.8.5.3.	Terfi Uygulamaları Betimsel İstatistikleri.....	121
4.8.6.	Hipotez Testleri Sonuçları.....	122



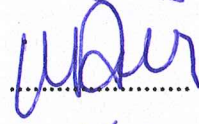


4.8.6.1. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bulguları.....	123
4.8.6.2. Terfi Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bulguları.....	124
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>127</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>133</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>151</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>152</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>153</b>



## TEZ ONAY SAYFASI

**Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne**

Ufuk ÜNLÜ'ye ait "Örgüt Kültürünün ve Terfi İmkânlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Doktora programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı : Doç. Dr. Hasan Alp ÖZEL	
Danışman Üye : Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ	
Üye : Dr. Öğr. Üyesi M. Murat TUNÇBİLEK	
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Yakup SÖYLEMEZ	
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Sabahattin ÇETİN	

**Tez Sınavı Tarihi:** 28.05.2019

\*Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu bu tez ile **Doktora** derecesini onamıştır.

**Doç. Dr. Sinan YILMAZ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür V.**





## DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu esarlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı:** Ufuk ÜNLÜ

**İmza** :



## ÖNSÖZ

Örgüt kültürü, örgütü şekillendiren temel değerler, varsayımlar, normlar ve tutumların oluşturduğu bir bütün iken, örgütsel bağlılık örgüte ait amaç ve değerlerin kabul edilmesi, terfi ise çalışanın pozisyon itibariyle yükselmesi anlamına gelen bir motivasyon aracıdır. Örgüte ait en önemli unsurlar arasında yer alan kültür, bağlılık ve terfi, örgütte zaman içinde yerleşmiş kültürel değerlere uygun çalışanların örgüte sadakatle bağlanmaları ve bu durumun terfi imkânları ile desteklenmesi kapsamında sürekli etkileşim halindedirler. Dolayısıyla, örgüt kültürü ve terfi imkânlarının örgütsel bağlılık üzerinde oluşturduğu etkinin, örgütsel başarı ya da başarısızlığın oluşumunda önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Bu noktadan hareketle tez çalışmamızın amacı, çalışanların örgüt kültürü ve terfi uygulamalarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemektir. Bu çalışmanın, bağlılığı yüksek, verimli ve etkin çalışanlara sahip olmak isteyen ve bu yönde terfi politikaları oluşturma arzusu taşıyan örgütlere ve bu alanda çalışma yürüten araştırmacılara fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmamın tüm sürecinde bilgilerini, desteğini ve emeğini benden esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ'a,

Çalışmama katkıda bulunan ve deneyimlerini aktaran hocalarım Sayın Doç. Dr. Hasan Alp ÖZEL ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi M. Murat TUNÇBİLEK'e,

Her zaman yanımda olan, çok sevdiğim saygıdeğer eşim, oğlum ve aileme,

Teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZ

Bu araştırmada örgüt kültürü, terfi uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırmanın amacı, çalışanların örgüt kültürü ve terfi uygulamalarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemektir. Bu amaç kapsamında, örgüt kültürünün dört boyutunun (erillik, toplumsallık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma) ve terfi uygulamalarının, örgütsel bağlılığın üç boyutu (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Analizler için gerekli veri, TAV Havalimanları Holding A.ř. firması bünyesinde yer alan ve Esenboğa Havalimanı işletmesini yürüten TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.ř.'deki çalışanlardan anket yoluyla toplanmıştır.

Araştırma hipotezleri çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Analizler sonucunda duygusal bağlılık üzerinde yalnızca güç mesafesinin, normatif bağlılık üzerinde güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın, devam bağlılığı üzerinde ise örgüt kültürünün tüm boyutlarının etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte terfi uygulamalarının örgütsel bağlılığın her üç boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Terfi.

## ABSTRACT

In this research, the relationship between organizational culture, promotion opportunities and organizational commitment are examined. The purpose of the study is to determine the effects of employees' perceptions of organizational culture and promotion practices on organizational commitment. For this purpose, the effect of four dimensions of organizational culture (masculinity, collectivism, power distance, uncertainty avoidance) and promotion practices on the three dimensions of organizational commitment (affective commitment, continuance commitment, normative commitment) is investigated. The data required for the analysis are collected through a questionnaire from employees working in TAV Airports Holding.

Research hypotheses have been tested using multiple linear regression analysis. As a result of the analyzes, it is determined that only the power distance had an effect on affective commitment, power distance and uncertainty avoidance had an effect on normative commitment and all dimensions of organizational culture had an effect on continuance commitment. Besides, the effect of promotion practices on all three dimensions of organizational commitment is found to be significant.

**Keywords:** Organization, Organizational Culture, Organizational Commitment, Promotion

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Örgüt Kültürünün ve Terfi İmkânlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi
<b>Tezin Yazarı</b>	Ufuk ÜNLÜ
<b>Tezin Danışmanı</b>	Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ
<b>Tezin Derecesi</b>	Doktora
<b>Tezin Tarihi</b>	28.05.2019
<b>Tezin Alanı</b>	İşletme
<b>Tezin Yeri</b>	Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	153
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Örgüt, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Terfi

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	The Effect of Organizational Culture and Promotion Opportunities on Organizational Commitment
<b>Author of the Thesis</b>	Ufuk ÜNLÜ
<b>Advisor of the Thesis</b>	Asst. Prof. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
<b>Status of the Thesis</b>	Doctorate (PhD)
<b>Date of the Thesis</b>	28.05.2019
<b>Field of the Thesis</b>	Business Administration
<b>Place of the Thesis</b>	Karabük University Social Sciences Institute
<b>Total Page Number</b>	153
<b>Keywords</b>	Organization, Organizational Culture, Organizational Commitment, Promotion

## KISALTMALAR

<b>AMOS</b>	: Analysis of Moment Structures
<b>A. Ő.</b>	: Anonim Şirket
<b>C.</b>	: cilt
<b>IBM</b>	: International Business Machines
<b>İİBF</b>	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi
<b>No</b>	: numara
<b>s.</b>	: sayfa
<b>SBE</b>	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Sciences
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>vd.</b>	: ve diğerleri
<b>TAV</b>	: Tepe Akfen Vie
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu

## ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Araştırmanın temel problemi “*örgüt kültürünün ve terfi imkânlarının örgütsel bağlılık üzerinde nasıl bir etkisi vardır?*” şeklinde belirlenmiştir.

Temel probleme bağlı olarak araştırmamızda, aşağıda sunulan alt problemlere ilişkin bulgulara da yer verilmiştir;

1. Çalışanların örgüt kültürünü algılayış şekilleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Çalışanların örgüt kültürünü algılayış şekilleri ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Çalışanların örgüt kültürünü algılayış şekilleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE KATKISI

Bu araştırmanın amacı; çalışanların örgüt kültürü ve terfi uygulamalarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemektir. Bu noktadan hareketle, TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. çalışanları arasında uygulanan anket çalışması ile konu amacına ulaştırılmıştır.

Bu araştırma sonucunda ulaşılan veriler ile yapılan değerlendirmelerin, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve terfi uygulamaları üzerine plan, program ve politika geliştiren kurumlar ile bu alanda çalışma yürüten araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgüt kültürü temel değerler, varsayımlar, normlar, tutumlar ve sosyal bir ağ içerisindeki bireylerin, davranış, algı ve etkileşimlerini belirleyen süreçler topluluğudur (Tung ve Thomas, 2003, s. 23). Örgütsel bağlılık ise birey hedefleri ile örgüt hedeflerinin özdeşleşerek, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır (Allen ve Meyer, 1997, s. 12).

Literatürde fazla sayıda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık etkileşimi üzerine araştırma bulunmaktadır. Söz konusu çalışmaların birçoğunda örgüt kültürünün oluşumu, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın varlığına bağlanmıştır (Hutter, 2006, s. 90). Bununla beraber örgüt kültürüne ait değerlerin benimsenmesi, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmakta ve bu durum verimli bir çalışma ortamının oluşumunu sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütteki kültür ve çalışan bağlılığı sürekli bir etkileşim halindedir.

Başarılı örgütler olarak tanımlanan işletmelerde çalışanların kendilerini işlerine verme derecesinde örgüt kültürü oldukça önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim örgütsel bağlılık, çalışanların başarıyı sağlayacak motivasyona ulaştıklarında değer kazanmaktadır. Keza, örgütte köklü bir değişiklik yaşandığında, örgütsel bağlılığın yüksek olması devam eden işlerin değerinin korunması açısından büyük önem arz etmektedir (Çetin, 2004, s. 89).

Araştırmanın bir başka değişkeni olan ve yükselme anlamında kullanılan terfi, görev değişikliği yapılarak bir çalışanın daha yüksek ücret, sorumluluk ve yetki taşıyan başka bir göreve atanmasıdır (Sabuncuoğlu, 1995, s. 76). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkilerinin yanısıra, yine terfi imkânlarının örgütsel bağlılık üzerine etkilerinin incelenmesi, çalışmamıza, literatürde yer alan diğer çalışmalardan farklı bir değer kazandırmaktadır.

Bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkacak analiz ve değerlendirmelerin, örgüt kültürü ve terfi imkânlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenerek, bu sayede bağlılığı yüksek, verimli ve etkili çalışanlara sahip olmak isteyen ve bu yönde terfi politikaları oluşturma arzusu taşıyan örgütler açısından önem taşıdığı değerlendirilmektedir.

## **VARSAYIMLAR**

Bu araştırmada, çalışanların örgüt kültürünü algılayış Şekilleri ile terfi uygulamalarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılığı etkilediği varsayımdan hareket edilmiştir.

Ayrıca araştırma kapsamında ulaşılan örneklemenin, araştırma evrenini doğru bir Şekilde belirlediği ve rneklemi oluşturan çalışanların uygulanan anketi zgr iradeleriyle, samimi ve içten bir Şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER**

Bu alışma kapsamında oluşturulan anket, havalimanı işletmeciliği faaliyetinde bulunan TAV Havalimanları Holding A.Ő. firması bünyesinde yer alan ve Esenboğa Havalimanını işleten TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ő. alışanlarına uygulanmıştır. Dolayısıyla çalışmamızın temel sınırlılığı, anket çalışmasının TAV Havalimanları Holding'in Esenboğa Havalimanı İşletmesi çalışanlarına uygulanmasıdır. Holding'te toplam çalışan sayısının çok yüksek olması, mesafe yakınlığı, zaman ve maliyet tasarrufu gibi sınırlılıklar nedeniyle örneklem alınma yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın rneklemine, TAV Havalimanları Holding A.Ő. firması bünyesinde yer alan ve Esenboğa Havalimanı işletmesini yürüten TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ő.'nin farklı birimlerinde çalışan 275 personel oluşturmuştur. Örneklemi oluşturan 275 personele veri toplama aracı olarak kullanılan anket elden dağıtılmış ve 207 personelden geri dönüş alınarak söz konusu anketler değerlendirmeye alınmıştır.

Anket uygulamasında özellikle terfi bölümünde yer alan sorularla ilgili Şirket st yönetimi ve insan kaynaklarından sorumlu birimin çıkabilecek olumsuz bir sonuca ilişkin çekinceleri oluşmuş, ancak elde edilecek verilerin gizli tutulacağı, bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacağı ve çıkacak sonuçların Şirketin özellikle insan kaynakları politikaları açısından fayda sağlayacağı belirtilerek, çekince duyanlar ikna edilmiştir. Katılımcıların içerisinde mevcut meslekte 25 yıl üstü çalışan bulunmadığı gibi, öğrenim düzeyi olarak doktora mezunu da bulunmamaktadır.

# 1. BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### 1.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlayan ve örgütlerin çevresel koşullarını belirleyen bir ögedir (Bakan vd., 2004, s. 11). Bu derece önemli bir ögenin, farklı bakış açılarıyla birbirinden bağımsız tanımlamalarına değinmekte fayda vardır.

Geniş anlamıyla tarif edildiğinde kültür bir yaşam biçimidir ve her topluluk farklı bir kültür yapısına sahiptir (Morgan, 1986, s. 112). Latince “cultura” ve “colere” ibareleri, kültür kelimesinin kökenini oluşturmaktadır (Jahoda, 1992, s. 77). Schein’e göre kültür, toplumun yeni üyelerine mevcut sorunların algılanmasını ve bunlar üzerine düşünülmesini sağlayan, eski üyelere ise birbirleriyle ve dış çevre ile uyum sağlamada yaşadıkları sorunların çözümünü öğreten temel değerlerdir. Linton ise kültürü, belirli bir gruptan üyeler tarafından aktarılan tavırlar ve öğrenilmiş davranışlar olarak tanımlar (Erdoğan, 1994, s. 119-120). Linton’a benzer şekilde tanımlama yapan kültürel antropolog Herskovitz (1964), kültürün öğrenilen bir olgu olduğu, genetikle açıklanamayacağını savunur. Şişman’ın (2011) tanımlaması açısından kültür, toplum üyelerinde var olan gelenekler, bilgi, ahlak, sanat ve benzeri soyut değerlerin oluşturduğu karmaşık bir bütündür. Cemil Meriç (1986) ise farklı bir yaklaşımla kültürü, tasvir ve tahlil edilemeyen kaypak bir kavram olarak açıklamaktadır. Ona göre kültür her yerdedir ama tutulamaz, görülemez. Kültür denince akla sembolik ifadeler, insanlar arası etkileşim, soyut değerler, ortak kazanımlar ve nihayetinde bunların toplamı gelir (Beyer ve Trice, 1993).

Kültür karmaşık bir yapıdır ve insan, toplum, eğitim gibi değişkenlere sahiptir (Güvenç, 1996, s. 100). Kültür ferdi değil, ferdi davranışlar ve toplumsal değerlerin oluşturduğu bir sistemdir. Toplumdaki tüm idealleri ve sosyal kişiliği yansıtır (Bakan vd., 2004, s. 12). Kültürün en belirgin işlevi, insanların dünyaya bakış açılarını belirlemesidir. Yaşananların nasıl algılanacağını kültür belirler. Aynı olayda, farklı kültürler farklı bakış açılarını sahiptir. Kültür, nesilden nesile geçerek, davranış, eylem, değerlendirme yahut yorumlama olarak karşımıza çıkar (Berberoğlu, 1991, s.

39). Bu bakımdan, bir toplum yahut örgüte ait kültürün oluşumu, kısa bir zaman dilimini değil, uzunca bir süreci kapsar.

Türk Dil Kurumu'nun web sitesinde yapılan tanımlamalarda kültürle ilgili şu ifadeler yer verilmiştir (TDK, 2018);

- Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin,
- Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü,
- Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi,
- Bireyin kazandığı bilgi.

Son olarak Güvenç (1996), kültür sözcüğünün günlük dildeki farklı anlamlarını şu şekilde sıralamıştır;

- Uygarlık anlamında kültür: Tarihsel yaşam biçimlerini belirtmek için kültür kavramı kullanılmaktadır. Örneğin Çin Uygarlığı, Hint Uygarlığı vb. Bu anlamıyla belirli bir yaşam biçiminin tarihsel özelliklerini vurgular.
- Eğitim anlamında kültür: Birey ve grupların değerlendirilmesi veya eşleştirilmesi anlamında kullanılır.
- Estetik anlamda kültür: Belli bir döneme ait sanatın özelliklerini belirlemek için kullanılır. Örneğin, gotik, barok kültürü veya modern kültür vb.
- Üretim anlamında kültür: Maddi ve biyolojik alan ile ilgili olarak kullanılır. Örneğin, avcılık kültürü, bakteri kültürü, endüstri kültürü vb.

## **1.2. Örgüt Kültürü Kavramı, Örgüt Kültürünün Önemi ve Oluşumu**

Literatürde örgüt kültürü kavramının fazlaca tanımlaması bulunmaktadır. Bu tanımlamaların birbirine hem benzeyen ve hem de farklılaşan yönleri mevcuttur. Bununla beraber, örgüte ait amaç ve stratejilerin başarıya ulaşmasında örgüt kültürünün önemini kavranması ve oluşum sürecine ait aşamalarının analiz edilmesi gerekir.

### 1.2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür kavramı, toplumların temel yapısını belirlediği ölçüde, toplum içinde var olan tüm örgütler açısından da önemli bir kavram olarak nitelendirilmiştir. Toplumun davranışlarını, normlarını ve değerlerini şekillendiren bir kavram olarak kültür, benzer şekilde örgütlerinde yapısını, iç ilişkilerini ve dış çevreyle bağlantısını belirleyen ve düzenleyen bir yapıya sahiptir (Türk, 2007, s. 1). Örgüt kültürü kavramı daha çok 1980'lerden sonra araştırmalara konu edilmiş ve son yıllarda birçok çalışmanın temel varsayımı olarak ele alınmıştır (Vural, 2012, s. 40).

Literatürde örgüt kültürü kavramının birbirinden farklı tanımlamaları mevcuttur. Yönetim ve/veya organizasyon yapısıyla ilgilenenlerin, söz konusu yapıların varlıklarını sürdürebilmesi hakkında gerçekleştirdikleri çalışmaların ana konularından en başta geleni, sıklıkla, örgüt kültürü kavramı olmuştur.

Birçok çalışmanın ana temasını oluşturmasına rağmen örgüt kültürü konusunda ortak ve genel geçerli bir tanım yapılamamıştır. Her araştırmacı kendi çalışma sahasına özgülenen farklı bakış açılarıyla örgüt kültürü kavramının tanımlamasını yapmaya çalışmıştır (Bakan vd., 2004, s. 16-17). Yapılan tanımlamalar kavramın soyut veya somut özellikleri üzerine yoğunlaşmakta ve bu durum sayısız tanımlamayı karşımıza çıkarmaktadır (Türk, 2007, s. 7).

Schein (2010) açısından örgüt kültürü, *“belirli bir topluluğun dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sırasında icat edilen, keşfedilen, geliştirilen veya öğrenilen, doğru olduğu kanıtlanacak kadar olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere problemleri algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayım örüntüleri”* olarak tanımlanmıştır. Tanımın üzerinde yoğunlaştığı temel unsurlar şöyledir (Doğan, 2012, s. 104-105);

- Örgüt kültürü, örgütün kendi içindeki veya dış çevreyle olan sorunlarının çözümüne yöneliktir.
- Örgüt kültürü, örgütün varlığını devam ettirdiği süreçte meydana gelmektedir.
- Örgüt kültürünün yerleşik inanç ve kabulleri arasında, var olan sorunların öncelikler ve biçimler kullanılarak çözüme kavuşturulması yer alır.
- Örgüt üyelerinin algılamaları, özümseven önceliklerin, biçimlerin ve tercih edilen çözümlerin örgüt içindeki sorunları çözeğine duyulan güvendir.

- Gelenekler, teamüller, inançlar, değerler, normlar, alışkanlıklar ve düşünce kalıpları örgüt içindeki kültürel algılamaların parçalarını oluşturan temel varsayımlardır.

Peter ve Waterman'a göre örgüt kültürü, örgütte var olan hâkim değerlerin, örgüt üyelerine sembolik anlamlarla yansıdığı, geleneklerden, hikâyelerden, normlardan ve temel kalıplardan oluşan bir bütünsel yapıdır (Özkalp ve Kırel, 2002, s. 97). Örgüt kültürünü şekillendiren bir arada bulunan insan topluluklarıdır (Belasko, 1990, s. 28).

Eliot Jaques için örgüt kültürü, tüm üyelerin çeşitli düzeylerde paylaştığı ve yeni üyelerin, örgütte kabul görebilmek için, öğrenmek veya kısmen kabul etmek zorunda olduğu alışlagelmiş ve geleneksel düşünme ve eylem biçimidir (Rosenfeld ve Wilson, 1999, s. 269-270). Cohen örgüt kültürünü anlamak için farklı iki kavram kullanır. Bu kapsamda örgütlerde formel ve informel yapılar vardır. Sosyalleşme mekanizması, liderlik, örgütsel çevre ve yapı, teşvik sistemi, siyaset ve karar alma süreçlerinin tümü formel yapıyı oluşturur. İnfomal kültür ise örgüt dilini, ritüelleri, kapalı davranış normlarını, tarihsel bilgileri ve rol modellerini kapsar (Kuşçu, 2011, s. 29).

Schwart ve Davis'e göre örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, beklentiler ve inanç kalıplarının yine örgütteki gruplar ve bireylerin davranışlarını biçimlendirmesiyle oluşan bir sistemler bütünü olarak tanımlanırken, Hofstede'ye göre kolektif olarak programlanmış düşünceler şeklinde ifade edilmiştir (Bakan vd., 2004, s. 19).

Yukarıdaki tanımların birleştiği nokta, örgüt kültürünün üyelerce paylaşılan bir değerler bütünü olmasıdır. Bu açıdan örgüt kültürü, üyelerine doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ya da kabul edilmez davranışları gösterir ve dayatır. Örnek vermek gerekirse, herhangi bir örgütte müşteri ile münakaşa doğru bir davranış olarak kabul edilmeyebilir. Ancak diğer bir örgütte var olan sorunu müşteri ile tartışarak sorumluyu bulmak veya çözüm geliştirmek haklı bir davranış olarak görülebilir (Vural, 2012, s. 43). Bu açıdan, her örgüt için önceden belirlenmiş davranış veya norm bulunmamakta, kültürel yapının oluşumuna uygun olarak davranış ve normlar değişmektedir.

Örgüt kültürü bizzat o örgüte ait bir özellik olup, örgütü bütünsel olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım yapılan tanımlamaların ortak özelliğidir (Türk, 2007, s. 8).

Örgüt kültürünün oluşumunda, zaman içinde karşılaşılan sorunlara bulunan çözümler ve bu çözümlerin kabullenilmesine yönelik tavırlar etkin bir rol oynamaktadır. Kültürel yapıya işlevselci bir yaklaşım sunulması örgüt kültürünün belirlenmesini sağlamaktadır (Vural, 2012, s. 44). Davranışların, kararların, riteüllerin, örgüt dilinin, hikayelerin, çevre ile uyumun kısaca tüm örgütsel parçaların birleşimi örgüt kültürünü meydana getirir. Bu açıdan örgüt kültürü soyut değerleri bir arada tutan bir tutkallı çağrıştırır (Mitchell, 2002, s. 180).

Şimdiye kadar yapılan tanımlamalara göre örgüt kültürü; gelenek, inanç ve normlarla örgüt üyelerinin davranışlarını belirleyen, tutum ve kararların paylaşıldığı, örgüt içi ve örgüt dışı değerlerin somutlaşarak kesinlik kazandığı bir algılanma biçimidir (Türk, 2007, s. 8).

Bütüncül bakan bir diğer tanıma göre örgüt kültürü, örgüt içerisindeki gruplar ve üyeler arasındaki ilişkilerin yanısıra örgütün çevre ile olan ilişkilerini düzenleyen, örgütün devamlılığını sağlayan, örgüt üyelerini bir arada tutan ve üyelerce kabullenilmiş değerlerin, inançların, davranışların ve tutumların örgüt üzerindeki yansımalarıdır (Bakan vd., 2004, s. 20).

Örgüt kültürü, görünürlük ve değişime olan dirençleri açısından iki ayrı düzeye sahiptir. Daha derin ve daha az görünür düzeyde kültür, bir grup içindeki kişiler tarafından paylaşılan ve zaman içinde grup üyeleri değiştiğinde bile devam etmeye eğilimli olan değerlerle ilgilidir. Daha görünür bir düzeyde ise kültür, eski çalışanların yeni gelenleri benimsemeleri için otomatik olarak teşvik ettikleri örgütsel davranış kalıplarını veya stillerini temsil etmektedir (Doğan, 2013, s. 8).

### **1.2.2. Örgüt Kültürünün Önemi**

Örgüte ait amaç, hedef ve stratejilerin başarılı bir şekilde sağlanması ve örgütsel etkinlik ile verimliliğin gerçekleştirilmesinde örgüt kültürünün önemi büyüktür (Vural, 2012, s. 63). Bununla beraber, örgüt üyelerini ve örgüt ile çevre arasındaki bağlantıyı sağlayan sosyal mekanizmaların başında örgüt kültürü gelmektedir. Bu bakımdan örgüt kültürü, sosyal bir yapıştırıcı olarak kabul edilmektedir. Örgütün varlığı, çalışanların örgüte bağlılığıyla, uyum içinde görevlerini yapmalarıyla örgütün hedef ve değerlerini paylaşmalarıyla doğrudan alakalıdır (Eren, 1998, s. 373).

Örgüt kültürünün önemi, dinamik bir çevreye sahip örgütler açısından daha net anlaşılmaktadır. Örgütlerin gelişen teknolojiye ve çevre koşullarına uyum sağlamaları örgütün devamlılığı açısından olmaz olmaz bir koşuldur. Bu koşulun sağlanması yapıştırıcı bir unsur olan örgüt kültürünün, bir başka deyişle ortak değerlerin varlığının kabulü ile mümkündür. (Unutkan, 1995, s. 23). Bu bakımda örgüt kültürü, kritik bir öneme sahiptir. Değişimi sağlama, yaşanan gelişmelere tepki verme ve çevreye uyum sağlama, inisiyatif kullanan bir örgütsel kültürün sonuçları arasındadır. Örgüt kültürünün örgütün devamlılığı, ekonomik durumu, örgütsel bağlılığı gibi konular üzerinde etkisi olduğu için doğrudan örgütsel performansı belirlemektedir (Görmen, 2012, s. 21).

Başarılı bir örgüt kültürü, çalışanların kafa karışıklığını giderir. Neyi, nereden bulacağını bilemeyen çalışanların önceden belirlenmiş örgüt kuralları ve çalışma düzeni sayesinde kolay öğrenebilme süreci başarıyla tamamlanarak örgütsel değerler normalize edilmektedir (Schein, 2010, s. 8-9).

Örgütün gerçekleştirecek veya gerçekleştiremeyecek amaçlarının sınırını kültür belirler. Örgütün daha iyi anlaşılması, daha net analiz edilmesinde önemli bir paya sahip olan kültürün dışarında gelecek tehlikenin derecesine göre karşı durabilme ve savunabilme yetileri vardır (Tozkoparan ve Susmuş, 2001, s. 205). Bu özellikler, örgüt üyelerinin güvenini sağlayarak çalışanların örgüt hedeflerini, kendi hedefleriymişçesine kabullenmesini sağlar. Üstelik bu kabullenme, örgüt devamlılığını, gelişimini, verimliliğini ve iş doyumunu da beraberinde getirir (Türk, 2007, s. 34).

Örgütsel kültürün önemli bir görevi, çevredeki belirsizlikleri elemine edebilmesi yahut en aza indirebilmesidir (Vural, 2012, s. 65). Dahası örgüt kültürü birey ile örgüt arasındaki etkileşim ile gelişir. Birey yeni bir örgütte işe başladığında problemler ile başa çıkmada çözümler bulmalı ve bir sistem oturtmalıdır. Bu çözümler belirsizliği azaltır ve bu başarılı çözümler gelecekte de tekrar eder ve davranışsal yapı kazanır (Görmen, 2012, s. 21-22).

Bununla beraber örgüt kültürü, örgütsel davranışta tutarlılığı artırır. İşçilere nasıl davranmaları gerektiğini izah ederek, nelerin kabul edilip nelerin kabul edilmediğini anlatmaktadır. Güçlü kültürlerin davranışsal tutarlılığı artırmasından yola çıkarak, örgüt içerisinde bir denetim sistemi rolünü almakta ve resmi prosedürün



yerine geçmektedir (Vural, 2012, s. 66). Örgüt kültürüne ait normlar ve değerler, örgütsel davranışların yönünü tayin etmekte ve meydana gelen sonuçlar ile davranışlar arasındaki kontrol mekanizmasını sağlamaktadır.

Örgüt kültürü, kurumlar arası rekabet avantajının sağlanmasında oldukça önemlidir. Örgüt kültürü, belirlenen örgüt stratejisinin uygulanma başarısını belirlediği gibi, yönetim politikasının oluşturulmasında da önemli bir paya sahiptir (Köse vd., 2001, s. 228). Nitekim stratejilerin ve politikaların başarıya ulaşması uygun örgüt kültürünün varlığına bağlıdır (Türk, 2007, s. 36).

### 1.2.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürü, genel anlamda iki boyutlu bir oluşuma sahiptir. Öncelikle, örgüt kültürünü meydana getiren hal ve şartlar ile bunların olası etkilerinin bilinmesi, ikincil boyutta ise oluşuma ilişkin sürecin nasıl işlediğinin belirlenmesi gerekir (Doğan, 2012, s. 109).

Örgüt kültürünün ortaya çıkmasına ilişkin boyutta, “Bir örgütün kültürü nasıl oluşur” sorusu araştırmaya başlanmış ve örgütsel kültürün en önemli üç kaynağının neler olduğu konusunda fikir birliğine varılmıştır. Bu kaynaklar şunlardır (Brown, 1998, s. 42):

- Bir örgütün fiziksel olarak yer aldığı toplumsal veya ulusal kültür,
- Örgüt kurucusu veya bir liderin vizyonu, yönetim tarzı ve kişiliği,
- Bir örgütün yürüttüğü işlerin türü ve çalışma ortamıdır.

İkinci etmen kapsamında ve üst yönetim liderliğinde Galgardi açısından örgüt kültürünün oluşumu dört aşamada gerçekleşir (Üçok, 1986, s. 317).

- **I. Aşama:** Bu aşamada örgüte ait ortak değer ve amaçlar oluşturulur ve tüm çalışanların bu değer ve amaçlar etrafında toplanması, üst yönetici tarafından sağlanır. Üst yöneticinin bu görevini başlangıçta gerçekleştirememesi olası ihtimaller arasında yer almakla birlikte, ilerleyen süreçte çalışanların davranışları üst yöneticinin istediği şekilde yönlendirilmelidir.
- **II. Aşama:** üst yönetici çalışan davranışlarını istediği şekilde yönlendirdiğinde, örgütsel inançların tüm üyeler tarafından benimsenmesi gerekir. Böylelikle örgütteki tüm dinamiklerin kontrolünün ele geçirilmesi ve

ekonomik maliyetlerin azaltılması sağlanacaktır. Yapılan tasarruf başka alanları güçlendirmede kaynak artışı sağlayacaktır.

- **III. Aşama:** sonuçlar istenildiği gibi olduğu sürece örgüt üyelerinin algıları nedenlere yönelir. Bu açıdan zihinlerde, sonuçlardan çok nedenler ve yöntemler kalır.
- **IV. Aşama:** Şüphe duyulmadan kabullenilen değerler, örgütü oluşturan tüm bireylerce yaşam biçimi haline gelir.

Schein (2010) ise örgüt kültürünün oluşumunda örgütün kurucu veya liderlerinin önemli rolü olduğunu kabul etmektedir. Örgüt kültürünün başlaması süreciyle ilgili yapılan örgütsel çalışmalar, firmayı kuran girişimcilerin bu konuda önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Çünkü kurucuların kültür algıları, mevcut örgütün kültür zeminini hazırlar ve örgüt, bu doğrultuda şekillenerek kurucusunun öncelik atfettiği değerler üzerine inşa edilir. Örneğin IBM'den Thomas Watson, Apple Bilgisayar'dan Steve Jobs ve JBS'den William Poley (Vural, 2012, s. 96).

Shein'in (2010) kültür oluşumu aşamalarında kurucuların rolüne ilişkin görüşleri Terzi tarafından şu aşamalarla belirtilmiştir;

- Yeni bir girişim kurucusunun fikriyle hayat bulur.
- Bu fikir, sahip olduğu grubun ortaklaşa aldıkları riske girmeye değer düşüncesinden hareketle ilk uzlaşmasını sağlamış olur.
- Örgütün temelini oluşturan sermaye artırımını, bina alımı gibi sabit giderler planlama aşamasında ortaya çıkar.
- Önceden tespit edilen alım şartlarına göre örgüte dâhil edilen çalışanlar, görevlerinin yetine getirmeye ve örgüte hizmet etmeye başlarlar.

Örgüt kültürünün oluşturulmasında kurucunun çok büyük etkisi bulunmaktadır. Kurucu sadece örgütü kurmakla kalmamakta, aynı zamanda kendi değerleri ile benzeşen bireyleri bir araya getirmektedir. Kurucu grubun oluşması, yeni değer ve inançları da oluşturmakta ve örgüte katılan her üye mevcut değerler ile harmanlanmaktadır (Kosa, 2010, s. 7). Kurucunun veya kurucu grubun kendi çalışma ve dünya görüşlerine uygun çalışanları seçmesi, örgütsel kültürün oluşumunu hızlandırmakta ve kültürel zemini sağlamlaştırmaktadır.

Son olarak, örgüt kültürünün oluşumunu biçimlendiren kaynaklar da mevcuttur. David Drennan, bir örgütün kültürünü biçimlendiren ana faktörleri şöyle sıralamıştır (Uzunçarşılı vd., 2000, s. 14):

- Dominant bir liderin etkisi
- Örgüt geçmişi ve geleneği
- Teknoloji, ürünler ve hizmetler
- Sektör ve rekabet
- Müşteriler
- Örgüt beklentileri
- Bilgi ve kontrol sistemleri
- Mevzuat ve Örgüt ortamı
- Prosedürler ve politikalar
- Ödül sistemleri ve ölçüm
- Örgüt ve kaynaklar
- Amaçlar, değerler ve inançlar

### **1.3. Örgüt Kültürünün Devamlılığının Sağlanması**

Kültür bir kez oluşturulduğunda, çalışanlara bir dizi benzer tecrübeler kazandırılarak onun sürdürülmesini sağlayan şirket içi uygulamalar söz konusu olur. Örneğin insan kaynakları uygulamalarının çoğu örgüt kültürünü güçlendirir; çalışanların seçim süreci, performans değerlendirme kriterleri, kariyer ve eğitim geliştirme aktiviteleri ve terfi işlemleri, çalışanların kültüre uyumunu güvence altına alır. Kültüre uyum sürecinde başarılı olanlar ödüllendirilirken, başarılı olamayanlar cezalandırılırlar ya da işten çıkarılırlar (Doğan, 2013, s. 58). Örgüt kültürünün devamlılığının sağlanması; çalışan seçimi, üst yönetimin tavrı ve sosyalleşme başlıkları altında incelenebilir.

#### **1.3.1. Çalışan Seçimi**

Örgütün değerlerine uyum sağlayabilecek çalışanların işe alınması, doğru bir çalışan seçimi politikasıyla olur. Çalışanların seçimi süreci, hem işverene hem de örgütte çalışmaya aday bireylere farklı imkânlar sunar. Aday olduğu dönemde örgüt değerlerin ile kendi değerlerinin uyuşmadığını ve arada ciddi farklar olduğunu gören bireyler adaylık sürecinden vazgeçebilirler. Bu açıdan çalışan seçimine ilişkin süreç,

her iki tarafından memnun olmadığı anda, birlikteliğe son verebilecekleri bir aşamadır (Robbins, 2003, s. 531-532). Dolayısıyla çalışan seçimi süreci, daha ilk andan itibaren kolaylıkla sonlandırılabilen ve örgüt kültürüne zarar verebilecek çalışanların elenmesine olanak sağlayan bir yapıya sahiptir.

### **1.3.2. Üst Yönetimin Tavrı**

Üst yönetim eylemlerinin, örgüt kültürü üzerinde büyük bir etkisi vardır. Üst yönetim söylemleri ve davranışlarıyla; risk almanın arzulanır bir davranış olup olmadığı, yöneticilerin ne oranda çalışanlarına özgürlük tanımları gerektiği, uygun kıyafetin ne olduğu, hangi eylemlerin ücret artışı, terfi ve diğer ödüllere yol açacağı vb. konulara ilişkin normlar belirler (Doğan, 2013, s. 58). Bu anlamda örgüt kültürünün devamlılığının sağlanmasında üst yönetimin tavrı önemlidir.

### **1.3.3. Sosyalleşme**

Örgütte görevlerin nasıl yerine getirildiğine, amaçların ve değerlerin yeni üyelere ne şekilde aktarıldığına ve örgüt çalışanlarından beklenen davranışların neler olduğuna ilişkin soruların cevaplandırılarak öğrenildiği sürece sosyalleşme adı verilir (Terzi, 2000, s. 32). Sosyalleşme sürecinde bireysel ve örgütsel çıkarlar, çalışanları örgüte daha bağımlı hale getirmek amacıyla birleştirilir.

Sosyalleşme süreci; geliş öncesi, karşılaşma ve değişim (metamorfoz) olmak üzere üç aşamadan oluşur. Geliş öncesi aşaması, yeni üyenin örgüte katılmadan önce karşılaştığı öğrenim sürecidir. Karşılaşma aşamasında yeni çalışan, beklentilerle gerçeğin birbirinden ayrı olabileceği ihtimaliyle karşılaşır. Değişim aşamasında ise göreceli olarak daha uzun süreli değişimler yaşanır. Yeni çalışan iş için gerekli olan becerileri öğrenir, yeni rollerini beceriyle yerine getirir ve çalışma grubunun değerlerine ve normlarına uyum sağlar (Doğan, 2013, s. 58).

## **1.4. Örgüt Kültürünün Değişimi**

Değişen örgüt içi şartlar ve çevresel uyumun bir gereği olarak sürekli kendisini yenileme mecburiyetinde olan örgütsel kültür, uygulamada kimi zaman değişime açık, kimi zaman ise değişime karşı tutucu bir tavır sergilemektedir. Örgüt kültürü değişimin gerekliliğini çabuk algıladığı oranda kendisini rekabet koşullarına adapte eder. Hayatta kalan işletmeler, en kuvvetli olanlar değil, değişime en iyi ayak uydurabilenlerdir (Doğan, 2013, s. 60).

“Örgüt kültüründe değişikliğin gereklilik olduğu durumlar nelerdir?” sorusuna verilecek cevaplar aşağıda sıralanmıştır (Taşçıoğlu, 2010, s. 15-16);

- Üst yönetimde yaşanan değişimler,
- Çevrenin süratli değişimi,
- Birleşmeler ve devirler,
- Etkileşimde olunan çevrenin dinamik yapısı,
- Muhatap olunan toplumsal katmanlardaki kültüre yabancılaşma sonucunda değiştirilebilmektedir.

Bir kurumun kültürünü değiştirmek oldukça zordur. Ancak kültürler değiştirilebilir. Kültürel değişimin gerçekleşmesi, aşağıdaki koşulların bulunduğu durumlarda daha muhtemeldir (Doğan, 2013, s. 61-62);

- **Ciddi bir kriz:** böyle bir kriz statükoyu ortadan kaldıran ve mevcut kültürün geçerliliğinin sorgulanmasına yol açan bir şoktur. Bu krizlere örnek olarak beklenmeyen finansal gerileme, önemli bir müşterinin kaybı veya rakip şirket tarafından gerçekleştirilen teknolojik atılım verilebilir.
- **Liderlikte değişim hızı:** alternatif temel değerler sunabilen, belki de daha yetkin bir şekilde krize cevap verebilecek yeni üst düzey liderlerin göreve gelmesi.
- **Genç ve küçük örgütler:** kurum ne kadar genç ise, kültürü de o derece kırılımandır. Benzer şekilde, yönetimin küçük bir kurumda yeni değerler ortaya koyması, büyük kurumlara göre daha kolay olacaktır.
- **Zayıf kültür:** bir kültürü ne kadar geniş alana yayılmışsa, üyelerin arasında değerler üzerinde uzlaşma ne denli fazla ise, kültürün değiştirilmesi de o kadar zor olacaktır. Tam tersine zayıf kültürlerin güçlülere göre değiştirilmesi daha kolaydır.

Karşılaşılan engeller ve değişime olan dirence karşın, kültürler zaman içinde değiştirilebilir ve yönetilebilir. Örgüt kültürünü değiştirme girişimi farklı şekillerde yapılabilir. Aşağıda sıralanan bazı yöntemler kültürün değişiminde yararlı olabilmektedir (Doğan, 2013, s. 62).

- Mevcut kültürü değerlendirmek.
- Sonuca çok fazla etkisi olacak gerçekçi hedefler koymak.

- Endüstride tecrübesi olan yeni çalışanları işe almak.
- Organizasyon şemasında yukarıdan aşağıya değişim yapmak.
- Kültür değişimi sürecine çalışanları da dâhil etmek (özellikle kural ve süreçlerde değişim yaparken).
- Yaşanacak problemleri öngörebilmek ve değişime direnç gösterebilecek kişileri tespit etmek.

Dinamizm yaratmak ve yeni kültüre direnci etkisiz hale getirmek için hızlı ve kararlı bir şekilde hareket etmek.

### 1.5. Örgüt Kültürünün İşlevi ve Yararları

Örgütsel kültürlerin cevap aradığı konular arasında, çalışanların örgütlerine neler katabileceği, başarı yahut başarısızlığın hangi kriterlere bağlı olduğu, başarısızlık halinde neler yapılması gerektiği, amaç ve hedeflere ulaşmada hangi teknik ve usullerin gerekli olduğu, diyaloga nasıl girileceği, yetki, sorumluluk ve güç paylaşımının nasıl yapılacağı, örgütün dış çevreye nasıl yaklaştığı gibi sorular yer almaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde kültürün örgütte bir yol haritası belirleyerek çalışanların yönlendirdiği ve birbirinden çok farklı işlevleri yerine getirebildiği düşünülmektedir (Kosa, 2010, s. 8). Bu işlevler örgüt kültürüne sahip kurumlarda işveren ve iş görenlere önemli artılar sağlamaktadır.

Örgütsel kültür, örgütte birçok fonksiyonu yerine getirir. Öncelikle örgütün sınırlarını çizer. İkincisi örgüt üyelerine kimlik kazandırır. Üçüncü olarak, çalışanların bireysel çıkarlarından ziyade örgütsel çıkarları ve örgütsel bağlanmayı öne çıkarmalarını sağlar. Dördüncüsü dengeli bir sosyal sistem oluşturur. Son olarak kültür, çalışanların kültür ve tavırlarını şekillendiren ve anlamlandıran bir yönlendirici ve yaratıcı denetim mekanizması oluşturur (Türk, 2007, s. 37). Bu anlamda örgüt kültürü, örgütün tüm genetik kodlarında yer alır.

Schein (2010) kültürün örgütlerde ortaya çıkan sorunların çözümü üzerindeki etkilerine değinerek örgüt kültürünün iki ana işlevi üzerinde durmuştur. Bu işlevler şunlardır;

- Örgütün dış çevreye uyum ve varlığını devam ettirme sorunları çözme:
- Misyon ve strateji: Gizli veya açık belirlenen inanç ve değerlerin dış dünyaya açıklanması ve bu açıklamanın anlaşılması.

- Amaçlar: Ana misyondan çıkarılan amaçlar hakkında ortak anlayışlar geliştirme.
- Araçlar: Amaçlara ulaşmada kullanılacak araçlar/usuller/yöntemler (teşvik, yetki paylaşımı, ödül sistemi, koordinasyon vs.) üzerinde uzlaşılması.
- Ölçümler: Grubun veya örgütün hedeflerini nasıl daha iyi yerine getireceğinin ölçümünde kullanılan başarı değerlendirme kriterleri üzerinde ortak fikir geliştirme.
- Düzeltme: Amaçlara ulaşmada başarısızlık yaşandığı durumlarda, düzeltici ve onarıcı stratejiler oluşturma konusunda fikir birliğini sağlama.

- İç bütünleşme sorunlarının çözümü:

- Ortak dil ve kavram birliği: Dil ve kavramda birliktelik, örgüt çalışanlarını arasında iletişimi sağlayan ve çalışanları birbirine bağlayan bir öğelerdir. Eğer çalışanlar birbirleriyle iletişim kurmaz ve birbirlerini anlamazlarsa bir grubun varlığından söz edilemez.
- Gruba dâhil olma ve grup sınırları kriterleri: Bir örgütte üye olma standartlarının geliştirilmesiyle, grubun sınırlarını belirleme.
- Güç ve statünün dağılımı: Örgütlerde görev tanımı, alt-üst ilişkileri ve yetkilerin nasıl elde edileceği, yükselme sistemine ilişkin kriterlerin neler olacağı bellidir. Bu konuda örgüt üyeleri aralarında uzlaşma sağlanarak, ortaya çıkabilecek olası anlaşmazlıklar ve çatışmaların önüne geçilmiş olacaktır.
- Samimiyet, arkadaşlık ve sevgi gibi normları geliştirme: Örgütlerde çalışanların birbirleriyle ve örgüt ile aralarında duygusal bir bağ oluşturmak, arkadaşlık kavramını geliştirmek ve manevi tatmin sağlamak için gerekli ortamın kuralları belirlenmelidir.
- Ödülleri ve cezaları belirleme: Örgütlerde hangi tutum ve davranışların beğenildiğini, hangilerinin beğenilmediğini, hangilerinin ödül kazandıracığını ve hangilerinin ödüksüz bırakılacağını yahut cezalandırılacağını belirlemek gerekmektedir.
- Açıklanamazları açıklama (din ve ideoloji gibi): Farklı sosyal gruplarda olduğu gibi kimi örgütlerin içinde bazı açıklanamayan durumlar bulunmaktadır. Açıklanmayacak durum ve olayların çalışanlar tarafından

kabul edilecek bir dinsel veya ideolojik temellerinin olması, bu gibi durumların yarattığı korku ve endişeyi ortadan kaldıracaktır.

Bireylerin nelerin önemli olduğuna, işlerin nasıl yürüdüğüne ve nasıl davranmaları gerektiğine dair bazı varsayımlarda bulunmak için, gerçekliği belirli bir yolla algılamayı öğrenmeleri, tutarlı bir kültürün benimsenmesi yoluyla sağlanabilir. Tüm örgütler, belirsizlik, çıkar çatışmaları ve karmaşa ile karşılaşır. Ancak, bir kültürün mitleri, metaforları, hikâyeleri ve sembolleri aracılığıyla örgüt kendini ifade edebilir (Brown, 1998, s. 90). Burada unutulmaması gereken, kültürün olumsuz fonksiyonlara da sahip oluşudur. Bu bakımdan örgütün zayıf bir kültürü varsa, örgütün mevcut değer ve inançları çalışanlar tarafından benimsenmemişse veya örgüt çabuk farklılaşan bir kimlik sorunu yaşıyor ise bu haller örgütün etkinliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Örgüt çevrede yaşanan değişimlere uygun pozisyonlar alamayacak ve nihayetinde kültür negatif bir işlev görmeye başlayacaktır (Türk, 2007, s. 37-38).

Örgüt kültürü üzerinde araştırma yapanların mutabık kaldıkları nokta, örgütsel kültürün farklı kaynaklardan öğrenilen ya da sonradan kazanılan bir değerler birikimi oluşudur. Bunun yanı sıra edinilen birikimlerin tekrarlanması ya da yeni davranışlar meydana getirmesi örgüt kültürünü şekillendirmekte ve üyeler arasında kabul edilir ve paylaşılar olmasını sağlamaktadır (Kosa, 2010, s. 9). Üyeler arasında yinelenen davranışlar sağlam yapıda bir örgüt kültürünün en temel göstergeleri arasındadır.

Bununla beraber temel ve dolaylı işlevler, örgüt kültürünün sağlayıcı yararlarına verilen üst başlıklardır (Türk, 2007, s. 38). Örgüt kültürünün sonuçları temel fonksiyonlar iken, bu fonksiyonların algılanış biçimlerinin bireylerdeki yansımaları ise dolaylı fonksiyonlardır. Bu nedenle, dolaylı ve temel fonksiyonların birbirlerine bağımlıdır. Her iki fonksiyonda meydana gelen değişim, muhakkak bir diğerinin etkiler (Unutkan, 1995, s. 71).

## **1.6. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları ve Taşıyıcıları**

Birbirlerine bağlantısı olan değişkenlerin meydana getirdiği karma bir yapı olarak kültür olgusunu, kendini oluşturan öğelerden bağımsız bir şekilde ele almak gerçekçi bir yaklaşım olarak değerlendirilemez. Bu nedenle kültür olgusu, çözümleme amacıyla değişik biçimlerde bölümlenebilmektedir (Türk, 2007, s. 15). Bu minvalde, tüme varım yöntemiyle, örgütsel kültürü oluşturan ve bu kültürü nesilden nesile



taşıyan unsurların ayrı ayrı ele alınarak açıklanması söz konusu kavramın daha net anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

### **1.6.1. Örgütsel Kültürün Temel Unsurları**

Örgüt kültürünün yönetiminde temel belirleyiciler olan örgüt kültürü unsurları, örgüt kültürü hakkında, bilgi sahibi olunmasını da mümkün kılmaktadır (Doğan, 2013, s. 14). Örgütsel kültürün temel unsurları; temel değerler, sayılılar (varsayımlar), normlar ve tutumlar başlıkları altında incelenecektir.

#### **1.6.1.1. Temel Değerler**

Temel değerler insanlık tarihi kadar eskidir. İnsan ve doğa arasındaki mücadele ile insanlar arasındaki ihtilafların varlığı ve çözümü doğrudan değerlerimizle ilintilidir (Doğan, 2012, s. 38).

Günlük yaşamda, herhangi bir toplumsal grubun üyesi olan bireylerin temel dayanağını değerler oluşturur. Örgütsel bakış açısıyla değerler, çalışanlar tarafından benimsenen ve örgütte nelerin kabul görüp görmeyeceğini belirleyen inançlardır (Türk, 2007, s. 18). Değerlerimiz genel olarak değil, olması gerekeni bizlere sunar. Değerler, bireylerin mevcut durumlarını, davranışlarını ve dış çevredeki nesnelere yorumlamada ve analiz etmede kullanılır (Bakan vd., 2004, s. 37). Bu açıdan değerler, örgütün bakışını ve temel anlayış sistemini temsil eder. Söz konusu temel anlayış sisteminin iç ve dış adaptasyon sürecinde ve problem çözme aşamasında kullanıldığı, Schein tarafından ifade edilmiştir (Vural, 2012, s. 159).

Örgütsel değerlere ulaşabilmek için çalışanlara yaptıkları işin yahut takındıkları tavrın nedenini sormak gerekir. Verilecek cevaptan hareketle, bu cevabı şekillendiren değerlere ulaşılabilir. Farz edelim, oda kapılarının açık tutulması uygulamasında, çalışanlar istedikleri zaman yöneticilerle görüşebiliyorsa, iletişim ögesi söz konusu örgütte önemli bir değer demektir (Güçlü, 2003, s. 151).

Terzi'nin Schermerhorn'dan aktardığına göre, örgüt tarafından paylaşılan değerler, aşağıda yer alan işlevleri yerine getirirler (Terzi, 2000, s. 43-44);

- Olağan davranışların önemli davranışlar haline gelmesine yardımcı olur.
- Toplumun etkin değerleri örgüt tarafından kabul görür.
- Fark edilir bir rekabet avantajı yaratır.
- Günlük işlerde örgütsel değerler örgüte eşlik eder, rehberlik faaliyeti sunar.

- Üst yönetim tarafından belirlene değerler, sonrasında paylaşılır.

Değerlerdeki vurgular ve eğilimler, Robbins tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Bakan vd., 2004, s. 39);

**Örgütsel Değerler:** Gerçekçi yaklaşımlar sunarak, var olan gerçekliğin keşfedilmesine aracılık ederler.

**Ekonomik Değerler:** Fayda ve pratiklik kazandırırılar.

**Estetik Değerler:** Şekle ve görselliğe önem verirler.

**Sosyal Değerler:** İnsanlar arası ilişkilerinden türeyen ve miras kalan değerlerdir.

**Politik Değerler:** Meşruiyet kazanmaya ve yönetimde kalmaya yönelik değerlerdir.

**Kutsal Değerler:** Gözle görünmeyeni anlamaya ve açıklamaya önem veren değerlerdir.

Örgütte var olan değerlerin ve inançların en önemli işlevi, çalışanların davranışlarını etkileyebilmeleri ve onlara, yapacakları işlerde yol gösterici olma özelliği taşımalarıdır (Türk, 2007, s. 19). Bu bağlamda örgütler, temel anlayış sistemini oluşturan değerleri resmi bir şekilde açıklayarak çalışanlarına ulaştırırlar. Bu değerler kimi zaman vizyon ve misyon, kimi zaman işletme mantığı, kimi zaman temel değerler manzumesi, kimi zaman da işletme prensibi olarak karşımıza çıkar. Günümüzde birçok işletme, bu isimleri kullanarak temel değerlerini dış çevreye sunmaktadır (Vural, 2012, s. 159).

#### 1.6.1.2. Temel Sayılılar (Varsayımlar)

Temel sayılılar ya da varsayımlar, örgütlerde çalışanların günlük davranışlarının ve tutumlarının sonuçlarını somut bir şekilde etkileyen temel unsurlar arasında sayılır. Örgütsel kültürün temelini varsayımlar oluşturmaktadır. Varsayımlar; tartışılmayan, değiştirilemeyen, kişiye ait önyargılar, dogmalar ve gerçeklerdir. Algılamaya ilişkin bir zemin oluşturan varsayımlar, farklı algılara ve yanılısamalara sebebiyet verirler (Kosa, 2010, s. 11). Ayrıca örgüt üyelerinin duygu ve düşüncelerine şekil veren varsayımların, örgütsel alanda anlamlı–anlamsız, kabul edilir–kabul

edilmez, gerçek-yalan şeklinde önyargılarını oluşturan ve tartışılmayan hükümleri vardır (Güçlü, 2003, s. 151).

Varsayım veya sayıltı ögesi, dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak, insanlar tarafından paylaşılan bir kültürün ortak görüşleridir. Bu ortak görüşler; inançlar, gelenekler ya da bilimden herhangi birine yahut bunların toplamı üzerinde meydana gelirler. Varsayımlar, inançları yansıtır. Kültürün soyut ve derinlerdeki bir yönünü ise inançlar oluşturmakta ve diğer kültür öğelerine bu anlamda biçim vermektedir (Şişman, 2011, s. 3). Bakan ve diğerlerine göre varsayımlar, “kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerinin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelere”dir. Varsayımların temel değerlerden farkı, bunların değerlere kıyasla daha doğal olarak kabul edilmesi ve kültürel bir biçim içinde egemenlik kurmalarıdır (Bakan vd., 2004, s. 45).

Schein (2010) varsayımları, beş grupta sınıflandırmıştır. Gerçek kültür esası, bu beş grup hakkında örgüt üyelerinin ne varsayımlarıdır;

- **Örgütün çevresi ile ilişkileri:** İnsanlığın doğa ile ilişkileri hakkında temel varsayımlarını yansıtır. Örgütün baş üyelerinin izlediği, üstünlük, boyun eğme, uyum içinde olma, uygun mevki bulma ve benzeri gibi bir ilişkiyi içerir.
- **Gerçeğin ve doğrunun karakteri:** Burada neyin gerçek olup olmadığını tanımlayan dil ve davranış kuralları vardır. Doğrunun açıklanan ya da keşfedilen olup olmadığıdır. Zamanın temel kavramları, doğrusal veya döngüsel gibi; alanın yerin temel kavramları, sınırlı veya sınırsız gibi ve eşyanın temel kavramları, toplumsal ya da bireysel gibi kabul edilen gerçekleri içerir.
- **İnsanın doğasının karakteri:** İnsan olmanın ne anlama geldiği ile ilgili kabuldür. İnsanın içsel var olan ya da hangi esas özelliklerinin dikkate alındığını içerir. İnsanın iyi mi, kötü mü ya da nötr mü; geliştirilebilir mi ya da geliştirilemez mi veya teori x’in ya da teori y’nin mi iyi olduğu kabulleri insan doğasının karakteri ile ilgili varsayımlardır.
- **İnsan eylemlerinin karakteri:** Çevre, gerçek ve insan doğası hakkında yukarıdaki varsayımlara dayanarak insanların yapması doğru olan şeyin ne

olduğuna dair kabuldür. Aktif olmak, pasif olmak, kendi kendini geliştirebilmek, kaderci olmak vb. örnek olarak verilebilir.

- **İnsan ilişkilerinin karakteri:** İnsanların birbirleri ile ilişkilerinde güç ve sevgiyi düzenlemek için doğru olarak düşündükleri yolun kabulüdür. Yaşamın, işbirliğine mi ya da rekabete mi dayalı; bireyci mi, grup işbirliği mi ya da ortak mı; soyla devam eden geleneksel otoriteye mi, kanuna mı ya da karizmaya mı dayalı olduğu varsayımlarıdır.

Bununla birlikte, kültürel olarak paylaşılan varsayımları ortaya çıkarmada en az üç spesifik durumla karşılaşmaktadır. Bunlar (Doğan, 2013, s. 19):

- Bireyler sayılıları somut örneklerle ifade ederler ve fakat doğrudan konuşmayı tercih etmezler.
- Açıkça belirtilen normlara tezat oluşturmaları dolayısıyla, bazı varsayımların kabulü konusunda insanlar isteksiz davranırlar.

Örgütlerin büyüklüğü ve çeşitliliği, çoğu örgütün kültür denetiminin bulgularının söz konusu kültürü ve sayılılarını temsil etmede ne derece yeterli olduğunu göz önünde bulmayı yeterli kılmaktadır.

### **1.6.1.3. Normlar**

İnformel ve genellikle yazılmamış olan beklentiler, çalışan davranışını doğrudan belirlediği sürece norm olarak adlandırılırlar. Normlar örgütsel kültürün anlamlandırılmasında en somut araçlardır. Temel değerlerden ve varsayımlardan daha belirgin olma gibi bir özellik gösterirler (Türk, 2007, s. 19). Normların en asli görevi, uzlaşma sağlayarak ortak bir anlayış oluşturmalarıdır (Bakan vd., 2004, s. 51). Bu yüzden normlar “onaylanan davranışlar” olarak bilinir. Normlara uyum gösteren çalışanların teşvik edilmesi, ödüllendirilmesi gerekirken, uyum göstermeyenlerin cezalandırılması istenir (Türk, 2007, s. 19).

Normların başlıca özellikleri (Doğan, 2012, s. 54):

- Grup üyelerinin davranışları normlar tarafından belirlenir.
- Normlar gözlemlenebilir davranışlara yönelirler. Bu durum, çalışanların davranışlarını etkileme imkânı sunar.
- Normlarda davranışları ödüllendirerek teşvik etme ile ceza uygulayarak engel olma vardır.

- Normlar, hangi davranışların doğru ve hangilerinin yanlış olduğu hakkında açıkça anlaşılabilir tezahürleri ifade ederler.
- Normların yapısal bileşimi, grup üyelerinin tamamı veya bir kısmı tarafından paylaşılan inanç ve düşüncelerdir.

Normlar törenler, kahramanlar, cezalar ve hikayeler vasıtasıyla çalışanlar tarafından diğer kuşaklara aktarılır (Bakan vd., 2004, s. 51). Normlar çalışanlar üzerinde ciddi baskılar yaratır. Bununla beraber normlar, kabul edilebilir tutumlara ilişkin çalışanların paylaşılan inanç ve düşüncelerini içerirler (Doğan, 2012, s. 54).

#### **1.6.1.4. Tutumlar**

Tutumlar, inanç ve değerlerin gerçek hayattaki somut yansımalarıdır (Bakan vd., 2004, s. 43). Davranışlar ve tutumlar birbirine benzer. Bu bakımdan bireylerin olay, olgu ve düşünceler karşısında olumlu veya olumsuz kanaat ve değerlendirmeleri, düşünce ve eğilimleri, tutumlarla gerçek hayata yansır (Doğan, 2012, s. 53). Tutumlar, gözle görülebilen ve daha kolay analiz edilebilen gerçeklerdir.

Tutumlar gerçek hayatta yaşanan olaylar karşısında düşünce veya hareket biçimleri olarak şekillenir (Eren, 2001, s. 173). Doğan tarafından, tutum ve değer birbiriyle kıyaslandığında, temel değerler genel bir özellik çizerken, tutum, insan, olay veya duruma odaklanır. Değerler ve inançlar, tutumların belirleyicisi, tutumlar ise belirlenendir. Tutum, bir araya gelmiş birden fazla inanca karşılık gelirken, değer tek inancı yansıtır (Doğan, 2012, s. 53-54).

### **1.6.2. Örgütsel Kültürün Taşıyıcıları**

Örgütsel kültürün taşıyıcıları, örgüte ait kültürün nesilden nesile aktarılmasını görev edinen ve arzulanan değerlerin paylaşılmasını üstlenen unsurlar olarak tanımlanmaktadır.

#### **1.6.2.1. Dil**

Simgesel kodların ana ögesi dildir. Yaşam kalıntıları, inançlar, toplumsal ve bireysel değerler dil sayesinde simgeleştirilerek kuşaktan kuşağa iletilir (Bakan vd., 2004, s. 53). Dolayısıyla dilin bu simgeleştirme süreci, kültüre dinamiklik ve devamlılık sağlayan bir yapı kazandırır (Dolunay, 2007, s. 16).

Kültür ve dilin birbirleriyle olan bağlantıları, toplumun kimlik kazanmasını ve diğer toplumlara kıyasla farklılık yaratmasını sağlamakta ve toplumsal etkileşimlere yeni bir boyut kazandırmaktadır (Doğan, 2013, s. 20). Bununla beraber, örgütte hâkim olan birtakım mecaz ve teşbihler çalışanların dış çevreye, diğer çalışanlara ve örgütsel davranışlara karşı tutumlarını farkında olmadan etkilemektedir (Şişman, 1993, s. 62).

Her örgütün kendine özgü bir dili ve bu sayede oluşmuş mesleksi bir terminolojisi bulunmaktadır (Bakan vd., 2004, s. 53). Örgüt kültürünün sağlam temellere sahip olması, çalışanların bu dili kabullenmesine bağlıdır. Sloganlar, atasözleri, selamlaşma şekilleri, sözel ve eylemsel semboller, mecazlar, dinleti ve marşlar örgüte ait dilin, örgüte yansımış tezahürleridir (Güçlü, 2005, s. 150). Örgütlerde dil, somut bir biçimde en direk yoldan taşıyıcı görevini üstlenmiştir.

Örgütlerdeki dil kullanımları ise Trice ve Beyer tarafından şu şekilde ifade edilmiştir (Yılmaz, 2008, s. 33);

- **Jargon:** Aynı iş grupları tarafından kullanılan özelleştirilmiş bir dil kullanımudur. Grup üyeleri ile üye olmayanları farklı kılan bu dil kullanımının mutlaka bilinmesi gereklidir.
- **Jestler:** Sözel olarak ifade edilen kültürel biçimlerin yanı sıra sözel olmayan ifadeler de örgütlerde sıkça yer almaktadır.
- **Şarkılar:** Melodilere sözlerin eklenmesi, birtakım anlamları daha da belirgin hale getirmektedir. Örgütlerin kendilerini ifade eden şarkıları ve marşları vardır. Bunlar örgüte yüksek derecede bağlılık ve sadakat yaratmaktadır.
- **Mizah:** Mizah ve şakalara yer verilmesi, örgütte sosyal mesafenin ve anlaşmazlıkların azaltılması bakımından önemlidir.
- **Mecazlar:** Metafor, bir olguyu başkası ile anlamaya yarayan karşılaştırmalardır.
- **Deyimler (Atasözleri):** Deyimler bilgeliği vurgulayan kısa, net ve popüler ifadelerdir. Deyimler genellikle sosyal yaşantılarla ortaya çıkmakta ve örgütlerde birtakım iş durumlarına uyarlanarak kullanılabilir.

#### 1.6.2.2. Törenler

Tören kolektif bir eylemdir. Bir örgüt veya toplum içerisinde olması gereken değerlere ait olan düzenlemeler törenler vasıtasıyla yerine getirilmekte ve yine bir

kültür içerisinde anlamsız olarak görülmekle birlikte, toplumsal anlamda önemli bir yeri olan ve talep edilen değerlerin bireyler arası paylaşımının sağlandığı topluluk eylemleri de törenler eliyle oluşturulmaktadır (Doğan, 2012, s. 56). Bu açıdan hangi bireyin örgüte ne ölçüde katkı sağladığını ortaya koyan faaliyetlerin törenler olduğu kabul edilir. Aynı zamanda törenler, örgütsel yapıda oluşan belirsizlikleri ayıklamaya çalışan bir nitelik taşır (Kalkan, 2013, s. 25).

Trice ve Beyler'e göre törenler, tıpkı bir tiyatro oyununun bölümleri gibi, insanların iyi bir şekilde tanımlanmış rolleri oynadıkları sosyal dramlardır. Önceden planlamayı gerektirecek şekilde detaylandırılmış ve izleyicilere sahip kolektif aktiviteler olan törenler, kültürün önemli bir göstergesidir; çünkü dikkatle hazırlanmış ve her biri anlam taşıyan çeşitli formları kapsar (Doğan, 2013, s. 21).

Törenler, hem toplumsal hayat ve genel kültür içerisinde hem de örgütsel kültür ve örgütsel yaşam içerisinde geniş ölçüde yer alırlar (Türk, 2007, s. 21). Törenlerde örgüte başarı ve katkı sağlayan çalışanların hikayeleri anlatılır. Bahse konu kişilerin örnek alınması gerektiği vurgulanarak, bu kişilere ödül verilir yahut saygı ile anılırlar (Eren, 1998, s. 88).

Örgütlerde uygulanan törenler, kurumun kültürüyle bağlantılı olarak değişiklik gösterebilir. Ancak bu tür törenler, özellikle başarılı ve güçlü kültürlere sahip firmalarda, çalışanlar arası statü farklılığını azaltacak ve bireyler arasında kader birliği yaratacak şekilde gelişme göstermektedir (Vural, 2012, s. 168).

Bakan ve arkadaşları (2004), örgütsel törenleri şu şekilde sıralamışlardır;

- **Geçiş Töreni:** Örgütün yeni üyelerine örgüte ait değerler, inançlar, normlar ve örgütsel kültür öğretilir.
- **Değer Düşürme Töreni:** Herhangi bir çalışana verimsizlik, uyumsuzluk veya örgüt tarafından kabul görmeyen bir sebepten dolayı tenzil-i rütbe (pozisyon düşürme) veya işten çıkarma uygulanması, değer düşürme töreni ile açıklanır.
- **Geliştirme Yüceltme Töreni:** Örgüt üyelerini birbirine bağlayan örgütsel değerler, gelişme yüceltme törenleri ile üyeler arasında aktarılır. Bu amaçla yapılan törenlerde, pozisyon ve maaş farklılıkları bilinçli olarak ortadan kaldırılır ve görmezden gelinir.

Örgütsel törenler, hem bireyler hem de örgütler açısından önemli bir konudur. Zira törenlerin genel fonksiyonları olarak istikrarı koruma, dış çevreye mesaj yollama, sosyalizasyon ve belirsizlikleri azaltma fonksiyonları, örgütsel başarının sağlanmasın oldukça önemli işlevler arasında sayılır (Vural, 2012, s. 166).

Nihayetinde törenler, örgütsel düzenin sürdürülmesi, örgüte yeni katılan üyelerin örgüte tanıtılması, sembolik mesajların çalışanlara iletilmesi, sosyal bağlılık duygusunun geliştirilmesi, örgüt kültürüne ve değerlere bağlılığın artması gibi yararlar sağlamaktadır (Yılmaz, 2008, s. 32).

### 1.6.2.3. Semboller

Semboller, duyguları ve düşünceleri aktaran kelimeler, vücut uzuvlarıyla yapılan davranışlar ve biçimlerden oluşan kültürel bir öge olarak tanımlanabilir (Doğan, 2012, s. 55). Bireyler için anlam ifade eden herhangi bir işaret, hareket, renk veya davranış sembolün örnekleri arasındadır. Bu çeşitlilik sembolü en kapsamlı kültür ögesi yapar. Zira kültür aynı zamanda semboller sistemidir. Ancak aynı semboller farklı kültürlerde aynı anlamları ifade etmezler. Her kültürün sembolleri algılayış biçimi farklıdır. Semboller içerisinde farklılık yaratan taşıyıcı dildir. Dil ögesi, hem kültür kaynağı hem de semboller sisteminin merkezidir. Bu nedenle kültürün üretimi ve aktarımı geniş ölçüde dil vesilesiyle gerçekleştirilir (Şişman, 2011, s. 3).

Örgüt içerisindeki değerlerin, inançların ve düşüncelerin iletilmesini sağlayan sloganlar, unvanlar, giysiler, flamalar, şarkılar, bayraklar, mimari yapılar ve benzeri birçok şey, örgütsel anlam taşıyan sembollerdir. Örgütsel yapının kurulması ve korunmasında olumlu işleve sahip sembollerin önemi büyüktür (Bakan vd. 2004, s. 59).

Sembollerin kabul görmesi için (Doğan, 2012, s. 55);

- Arzulanan hususları anlatabilmesi,
- Arzulanan hususları açık, anlaşılır ve yanlış anlaşılmalara mahal vermeyecek şekilde anlatması gerekmektedir.

Örgütün ve üyelerinin çalışmalarına anlam kazandıran işaret ve semboller, güçlü kültüre sahip örgütlerde bulunur. O yüzden, kültür içerisinde sembollere özel anlamlar yüklenir ve bu semboller; davranışlar, sözcükler, resimler ve şekiller formunda hayat bulurlar (Kalkan, 2013, s. 28). En bilinen materyal semboller, örgütün



dış görünüşü, kullanılan eşya ve arabalar, yeterli otopark, lüks araçlar (uçak, helikopter, tekne vb.), odaların büyüklüğü ve masa düzenidir. Materyal semboller sosyal adalete, otoriterliğe, eşitliğe, yönetim davranışına ve kimin ne derecede önemli olduğuna dair mesaj verirler (Vural, 2012, s. 167).

Örgütlerin sahip oldukları kültürlerin yorumlanmasında sadece semboller üzerinden hareket edilmesi yanlış çıkarımları beraberinde getirir. Çünkü algılanan ögeler hâlihazırda geçerliliğini koruyamayan, geçmişte kalmış ögeler olabilir. Yanlış çıkarımlara neden olan bir başka sebep ise daha öncede zikredildiği gibi, aynı sembollerin farklı kültürlerde aynı anlamları ifade etmeyebileceği gerçeğidir (Sackman, 1991, s. 306). Her sembol kendi kültürü içinde değerlendirilmeli, kendi kültürüne uygun anlamlar yüklenmelidir.

Tüm bu anlatılanlar kapsamında sembollerin en önemli kültürel araçlar olduğu söylenebilir. Sembol bir iletişim aracıdır, çünkü; duygu ve düşüncelerin örgüt üyeleri arasında iletilmesini sağlar. Sembol bir öğrenme aracıdır, çünkü; örgütsel sosyalleşmenin merkezinde yer alır. Semboller örgütsel sistemi korur, eylemler ve objeler sayesinde örgütsel dengeyi sağlar, yönlendirici işleviyle devamlılığı artırır (Bakan vd. 2004, s. 59-60).

#### **1.6.2.4. Hikâyeler ve Efsaneler**

Hikâyeler ve efsaneler (mitler), örgütlerin yönetim felsefelerini, politikalarını ve kültürlerini çalışanlara aktarmada sembolik bir yaklaşım içinde olurlar (Vural, 2012, s. 164). Örgütlerin yöneticileri, kurucuları ve gelecekte meydana gelme ihtimali olan olaylar hakkında çalışanlara aktarılan konular, hikâyeler olarak tanımlanır. Hikâyeler tanık olunan olaylar ya da kulaktan kulağa söylenen dinletilerden oluşur. Kültürel değerler hikâyeler aracılığıyla hatırlatılır (Türk, 2007, s. 20). Efsaneler ise toplumsal ilişkileri içeren ve yaşanan olaylara düşsel bir boyut kazandıran anlatımlardır. Efsaneler sayesinde açıklanamayan konular anlaşılır hale gelmiş ve ikilemler arasında uzlaşmalar sağlanmıştır (Doğan, 2012, s. 55).

Tarih boyunca hikâye anlatımı, insan yaşamının yapı taşı olmuştur. Hikâyeler (Bakan vd. 2004, s. 55);

- Yakındaki veya dış çevredeki bireyleri daha iyi anlama ve onların ne söylediklerini analiz etme yeteneğini güçlendirir.

- Davranış, düşünce ve duyguları önemli ölçüde etkisi altına alır.
- Bireylerin birbirini tanımalarını, geçmiş ve gelecekle ilgili çıkarımlarda bulunmasını sağlar.
- Öğrenme ve iletişimde çocukluktan yetişkinliğe kadar önemli fonksiyonlar icra eder.
- Örgütün lider konumundaki yöneticilerine örgüte ait değer ve inançları öğretme ve bunlarda değişiklik yapma da destek sağlar.

Başarılı örgütlerde yönetici ve işverenlerin örgüt anlayışını açıklayan hikayeleri ve anıları vardır. Bu hikâye ve anıların ana teması başarılı olmuş çalışanlar üzerinedir. Böylelikle örgütsel açıdan bütünleşme, koordinasyon ve kontrol sağlanmakta, örgüte dair felsefenin ikna edici ve akılda kalıcı örnekleri verilmektedir (Bakan vd. 2004, s. 55).

Örgütsel efsaneler ise, çoğu zaman doğru olmadığı düşünülse de, bazen çok önemli gerçekleri çalışanlara iletir. İnsanları belirsizlikten koruyan mitler hemen her örgütte bulunmaktadır, sadece güçleri ve etkileri farklıdır. Örgüt içi dayanışma ve yönlendirme refleksinin gelişmesi, çalışanlar arasında paylaşılan bir efsane ile mümkün hale gelir (Vural, 2012, s. 165). Hem hikâyeler hem de efsaneler anlatım ile hayat bulduğundan, en önemli paydaşları dil olarak kabul edilir.

#### **1.6.2.5. Kahramanlar**

Çalışanların örnek alacakları somut kimlik modelleri kahramanlardır. Örgütün gücünü ve kültürel değerlerini kahramanlar simgeler. Örgütsel stratejinin en önemli parçası kahramanların varlığı ve bunların model olarak kullanılmasıdır (Kalkan, 2013, s. 29). Kahramanlar gerçek ya da hayali, vefat eden ya da yaşayan kişiler olabildiği gibi, kültür içinde tekrar eden özelliklere sahip kişiler de olabilirler. Örgütte var olan ideal özellikli üyeler, örgütsel kahramanlardır (Türk, 2007, s. 20).

Kahramanların lider veya yönetici konumunda olmaları şart değildir. Kültürün iletilmesinde rol model olarak kabul edilen kahramanların, taklit edilecek yahut benimsenecek kişiler olması yeterlidir. Örneğin Ford Firmasından Henry Ford ve Koç Holding'den Vehbi Koç gibi (Vural, 2012, s. 164). Deal ve Kennedy'ye göre örgütsel kahramanlar, performansı belirleme, dış çevreye karşı örgütün temsil edilmesi,

çalışanlara örnek olma, görevlerin yerine getirilmesinde güdüleme işlevi görme gibi özelliklere sahiptirler (Bakan vd., 2004, s. 44).

Bununla birlikte kahramanlar, örgüt kültürünün temel değerlerini şu şekilde güçlendirirler (Uzunçarşılı Soydaş, 2001, s. 25):

- Başarıyı yakalanabilir kılarak,
- Rol model oluşturarak,
- İşletmeyi dış çevrede sembol haline getirerek,
- İşletmede farklılıklar yaratan faktörleri göstererek,
- Performans ölçümlerini belirleyerek,
- Çalışanları motive ederek,
- İşletme içinde verim artışı sağlayarak.

Ayrıca örgütsel sorunların çözümünde ve birlikte çalışma alışkanlığının sağlanmasında kahramanlara önemli görevler düşer. Ancak bu görevlerin örgüt ve çalışanlar nezdinde kabul görmüş olması gerekir (Doğan, 2012, s. 55-56).

### **1.7. Örgüt Kültürü Modelleri (Kuramları)**

Örgütlere ait kültürel özellikler ve bu özellikler ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkilerin açıklığa kavuşturulması örgüt kültürü çalışmaları ile gerçekleşir. Bu kapsamda örgüt kültürü modelleri (kuramları-tipleri), örgütsel özelliklerin tespit edilmesi ve tanımlanması amacını taşır (Doğan, 2007, s. 123).

Sadri ve Lees'e (2001) göre örgüt kültürü modellerinin yöneticilere sağladıkları faydalar şu şekilde sıralanabilir;

- Tespit edilen bir kültür türünün olumlu ve olumsuz yanlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır,
- Örgüt kültürü tipinin yönetici kademe tarafından net şekilde anlaşılması, örgüte yeni üyelerin alımı sürecinde daha doğru kişilerin seçilmesine olanak sağlayacaktır,
- Yöneticilerin karar alma sürecinde, kültürel gelişim ve değişim hakkında ve örgütün konumunun bilinmesinde önemli faydalar sağlayacaktır.

Örgütün baskın kültürel özelliklerinin belirlenmesiyle örgüt kültürü modeli de belirlenmiş olur. Bu bağlamda örgüt kültürü modellerinin belirlenmesi aşağıda yer alan örgüt içi kabullerin varlığına bağlıdır (Doğan, 2007, s. 124):

- Örgüt kültürü, örgüt içi üyeler ve dış çevre arasında yaşanan sorunların çözümünde tutumlara, inançlara, değerler ve normlara dayanarak hareket eder.
- Her örgütün yapı taşları arasında, bütün örgütler için ortak olan ancak kabullenme düzeyi yahut benimseme derecesi birbirinden farklılaşan tutumlar, inançlar, değerler ve normlar vardır.
- Örgütsel sonuçlar ve örgüt kültürünün baskın yanları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Misyonunu gerçekleştirmede başarı sağlayan örgütlerin kültürel özellikleri belirlendiğinde, başarı için hangi özelliklerin gerekli olduğu ortaya çıkar.
- Tutumlar, inançlar, değerler ve normlar genel olarak benimsenme düzeyi veya ikilemlere göre değerlendirilir. Örgütsel hedeflerin bireysel gayret, işbirliği ve rekabetçi ortamla sağlanacağına ilişkin inanç ikilem biçimine örnektir. Benzer şekilde çalışanların davranışlarının örgütsel değerlere uygunluğu ya da farklılığının doğru davranış olduğuna ilişkin inanç da ikilem biçiminde inançtır. Aksine çalışanların örgütsel değerlere uygun davrandığının hangi düzeyde benimsendiğinin ölçülmesi ise bir ölçümlemeden ibarettir.

Örgütler üzerinde yapılan başlıca araştırmalar neticesinde aşağıda yer alan örgüt kültürü modelleri oluşturulmuştur.

### **1.7.1. Deal ve Kennedy Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri**

Terrence Deal ve Allan Kennedy tarafından geliştirilen örgüt kültürü kuramına göre, örgüt kültürü ve dış çevre arasındaki ilişkilerin, dört farklı kültür tipiyle, iki boyutlu değişken üzerinde açıklanmasıdır. Kültür tiplerinin ortaya çıkmasını sağlayan değişkenlerden ilki, örgütsel risk ve çevresel belirsizliklerin örgüt yöneticilerinin stratejik kararlarını etkilemesi, ikincisi ise kararların sonuçları hakkında dış çevreden alınan geri bildirimlerin (feedback) kalitesi ve hızıdır (Luthans, 1995, s. 501). Bahse konu kültürel sınıflar şu şekilde sıralanmaktadır;

- Sert Erkek – Maço Kültürü (Yüksek Risk – Hızlı Geri Bildirim),

- Sıkı Çalış – Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk – Hızlı Geri Bildirim),
- Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Yüksek Risk – Yavaş Geri Bildirim Kültürü),
- Süreç kültürü (Düşük Risk – Yavaş Geri Bildirim)

Ancak Deal ve Kennedy, hiçbir örgütün bu dört kültürden sadece biriyle tam olarak tanımlanamayacağını ve bazı örgütlerin ise hiçbir modele dahil edilemeyeceği sonucuna varmıştır. Bununla beraber, bu çerçevede örgütlerin kültürünü tanımlama konusunda yöneticilere yol gösterici niteliktedir (Brown, 1998, s. 69).

#### **1.7.1.1. Sert Erkek – Maço Erkek Kültürü**

Yüksek riskli kararların verildiği, bu nedenle çevresel belirsizliklerin yüksek olduğu ve geri bildirimlerin hızlı gerçekleştiği çevresel koşullarda sert erkek – maço erkek kültürü ortaya çıkar. Bu kültüre haiz örgütler, yüksek riskli karar almaktan çekinmezler ve sonuçlara anında ulaşırlar (Türk, 2007, s. 52-53).

Bu kültür tipine en uygun örnekler kolluk kuvvetleridir. Zira polis veya askeri örgütlenmelerde ölümle yaşam arasında yapılan tercihler, kararların bizzat kendisini oluşturur. Gerçekleşen faaliyet tamamlandığında başarı ve başarısızlık belirlenmekte, bu nedenle geri bildirim hızlı gerçekleşmektedir (Uzunçarşılı Soydaş, 2001, s. 30). Örgüt içi rekabet, gerilim ve uyuşmazlık normal karşılanan durumlardır. Bu tür kültürler yüksek riskli ve geri dönüşü çabuk olan ortamlarda oldukça başarılı olabilir. Ayrıca, sert adam, maço kültürleri işbirlikçi faaliyetten de yararlanamazlar, yüksek oranda personel sirkülasyonu sorunu yaşarlar ve bundan dolayı, güçlü ve tutarlı bir kültür yaratmakta yetersiz kalırlar (Brown, 1998, s. 70).

Özel sektör açısından bu model kültürü uygulayan şirketler, davetlere, danışmanlığa ve reklama önem gösterirler. Burada yıldız olan gruplar ya da ekipler değil, bireylerin kendisidir. Söz konusu kültürde risk alıp başarılar cesaretlendirilmektedir (Vural, 2012, s. 85). Bu tip örgütlerde kahraman olarak görülenler, çok riskli kararları cesaretle alabilen lider konumundaki tepe yöneticilerdir (Türk, 2007, s. 53).

Bu örgütlerde ritüeller çok önemli olmakla birlikte, çoğunlukla batıl inanç şeklinde gelişme gösterirler. Başarısızlığın maliyeti yüksektir. Bu nedenle örgütsel

efsaneler kahramanların etrafında kimi zaman artan kimi zaman azalan bir şekilde oluşturulur (Bakan vd. 2004, s. 99).

### **1.7.1.2. Sıkı Çalış – Sert Oyna Kültürü**

Bu kültür tipine, riskin çok fazla olmadığı ancak geri bildirim hızı olduğu çevrelerde rastlanır. Bu kültürlerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma amacı güdülür. Çünkü alınan kararların risk derecesi düşük ve bunun sonucu olarak getirileri de bir o kadar azdır (Eren, 1998, s. 103).

Bu tip örgütlerde toplantı ve kongrelerde heyecanı ve hevesi canlı tutma, yarışmalar düzenleme, çalışanlar arasında iddialaşmalar, görev akışını bilme ve tazeleme söz konusudur. Bu kültürde, tekdüzelik ve vurdumduymazlık başarısızlığa götüren en büyük tehlikedir (Vural, 2012, s. 87). Bu tür örgütler genelde dinamiktir ve çok çalış/iyi oyna kültürüne sahip satış örgütleri çoğunlukla müşteri odaklıdır. Satış örgütleri, aynı zamanda, moralleri yükselten ve hızı devam ettiren oyunlar, ralliler ve yarışmalar düzenler. Ancak, çalış/oyna kültürleri başarı kültürleri olmasına rağmen, bazen gelecekte çok, şimdiki zamana konsantre olmak ve işler ters gittiğinde ‘çabuk-sabit’ çözümler getirebilmek için kalitenin yerine hacim geçebilir (Brown, 1998, s. 70).

Bu tip kültürlerle örnek olarak fast-food işletmeleri, emlakçılık, bilgisayar üreticisi pazarlayıcısı şirketler, moda sektörü ve otomobil satan firmalar örnek olarak gösterilebilir. Takım olarak ve sıkı bir şekilde çalışmanın başarıyı getireceğine olan inanç tamdır (Türk, 2007, s. 53-54).

### **1.7.1.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü**

Örgütlerin faaliyet sahalarında yüksek riske girdikleri, ancak üretimlerinin piyasada kabul görüp görmeyeceği hususunda yavaş geri bildirim aldıkları değerlendiriliyorsa, orada şirket üzerine iddiaya gir kültürü hâkimdir. Geri bildirimdeki yavaşlık, üretimin sonuçları hakkında örgüt üzerinde daha az baskı olduğu anlamına gelmez. Buradaki anlam, yavaş damlayan suyun oluşturduğu eziyete benzer bir sürekliliktir (Bakan vd., 2004, s. 99).

Bu tip kültürlerin en iyi örnekleri, petrol endüstrisi ve NASA’yı da içeren uzay endüstrisidir. Petrol sahalarında araştırma yapmak, yeni uçak projeleri tasarlamak ve

bunları geliştirmek çok fazla finans kaynağı ve sabır gerektirir. Benzer şekilde kimya ve ilaç sektörleri de yavaş geri bildirim alınan endüstrilerdir (Türk, 2007, s. 54).

#### **1.7.1.4. Süreç Kültürü**

Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri bildirimler de yavaş ilerliyorsa oradaki örgütte süreç kültürü vardır denilebilir. Zira bu kültürün temelinde yavaş çalışan personelin azami hata yapmama çabası mevcuttur (Vural, 2012, s. 87). Devlet kurumları buna örnektir. Çalışanlar hızlı ve çok üretmeye çalışsalar bile, örgüt yapıları geri beslemenin görülmesini engelleyecek tarzdadır. Bu yüzden verimlilik konusunda bir motivasyon yok denecek kadar azdır. Bu tür işletmelerin kültürel değeri teknik mkemmeliyetiliktir. Eğer süreçler kontrolden çıkarsa, bu kültür tipine bürokrasi denilebilmektedir (Eren, 1998, s. 155).

Başarısız reformculara ilişkin anlatımların örgütsel hikyelerin konularını oluşturmasına karşın, süreç kültürünün hâkim olduğu örgütlerde kahramanlar bulunmaz. Nitekim sloganlar dürüstlük ve tutuculuk üzerinedir. Değişime karşı direnç ve mevcudun devamlılığı esastır (Reitz, 1987, s. 551-552).

#### **1.7.2. Harrison ve Handy Modeline Göre rgt Kültürü Tipleri**

Harrison'a göre kültürler; görev kültürü, g kültürü, birey kültürü ve rol kültürü şeklinde sınıflandırılır. Handy modelinde ise yunan mitolojisindeki tanrı isimleri kültürlerin tanımlanmasında kullanılmakta ve Harrison modeli ile örtüşmektedir (Terzi, 2000, s. 76). Bu nedenle Harrison ve Handy modelleri birlikte ele alınacaktır.

William Handy rgt kültürünü, örgütte çalışanların düşünce, davranış, tutum ve değerlerini biçimlendiren normlar sistemi olarak görmektedir (Unutkan, 1995, s. 57). Bu kapsamda Handy'nin alışmaları, Harrison'un çalışmalarına dayanarak yukarıda belirtilen dört farklı sınıflandırmadan oluşmuştur.

##### **1.7.2.1. G Kültürü**

Bu kültüre sahip toplumlarda gücün sahibi merkezi otoritedir ve toplumun yeleri merkeze bağlı hareket eder. Teamller her şeyin önündedir. G kültürüne sahip örgütlerde bürokrasi ve prosedürler oldukça fazladır (Bakan vd, 2004, s. 93). Genelde kk işletmeler merkezileşmiş g kültürünü kullanırlar. Bu rgtlerde merkez, kendi kurduğu ağda sabitlenmiş örümceği andırır. Ağın içindeki herkes

örümceğe, yani merkezi güce bağlı hareket eder. Ağdaki güç, merkezden yayılır. Üyelerin tek başına karar vermek yetkileri bulunmaz. Uzmanlaşma olsa dahi merkezden gelen emirler neticesinde yola devam edilir ve kontrol merkeze aittir (Türk, 2007, s. 55).

Bu kültür tipinde önemli olan, gücü ve etkiyi simgeleyen örümceği çevreleyen daireyi oluşturan çizgilerdir. Güç kültürünün hüküm sürdüğü örgütler, tehlikeye karşı hızlı reaksiyon gösterme ve çabuk hareket etme yeteneklerine haizdir. Az bürokratik, hızlı rekabet etme özellikli ve tümüyle merkezi güce riayet eden, ancak büyüdükçe yönetimi güçleşen bir yapıları vardır (Uzunçarşılı Soydaş, 2001, s. 29).

#### **1.7.2.2. Rol Kültürü**

Rol kültürü, genellikle bürokrasi olarak bilinir (Türk, 2007, s. 56). Rol kültüründe örgüt, rol sayesinde tanımlanır ve pozisyonu dolduran kişilerden ziyade, roller daha önemlidir (Bakan vd, 2004, s. 90).

Hiyerarşik yapılanmalar, uzmanlaşma, detaylı iş tanımları, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller ve bilimsel idari yönetim rol kültürünün başta gelen özellikleri arasında sayılır. Bürokratik kurallar, hiyerarşi ve otorite tüm ilişkileri belirler. Yetki, yöneticilerde ve kısmen de uzmanlıklardadır. Bu kültürde kişisel güç hoş görülmemekte, rol ve iş tanımlaması, o işi yapan bireylerden daha önemli görülmekte, ancak uzmanlık gücüne gerektiğinde değer verilmektedir (Terzi, 2000, s. 77). Bu kültürdeki ana güç konumdan gelen güçtür; uzman gücüne sadece gerektiğinde başvurulur. Kural ve prosedürler başlıca etki yöntemleridir. Bu kültürün etkinliği, işve sorumluluğun rasyonel biçimde oluşturulmasına dayanmaktadır (Handy, 1981, s. 185-186).

Rol kültürlerindeki başlıca problem, değişime tepki vermek konusunda yavaş olmalarıdır. Güvenlik ve tahmin edilebilirliğe önem veren birçok birey için bu tür örgütler fazlasıyla güven vericidir. Öte yandan, hırslı veya güç odaklı olanlar için aşırı derecede rahatsızlık verici olabilir (Brown, 1998, s. 67).

#### **1.7.2.3. Görev Kültürü**

Görev kültüründe çalışanlar, diğer türlerden farklı olarak bağımsız hareket ederler. Üstelik bu bağımsızlık, projelendirme ve takım çalışması ile desteklenir. Görev kültürü, esnek ve uyum sağlanabilir yapılarda hüküm sürer. Bu kültürde



çalışanlar kendi kendilerini kontrol ederler (Unutkan, 1995, s. 58). Görev kültürü, ağ içerisindeki küçük deliklerde var olan hücrelerin meydana getirdiği bir kültür olarak görülebilir. Dolayısıyla görev kültürü, örgütlerdeki küçük takımlara atıf yapar (Türk, 2007, s. 56).

Görev kültürünün uygulandığı işletmelerde başarısızlıkla karşılaşıldığında, güç kültürüne dönülebilmektedir (Görmen, 2012, s. 35). Bununla beraber görev kültüründe lider, çalışanları üretilen projeler ile proje gruplarında görevlendirilecek insan gücü ve diğer kaynaklara olan hâkimiyet sayesinde kontrol edebilmektedir (Terzi, 2000 ,s. 78).

Jarvis tarafından görev kültürünün avantaj ve dezavantajları şöyle özetlenmiştir (Bakan vd., 2004, s. 92);

- Takım olarak çalışma alışkanlığı esnek ve uyarlanabilir.
- Takım yapısını üzerinde çalışılan projede geline aşamalar belirler ve takımlar belirli amaçları (projeleri) yerine getirmek için kurulurlar.
- Takımlar esnek ve çevreye duyarlıdır.
- Proje yöneticiler arasında kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık yaşandığında, merkezden müdahaleler gelir ve görev kültürü yerini güç kültürüne bırakır.

#### **1.7.2.4. Birey Kültürü**

Birey kültürü, merkezine bireyi alan bir kültür sınıflandırmasıdır. Dolayısıyla birey kültüründe örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin destekleme ve onların ihtiyaçlarını giderme görevini üstlenir (Handy, 1981, s. 183).

Bu tür örgütler, sadece bu düşünceyi benimseyen bireyler için geçerlidir. Kişi kültüründe bireyler iş dağılımı hakkında kendi kendilerine karar verirler, kurallar ve koordinasyonu sağlayan mekanizmalar minimum derecede önemlidir. Bu örgütlerdeki diğer kültürlerden farklı olarak, birey neredeyse tam bir otonomiye sahiptir, yetki paylaşılır ve güç kullanılacaksa bu genellikle uzmanlığa bağlı olarak gerçekleşir. Kişi kültürünü benimseyen daha az sayıda örgüt olmasına rağmen, birçok birey bu örgüt biçimini tercih edebilir (Brown, 1998, s. 69). Bu tür örgütlerde hiyerarşi olmadığından denetim de mümkün olmamaktadır. Ancak, grup üyelerinin ortak rızasıyla, kendi kendilerini denetleyecek bir mekanizma geliştirilebilmektedir. Birey kültürüne

uzmanlaşmanın yüksek olduğu, az sayıda çalışanı bulunan işletmelerde rastlanmaktadır (Görmen, 2012, s. 36).

### 1.7.3. Bill Schneider Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri

Bill Schneider, Harrison ve Handy'nin çalışmalarından yola çıkmış ve dört tür örgüt kültürü tespit etmiştir (Terzi, 2000, s. 80-81). Bahse konu türler; kontrol, işbirliği, yetenek ve gelişme kültürüdür (Bakan vd., 2004, s. 95-96);

- **Kontrol Kültürü:**

Bu kültürde odak nokta “kesinlik”tir. Kontrol kültürünün varlığı, tahmin edilebilirlik, güvenilirlik, güven, kesinlik ve doğruluğu sağlamaktan ibarettir.

- **İşbirliği Kültürü:**

Schneider işbirliği kültürünün sinerji ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Bu kültür, müşterilerle birebir iletişimi, birlikte olmayı ve müşterilere tam adanmışlığı yakalamayı amaç edinmiştir.

- **Yetenek Kültürü:**

Bu kültür “ayırt etme” zemini üzerine kurulmuştur. Bu kültür birbirine uygun olmayan mal ve hizmetlerin ortaya konulmasını amaç edinmiştir.

- **Gelişme Kültürü:**

Gelişme kültürü “zenginleşme” ile ilgilidir. Bu kültür müşteri potansiyellerinin tamamlanmasını ve müşterilerin maksimum oranda artırılmasını sağlamak amacıyla hareket eder.

### 1.7.4. Miles ve Snow Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri

Miles and Snow, örgütler için 4 farklı kültür tipi ortaya koymuşlardır. Bunlar;

- **Koruyucu Kültür Tipi:**

Bu tip kültürde muhafazakâr değer ve inançlara örgütün temel özellikleridir. Bu nedenle yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya çalışmakta ve düşük risk stratejisi tercih edilmektedir (Vural, 2012, s. 93).

- **Geliştirici Kültür Tipi:**

Geliştirici kültür tipine sahip kuruluşlar yenilikçidir. Yeni mal ve hizmetler üretmek, yeni piyasalara girmek suretiyle yüksek risklere girmekten hoşlanmaktadır. Bunların faaliyet alanları ya da endüstriyel pazarları genellikle yeniliklere açıktır. Yönetim yapısında değişim yaratmayı isteyen yöneticiler, yeni fırsatlar bulmayı tercih ederek bakir alanlarda yeni stratejiler geliştirirler (Görmen, 2012, s. 42).

- **Analizci Kültür Tipi:**

Bu kültüre sahip örgütler potansiyel pazardaki ürün ve uygulamaları analiz etmek ve benzerlerini yapmaya yönelik faaliyet gösterirler. Geniş matris bir örgüt yapısına sahip olup, esneklik ve verimlilik için süreçleri teknolojik yenilikler ile desteklerler (Taşgit, 2008, s. 24).

- **Tepki Verici Kültür Tipi:**

Bu tip örgütlerde çevreden ve rakiplerden gelen değişim baskılarına etkili bir biçimde karşı koyabilecek yeteneğe sahip yöneticiler bulunmaz. Burada yöneticiler, bıçak kemiğe dayandığı zaman harekete geçerler. Yeni bir kriz ortaya çıktığında, tedarikçilerden, hissedarlardan, dış çevre aktörlerinden veya müşterilerden gelen şikâyet, baskı ve uyarılar neticesinde organizasyon fonksiyonlarında yahut mal ve hizmet piyasalarında küçük ayarlamalar yaparlar (Vural, 2012, s. 94).

### 1.7.5. Toyohiro Kono Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri

Toyohiro Kono, örgüt kültürünü 5 farklı açıdan ele almıştır;

- **Dinamik Kültür:**

Dinamik kültürde yeniliğe açık örgüt üyeleri vardır. Aile olma maneviyatını taşıyarak, ortak değerleri paylaşırlar. Çalışanlar yaptıkları işlerin ne anlam ifade edeceği bilirler, çünkü örgüt amaçları açık ve anlaşılır bir haldedir (Bakan vd., 2012, s. 103).

- **Lideri İzleme ve Dinamik Kültür:**

Bu kültürde çalışanları büyük bir kısmı şirket kurucusu ve lider konumunda bulunan yöneticiyi takip ederler. Liderin üstün özelliklerine güven tamdır ve üst kademedeki gelen direktiflere fazlaca önem verilir (Vural, 2012, s. 84).

- **Bürokratik Kültür:**

Bürokratik kültüre sahip firmalarda, ziyadesiyle standartlar ve kurallar vardır. Söz konusu kural ve standartlar çalışanların davranışlarını belirler (Vural, 2012, s. 84).

- **Hareketsiz Kültür:**

Bu özellikteki kültürlerin en fark edilir özelliği davranış kalıplarının tekrarlanmasıdır. Çevre değişimlerine karşı örgüt duyarsız davranır ve bilgi edinme olanakları örgüt ile sınırlıdır (Bakan vd., 2012, s. 104).

- **Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür:**

Bu kültürde esas olan otokratik üst yönetim modelidir. Ancak yönetimce alınan kararlar çoğunlukla yanlış olarak kabul edilir ve çalışanların emirlere uyma zorunluluğu onların girişimcilik yeteneğini zedeler. “Lider izleme ve dinamik kültür” özelliğine sahip bir şirkette, üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa, bu şirket “güçlü lider ve hareketsiz kültür” tipine geçebilir (Okay, 2002, s. 217).

#### **1.7.6. Byars Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri**

Byars’ın örgüt kültürü modeli 4 parçadan oluşmaktadır (Vural, 2012, s. 91-92);

- **Etkileşen Kültür:**

Etkileşen kültürde en önemli vurgu, mevcut ihtiyaçlara en iyi hizmeti sunmaktır. Diğer bir deyişle bu kültürde amaç çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır.

- **Bütünleşik Kültür:**

Etkileşen kültürden farklı olarak bu kültür tipinde, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını değiştirme ve etkileme çabası vardır. Bu çabayı, yenilikçi davranışlar sergileyerek, farklı mal ve hizmetler sunarak veya genel anlamda dış çevreyi etkileyerek yaparlar.

- **Müteşebbis Kültür:**

Bu kültür tipi, yeni mal ve hizmetlerin sunulmasını amaç edinmiştir. Bir başka özellik olarak bu kültürlerde karar verme ve katılımcı anlayış mevcut olmayıp, çalışanlar bu gibi süreçlerde aktif rol oynayamazlar.

- **Sistematik Kültür:**

Sistematik kültürler, strateji ve politikaların yürütülmesi amacıyla yapılan sistemlere yönelmişlerdir. Bu kültürde verilecek kararın yönünü dış çevre etkileşimleri belirler.

### **1.7.7. Geert Hofstede Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri**

Geert Hofstede, kültürü, insanların kendilerini tehdit eden tehlikelerden korumak için bulduğu çözümleri esas alan bir kuramsal çerçeve ile açıklar (Doğan, 2012, s. 26). Hofstede'ye göre, ülkelerdeki kültür farklılığı, yine o ülkelerdeki örgüt yapılarının da farklı olmasına neden olmaktadır. Geert Hofstede'nin çalışmaları, uluslararası kültürel değerlerin birbirinden farklı türlerde ele alınmasıyla neticelenen sonuçlara ilişkindir (Türk, 2007, s. 58).

Örgüt kültürü alanında Hofstede'nin gerçekleştirdiği çalışmaların önemi büyüktür. Zira 70 farklı ülkede 100.000'den fazla çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalar, ülkelerarasındaki kültürel farklılıkları tüm detaylarıyla ortaya koymuş ve literatürde en fazla atıf yapılan kaynaklar arasında yerini almıştır. Bu çalışmalar, kültürler arası incelemeler yapan birçok araştırmacı tarafından en fazla güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip çalışmalardan biri kabul edilerek sıklıkla kullanılmıştır.

Hollandalı araştırmacı Hofstede'nin örgüt kültürü çalışmaları, bugüne değin bu alanda yapılan en yüksek örneklem oranına sahip olmasının yanısıra, örgüt kültürü kavramını tüm yönleriyle ele alan bir çalışma olarak benzerlerinden farklılaşmaktadır. Araştırmacının tespit ettiği örgüt kültürü modeline göre belirlenen boyutlar şöyledir;

- Güç Mesafesi (Uzaklığı),
- Belirsizlikten kaçınma,
- Bireysellik,
- Erkeksilik – Dişilik

Bu boyutlar sonrasında yapılan yeni araştırmalar kapsamında Hofstede, beşinci bir boyut olarak “uzun dönemli ve kısa dönemli oryantasyon” unsurunu da modeline eklemiştir (Hofstede, 2001, s. 44).

Hofstede'nin yürüttüğü çalışmalarda Türkiye; “güç mesafesinin yüksek olduğu”, “belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu”, “bireyciliğin düşük olduğu” ve

“dişil özellikler” gösteren boyutlara sahip bir ülke olarak belirlenmiştir (İnce, Deniz ve Öncül, 2016, s. 260).

#### 1.7.7.1. Güç Mesafesi (Uzaklığı)

Güç mesafesi ya da uzaklığı, örgüt üyeleri arasındaki güç dengesine ilişkin eşitliğin hangi düzeyde algılandığı ve duygu, davranış ve düşünce eğilimlerinin nasıl geliştiği üzerinedir (Hofstede, 2001, s. 83). Toplumlararası eşitsizlik düzeyinin farklı olması, farklı kültürel sonuçları doğurur. Bu sonuçlar kendini, hiyerarşi, itibar ve refah alanlarında gösterir (Nahavendi ve Malekzaded, 1999, s. 81). Hofstede'nin değerlendirmesine göre, güç mesafesi düşük seviyede olan toplumlarda (Bakan vd., 2004, s. 83);

- Eşitsizlikler azaltılmıştır.
- Herkes birbiriyle bağımlıdır.
- Hiyerarşi, düzene uygun olarak rollerin eşitsizliği anlamında oluşturulmuştur.
- Toplumun üst ve alt katmanlarında olan herkes, birbirini aynaya bakar gibi görmektedir.
- Gücün kullanımı iyi ve kötünü ayırımına ve hukuki hareket etmenin varlığına bağlıdır.
- Herkes haklarını eşit şekilde kullanır.
- Güçlü insanların en önemli özelliği sahip oldukları gücü bir baskı aracı olarak kullanmaktan ziyade, sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemektedir.
- Sorgulanabilen bir sosyal sistem vardır.
- Gücü yeniden dağıtabilen, sosyal sistemi de değiştirebilir.
- Farklı güç düzeyindeki bireyler kendilerini daha az tehdit içinde görmektedirler.
- Güçsüzler arasındaki uyum gizlidir.
- Güçsüzler arasındaki işbirliğinin temelinde dayanışma vardır.

Hofstede'nin çalışmasında düşük güç mesafesine sahip bazı ülkeler; ABD, İsrail, Almanya, İngiltere, Danimarka, yüksek güç mesafesine sahip bazı ülkeler; Türkiye, Brezilya, Meksika, Hindistan, Fransa olarak belirlenmiştir (Basım, 2000, s. 38).

### **1.7.7.2. Belirsizlikten Kaçınma**

Belirsizlikten kaçınma, kişilerin değişken ve öngörülemez durumlar karşısında aldıkları pozisyon, hissettikleri duygu ve söz konusu durumlardan kaçınmak için neler yaptıklarına ilişkin konuları kapsar (Türk, 2007, s. 59).

Belirsizliğin önlenmesi, bir kültürün üyelerinin belirsiz ya da bilinmeyen olaylar tarafından ne derece tehdit edildiklerini hissetmeleriyle tanımlanır. Belirsizliğin önlenmesinin zayıf olduğu toplumlarda, belirsiz durumlar ve alışık olunmayan risklere karşı daha fazla tolerans vardır; insanlar sadece gerektiğinde çalışkan tutumlar sergiler; kesinlik ve dakikliğin öğrenilmesi gerekir; insanlar çarpık ve yenilikçi fikir ve davranışlar konusunda rahattır ve başarı, itibar veya aidiyet duygusuyla motive olurlar (Brown, 1998, s. 45-46). Belirsizliğin önlenmesinin yüksek olduğu toplumlarda ise bireyler toleransı az olan, duygusal ve güvenliği ilk planda tutan bir karakter ortaya koyarlar (Attia, Mahesh ve Anusorn, 1999, s. 638).

Hofstede'nin çalışmasında Türkiye'nin de dâhil olduğu belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkeler grubunda Japonya, İspanya, Arjantin, Yunanistan ve Fransa da yer almaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kimi ülkeler ise ABD, Singapur, Hindistan, İngiltere, İsveç ve Hong Kong'tur (Sığırı ve Tığlı, 2006, s. 330).

### **1.7.7.3. Bireysellik (Bireyci-Toplumcu)**

Bireysellik, insanların kendileri adına mı yoksa bir grup veya örgüt mensubu olarak mı hareket ettiklerine ilişkin bir tavır olup, çoğulculuğun karşıtıdır (Hofstede, 2001, s. 85).

Bireysellik anlayışı toplumları ikiye ayırır. Birinci gruptakiler, kendilerinin ve birinci derece akrabalarının geçimiyle ilgilenerek, gevşek bir toplumsal düzen içinde yaşarlar. İkinci gruptakiler ise aynı grup içindeki üyelerin kendilerine bakmalarını ümit ederek gevşek olmayan daha sıkı bir toplumsal düzen içinde hayatlarına devam ederler (Bakan vd., 2004, s. 87). Bireyselliği ön planda tutanların amacı kariyer planlama, kendini yetiştirme iken bireyselliği geri planda tutan kişilerin ortak yönü ise örgüt değerlerini kendi değerleri üzerinde görme eğiliminde olmalarıdır (Wu, 2008, s. 38).

Çoğulculuğa yönelimin yüksek olduğu örgütlerde moral değerler, bireysel yönelimin fazla olduğu örgütlerde ise kâra dayalı değerlerin mevcudiyetine sık

rastlanır (Terzi, 2000, s. 74). Bu açıdan bireysellik veya çoğulculuğun derecesi, çalışanların işyerindeki kurallara uyma nedenlerini belirler.

Yaptığı incelemeler sonucu Hofstede, fakir ülkelerin kolektiftik ağırlıklı olduğunu, zengin ülkelerin ise bireysellik ağırlıklı bir yaşam sürdürdüklerini belirlemiştir (Türk, 2007, s. 59).

#### **1.7.7.4. Erkeksilik – Dişilik (Eril-Dişil)**

Toplumda cinsiyetlere yüklenen roller vardır. Bir başka deyişle kadınların rolleri ile erkeklerin rolleri birbirinden farklıdır.

Her örgütlenmede iş bölümü yapılır ve bunların birçoğunda her iki cinsiyetten bireyler bir arada iş görür. İş bölümünün cinsiyete göre yapılması geleneklerle alakalı bir durumdur. Uygun görev, birçok kıstasın yanı sıra cinsiyeti uygun kişiye verilir. Ancak bu durum ülkeden ülkeye yahut örgütten örgüte farklılık gösterebilir (Hofstede, 2001, s. 88).

Erkeksi (eril) kültürlerin ön planda olduğu toplumlarda, materyalist eğilimler ve para kazanma güdüsü öne çıkmakta, insana verilen değer geri planda kalmaktadır. Ancak başka bir toplumda insanlar arası ilişkilerin kıymetli olması ve insana verilen önem egemen ise o toplumda dişil (dişil) kültür hâkimdir denilebilir (Sargut, 2001, s. 174). Örneğin Japonya’da para kazanmaya, şöhrete, başarıya ve rekabete verilen önem daha fazla, dolayısıyla erkeksilik ön plandadır. Zira başarının kriteri zenginlik ve şöhrettir. Ancak Norveç’te olduğu gibi dişil kültür hâkimse, arkadaşlığa, iş güvenliğine ve işbirliğine verilen önem daha fazladır (Türk, 2007, s. 59).

Erkeksi kültürlerde bağımsızlık ön plandadır. Bu bağımsızlık başkasının yardımını olmadan amacına ulaşma prensibine dayanır. Karşılıklı bağımlılığın hâkim olduğu dişil kültürlerde, hayat kalitesi ve duygusallık ağır basar (Wu, 2008, s. 39).

Diğer yandan, örgütlerde yükselme imkânları ve örgütsel amaçların algılanması arasında cinsiyetler açısından bir ilişki söz konusudur. Yüksek iş stresi erkeksiliğin yüksek olduğu toplumlarda görülür. Düşük iş stresi ve daha iyi ücret alan kadınlar ise genelde dişil özelliklere sahip toplumların iş hayatında görülür (Bakan vd., 2004, s. 89).



### 1.7.7.5. Uzun Dönemli ve Kısa Dönemli Oryantasyon

Uzun dönemli ve kısa dönemli oryantasyon boyutu, Hofstede'nin kültür boyutlarına beşinci olarak sonradan eklenmiş ve Asya ülkelerini kapsayan bir boyuttur.

Bireylerin tasarrufa yönelik davranışlar sergilemesi ve yatırım yapmayı planlaması uzun dönem oryantasyona sahip toplumların ortak özellikleridir. Bu toplumlarda gelenekler modern yaşamla uyumla hale getirilir. Belirgin örnekleri; Japonya, Kore ve Çin'dir. Kısa dönemli oryantasyonda ise geleneklere saygı vardır ancak bireyler hızlı kazanıma ve harcamaya yönlendirilir (Hofstede, 1991, s.201). Uzun dönemli planlamanın hâkim olduğu toplumlar gelecekle ilgilenirler. Kısa dönemli planlamanın varlık sürdürdüğü toplumlarda geçmiş ve şimdiki zamanla mevhumu hâkimdir. Bunlar, günü kurtarma amacıyla hareket ederler (Erkmen, 2008, s. 17-18).

Çalışma yaşamı açısından düşünüldüğünde, uzun dönem ağırlıklı kültürdeki şirketler, belirlenmiş süreç ve politikalarından sonra kar amacı güderler. Buna karşın kısa dönem ağırlıklı kültürdeki şirketler ise öncelikli amaç bir an evvel kar elde etmektir (Roath, Miller ve Çavuşgil, 2002, s. 10-11).

## 2. İKİNCİ BÖLÜM

### TERFİ (YÜKSELME)

#### 2.1. Terfi (Yükselme) Kavramının Tanımı ve Önemi

Terfi sözcük anlamı olarak; statü, pozisyon veya itibar yükselmesi anlamına gelmektedir (Halsey, 1988, s. 801). Terfi veya aynı anlamda kullanılan yükselme, görev değişikliği yapılarak bir çalışanın daha yüksek ücret, sorumluluk ve yetki taşıyan başka bir göreve atanmasıdır (Sabuncuoğlu, 1995, s. 76). İnsan kaynakları planlamasında terfi, örgüt içi bir değişken olarak kabul edilmektedir.

Terfi; makam, mevki ve konum açısından bir nevi derece artışıdır. (Doğan, 1996, s. 1154). Herhangi bir çalışanın bulunduğu görevden daha yüksek ücretli, daha fazla sorumluluğa neden olan, daha geniş yetkilere ve ayrıcalıklara sahip ve daha az kişi tarafından denetlenen bir üst göreve getirilmesi halinde terfi işlemi gerçekleşmiş sayılır (Bingöl, 2010, s. 471). Bu anlamda terfilerde, sorumluluk artışında paralel olarak ücret artışı da yaşanmaktadır.

Terfi işlemi, idarece uygun bir şekilde tanımlanması gereken ve çalışanın iş yaşamında dönüm noktası olarak kabul edeceği bir olaydır. Terfinin sağladığı ücret artışı, satın alma gücünde önemli bir artışı beraberinde getirir (Bingöl, 2010, s. 471).

Terfi işlemleri doğru, hakkaniyete uygun ve planlı bir şekilde yapıldığı takdirde örgütün başarısı artacak, çalışanların örgüte bağlılığı ve iş motivasyonları da bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir (Ünver, 2005, s. 45). Terfi imkânlarının açık olması, çalışanlar için bir teşvik aracıdır. Çalışanlarca bilgi, kapasite ve yeteneklerin geliştirilmesi terfi imkânlarının varlığına bağlıdır. Dolayısıyla terfi, çalışanları verimli çalışmaya özendirir. Ancak bu verim artışı, çalışanların terfi kararlarını adaletli olarak algılamalarıyla doğru orantılıdır.

Bir örgütte terfi imkânlarının bulunması, iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerdendir. Toplu tarafından yapılan çalışanların iş doyumunu araştırılmasında medeni durum, tecrübe, yaş ve cinsiyet gibi değişkenlerin iş doyumunu etkilememesine rağmen, terfi, ödül ve ücret gibi değişkenlerin personelin iş doyumunu etkilediği sonucuna varılmıştır (Toplu, 1998). Terfi, daha gözde bir iş, daha çok yetki ve daha çok saygınlık anlamına geldiği için çalışanların tatmin düzeyini yükseltmektedir. Üst düzey yönetici pozisyonlarına yapılan terfilerde daha fazla ücret

söz konusu olduğu için diğer terfilere nazaran daha fazla tatminde sağlanmaktadır (Luthans, 1973, s. 121). Bu nedenle yöneticilerin diğer çalışanlara göre terfi istekleri daha fazladır.

Her bir pozisyon için terfi kriterlerinin önceden belirlenmiş olması örgütler için önemli bir vizyondur (Ünver, 2005, s. 45). Bu nedenle sektöründe başarı sağlamak isteyen örgütlerin ayakları yere basan terfi politikaları ve uygulamalar geliştirmesi beklenir. Örgüt içi yapıların, değişen koşullara uygun olarak terfi politikalarını da bu koşullara uygun hale getirmeye elverişli olmaları gerekir (Yücel, 1997, s. 54). Terfi kararları, çalışanlara yeni sorumluluklar getirmesini, iş tatmini oluşturmasını, iş yaşamı ve sosyal hayatta itibar edinmesini sağlayan bir süreç olarak nitelendirilir. Terfi olan bir çalışanın yaşadığı statü artışı, iş verimliliği ve iş doyumunu sağlayan psikolojik bir ödül uygulamasıdır (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004, s. 171). Terfi sürecinin, iş analizleri, kadro ve kariyer planlamaları ile uyumlu ve bağlantılı olması gerekir. Bu süreç, çalışanların gelişiminde oldukça önemli bir yere sahiptir (Yücel, 1997, s. 53).

## **2.2. Terfinin (Yükselmenin) Amaçları**

Terfi, çalışanların örgüte bağlılık, aidiyet ile kişisel olarak büyüme ve gelişme ihtiyaçlarını tatmin etme özelliğine sahiptir (Cascio, 1992, s. 101). Maddi gelir artışının yanısıra, terfi alan bireylerin sosyal statüleri de artmakta, çalışandan beklenen verimlilikle aynı oranda, itibar kazanımı da sağlanmaktadır. Bu nedenle terfi etmek çalışanlar tarafından arzulanan bir durumdur (Erdoğan, 1994, s. 238). Örgüt ve çalışanlar açısından çift taraflı etkilere sahip olan terfinin amaçlarını Zengin şu şekilde sıralamıştır (Zengin, 1986, s. 38-39);

- Örgütte verimli bir şekilde çalışmanın sağlanması için çalışanlara sorumluluklarıyla orantılı yetkiler vermek,
- Yetenekli ve liyakatli olanların terfi ettirilmesi suretiyle, çalışanların bu yönlerini teşvik etmek,
- Çalışanlara yeni terfi alanları yaratmak suretiyle, örgütsel gelişmeyi ve ilerlemeyi sağlamak,
- Örgütsel kültüre ve çalışan bağlılığına katkıda bulunmak.

Motivasyon kaynaklarından biri olarak değerlendirilen, terfi olanakları artışının örgütsel bağlılığa, iş tatmini ve bireysel performansa önemli katkıları bulunmaktadır

(Yurteri, 2014, s. 20). Bu katkıların uzun dönemli sonuçları, örgüt kültürünü de olumlu yönde etkilemektedir.

Maddi açıdan ücret artışı sağlayan terfi, toplumsal açıdan çalışan statüsünü belirlemede, manevi olarak da motivasyon sağlamaktadır. Ayrıca terfi, örgütsel kültüre katkıda bulunarak yönetime katılma imkânı verir (Ayasılı, 2005, s. 8).

### **2.3. Terfi (Yükselme) Ölçütleri**

Örgütlerde benimsenen terfi politikalarının oluşumunda belli başlı ölçütler kullanılmaktadır. Uygulanacak terfi sistemleri, kıdem, işbaşında deneme, yarışma sınavı ve kayırma başlıklarında incelenen terfi ölçütleri üzerine inşa edilir. Söz konusu ölçütler, terfi kararlarının rasyonel bir şekilde belirlenmesi amacıyla oluşturulmuştur.

#### **2.3.1. Kıdem**

Kıdem, bir görevde rütbe olarak eski olma anlamına gelir (TDK, 2018). Deneyim veya tecrübe olarak da karşılık bulan kıdem kavramı, en eski terfi ölçüsü olarak bilinir. Çalışma yaşamını kapsayan meslekte, örgütte veya ilgili bölümde geçirilen süre kıdem olarak değerlendirilir. Kıdem ölçütünün temel argümanı, çalışan ne kadar yüksek kıdeme sahip olursa, o ölçüde bilgi ve yetenek seviyesine sahip olur (Yurteri, 2014, s. 26). Çalışanın kıdemi yüksekse, bir üst göreve terfi etme önceliğine sahiptir.

Terfide en kolay uygulanan ölçüt kıdem, bir başka deyişle çalışanın hizmette geçirdiği sürenin dikkate alınmasıdır (Ergun ve Polatoğlu, 1992, s. 294). Ancak yükselmede kriter olarak sadece kıdemın esas alınması, yetersiz kişilerin terfi edilmesine ve bu durumun diğer çalışanlar üzerinde olumsuz motivasyon sağlanmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir (Mihçioğlu, 1966, s. 161). Meslekte geçen sürenin yükselme için tek başına bir ölçü olamayacağı, karar vericiler açısından bilinen bir gerçektir.

Kıdem ölçütünü esas alan örgütlerde, kıdemın yükselmede nasıl kullanılacağı açık bir şekilde ifade edilmeli ve yazılı doküman haline getirilmelidir. Zira kıdem ölçütünün en önemli yararı, örgütte yükselmeden kaynaklı çatışmayı engellemesidir. Çalışanlar kıdem derecelerine razı olarak yükselmeyi kabul ederler. Ancak bu durum yüksek performansa sahip çalışanları olumsuz olarak etkiler (Yurteri, 2014, s. 27).

### **2.3.2. İşbaşında Deneme**

İşbaşında deneme ölçütü, genellikle yüksek sorumluluk gerektiren pozisyonlar için kullanılır. Geçici olarak bir üst göreve getirilen adayın bir süre performansı izlenir ve bu izleme süreci sonunda terfi için karar verilir (Stahl, 1956, s. 118). Yüksek sorumluluk gerektiren pozisyonların uzun süre denemeye tabi tutulamayacak olması, bu kriterin olumsuz tarafını ön plana çıkarmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1992, s. 295).

İşbaşında deneme, denemeye tabi tutulan çalışanın bu göreve terfiinin başarılı sonuçlar verip vermeyeceği hakkında yapılacak tahmini güçlendiren bir ölçüttür. Ancak özellikle teknik kabiliyetler gerektiren birtakım görevlerde deneme süreci, ekonomik kayıplara neden olabilmektedir.

### **2.3.3. Yarışma Sınavı**

Yarışma sınavında bir üst pozisyonun doldurulması için yarışma ve yetenek sınavı yapılmaktadır. Yarışma sınavı, en objektif kriterlerden biridir (Ergun ve Polatoğlu, 1992, s. 295). Nitekim sınav sonuçları tarafsız kararların alınmasına imkân sunabilir. Yarışma sınavı, çalışanlar arasında bir rekabet ortamı oluşturup, en iyi terfi kararının verilmesine yardımcı olsa da, var olan gerçeği birebir yansıtamaması nedeniyle tek başına bir ölçü olarak değerlendirilmesi mümkün değildir (Yurteri, 2014, s. 28).

Teknik veya özel nitelikleri gerektirmeyen birtakım pozisyonların doldurulmasında yahut yeterli ve donanımlı aday personel sayısının fazla olduğu terfilerde yarışma kriteri katı bir şekilde uygulanması doğru bir tercih olabilir (Tutum, 1979, s. 167).

### **2.3.4. Kayırma**

Kayırma, örgütün değerleri dikkate alınmadan, terfi kararlarında ayrıcalıklı ve yakın ilişki kurulan kişilerin tercih edilmesidir (Ramachander, 2012, s. 121). Örgütsel yapılarda kayırmacılık, yönetici düzeyinde itibar ve iktidar sağlarken, terfi edilen personel düzeyinde yüksek ücret, itibar ve yetki gerektiren bir pozisyon kazanımı sağlar (Kurtoğlu, 2012, s. 144).

Örgüt yöneticileri terfi kararı verirken adayın ilgili pozisyonunun gerektirdiği özelliklere uyum sağlaması, tecrübesi, mesleki bilgisi gibi konuları öncelikli tutmak zorundadırlar. Ancak adaylar arasında yöneticilerden birine yakınlığı dolayısıyla bir

personelin ön plana çıkması terfi kararında objektifliğin ortadan kalkmasına neden olur. Bu gibi kayırma olaylarının yaşandığı örgütlerde nesnel kriterler yerine yakın arkadaşlık, hemşericilik, akrabalık ve benzeri kriterler dikkate alınmaktadır (İyışeroğlu, 2006, s. 44).

Kayırmacılığın örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkilere bağlı olarak birçok nedeni olabilmektedir. Büte (2011), nedenlerine bağlı olarak kayırmacılığı üçe ayırmaktadır. Birinci tür olan “nepotizm”, aileyi örgütte ayrıcalıklı kılmadır. Nepotizm latince “yeğen” anlamına gelmektedir (Kiechel, 1984, s. 143). İkinci kayırmacılık türü “favorizm”dir. Bu kavram arkadaş ve diğer tanıdıkları kayırma anlamında kullanılır. “Cronyisim” ise siyasi nedenlerle çok eski yakınlarla ayrıcalıklı muamale sunma olup, kayırmacılığın üçüncü türünü oluşturmaktadır (Büte, 2011, s. 137).

Kayırmacılık örgüt içerisinde bireysel ve örgütsel sonuçları meydana getirir. Bireysel olarak diğer çalışanların kayırıldığını hisseden veya gören çalışanların örgütsel bağlılığı, iş tatmin düzeyi ve örgüte olan güveni azalır. Örgütsel düzeyde kayırmacılık, genel performansın azalmasına ve örgüt genelinde bir durgunluğa sebep olur (Khatri ve Tsang, 2003, s. 295-296).

#### **2.4. Terfi (Yükselme) Sistemleri**

Terfi sistemleri; ülke uygulamaları, yasal düzenlemeler ve örgüt yapılarına göre değişmekte ve her sistemin kendine özgü olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Liyakat, kariyer ve sırası gelen başlıklarıyla sıralanan terfi sistemleri zaman içerisinde farklı uygulamalarda terfi kriteri, terfi çeşidi veya terfi sistemi olarak değerlendirilmiştir.

##### **2.4.1. Liyakat**

Liyakat, Doğu dillerinde layık, yeterli gibi anlamlara gelen, Batı dillerinde ise “merit” ibaresinin karşılığı olarak tanımlanan bir kelimedir (Güler, 2005, s. 142). Dilimizde yeterlik ve yetenek kelimelerinin eş anlamlısı olarak kullanılır. Tarihsel sürecinde liyakat kavramı eşitlik ilkesine paralel olarak 1700’lü yıllarda Prusya Kralı II. Friedrich’in düzenlemelerinde ve 1854 İngiltere Reformunda personel rejimine konu edilmiştir (Hamel ve Breen, 2007, s. 38). Mevlana Mesnevisinde liyakati ve ehliyeti olan/olmayan kişilere iş yaptırılmasının doğuracağı sonuçları örnekler üzerinden ele almıştır (Gürsoy, 2006, s. 106-107).

Liyakat kısaca, herhangi bir pozisyondaki işe en uygun kişinin seçilmesi anlamına gelmektedir (Aktan, 2005, s. 82). Geniş anlamda liyakat ise işe alımda, ilerleme ve terfilerde, yer değiştirmelerde ve diğer tüm hususlarda ehliyetin ana unsur olarak kabul edilmesi durumudur (Aykaç, 2002, s. 101).

Terfi yapılacak pozisyona uygun nitelikleri bulunan kişinin o görev için seçilmesi, liyakat ilkesinin tam olarak karşılandığı anlamına gelir. Siyasal, dinsel, cinsiyet ve benzeri durumların terfi politikasında dikkate alınmaması liyakat ilkesinin getirmek istediği sistemin tam olarak karşılanmasını sağlar. Burada dikkate değer olan, sadece ilgili pozisyonunun gerektirdiği niteliklerdir.

Bir örgütte liyakate gereken önemin verilmemesi, çalışanların ruh hali üzerinde olumsuz etkilere sebep olur. Terfilerin sadece kıdem esaslı yapıldığı örgütlerde, özellikle genç çalışanlar arasında çalışma arzusu ve iş tatmini azalır. Bu durumun önüne geçilmesi liyakat ilkesinin örgütte rasyonel şekilde yürütülmesine bağlıdır (Mihçioğlu, 1966, s. 161).

Liyakatin ve yeteneğin örgütlerdeki önemini inceleyen Smart, üstün yetenekli yöneticilerin ortalama yöneticilerden neredeyse iki kat fazla üretken olduklarını ve daha fazla iş ve işlem ortaya koyduklarını çalışmasında tespit etmiştir (Berglas, 2008, s. 94). McKinsey danışmanlık şirketinin 2009 yılında yürüttüğü bir araştırma kapsamında, gelecek 20 yılda örgütsel başarı için en önemli unsurun yetenekli ve liyakatli yöneticiler olduğu belirlenmiştir (Collings ve Mellahi 2009).

Liyakat sistemi, işe göre adam prensibinden hareket eder ve çalışanın daha yüksek bir pozisyona terfi edebilmesi için o pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip olması gerekir (Ayasılı, 2005, s. 15). Buradaki tartışma konusu, terfide kıdemin mi liyakatin mi esas alınacağıdır. Terfilerin kıdeme nazaran liyakate göre yapılması gerektiği konusunda çok da sorun yoktur. Esasen sorun, liyakatin tespitinin yapılmasındaki güçlüktür. Terfide kıdeme daha fazla önem veren örgütler, liyakate karşı oldukları için değil, liyakat tespitinde zorlandıkları ve liyakat konusunun suistimale açık olmasından duydukları rahatsızlık nedeniyle kıdem usulünü tercih etmektedirler (Mihçioğlu, 1966, s. 161).

### **2.4.2. Kariyer**

Kariyer, çalışanların meslek hayatları boyunca yaptıkları işleri, yükselme ve diğer gelişmeleri kapsayan bir süreçtir (Bingöl, 2010, s. 340). Kariyer sistemi, örgütsel ve kişisel hedeflerle doğrudan ilintili olan, kişinin iş yaşamında yaşayacağı ve belli ölçülerde kontrol altında tutabileceği deneyim ve faaliyetleri içerir (Güzel, 2005, s.121).

Kariyer geleneksel olarak, çalışanın kendi görevinden yukarı doğru hareket etmesini ve bu sayede daha yüksek bir ücret ve daha fazla yetki, statü ve sorumluluk kazanmasını ifade eder (Bingöl, 2010, s. 340). Bu ifadeye göre kariyer yükselme arzusu ile birebir örtüşen bir konudur. Çalışanın kariyer yapma isteği, yükselme arzusunu ortaya koyar. Bu yönüyle kariyer planlaması, terfi kararlarıyla başarıya ulaşır.

Kariyer ilkesine dayalı terfi politikaları geliştiren bir örgütün, ilgili pozisyon için gerekli donanıma sahip çalışanları tercih etmesi beklenir. Böyle bir örgütte, çalışanlar örgüte katkıda bulunurken, örgütte çalışanlara yeni fırsatlar sunar (Aktan, 2005, s. 83). Üst kademelere yükselme fırsatı doğuran kariyer sistemleri, kişisel büyüme ve gelişmeyi destekleyerek, çalışanın kimliğini ve statüsünü oluşturmaya imkân sağlar. Bu sayede çalışanın, örgüte olan saygısı ve bağlılığı artar (Kozak, 2001, s. 17).

Kariyer sistemini uygulayan örgütler içerisinde herhangi bir görev yahut pozisyon açığı oluştuğunda, örgüt bu boşluğu kariyer planlama normlarına bağlı olarak mevcut çalışanlarla doldurma yolunu araştırmalıdır. Bu araştırmanın başlangıcı, örgüt içerisinde yapılan duyurudur ve yaygın usul budur. İş duyurularının kullanılması, örgütün içerden terfi politikasını dışardan yönetici temin etmeye tercih ettiğini çalışanlara gösterir. Böylelikle çalışanlara, örgüt içerisinde terfi etme imkânı sağlanmış olur (Bingöl, 2010, s. 361).

### **2.4.3. Sırası Gelen**

Sırası gelenin yükselmesi, belirli bir pozisyonda çalışan personelin önceden belirlenmiş zaman aralıklarıyla bir üste göreve getirilmesinden ibarettir. Bu sistemde bir başarıya yahut liyakate ihtiyaç yoktur. Sadece bekleme süreleri vardır ve süresi gelen bir üst göreve terfi edilir (Yurttaş, 2014 s. 21).



Sırası gelen terfisi büyük oranda kamu örgütlerinde tercih edilen bir sistemdir. Burada yasal düzenlemelerle önceden belirlenmiş sürelerle uymakla yükümlü olan çalışanların bir üst göreve yahut unvana sahip olması işlemi, zamanı geldiğinde gerçekleşir. Dolayısıyla bu sistem, çalışan üzerinde rehavete ve hedef koymaksızın çalışma yaşamını sürdürmeye neden olur.



### 3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

##### 3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Örgütsel Bağlılığın Önemi

Çağdaş örgütlerin faaliyetlerini başarılı ve verimli bir şekilde sürdürebilmelerinin yolu, bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmaktan geçer. İş hayatında yaşanan yoğun rekabetin üstesinden gelebilme ve küresel değişim sürecinde başarılı olabilme noktasında örgütsel bağlılığın önemi büyüktür.

Örgütsel bağlılık veya bir başka deyişle kurumsal bağlılık kavramının literatürde farklı tanımlamaları mevcuttur. Bu kavrama olan bakış açılarının farklılığı tanımlamalardaki farklılığı da beraberinde getirmiştir. Ancak söz konusu farklı tanımlamaların birtakım ortak noktalarda bulunduğu görülmektedir.

Uygur'un (2009) tanımlamasına göre örgütsel bağlılık, "çalışanın örgütsel amaçlara güçlü bir şekilde inanması ve benimsemesi, örgüte fayda sağlayacak şekilde gayret sarf etmeye çalışması ve örgüt üyesi olarak kalmayı kuvvetli bir şekilde istemesidir". Bayram'ın (2005) tanımlamasında ise örgütsel bağlılık; "çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi" olarak ifade edilmiştir.

"Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi" şeklinde bir tanımlama Balay'a (2001) ait iken, "bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları" tanımlamasını ise Celep (2000) yapmıştır. Eren'e (1998) göre örgütsel bağlılık, "kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan, onların gerçekleşmesine vesile olan, örgütün amaçlarına bağlılık hatta sadakitle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adanma duygu ve tutumudur."

Bakan'a (2011) göre söz konusu tanımların neredeyse tamamında, "bireyin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi, bu amaçlara ulaşabilmek için kendisinden beklenilenden daha fazla çaba sarf etmesi, örgütüyle kimlik bütünleşmesini gerçekleştirmesi ve örgütteki üyeliğinin devamı için güçlü istek duyması" şeklinde ifadeler yer bulmuştur.

Allen ve Meyer (1997) ise literatürde yer alan tanımlamaları özetleyerek;

- Örgüte karşı duygusal bir yönelim,
- Örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma,
- Örgütte kalmayı sağlayan bir manevi mecburiyet şeklinde üç ayrı grup tespit etmişlerdir.

Tüm bu tanımlamalar birlikte değerlendirildiğinde, görüş ayrılıklarının örgütün yapısına uygun olarak değiştiği düşünülebilir (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 171-172). Ayrıca kavramın algılanış biçimi de tanımlamalar arasındaki farklıları meydana getirmektedir. Tanımlamalar bir arada düşünüldüğünde örgütsel bağlılığın ortak paydaları;

- Pozitif sadakat,
- Pozitif mantıksal yaklaşımlar,
- Amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için katkıda bulunmak,
- Örgütle bütünleşme,
- Özverili hizmet gayesidir.

Sosyal sistemlerin hepsinde bağlılık olgusu mevcuttur. İnsanların hayatta kendilerine nasıl bir amaç edindiklerinin anlaşılması ve kendilerini çevrelerindeki birden fazla nesne ile bütünleştirdikleri psikolojik algılamının yapısı, örgütsel bağlılık olgusu hakkında daha fazla bilgi sahibi olunmasını gerektirir (Doğan, 2013, s. 69). Bağlılık zekâ ve beceriden bile üstün bir değerdir. Türlü türlü yetenekleri, çeşitli huy ve mizaçları olan insanlar, bağlılık sayesinde bir araya gelerek kendilerine çıkar sağlayan bir ahenkli bütünlük meydana getirirler (Casson, 2001, s. 95).

Örgütsel bağlılığın önemi, verimli iş ortamının sağlanması sonucunda anlaşılır. Zira böyle ortamlarda maliyetlerin en asgari düzeye indirildiği, kalite ve verimin gözle görünür derecede artırıldığı tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın üzerinde önemle durulmasını gerektiren bir diğer neden ise bu olgunun işten ayrılma niyeti, işe geç gelme ve devam sorununa neden olma gibi olumsuzlukları en aza indiren bir yapıya sahip olmasıdır (Uygur, 2009, s. 12-13). Düşük düzeydeki örgütsel bağlılık işgören devir hızı ve işe gelmemeleri artırarak, işten ayrılmalara ve yerine yenilerinin alınmasına gereksinim yaratacaktır. Bahse konu tüm bu işlemler ise örgüt açısından ekstra maliyete neden olacaktır (Bakan, 2011, s. 54).

Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin artırılmasının bir gereği de, kısa dönemde örgütten ayrılmaların örgütü olumsuz etkileyeceğinin anlaşılması ve acımasız piyasa şartlarında kaliteli ve donanımlı çalışanlara sahip olunmak istenmesidir. Zira örgütte çalışanlar sadece bir üretim faktörü olarak görülmemelidir (Kırel, 1999, s. 120). Kaliteli ve donanımlı çalışanlar ile aksi özelliklere sahip çalışanlar arasındaki fark, örgütsel bağlılık seviyesinin artırılmasına yönelik çabaları önemli ölçüde etkilemektedir.

Çalışanların örgütle kurdukları bağ, çok sayıda örgütte düşük veya zayıf olduğunda, verimlilik düzeyi ve toplumdaki ürün ve hizmetlerin kalitesi bundan etkilenecektir (Doğan, 2013, s. 70). Dolayısıyla etkili ve verimli çalışan örgütlerde, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların bulunması tesadüf değildir. İşe geç gelme, işten ayrılma ve devamsızlık gibi negatif tutumlar edinen çalışanların örgütsel bağlılıkları oldukça düşük seviyededir. Piyasadaki diğer örgütlerle rekabet etme gücü, örgütün amaçları için emek harcayan çalışanların varlığıyla doğrudan ilintilidir. Zira bu gibi çalışanlar, işverenler için öncelikle tercih edilir niteliktedir (Cengiz, 2000, s. 513). Örgütler amaçlarına, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarla daha çabuk ulaşabilir.

Örgütsel başarı, çalışanların bağlılığına bağlı olmakla birlikte, bu iki unsur arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bulgular, bağlılığı yüksek çalışanların, örgüt ile bütünleştikleri ve daha uzun süre örgütte çalışmak istediklerini göstermektedir. Tam tersi şekilde güçsüz bağlılığı olanların varlığı örgüt başarısı da olumsuz yönde etkilemektedir. Kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeyen çalışanlar, örgütsel bağlılığı düşük olanlardır (İnce ve Gül, 2005, s. 13-14). Örgütsel bağlılığın düşük olduğu işletmelerde işveren ile çalışan arasındaki memnuniyetsizlik doğru orantılı, bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde ise memnuniyet doğru orantılıdır.

Güven ve verimlilik kıyaslamasında, çalışanın güveni arttıkça verimlilik o derece artmaktadır. Çalışanların örgütüne güvenmesi onların örgüte bağlı olduklarını gösterir. Ancak bağlılığı bulunmayan çalışanlar örgüte güvenmemekte ve her fırsatta yeni bir iş arama eğilimi içindedirler. Üstelik işten ayrılmaların, maliyetleri artırdığı bilinen bir gerçektir. O halde bağlılık maliyetleri düşürmekte ve örgütün enerjisini amaçları doğrultusunda harcamasına olanak sağlamaktadır. Bu tip örgütlerde yönetimin karar alma ve bu kararları uygulama işlemleri kolaylaşmakta ve örgüt

içerisinde sosyal uyum ve adalet sağlanmış olmaktadır. Nitekim uzun ömürlü örgütlerin altında yatan ana neden de budur (Gül, 2002, s. 37-52; Öztürk, 2013, s. 13).

Örgütlerin en önemli hedeflerinden biri, çalışanlarını örgütte tutabilmeleridir. Bu yetenekteki örgütlerin bünyesinde; bilgili, beceriye sahip, donanımlı ve yetişmiş çalışanlar bulunur. Bilginin katma değerine önem veren işletmelerin yegâne amacı, yeterli bilgiye sahip çalışanlar ile örgüt arasındaki bağın kuvvetlendirebilmektir. Bu tutum, verimli iş ortamının sağlanması açısından vazgeçilmez bir koşul olarak karşımıza çıkar (Sarıdere ve Doyuran, 2004, s. 1).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle aralarında kurdukları duygusal iletişimi ortaya çıkarır. Bağlılık var ise çalışanların dikkatleri örgütleri üzerinde olur (Doğan, 2013, s. 70). Rekabetçi ortamın varlığı, yüksek düzeyde performans ve yine yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı gerektirir. Kıt kaynakların etkin ve verimli kullanımı başarımın anahtarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ve bağlılığın ilişkili olduğu diğer konular her düzeyde incelenmeli ve araştırılmalıdır (Bakan, 2011, s. 41).

### **3.2. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Yaklaşımlar**

Genel olarak örgütsel bağlılık yaklaşımları; davranışsal, tutumsal ve çoklu örgütsel bağlılık olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Örgütsel bağlılık bir davranış olarak düşünüldüğünde, birbirinden farklı yaklaşımların literatürde yer alması normal bir seyir olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira davranış konusu başlı başına karmaşık ve komplike bir husustur. Yaklaşımların ortaya çıkmasında temel alınacak ölçüt, çalışanların örgütte kalma niyetini belirleyecek özelliklere sahip olma veya olmama yahut çalışanla örgüt arasındaki ilişkinin ortaya konulacağı psikolojik bir yapının varlığıdır (Uygur, 2009, s. 17).

Farklı disiplin alanlarında (örgütsel davranış, yönetim – organizasyon, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji) çalışan araştırmacılar, konuya kendi uzmanlık pencerelerinden bakarlar. Davranışsal bağlılık üzerinde duranlar psikologlar iken, tutumsal bağlılık üzerinde duranlar örgütsel davranışçılardır (Gül, 2003).

#### **3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Samadov açısından tutumsal bağlılık, bireyin hem örgüt amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırmak için örgüt üyeliğini devam ettirme isteği hem de kurumun değer yargılarıyla özdeşleşme isteği olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla tutumsal bağlılık,

bireyin örgütüyle bütünleşerek örgüte uyum sağlaması sürecidir (Samadov, 2006, s. 72).

Örgüt içerisinde çalışanlar hangi davranışları sergiler sorusunun örgütsel bağlılık açısından cevabı, devamsızlık, örgütten ayrılma niyeti ve örgüt lehine çaba harcama olarak sıralanabilir. Çalışanın örgütler arasında kurduğu bağa yönelik tutumları, onun yukarıda belirtilen davranışlar göstermesini veya en azından bu davranışları göstermeye eğilimli olmasını sağlar (Mottaz, 1989, s. 214-215).

Tutumsal bağlılıkta örgütle özdeşleşme ön plandadır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunma isteği tutumsal bağlılığın varlığını kanıtlar. Bu tarz bağlılıkta karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Zira tutumsal bağlılık sonucu örgüt amaçlarını gerçekleştirmekte, çalışan ise gerçekleşen amaçlar karşılığında maddi ve manevi ödül kazanmaktadır (Mowday vd., 1982, s. 225).

Allen ve Meyer'in sınıflandırması, örgütsel bağlılık konusunda en çok üzerinde durulan yaklaşımlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürdeki en popüler örgütsel bağlılık sınıflandırması, Allen ve Meyer'in duygusal, normatif ve devamlılık bölümlerinden oluşan ayrımlarıdır. Allen ve Meyer 1984 yılında gerçekleştirdikleri ilk çalışmalarında tutumsal bir yaklaşımla örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve devam bağlılığı başlıklarında incelemişler, sonrasında ise normatif bağlılığı ekleyerek üçlü bir sistem oluşturmuşlardır (Allen, Meyer ve Smith, 1993, s. 538). Allen Meyer'in duygusal, normatif ve devamlılık başlıklı sınıflandırması, psikolojik bir bakış açısıyla yapılan üçlü bir sınıflandırmadır. Devam bağlılığı adından da anlaşılacağı üzere, örgütte devam etme niyetine dayanır. Çalışanların iş alternatiflerinin az olması ve örgütten ayrıldıkları zaman kaybedecekleri maddi ve manevi unsurların fazla olması nedeniyle mecburi olarak aynı örgütte çalışmaya devam etmeleri devam bağlılığını oluşturmaktadır. Dolayısıyla farklı iş imkânlarının azalması ve örgüte yapılan yatırımların artması devam bağlılığının da artmasına neden olacaktır (Sabuncuoğlu, 2007, s. 614). Öte yandan, çalışanların kişisel ve örgütsel değerlerinin uyum içerisinde olması ve bu uyumun çalışana mutluluk sağlaması, örgütle çalışan arasında duygusal bir bağ oluşturmakta ve bu durum kavramsal olarak duygusal bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. Örgütün değerleri çalışanların değerleriyle örtüştüğünde, çalışanlar örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır (Demirel, 2008, s. 183). Normatif bağlılık ise çalışanın örgüte olan vefa borcundan kaynaklanır. Normatif bağlılığı olan

çalışanlar, örgüte minnettar olmaları ve örgüt sayesinde belirli kademelere geldiğine inanmaları neticesinde örgütte kalma yahut örgütten ayrılmama niyetine sahip olurlar (Demirel, 2008, s. 184). Tüm bu alt boyutlar kapsamında Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, işyerine düzenli şekilde devam etme, işyerinin amaç ve hedeflerine uyum sağlayarak varlıklarını koruma ve işyeri değerleriyle örtüşme şeklinde tanımlamışlardır (Allen, Meyer ve Smith, 1993, s. 539).

### **3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**

Davranışsal bağlılık yaklaşımı, çalışanın örgütle karşılıklı bir alışveriş (çıkar ilişkisi) içerisine girmesi, bu alışverişin çalışan açısından ortaya çıkardığı lehte durumların bir sonucu olarak örgütten ayrılmama, örgütte kalma ve devamsızlık yapmama gibi bağlılık ifade eden davranışlar sergilemesidir (Bakan, 2011, s. 91).

Söz konusu yaklaşım, doğrudan kişinin davranışlarına bağlıdır. Örnek vermek gerekirse, kişinin sergilemiş olduğu bir davranışın ardından bazı unsurlar nedeniyle yine aynı kişi bahse konu davranışı sürdürmekte ve bir müddet sonra bu davranışa bağlı kalmaktadır. Zaman geçtikçe bahsi edilen davranışa uygun ve onu makul gören tutumlar sergilemekte ve böylelikle davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Bayram, 2005, s. 189). Bu açıdan söz konusu davranış, çalışanın örgüte bağlı kalmasını sağlamakta ve gerektiğinde kendi amaçlarını ikinci plana çekerek, örgütün beklentisi doğrultusunda davranışlarını tekrar etmektedir (Bakan, 2011, s. 92). Bu şekilde bir bağlılık sonucunda kişi, davranışlarını olağan ve haklı gösteren tutumlar geliştirerek, bu tutumlarla birlikte davranışın tekrarını artırır (Allen ve Meyer, 1991, s. 62).

Bireyin örgütte kalma isteği, geçmişteki davranışları yahut başka bir deyişle davranışsal bağlılığı ile alakalı bir tavidir (Mowday vd, 1986, s. 512). Bu süreçte çalışan, kendisini örgütten ayrılmamaya ve örgütte kalıcı olmaya zorlar. Dolayısıyla birey, yeni iş alternatiflerine yoğunlaşmaktan ziyade tutum haline getirdiği devam etme, örgütün amaçlarına riayet etme gibi davranışlarına devam eder (Bakan, 2011, s. 92). Tekrar eden her davranış ve tutum, örgütsel bağlılığı artırır ve kalıcılık sağlar.

Sosyal psikologların bu alanda yaptıkları önemli çalışmalar, davranışsal bağlılık sahasını oldukça geliştirmiştir. Çalışmalar göstermiştir ki, örgütsel bağlılığın başat noktası, örgüte katılmak için kişisel özveride bulunmaktadır. Üyeliğe kabul törenleri, bu durumun en önemli göstergesi olarak kabul edilebilir. Dini tarikatlar,

sosyal kulüpler, askeri kurum ve kuruluşlarda bu törenler yoğun olarak yapılmaktadır (Gül, 2002, s. 47). Davranışsal bağlılık yaklaşımında çalışan geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlanır ve söz konusu davranışları zaman içinde yineleyerek bağlılığına bağlılık katar ve süreç bu şekilde devam eder. Nihayetinde çalışan, davranışa olan bağlılığından dolayı bu davranışlar tutum olarak sergilenmeye başlar. Tutum geliştiğinde davranışın tekrar etmek ihtimali artar. Örgütten ayrılma niyetinin olmaması, devam zorunluluğu ve kurallara riayet bu davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Samadov, 2006, s. 82).

### **3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Çoklu bağlılık yaklaşımı açısından örgütsel bağlılıkta örgüt bir bütün olarak mantık kuralları çerçevesinde algılanır. Hâlbuki örgütler bir bütünün tamamı değil, her bir parça için farklı hedefler birleşimine sahip bir değerler bütünüdür. Bu kapsamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütte yer alan birbirinden farklı dinamiklerin, farklı türlerde bağlılık düzeylerinin meydana gelmesine neden olabileceği yönüyle davranışsal ve tutumsal bağlılıktan ayrılmaktadır (Balay, 2001, s. 24-26). Bu yaklaşıma göre örgüte bağlılık, tek bir faktöre bağlılık değildir. Bu manada çalışanlar örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve diğer dinamiklere farklı bağlılık gösterirler (Doğan, 2013, s. 73). Örgütler, birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırdıkları ölçüde varlık kazanabilirler (Gül, 2002, s. 50).

Çoklu bağlılık yaklaşımı geniş bir yelpazeyi bünyesinde barındırmakta ve örgütsel bağlılığın sadece örgüte yönelik olmadığı, diğer çevresel faktörleri de kapsadığı felsefesinden yola çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılığın algılanması ilk olarak psikolojik bağlılık olarak kabul edilmiştir. Bu alanda yapılan çalışmalar, çalışanların örgütlere bağlılıklarının kıdem, aylık, yatırım, ödemelerdeki artış ve alternatif imkânların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği düşünülmüştür (Reichers, 1986, s. 508). Bu nedenle çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, “örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı” olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim örgütteki bireyler, çoklu bağlılık kaynaklarına (örgütü yöneticilerine, iş arkadaşlarına, tedarikçilere, müşterilere, sendikalara, kamuoyuna vs.) bağlılık gösterirler. Dahası anılan dinamiklere olan bağlılık, her çalışanda değişkenlik sergileyebilir (Sarıkaya, 2014, s. 18).



Wiener'e göre yatırımlar ve sosyalizasyon tecrübeleri, çoklu bağlılığın en önemli belirleyicileri olarak sayılmaktadır. Çoklu bağlılık bireyin gerek erken sosyalizasyon (aileden ve kültürden) ve gerekse örgüte yeni katılım esnasında karşılaştığı baskıların bir sonucu olarak ortaya çıkar. Yatırımdan kastedilen ise bireyin kendi çabalamasıyla üstesinden gelemeyeceği ancak örgüt tarafından üstlenilmiş ve bireyi daha özel kılmayı amaçlayan yatırımlardır (Bakan, 2011, s. 101-102).

### **3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler**

Örgütsel bağlılık, çoğunu doğuştan getirdiğimiz kişisel faktörler ile çalışma hayatında karşımıza çıkan örgütsel faktörlerden etkilenir ve bu etkilenme neticesinde şekil alır. Anlaşıldığı üzere, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel olarak ikiye ayrılmaktadır.

#### **3.3.1. Kişisel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden ilki kişisel faktörlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, medeni durum ve değerler örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

##### **3.3.1.1. Yaş**

Örgütsel bağlılık ile yaş faktörü arasında pozitif yönlü bir etkileşim bulunduğu, bugüne değin yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların yaşı artıkça çalışılan kurumdaki değerlerin birikimi de aynı şekilde artış göstermektedir (Balay, 2001, s. 56). İlerleyen yaş ile birlikte çalışanların alternatif iş imkânları bulma ihtimali de azalmaya başlayacağından, yaş arttıkça çalışanların örgütlerine daha fazla bağlanma eğiliminde olacakları, Angle ve Perry tarafından savunulmuştur (Bakan, 2011, s. 122).

Esasen çalışanlar açısından yaş büyüklüğü daha olgun olmayı ve yaşı daha az olan çalışanlara göre örgütte geçirilen zamanının daha fazla olması nedeniyle örgüte yönelik duygusal bağlılığın daha yüksek olduğu söylenebilir (Allen ve Meyer, 1993, s. 53). Daha ayrıntılı ifade edecek olursak; çalışanların yaşları ile duygusal bağlılık arasında ilişki düzeyinin yüksek olmasına neden olarak çalışanın işyerinde geçirdiği süre zarfında yaşadıkları, örgütün ve çalışma arkadaşlarının kendisine katkıları ve karşılıklı ilişkileri gösterilmektedir. Öte yandan bağlılığının yaş ile doğrusal ilişkili olması ise çalışanların yaşları itibarıyla işlerini kaybetmeleri halinde iş bulma

sürecinde karşılaşacakları zorluklar ve örgütte çalışma sürelerine orantılı olarak örgüte yönelik yatırımları ile açıklanmaktadır (Diker, 2014, s. 55).

### **3.3.1.2. Cinsiyet**

Kadın çalışanların sayısının giderek artması örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki korelasyonu daha önemli hale getirmiştir. Kadın veya erkek olmanın örgütsel bağlılığı ne derece etkileyip birbirinden farklılaştırdığı hususu üzerine birçok çalışma yapılmış ve farklı kanaatlere varılmıştır.

Cinsiyet konusunda yapılan bir çalışmada, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin çok kuvvetli olmadığı vurgulanmıştır (Matheu ve Zajac, 1990). Buna karşın Maier erkeklerle kadınların aynı düzeyde örgütsel bağlılık sergilediklerini ifade etmiştir (Bakan, 2011, s. 126). Angle ve Perry (1981) ise yaptıkları araştırmada kadınların erkeklere nazaran daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık duyduklarını ifade etmişlerdir.

Diğer yandan, örgütsel bağlılık düzeyi açısından kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha düşük düzeyde bağlılıklarının bulunduğu değerlendirilmektedir. Bunun nedeni ise kadınların aile yaşamlarına ve aile yaşamı içerisinde üstlendikleri misyonlarına erkeklere nazaran daha fazla önem atfetmeleridir. Bir başka deyişle, aile hayatı kadınlar için kariyerdan önce gelmektedir. Bu açıdan kadın çalışanlar, örgütteki görevlerine yeteri kadar bağlılık gösterememekte ve örgüt değerlerine daha az önem vermektedirler. Bununla beraber, kadın istihdamında yaşanan zorluklarda, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 62).

Cinsiyet faktöründen çıkarılacak sonuç, gerek sosyal yaşam gerekse çalışma hayatı koşullarında kadın ve erkek çalışanlara yüklenen farklı sorumluluklar kadın ve erkeklerin davranışlarını ve işe ve örgütlerine olan bakışlarını derinden etkilemektedir. Bu durum yapılan birçok araştırmada kendini gösterdiği üzere, kadınların erkeklerden daha düşük örgütsel bağlılık gösterdiği, daha az bir sayıyı oluşturan araştırmalarda ise eşitliğin veya erkeklerin kadınlardan daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiği ifade edilmiştir (Tortumluoğlu, 2014, s. 27).

### **3.3.1.3. Eğitim Düzeyi**

Mathiue ve Zajac (1990), eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılığın azalacağını ifade ederek, örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasında negatif bir

ilişkinin var olduğunu savunmuşlardır. Çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe alternatif iş olanakları artacak ve hedefteki iş yelpazesi gitgide büyüyecektir. Dolayısıyla bu durumda bulunan çalışanların, sadece bir örgüte mahkûm olma ihtimalide oldukça düşük seviyededir (Çırpan, 1999, s. 61).

Örgütlerin zorlandıkları nokta, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların yüksek ücretlerini ödeme de yaşadıkları sorundur. Zira bu gibi çalışanların örgüte ve örgütün değerlerine yapacakları katkı ve bu katkının karşılığı olan ücretin miktarı yüksek olacaktır. Farklı iş olanakları az olan düşük eğitim düzeyindeki çalışanların ise örgüte yüksek bir bağlılık göstermeleri olası bir durumdur (Bakan, 2011, s. 124).

Tüm bunların tersine Uygur (2009) yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık düzeyinin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

#### **3.3.1.4. Çalışma Süresi**

Yaş konusunda geçerli olan kurallar genel anlamda örgütte geçirilen çalışma süresini için de geçerli görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık kapsamında elde ettiği menfaatler, çalışma süresi ile pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir. Dolayısıyla çalışma süresi arttıkça bağlılık artacaktır. Benzer şekilde çalışma süresi arttıkça çalışanların şirkete fayda sağlayan becerileri de aynı oranda gelişecektir (Çırpan, 1999, s. 61). Abdulla ve Shaw (1999), örgütte çalışma süresi uzun olan çalışanlardan örgütsel amaç ve değerleri özümseyenlerin duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Benzer bir görüşe göre, iş görenin kıdemi arttıkça yatırımların değeri artacak, örgütten ayrılmanın maliyeti yüksek olacak, bu maliyeti göze almak istemeyen iş görenin örgütsel bağlılığı da yüksek düzeyde olacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 952).

Meyer ve Allen açısından çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimin nedensellik bağı konusunda kesin bir şey söylemek görüldüğü kadar kolay değildir. Nedeni, bahse konu ilişki incelenirken bireyin yaşı kontrol altına alındığında ilişkinin düzeyi zayıflamaktadır. O halde, çalışanın yaşı kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkiyi yaratan esas unsurdur (Bakan, 2011, s. 124-125).

Çalışanların örgütten elde ettiği kazançların artması, diğer durumlar sabitken çalışma süresinin artmasına bağlıdır. Bu kapsamda toplam hizmet süresi, kişinin kendisine ve örgütüne yaptığı bir yatırımdır. Çalışanlar örgütlerinden ayrılmak

istediklerinde, o ana kadar yaptıkları yatırımla yeni örgütteki alternatifin muhasebesini yapmaları gerekir. Bu açıdan söz konusu husus çalışanların yatırım sonuçlarını kaybetmemek adına kendi örgütlerine daha çok bağlanmaları sonucunu getirecektir (Cohen ve Lowenberg, 1990, s. 1023).

Tüm bunların yanısıra, örgütten ayrılmak isteyen çalışanlar, örgüt için harcadıkları emek ve çabaların boşa gideceği düşüncesine kapılıp, başka örgütlerde kendilerini göstermenin zaman alacağını ve bunun bir garanti olmadığını düşünerek, örgütte çalışma süreleri boyunca bağlılıkları artacaktır (Tortumluoğlu, 2014, s. 28).

### **3.3.1.5. Medeni Durum**

Evli ya da ayrılmış olan bireylerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasının nedeni, örgütten ayrılmanın söz konusu kişilerce daha maliyetli bir davranış olarak görülmesidir (Bakan, 2011, s. 124-125). Evli olup da aynı zamanda bakmakla yükümlü olunan çocuk ya da yaşlı bağımlılara sahip olmanın bağlılığı geliştirmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Dolayısıyla çalışanın bağlılık göstermesine neden olan temel etken yüklendiği ailevi sorumluluklarıdır (Abdulla ve Shaw, 1999, s. 79-80).

Diğer yandan evli olmanın doğal bir sonucu olarak düzenli aile hayatına geçilmesi ve bu durumun çalışma hayatına pozitif bir katkı sağlaması karşısında iş doyumunu da artacaktır. Ancak bakış açısı değiştirildiğinde, aile ve ev ile ilgili sorumlulukları artan evli bireylerin bu sorumluluklar nedeniyle zorlanmaları halinde, iş doyumları da negatif şekilde etkilenecektir (Akbaş, 2015, s. 47-48).

Bununla birlikte, Uygur (2009) çalışmasında, örgütsel bağlılık düzeyinin çalışanın medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Örneklem farklılaştığında sonuçlarda farklılaşabilmektedir.

### **3.3.1.6. Değerler**

Ulaşılacak istenen amaç ve hedefler ile günlük yaşamda önem atfedilen unsurlar, bireylerin karar, alışkanlık ve davranışlarına sirayet eden değerlerin bir bütünüdür. Değer yönetimi üzerine çalışma yapan Özgener'in Connock ve Johns'tan (1995) aktardığına göre değerlerin önemli kılan nedenler şu şekilde sıralanabilir (Özgener, 2000, s. 175);

- Değerler yöneticilere davranışlar ve kararlarla ilgili olarak yol gösterici bir çerçeve sunar.
- Değerler, yeni iş görenler için eylem parametrelerini tanımlar ve her yönüyle işgücü için bir yaşam biçimi haline gelen bir ahlaki kültür inşa eder.
- Değerler, organizasyonun stratejik eğilimini destekler. İşletmenin vizyonu ve stratejik planları, değerlerle uyumlu ise, işletme başarılı olur.
- Değerler, organizasyonun faaliyetlerini etkileyen ve onlardan etkilenen çıkar gruplarının beklentilerini yansıtır. İş görenleri arasında davranışın yüksek bir standardını teşvik eden şirketlerin değerleri, yasal olmayan veya ahlaka aykırı faaliyetleri reddeder. Değerlerin kamuoyundaki olumlu yansımaları şirketin kamuoyundaki imajını iyileştirir ve müşteri güven düzeylerini yükseltir.
- Değerler, yasal müeyyideler ve eylemlerle karşılaşma olasılığını azaltır.
- Değerler birinci derece motive edicidirler. Değerler bir işletmenin sürekli rekabetçi avantaja sahip olmasının güçlü bir kaynağı olabilirler.
- Değerler yöneticilerin personele uygun olmayan talimatlar vermesini engellemekle kalmayıp, aynı zamanda personelin uygun olmayan talimatları yerine getirmesinin önüne geçer.
- Değerler açık iletişimi teşvik eder. Çünkü doğrudan ve dürüst iletişimin kendisi anahtar bir değerdir.

İşe yeni başlayan bir iş gören için, yapacağı işin kendi bireysel değerleriyle uyumlu olması iş görenin gerek işe gerekse örgüte yönelik bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütsel değerler ile kişisel değerleri uyuşmayan bir iş gören için örgütsel bağlılıktan söz etmek oldukça güç olacaktır. Değerler neyin iyi, değerli, doğru ve arzu edilir olduğunun belirleyicisidirler (Bakan, 2011, s. 130).

### 3.3.2. Örgütsel Faktörler

Kişisel faktörlerin yanısıra örgütsel birtakım faktörlerde, örgütsel bağlılığı derinden etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; işin niteliği, ücret, rol belirsizliği ve rol çatışması, örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel iletişim, yüksel imkânları ve terfi olarak sıralanmaktadır.

### 3.3.2.1. İşin Niteliği

Örgütsel bağlılığa ilişkin yazında işin zorluk derecesi, geri bildirim (feed back) işin motive etme derecesi, yetki ve sorumluluk sahibi olma ile iş zenginleştirme konularının örgütsel bağlılığı etkilediği söylenmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 13-14). Bu kapsamda, işgörenin sorumlulukları arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır. İşgören için sorumluluklar örgütteki pozisyonuna göre arttığından yüksek pozisyondaki işgörenlerin aldığı sorumluluklar fazla olacağından örgütsel bağlılıkları da yüksek olacaktır (Gümüş, 1995, s. 112).

Hunt ve arkadaşları (1985) pazarlama profesyonelleri üzerinde yaptıkları araştırmada iş niteliklerinden özerklik, çeşitlilik ve geribildirim unsurlarının ve imkânlarının örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. İş alanı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, çoğunlukla işin niteliğine ilişkin faktörler olarak incelenmiştir. Çalışanların görev tanımları genişledikçe tecrübelerinin de artacağı ve bu duruma bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının da yükseleceği değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme ve hipotez farklı örneklerle test edilerek kanıtlanmıştır (Güçlü, 2006, s. 45).

### 3.3.2.2. Ücret

Çalışanlar açısından ücret en önemli ekonomik araç konumundadır. Nitekim çalışanların işten ayrılmasındaki etkenler arasında ücret miktarın önemli bir faktördür (Akbaş, 2015, s. 25). Dolayısıyla ücret politikasının bağlılığı etkileyen önemli örgütsel faktörler arasında olduğu söylenebilir. Zira örgütü cazip kılan en nihayetinde çalışanlarına sunduğu ücret miktarıdır.

Örgüte bağlılığı etkileyen en belirgin unsur olan ücret düzeyinin yanı sıra, ücret politikası, ücret dağılımındaki adalet ve ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri örgütsel bağlılığı etkileyen diğer önemli unsurlar arasında görülmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 66). Ücret düzeyi, sadece çalışanın örgütten maddi beklentileri olarak algılanmamalıdır. İşten ayrılmalardaki en önemli etmenlerden biri olarak ücret düzeyi gösterilse de, örgütteki ücret politikası ve ücret dağılımındaki adalet sistemi de oldukça önemli bir konudur. Ödenen ücretten memnun olmasına karşın bireyler, kendisiyle aynı işi yapan mesai arkadaşına yüksek ücret ödendiğini gördüğü zaman, ücret adaletsizliğinin öne sürerek bu durumu problem haline getirecektir. Problem devam

ettiği takdirde, çalışanın örgütsel bağlılığı ve performansı bu durumdan olumsuz etkilenecektir (Belli, 2014, s. 60).

Çalışanların iş ve sosyal yaşamdaki statüsü ücret düzeyi ile belirlenir. İşverenlerin uyguladığı ücret politikası ve belirlenen ücret düzeyi, çalışma azmini artırmakta ve daha yüksek düzeyde yapılacak ücret ödemeleri, örgütsel bağlılık düzeyinin pozitif yönlü etkilemektedir (Balay, 2001, s. 68). Ücret konusunda yapılan bazı çalışmalar göstermiştir ki, işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi ücret düzeyidir. Örgüt yönetiminin ücret adaleti anlayışı ne kadar mükemmel yakın olur ve bu anlamda ücret dengesi sağlanırsa, bağlılık düzeyi de o ölçüde yükselecektir (Saldamlı, 2009, s. 37).

Tüm bu tespitlere karşın Abdulla ve Shaw (1999), Birleşik Arap Emirliklerinde faaliyet gösteren çok uluslu şirket çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ile ücret düzeyi arasında bir korelasyon tespit edememiştir.

### **3.3.2.3. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

Rol belirsizliği, rol veya rolün yerine getirilmemesi ile yapılacak iş hakkındaki yetersiz bilgilendirme nedeniyle duygu karmaşasının ortaya çıkmasıdır. Bu durumda işgören kendi çabalarını nasıl yönlendireceğini bilemez ve yöneticilerinin ortaya çıkan performansı başarılı mı yoksa başarısız olarak mı değerlendireceklerine ilişkin bir tahminde bulunamaz (Bakan, 2011, s. 151). Örgütün bu sorunları yaşayan işgörenler ile çalışmaya devam etmesi devamlılığı açısından tehlikeli olmakta; işgören için örgüte bağlılığın zayıflaması, ayrılma niyetinin artışına neden olmaktadır (Bumin ve Şengül, 2000, s. 571).

Rol çatışması Boshoff ve Mels'e (1995) göre, "bireyden birbiriyle çatışan iş taleplerinde bulunulması", Allen ve Meyer'e (1997) göre ise "bireyden bilgi ve tecrübesine uygun olmayan görevleri yerine getirmesinin istenmesi" olarak tanımlanabilir.

Örgütsel bağlılık ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasında negatif yönlü bir etkileşimin olduğu kabul edilmektedir. Çalışanın ilgisiz davranması ve kendi kabuğuna çekilmesi, rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki psikolojik etkisini meydana getirmektedir. Bu açıdan örgütsel uyumsuzluk, herhangi bir örgüt içerisinde rollerin yerine getirilmesinde belirsizlik ve gerilim yaşanması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu

gibi hallerde, örgütsel bağlılık ve iş tatmini azalmakta ve alternatif iş imkânlarının popülaritesi yükselmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 75).

Diğer yandan, örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlanma derecelerini etkileyen ve örgüt üyelerinin örgütte buldukları süre içerisindeki davranışlarına belirleyen faktörlerden biri örgütün yönetim tarzıdır (Bakan, 2011, s. 147). Örgütsel amaçlara ve değerlere olan bağlılık, yönetim tarzı ile artmaktadır. Verimlilik ve yenilikçiliğin artması, örgütteki üst yöneticilerin örgütsel değerlere ve kültüre verdikleri önem ile ilintilidir ve bu artış örgütsel bağlılığı ziyadesiyle yükseltmektedir (Uslu, 2012, s. 38).

Örgütsel yönetim tarzlarının oluşturulması açısından, yapılacak işi her ne kadar örgütün yöneticileri belirleseler dahi, işi yapacak olan en nihayetinde çalışanlardır. Yönetimin aldığı kararlara çoğunlukla çalışanlar tarafından iştirak edilir. Bu sayede çalışanlar, kendilerini etkileyecek kararların yine kendileri tarafından alındığı hissiyatına kapılarak, örgütteki iş verimliliğini artırmış olurlar (Öztürk, 2013, s. 37-38).

Ayrıca örgütsel bağlılığın sağlanmasında yönetimin yetkinliği de önemli bir rol oynamaktadır. İşgören bağlılığı ile yönetimin yetkinsizliği aynı anda bir arada bulunamaz. Eğer yönetim ne istediğini, ne yapacağını ve nasıl yapacağını bilmiyor ise, işgören de neye bağlılık duyacağından habersiz olacaktır. Eğer yönetim hiçbir görünür neden olmadan veya sebep belirtmeden aniden yön değiştirir veya değişim içerisine girerse ve de planın önemli farklılıklar yaratacağı durumlarda planlama da başarısız olursa, işgörenler bağlılık yerine yabancılaşma davranışı sergileyeceklerdir (Martin ve Nicholls, 1987; Bakan, 2011).

Yönetimin almış olduğu kararlara iştirak, çalışanlar açısından özellikle üstlerinden, çevrelerinden ve iş arkadaşlarından övgü duymalarını sağlayacak ve çalışanlar böylelikle örgütsel sorunların çözümüne önemli katkıları buldukları hissine kapılacaklardır. Astların örgüte bağlılığı bu şekilde artacaktır (Eren, 2001, s. 402).

#### **3.3.2.4. Örgüt Kültürü**

Nasıl ki toplumların kendine ait bir kültürleri varsa, toplum içerisinde yer bulan örgütlerinde kendilerine ait bir kültürü bulunmaktadır (Unutkan, 1995, s. 32).



Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı derinden etkilemektedir. Zira örgüte ait değerler, normlar, davranışlar, alışkanlıklar ve inançlar örgüt içinde yer alan çalışanların davranışlarını yönlendirir. Örgütsel bağlılığın oluşmasına yardım eden örgüt kültürü, çalışanlarda ortak bir kimlik duygusu oluşturmaktadır. Bu sayede örgüt kültürü, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bütünlük ve bağlılık oluşturulmasını mümkün kılmaktadır (Uslu, 2012, s. 43).

Örgüt kültürü örgütsel bağlılığı; çalışanların hedefleri, öncelikleri ve beklentileri ile örgütün amaçları arasında bir köprü kurmak suretiyle pozitif yönde destekler. Örgüt kültürü örgütsel amaçları benimser, katılımı özendirir ve çalışanlar arasında bir kimlik birliği duygusunun oluşumunu ve gelişmesini sağlar. Tüm bu özellikler örgütsel bağlılığı kuvvetlendirir (İnce ve Gül, 2005, s. 17; Bakan, 2011, s. 160). Üstelik örgütsel bağlılık hem örgüt kültüründen etkilenir hem de örgüt kültürünü etkiler. Örgütsel amaç ve değerlerde birleşmeyi sağlayan yüksek örgütsel bağlılık, örgütsel kültürün daha da kuvvetlenmesine katkıda bulunur (Torun, 2012, s. 41).

Peters ve Waterman ile Look ve Crawford örgüt kültürünün performans artışı sağlayarak örgütsel bağlılık oluşturma ve iş tatmini sağlama konularında önemli bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir (Acuner, 2010, s. 12).

### **3.3.2.5. Örgütsel Güven**

Kişilere güven ve örgüte güven, farklı kavramlar olsalar da, güven zemininde birleşmektedirler (Doney ve Cannon, 1997). Örgüte güven kurum odaklıdır ve örgüt kültürüne dayanır. Birden fazla birey arasındaki karşılıklı niyet, davranış ve tutum ise kişisel veya bireysel güveni oluşturur. Bireysel güven, başarılı bir sosyal etkileşimdir (Yılmaz, 2015, s. 33).

Örgütsel güvende örgüt ile çalışan arasında bir inanç köprüsü kurulmuştur. Çalışan hem liderin sözlerine hem de örgütün oluşturduğu algıya inanır. Dolayısıyla örgütsel güven duygusu, örgütte yatay ve dikey ilişki ağlarını kurar (Mishra ve Morrissey, 1990).

Örgüt üyeliğine kabul edilen bir çalışan, öncelikle örgüt ve yöneticiler hakkında bilgi edinerek bir kanaate ulaşır ve bu kanaat örgüte duyacağı güveni şekillendirir. Edinilen kanaatler örgütsel güveni sağlamada yeterli ise çalışanın örgütsel bağlılığı da sağlanmış olur (Bakan, 2011, s. 168-169). Demirel'in (2009)

görüşüne göre; önemli veri ve bilgilerin paylaşılması, açık bir iletişim düzeninin sağlanması, duygu ve düşüncelerin paylaşılması ve karar alma sürecine çalışanların dâhil edilmesi örgütsel güveninin oluşturulmasında dört önemli anahtar kuraldır.

### **3.3.2.6. Örgütsel Adalet**

Kişiler arası ilişkilerin dürüstlük saygı içtenlik ve zamanında ilkelerine uygun olarak yapılması gerekmektedir. Örgüt içerisinde alınacak kararlara ilişkin ilgili bireylerin yeterince bilgilendirilmesi ve onların görüşlerine başvurulması da bu bağlamda önem arz etmektedir (Bakan, 2011, s. 193). Örgütsel adalet, eşitlik konusuna önem atfetmekle birlikte, çalışanların tatmin olma derecesi ve iş başarısına da vurgu yapar. Bireylerin kıyaslama yaptıkları konu, diğer örgütlerde aynı konum ve statüde bulunanların elde ettikleri faydalarla, kendi çalışmaları sonucu edindikleri faydalardır. Çalışanların kendi örgütleriyle ilgili yaklaşımları bu kıyaslama sonucunda şekil alır. Örgütsel adalet isteyen çalışanlar, aynı işe aynı ücret ödenmesini, yasal haklar ve sosyal imkânlardan belirli kurallar kapsamında eşit olarak yararlanılmasını talep ederler (Özdevecioğlu, 2003, s. 78).

Örgütsel adalet, örgütün amaç ve hedeflerini yerine getirebilmesi için bir gerekliliktir. Örgütteki adalet algısı sadece kuralların varlığı ile değil, bunların uygulanış biçimi ve çalışanlar arası etkileşimin oluşturduğu deneyimlerle şekillenir (Barling ve Michelle, 1993, s. 651). Adil olmayan algılayışlar örgütü amaç ve değerlerinden uzaklaştırırken, adaletin var olduğuna ilişkin algılar pozitif değerleri ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkiler (Beugre, 2002, s. 1092).

Örgütsel adalet algısı düşük olan çalışanlarda örgütten ayrılma ve alternatif iş imkânlarına yönelme eğilimi artarak, örgüt aleyhine davranış ve faaliyetler belirir (Parker ve Kohlmeyer, 2005, s. 357).

### **3.3.2.7. Örgütsel İletişim**

Örgüt içerisinde yer alan bilgilerin, çalışanlara, örgüte ve dış çevreye transfer süreci örgütsel iletişim olarak adlandırılır (Boove ve Thill, 2000). Örgütsel iletişim, örgütün oluşumunu ve hayatta kalmasını mümkün kılarak, hem örgüt üyelerinin birbirleriyle hem de örgütün dış çevre ile etkileşimini sağlamaktadır (Karcioğlu vd., 2009, s. 65). Örgütsel iletişim mesajlara dayanır. Mesajlar insan davranışını etkiler ve yine mesajları iletmek için kullanılan kanallar algı düzeyini oluşturan alıcıları hedef

yapar. Örgüt içinde bireyler ve gruplar arasındaki uygun etkileşim örgütsel iletişim ile sağlanır (Durgun, 2006, s. 119).

İletişim kurmaksızın örgütsel faaliyetler yerine getirilemez. Etkili bir koordinasyon ve işbirliği için iletişim olmazsa olmaz bir kuraldır. İletişim, kontrol ve denetim süreçlerinin ifa edilmesine de yardımcı olur. Çalışanlar arası irtibatı ve ihtiyacı karşılar (Sabuncuoğlu Zeyyat, 1995, s. 31).

Teknolojik gelişmeler ve değişen rekabet şartlarına uyum sağlamanın yolu, etkili örgütsel iletişimden geçer. Sorunların çözülmesi ve görevlerin yerine getirilmesi örgütsel iletişim ile mümkündür (Tutar, 2003, s. 117). Örgüt içerisinde emirler, kararlar, stratejiler, politikalar, yenilikler ve değişimler gibi her türlü faaliyet başlatıcıları ve sonuçları örgütsel iletişim kanalları aracılığıyla örgüt üyelerine ulaştırılır. Kendisine örgütü ile ilgili ne kadar çok bilgi ulaştırılır ve ne kadar çok kendi fikirlerine başvurulur ve dinlenir ise bireyin örgüt içerisinde sergilediği olumlu davranışlarda nicelik ve nitelik açısından bir artış gözlemlenebilir (Bakan, 2011, s. 136).

### **3.4. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri**

Çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olup olmadıkları ve sahip olduklarında bu bağlılığın hangi düzeyde gerçekleştiğini belirleyen göstergeler bulunmaktadır. Aşağıda, bahsi edilen göstergeler ve bunlara ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

#### **3.4.1. Örgütün Amaç ve Değerlerine İnanma**

Örgütsel bağlılığın önem atfedilen göstergelerinden birisi, çalışanların amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin örtüşmesidir. Zira çalışanların amaç ve değerleri örgütün amaç ve değerleri ile uyumlu değilse, çalışanların o örgüte bağlı olmalarını beklemek, hayalci bir yaklaşımdan öteye gitmez. Dolayısıyla çalışanların beklentileri ile örgütte var olan değerler ve uygulamalar arasındaki mesafe, örgütsel bağlılığında mesafesini belirler (İnce ve Gül, 2005, s. 9). Örgütsel bağlılığın varlığında bahsedebilmek için en önemli gereklilik, çalışanların beklentileri ile örgüt politikalarının uyumlu olmasıdır. Bu uyum mekanizması sağlıklı bir biçimde var olduğu sürece, örgüt ile çalışanlar arasında çift yönlü ve test edilebilir bir bağlılık gerçekleşmiş olur. Tam tersi durumda bağlılıktan söz edilmesi mümkün olmayacaktır (İbicioğlu, 2000, s. 14).

Öztürk (2013), örgütte başarının sağlanması ve örgütsel amaçların çalışanlar tarafından kabul edilmesi için söz konusu amaçların taşınmaları gereken özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- Motive edici olmalıdır. Çalışanlar yaptıkları işler sonucu ödüllendirilerek örgüt tarafından yeni başarılarla yönlendirilmelidir. Çalışanlar refleks olarak teşvik edilmelidir. Bir ameliyatı, zor şartlarda gerçekleştiren ve mesleki risk alan bir hekim, yapmış olduğu operasyon sonunda takdir edilmeli, onure edilmelidir. Böylelikle başka hayatlarda kurtararak örgütüne hizmet edecektir.
- Kabul edilebilir olmalıdır. Çalışan tarafından kabul edilmeyen örgütsel bir amaç yerinde sadece duran, sanat değeri taşıyıp fakat hiçbir zaman ruh veremeyeceğiniz bir heykel gibidir. Amaca ruhunu veren çalışan tarafından benimsenmesi, kabul edilmesidir. O zaman sanatsal özelliğinin yanında işlevsellik kazanarak kendini tamamlayabilir. Tabi ki örgüt tarafından belirlenen amaçların tamamının çalışanlar tarafından kabul edilmesi mümkün değildir. Ancak örgütün amacı ne kadar çok çalışan tarafından kabul edilip, benimsenirse o kadar örgütü başarıya götürecektir. Böylelikle örgütleri başarıya götürecektir amaçlar belirlenirken, bu amacı kabul etmesi gereken çalışanların fikirlerinin alınması veya ilgili görüşmelerde bulundurulması önem arz etmektedir. Bütün bunlar örgütün başarısının yanı sıra, örgüt ile ilgili farkındalık yaratarak, örgütün kalitesini arttıracaktır.
- Gerçekleştirilebilir olmalıdır. Gerçekleşmesi mümkün olmayan bir amaç çalışanların isteklerini azaltacaktır. Çalışan tarafından zaten gerçekleşmeyecek bir amaç olarak düşünüldüğünde, varlığını yitirecektir. Ne çok kolay, ne çok zor olmalıdır. Kolay olduğunda iş hafife alınarak özverisini yitirecek, zor olduğunda ilaveten çaba harcanmasını önleyecektir. Orta karar olmalıdır.
- Çalışanların işleri açıkça belirlenmiş olmalıdır. Çalışanına göre iş değil, işe göre çalışan istihdam edilmelidir. Bir laboratuvar teknisyeninden, röntgen filmi çekmesini isteyemezsiniz, bir acil hekiminden ameliyat yapmasını bekleyemezsiniz. Çalışanlar yapması gerektiği amaçlara ne kadar vakıf olursa, o kadar verimli olacaklardır. Bu da kişinin iş tatminini gerçekleştirdiği gibi örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacaktır.

### 3.4.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme

Fedakârlık, fayda kaybı olarak bilinir. Örgütte çalışanların örgüt için yapacakları normalin üstünde bir çaba, fedakârlık olarak kabul edilir ve örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesi sayılır.

Örgütsel fedakârlık, çalışanların görevlerini layıkıyla yerine getirmelerinin ötesinde gerçekleştirdiği çalışmalardır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlardan, fedakârlıkta bulunmaları, bir başka deyişle örgüt için olağanın dışında çaba göstermeleri beklenir. Üstelik bu fedakârlığın herhangi bir beklenti olmaksızın yerine getirilmesi örgütsel bağlılığın ne derece yüksek seviyelerde olduğunu gözler önüne sermektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 10).

### 3.4.3. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme

Bireylerin örgütleriyle özdeşleşme sebepleri birbirinden farklı olabilir. Örgüt sayesinde birey kendini tanıyabilir ve örgüte ait olma duygusunu hisseder. Örgüt çalışanlarının özdeşleşme yüksekliği, örgütün prestiji ve konumu ile yakından ilgilidir (Benkhoff, 1997, s. 118-120).

Güçlü bir örgüt, güçlü bir grup oluşturan çalışanlarla olur. Bu bakımdan, hayata bakışları aynı olan, aynı zevklere sahip, aynı hedeflere doğru ilerleyen bireyleri 0 oluşturacağı gruplar güçlü gruplar ve dolayısıyla güçlü örgütlerdir. Özdeşleşmede örgütsel bağlılığı sağlayan unsur, var olan amaç ve değerlerin kabullenilmesi değil, aynı amaç ve değerleri taşıyan çalışanlar ile örgütün buluşması ve çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi görmeleridir (Eren, 1998, s. 74). Özdeşleşmeyi sağlayan çalışanlar, örgütün kimliğini kendi kimlikleri olarak kabul ederler.

Örgütü ile özdeşleşmiş çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine uygun hareket ederler. Örgüt ile bütünleşme duygusu ve taklit etme davranışı özdeşleşme ile gerçekleşir. Özdeşleşme, örgütsel bağlılığı tetikler. Çalışanların örgüte olan güven duygusu arttıkça daha çok özdeşleşme ve bunun sonucu olarak daha çok örgütsel bağlılık oluşur (İnce ve Gül, 2005, s. 11).

### 3.4.4. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeye İlgili Güçlü Bir İstek Duyma

Bu başlıkla ilgili gösterge iki farklı şekilde ele alınabilir. Öncelikle çalışan örgütüne bağlanırsa, örgütte çalışanına bağlanacaktır. İkinci durum ise birinci durumun tam tersidir. Çalışanın örgütsel bağlılığı azalırsa, örgütün de çalışana olan bağlılığı

azalacak ve dolayısıyla örgüt, çalışanların sorunlarıyla daha az ilgilenecektir (Eisenberger vd., 1990, s. 52-53).

“Algılanmış örgütsel destek” olarak ifade edilen ibare, çalışanın örgüte bağlılığı ve güveni olarak tanımlanır. Algılanmış örgütsel destek var olduğu sürece, çalışanların örgütsel bağlılıkları pozitif seviyede kalacaktır (Varlı, 2014, s. 6).

### **3.4.5. Örgütsel Değer ve Hedefleri İçselleştirme**

İçselleştirme, davranışa yol gösteren değerlerin bütünleştirilmesini kapsayan bir süreçtir. Çalışanlar kendi hedef ve değerleri ile uyumlu olduğu oranda örgütsel hedef ve değerleri içselleştirirler (İnce ve Gül, 2005, s. 10-11). Burada örgütün tüm unsurlarıyla kabulü söz konusudur. Çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler. Dolayısıyla çalışanlara kendilerini örgütleriyle içselleştirdikleri oranda örgütsel bağlılıkları bu durumdan olumlu ya da olumsuz olarak etkilenecektir.

### **3.5. Örgütsel Bağlılığın Yönetilmesi**

Örgütlerin başarılı olmaları ve mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların varlığına bağlıdır. Bu bağlılık sağlanmalı ve nihayetinde devam ettirilmelidir. Bu devam zorunluluğu örgütsel bağlılığın iyi bir şekilde yönetilmesini gerektirir.

Örgütsel bağlılığın yönetilmesi için şu üç unsurun başarıyla gerçekleştirilmesi gerekir (Doğan, 2013, s. 86-87);

- **Yeteneği Elde Etme:** Şirketler yetenek birikimi sağlamaya ihtiyaç duyarlar. Bu birikimin yoğunluğu ve kalitesi, en iyi çalışanları şirkete çekme ve elde tutma becerisine dayanmaktadır. En beğenilen ya da çalışmak için en iyi olarak görülen şirketler insana saygı göstermektedir. Felsefeleri basittir; eğer şirket çalışanlarına iyi bir şekilde davranırsa, çalışanlar zihinsel ve fiziksel çabalarıyla karşılık vereceklerdir. Çalışanlara karşı saygı, onlara gelişme ve fırsatlar verilmesiyle gösterilir. Bağlılığı yaratabilmiş şirketler, bağlılığın kişisel olduğunun farkına varmışlardır. Bağlılık yaratmak isteyen şirketler çalışanlarıyla iletişim kurmalı, doğru geri bildirim vermeli, çalışanlara yatırım yapmalı ve risk almalıdırlar.
- **Yeteneği Geliştirme:** Her şirket zaman içinde çalışanlarının kapasitelerini ve yeteneklerini geliştirmeye ihtiyaç duyar. Şirketler değişir ve çalışanlar da

değişmek zorundadır. Bu nedenle çoğu şirket, çalışanlarına formel ve informel eğitimler sağlar ve elde edilen bilgilerin şirket içinde nasıl yayıldığı ve kullanıldığı konularına dikkat eder. Şirket içerisinde sosyal iletişim ağları güvenilir bir şekilde kurulmalıdır. Zira çalışanların bağlılığı, bu sosyal iletişim ağının iyi bir şekilde işlemesine yardım eden bir sosyal tutkaldır. Çalışanlar kendilerini grubun bir parçası olarak hissetmeli ve birbirlerine güvenmelidirler.

- **Yeteneği Dönüştürme:** Şirketlerin hedefi hammaddeyi alıp, onu değerli olan bir şeye dönüştürmektir. Bu hedefe ulaşmak için çalışanların kapasitelerinin nasıl kullanıldığı önemlidir. Bu noktada, çalışana yatırım yapmanın ve insanı örgüt yönetiminin odak noktası haline getirmenin gereği açıktır.

### 3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları; örgüt ve çalışanların mevcut durumu ile bağlılık derecesi açısından olumlu veya olumsuz olabilmektedir.

Olumlu sonuçları (Ulutaş, 2011, s. 93);

i) Örgütün en değerli sayılan üyeleri, hem örgüte hem de işlerine yüksek bağlılık gösterenlerdir. Bu gruptaki çalışanların meslektaşlarına, yaptıkları işlere, verilen görevlere, aldıkları ücretlere ve örgütteki kariyerlerine olan doyumları oldukça yüksektir,

ii) Güven duyulan ve memnun olunan işgücünün varlığı, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışanların varlığı ile açıklanabilir. Böyle bir işgücü, örgüt amaçlarına olumlu katkılarda bulunarak, verimliliği artırır, devamsızlık yapmaz ve örgüte sadık kalır.

Olumsuz sonuçlar (Ulutaş, 2011, s. 93);

i) Yüksek bağlılık, kimi zaman çalışanların hareket alanını kısıtlamakta ve gelişmeye engel olmaktadır. Bireylerin hedef dışına çıkmasını engelleyerek, gelişmeye ve değişime direnç oluşturmaktadır,

ii) Durkheim'e göre, örgüt ile aşırı derecede bütünleşme ve özdeşleşme, çalışana özgü bireysel kimliğin yok olmasına neden olmaktadır,

iii) Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların özel hayatlarına daha az zaman ayırdıkları ve genelde iş yaşamlarına bağlı kalarak zamanlarını geçirdikleri gözlemlenmektedir.

Söz konusu olumlu ve olumsuz sonuçlar, kavramsal başlıklar altında incelendiğinde aşağıda yer alan hususlara ulaşılmaktadır.

### **3.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans İlişkisi**

Örgütsel bağlılığın örgütsel performansa doğrudan bir etkisi olmayabilir. Başarılı performans için motivasyon gereklidir. Başarılı bir örgütte çalışanlar donanımlı, ne yaptığını bilen ve örgütsel bağlılığı yüksek olanlardan oluşur. Çalışanlar gerek örgüte gerekse yürütülen faaliyetlere motivedir (Doğan, 2013, s. 88).

White'a göre işgören bağlılığı ile performans arasındaki ilişki aşağıda belirtilen üç tarzda gerçekleşebilir (Bakan, 2011, s. 216):

- İşe bir bütün olarak bağlılık: İşe genel olarak bağlılık duyan birey düzenli bir devamsızlık davranışı gösterecek, aşırı kontrole gereksinim göstermeyecek ve gönüllü olarak yüksek düzeyde çaba sarf edecektir.
- Spesifik bir işe bağlılık (işin spesifik bir bölümüne bağlılık): Uzmanlaşma düzeyinde işin spesifik bir bölümüne bağlılık duyan birey, kendini gerçekleştirme ve kariyer hedeflerine ulaşma adına yüksek düzeyde bir çaba gösterecektir.
- Örgüte bağlılık: örgüte bir bütün olarak bağlılık duyan birey, örgütte üyeliğinin devam etmesi ve örgüte yaptığı yatırımların karşılığını uzun dönemde alabilmesi adına yüksek düzeyde bir performans sergileyecektir.

Yapılan saha araştırmalarında, yeterli düzeyde bilgi ve yeteneğe sahip çalışanların, örgütlerine bağlı olmadıkları durumlarda, mevcut potansiyellerinin altında performans sergiledikleri kaydedilmiştir. Bu nedenle bağlılığı yüksek çalışanların daha fazla çaba ve performans gösterebildikleri söylenebilir (Doğan, 2013, s. 88-90). Locke ve arkadaşlarına göre, bağlılık düzeyindeki değişim, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi belirler. Örgütün ütöpik (hayali) amaçlarının olması bağlılığı azaltmakta, bu ise performansı olumsuz etkilemektedir. Örgüte ve amaçlarına duyulan güven arttıkça, çalışanların fedakârlık düzeyi ve performansı da artmaktadır. Bununla



birlikte teşvik ve ödül sistemi çalışan davranışını etkileyerek, üst düzeyde performans ve örgütsel bağlılık sağlamaktadır (Locke vd., s. 23-39).

Diğer yandan Mathieu ve Zajac'ın çalışmaları, örgütsel bağlılık ve performans arasında düşük düzeyde bir ilişkiyi tespit etmiştir. Bu zayıf ilişkinin iki nedeni bulunmaktadır. Performansın çalışanların yeteneklerine ve görev tanımlarına bağlı olarak değişiklik göstermesi birinci nedendir. Bu kapsamda örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkisi sınırlı olmakta ve bu iki kavram arasında zayıf bir ilişki meydana gelmektedir. Sınırlı etki, örgüte bağlı çalışanların örgütte devam edebilme çabalarının performans üzerindeki olumlu etkisini karşılar. İkinci neden bu durumun tam tersidir. Örgütte kalmayı düşünmeyen bazı çalışanlar, bireysel başarı, kazanma hırısı ve mevcudu koruma gibi nedenlerle fazladan bir fedakârlık ve çaba içerisinde olabilirler (Yağcı, 2003, s. 45).

### **3.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık İlişkisi**

Örgütçe önceden belirlenmiş çalışma saatleri içinde çalışanların görev yerinde bulunmaması devamsızlıktır (Belli, 2014, s. 67). Devamsızlık “gönüllü (zorunlu olmayan)” veya “gönülsüz (zorunlu)” olabilir. Gönülsüz devamsızlıkta, devamsızlık yapma isteği yoktur. Çalışanlar, hastalık gibi kendi kontrolleri dışında oluşan durumlar nedeniyle devamsızlık yaparlar. Ancak devamsızlık yapılmasını gerektirecek zorunlu bir neden olmaksızın, çalışanın hasta olmadığı halde hasta olduğunu söylemesi gibi kendi uydurduğu nedenlerden dolayı göreve gelmemesi halinde zorunlu olmayan – gönüllü- devamsızlık söz konusu olur (Bakan, 2011, s. 233).

Örgütlerine bağlı çalışanlarda aidiyet duygusu oluşur ve devamsızlık yapma isteği düşük seviyelerde olur. Bu kişiler devamsızlık için herhangi bir mazeret aramayan, görev ve örgütlerine bağlı çalışanlardır. Bununla birlikte söz konusu çalışanlar, sadece gerekli olduğu durumlarda devamsızlık yapma eğiliminde olurlar ve bu durum genelde onları rahatsız eder (Belli, 2014, s. 67). Devamsızlık konusunun nedenleri çok yönlü araştırılmalıdır. Çünkü çalışanları devamsızlığa iten nedeler sosyolojik, yönetsel veya psikolojik olabilir. Devamsızlık tavrı, sadece örgütsel bağlılığı değil, örgüte yüklenen maliyeti ve olumsuz bakış açısını da derinden etkilemektedir. Devamsızlık eğiliminde olan çalışanların oluşturduğu bir kurum da verimli ve etkili faaliyetlerin bulunması oldukça zordur (Örücü ve Kaplan, 2001, s. 94).

Araştırmacıların hemfikir olduğu nokta, orta yař grubundaki çalışanlarda devamsızlık yapma niyetinin genç ve yaşlı gruplara nazaran daha dűřuk seviyede oluşudur (Eren, 1998, s. 202). Tsui ve arkadaşları (1992), iře devamsızlığın evlilerde, kadınlarda, gençlerde ve daha az eğitimi kişilerde daha yűksek çıktığını tespit etmişlerdir. Ancak bağlılık ve devamsızlığı araştıranlara gűre, bu iki kavram arasında ilişki vardır ancak bağlılığın devamsızlığı belirleyen tek faktűr olmadığı unutulmamalıdır.

### **3.6.3. rgűtsel Bağlılık ve İşten Ayrılma İlişkisi**

İřten ayrılma niyeti, çalıřanların mevcut iře kořullarından tatmin olmamaları durumunda gűsterdikleri olumsuz fiillerdir. Literatűrde iřten ayrılma niyeti ile rgűtsel bađlılıkla arasında negatif yűnlű bir iliřkinin olduđu belirtilmektedir. Çalıřanların bađlılıkları dűřuk seviyede ise iřgűcű devir oranı veya iřten ayrılma niyeti yűksek, bađlılık yűksek ise iřten ayrılma niyeti veya iřgűcű devir oranı dűřuk olacaktır (Gűl vd., 2008, s. 4).

rgűtsel bağlılığı oluşturan unsurlarla rgűtsel bağlılığın sonuçları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla Wasti'nin (2002) Tűrk şirketlerinde yaptığı çalışmalarda, devam bağlılığı olarak kabul edilen personel alımı, yatırım, normlar, alternatif yokluğu ve grup içi etkileşim duygusal bağlılık olarak kabul edilen ile iře tatmini derecesi ve rgűtsel kollektivizm, işten ayrılma niyetiyle negatif bir etkileşimdedir. Devam bağlılığı ile rgűtsel vatandaşlık arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiş, duygusal bağlılık ile sınırlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal bağlılık ile yaşam tatmini veya memnuniyet kavramı arasında olumlu, devam bağlılığı ile olumsuz bir etkileşim tespiti yapılmıştır. En az űretici bağlılık çeşidi, devam bağlılığıdır.

İřten ayrılma eylemi, rgűt motivasyonunu bozan, rgűte zaman kaybettiren ve maliyetleri artıran bir yapıya sahiptir. İři bırakma dűřűncesi ise iřten ayrılma niyetinin bařlangıç ařamasıdır. Bu ařama, halen eyleme dűnűşmeyen, geri dűnűřűn daha kolay yařanabileceđi ve bu bakımdan, çalıřanların iře devamı sađlanarak, iřten ayrılmaların bertaraf edilebileceđi űnemli bir dűnemdir (Dalođlu, 2002, s. 23).

### **3.6.4. Örgütsel Bağlılık ve Stres İlişkisi**

İşyerinde istenmeyen sonuçlar doğurabilme potansiyeline sahip olan stres unsuru, genelde zararlı olarak bilinmekle birlikte, makul ölçülerde var olduğu sürece normal ve yararlı bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Bakan, 2011, s. 215). Örgütlerde önemli olan stresi yok edebilmek değil, stresle baş edebilme becerisine sahip olabilmektir. Bu noktada örgütsel bağlılık stresi azaltmakta kullanılan bir kavram değil, stres sonuçlarını doğrudan etkileyen aracı bir unsur olarak kabul edilmelidir (Jamal, 1990, s. 734).

Örgütsel bağlılık ve stres arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Kimi araştırmalar bu iki faktör arasında negatif yönlü, kimileri ise pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Negatif yönlü tespit yapan araştırmalarda, stresin ortaya çıkardığı yıkıcı sonuçların, örgütsel bağlılık duygusunun oluşturduğu güven ortamı ile en alt seviyede olabileceği görülmüştür. Pozitif yönlü tespit yapan araştırmalarda ise örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda örgütsel risklerden ve ihtilaflardan daha kolay etkilenme söz konusu olduğu için, bu çalışanlar daha hassas konumda bulunmakta ve bu da stresten daha fazla etkilenmelerine yol açmaktadır (Bakan, 2011, s. 215-216).

### **3.7. Örgüt Kültürü, Terfi (Yükselme) ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimleri**

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve terfi imkânlarına yönelik algılar sürekli etkileşim halinde bulunan unsurlardır. Örgütün etkin ve verimli çalışmasında, önceden belirlenmiş hedef ve stratejilerin gerçekleşmesinde bu üç unsurun pozitif etkileşimi önem kazanmaktadır.

#### **3.7.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi**

Verimli ve etkin bir çalışma ortamının yaratılmasında, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın hangi düzeylerde var olduğunun ve bu iki kavram arasındaki uyumun ne derece gerçekleştiğinin bilinmesi, günümüz örgütlerinin başarı sağlayabilmesinde önemli bir başat noktadır. Bu belirlemenin yapılmasından sonra verimli ve etkin bir çalışma ortamının sağlanması veya bu niteliklerin artırılmasına yönelik strateji ve politikalar geliştirilir.

Örgütsel bağlılık, örgüt kültürü tarafından örgüt içinde çalışan personelin hedefleri ve örgütsel değerler arasında bir geçiş güzergâhı oluşturarak etkilenmektedir (Balay, 2001, s. 201). Çalışanların kendilerini işlerine verme dereceleri ve bağlılığın artırılması örgüt kültürü sayesinde sağlanmaktadır (Çetin, 2004, s. 89).

Örgütsel bağlılığın yüksekliği, sağlam bir örgüt kültürünün göstergesi olarak kabul edilebilir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 66). Örgüt kültürü, yüksek bir örgütsel bağlılığı oluşturan tek unsur olmamasına karşın, aidiyet duygusunun oluşumunda oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle yöneticiler faaliyetlerini sürdürürebilme adına örgüt kültürüne ve dolayısıyla örgütsel bağlılığa ayrı bir önem verirler (Kaya, 2008, s. 136).

Örgütsel davranışlar literatüründe bugüne değin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran onlarca çalışma yapılmıştır. Bunların birkaçına değinmekte fayda vardır.

Jones (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, bir sağlık kurumunda çalışan hemşirelerin farklı bir sağlık kurumu ile birleşmeleri sonucunda örgüt kültüründe yaşanan değişikliğin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği konusu üzerinde çalışılmış ve sonuçta hemşirelerin genel olarak kendi sağlık kurumlarına karşı hissettikleri aidiyet daha yüksek olarak belirlenmiştir.

Meyer ve diğerlerinin (2010) yürüttüğü bir çalışma kapsamında, örgütsel değişim sürecinin kişilerin örgüte olan bağlılıklarını nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Bu çalışma neticesinde bağlılığı yüksek olan çalışanların değişimi daha çok destekledikleri sonucuna varılmıştır.

Singh'nin (2006) Hindistan'daki bazı otomobil firmaları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, söz konusu firmaların yöneticileri örneklem olarak belirlenmiştir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmada, örgüt kültürüne ait boyutların, örgütsel bağlılık unsurlarını doğrudan, pozitif yönlü ve önemli derecede etkilediği tespit edilmiştir.

Türkiye'de yapılan bir çalışma kapsamında Bozoğlu (2011), eğitim sektöründeki örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı devlet ve özel okulların karşılaştırmasını yaparak incelemiştir. Özel okullarda ve devlet okullarında görev yapan öğretmenler karşılaştırmalı olarak kıyaslanmıştır. Araştırma sonucunda devlette

görev yapan öğretmenlerin özel sektörde görev yapan öğretmenlere göre aidiyet değerleri daha yüksek olarak ortaya çıkmıştır.

Bir başka yerel çalışma Diker (2014) tarafından yapılmıştır. Diker, 2014 yılında turizm endüstrisinde algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde çalışmıştır. Elde ettiği sonuçlardan biri, bürokratik, hiyerarşik yahut daha kuralcı tavır sergileyen örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki olduğunu saptanmasıdır.

### **3.7.2. Terfi (Yükselme) ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi**

Çalışma hayatında terfi, bir ihtiras giderme aracıdır. İhtirastan kasıt, bireyi çalışmaya sevk eden duygunun varlığıdır. İşe başlama sürecinde, önünde yükselme imkânı olmadığını gören çalışanlar, terfi etmenin mümkün olmadığı ve bu nedenle ücret artışının yaşanmayacağı hissine kapıldıkları durumda, örgüte karşı olumsuz bir tavır gösterebilirler (Eren, 2001, s. 402). Yaygın görüşe göre, örgütsel bağlılığın kuvvetli olduğu örgütlerde terfi ve kariyer imkânları önceden belirlenmiştir. Tam tersi durumda, örgütte yükselme adına bir belirsizlik hâkim olursa, çalışanların motivasyonunda ve örgüte olan bağlılıklarında bir azalma yaşanması muhtemeldir. Zira ümitsizlik ve hayal kırıklığı çalışanların derinden etkiler (Demirel, 2009, s. 132).

Çalışanlar işlerinde terfi olanaklarına sahip olmak isteyerek, kazandıkları deneyimlerle daha üst pozisyonlarda kendilerini görmek isterler (Gülner, 2007, s. 167). Ancak madalyonun diğer tarafından bakıldığında, örgütsel bağlılığın kuvvetli olması çalışanlar açısından yükselme ve terfi imkânlarının göz ardı edilmesine neden olabilir. Bu tercih, örgüt çıkarlarının, her dinamikten üstün tutulmasına gerektirdiği gibi, örgüte bağlılık çalışanlar açısından negatif sonuçlar içerir. (Balay, 2001, s. 54).

Ayrıca Lemons ve Jones, “terfi kararlarında yüksek düzeyde süreçsel adalet tesis edilmiş ise, işgörenler büyük ihtimalle oluşacak örgütsel çıktılardan tatmin olacaklardır” demişlerdir. Dolayısıyla yükselme ve terfi imkânları çalışanlara bilgi, beceri ve tecrübeleri esas alınarak, aynı zamanda onların görüşlerine müracaat edilerek sunulduğunda, çalışanların zihninde yükselme ve terfi sisteminin objektif ve adaletli olduğu algılanacak ve bu süreç, işyerinde manevi doyum ve örgütsel bağlılığı sağlayacaktır (Bakan, 2011, s. 146). Terfi kavramı doğası gereği değişen ve gelişen insan kaynakları uygulamaları kapsamında sürekli değişmekte, yenilenmekte ve kariyer gelişimi için daha da önemli hale gelmektedir. Bu anlamda işletmelerin kariyer

sistemlerini gözden geçirerek, yeni yaklaşımları yakından takip etmeleri ve rekabetçi bir örgüt oluşturabilmeleri gerekmektedir (İleri vd., 2009, s. 94).

Dantzer (1992) çalışmasında, örgütündeki çalışma koşullarının daha iyi hale getirilmesi ve terfi imkânlarının artırılmasının, çalışanların örgüte bağlılığını olumlu yönde etkileyeceği ve örgütte kalma isteklerini artıracığı sonucuna ulaşmıştır.

### **3.7.3. Örgüt Kültürü ve Terfi (Yükselme) Etkileşimi**

İş doyumunun önemli faktörlerinden birisi kariyer yönetimi, bir başka deyişle terfidir. Terfi, çalışanın daha üst bir pozisyona atanması ve mevcut durumundan daha fazla sorumluluk ve yetkiye sahip olmasını ifade eden teknik bir kavramdır (Cascio, 1992, s. 86). Terfi, maddi gelirin artmasının yanısıra, işgörenin sosyal statüsünü değiştirmektedir. Bu yüzden çalışanlar sürekli yükselme eğiliminde olurlar. Bu eğilimdeki çalışanlar ilerleme imkân buldukları sürece tatmine ulaşırlar (Erdoğan, 1994, s. 238). Terfi de öncelikli kriterlerin yeterlilik ve kıdem olduğu ifade edilse de, önceden belirlenmiş örgüt kurallarının, kriterlerin yapısını ve sırasını değiştirebildiği bilinmektedir.

İşverenlerin, işletmenin ve çalışanların yararına terfi kuralları oluşturması gerekirken, çalışanlarında başarılı bir terfi sağlayabilmeleri adına, önceden belirlenmiş terfi kurallarına harfiyen riayet etmeleri gerekmektedir.

Örgütlerdeki insan kaynakları uygulamaları ve terfi süreçleri doğrudan örgüt kültürünün etkisi altındadır. Bu kapsamda, kariyer yönetim uygulamalarının örgüt kültürü değerleriyle biçimlendirildiğini söylemek yanlış olmaz (Doğan, 2012, s. 45).

Güçlü kültürel zemine sahip olan kurumlar, çalışanlarına her türlü imkân ve ortamı sağlayarak, onların gelecekleri ile ilgili kariyer planlaması yapma niyetlerini artırıcı hedefler koyarlar (Soysal, 2006, s. 9). Farklı örgüt kültürlerinde farklı yükselme imkânlarının mevcut olması, çalışanın davranışını önemli ölçüde etkilemekte ve terfi alan çalışanlar kapasitelerini geliştirme imkânı elde ederek kendilerine olan güvenleri de artma eğilimine girmektedir (Boies ve Rothstein, 2002, s. 236-237). Zira çalışanlara yönelik kariyer planlama ve terfi politikaları, örgütün önceden belirlediği ve bu sayede çalışanlara yol gösteren kurallar çerçevesinde yapılmaktadır (Soysal, 2006, s. 9). Örgüt kültürü ve terfi arasındaki olumlu etkileşim tüm tarafların lehinedir. Olumsuz etkileşim

ise örgüt kültürünü zayıflatarak, çalışan verimsizliğine ve örgüte duyulan güvenin azalmasına neden olmaktadır.



## 4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VE TERFİ İMKÂNLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Kapsamı

Bir örgütte paylaşılan değerlerin varlığı, örgütsel bağlılığın düzeyini belirler. Değerlerin tümü belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulmuş ise o örgütte örgüt kültürünün varlığından bahsedilebilir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık devamlı etkileşim halindedir.

Güçlü bir kültür, çalışanların örgütsel bağlılıklarındaki artış ile rakiplerine karşı avantaj sağlar. Dolayısıyla örgüt kültürü, işletmelerin amaç ve stratejileri ile dış çevrenin ihtiyaçlarına uyum sağlamalıdır. Bu uyum, örgüte yüksek bir bağlılık ile adapte olan çalışanların yüksek performans sunmalarını sağlar (Richard, 2008, s. 85). Bunun gibi, çalışanların ihtiyaçları ve özellikleri örgüt kültürüne uygun olduğu sürece, çalışanlar örgütte kalmaya devam edeceklerdir (Randall vd. 1990, s. 157). Bu noktadan hareketle, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve örgüte ait kültürün örgütte var olan çalışan bağlılığının nasıl etkilediğini belirlemek, gerek yöneticilere gerekse piyasadaki diğer aktörlere yol gösterme anlamında fayda sağlayacaktır (Kaya, 2008, s. 121).

İnce ve Gül (2005), örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki etkileşim üzerine yaptıkları çalışmalarında önemli tespitlerde bulunmuşlardır. Buna göre, örgüt kültürü örgütsel bağlılığı besleyen bir yapıya sahiptir. Çalışanlar ile örgüt arasında bir köprü görevi icra eden örgüt kültürü, bu yönüyle örgütsel bağlılığı etkileyen bir kimlik kazanmaktadır. Örgütün amacına ulaşmasını teşvik eden bir kültür, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların bulunduğu örgütlerde, örgüt kültürleri de güçlüdür. Kültürün güçlü, bağlılığın yüksek olması, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlar.

Örgütün amaçlarına ulaşmasında dikkatle takip edilmesi gereken konulardan biri de, örgütte uygulanan terfi politikaları ve bu politikaların çalışanlar tarafından



algılanış biçimleridir. Terfi ve yükselme, çalışanın başarılı olduğunun ve tatmin edildiğinin belirtisidir. Bu anlamda örgütlerin terfi uygulamalarını adalete ve ehliyete uygun bir şekilde yapması ve terfi fırsatlarının bulunması örgütsel bağlılıkla ilintili bir durumdur (Telman ve Ünsal, 2004, s. 42). Terfi, çalışmayı ve örgütte kalmayı teşvik eder. Terfi imkânlarının ve çalışan üzerinde oluşturduğu olumlu algının yüksekliği, çalışanın örgütten ayrıldığında kaybedileceklerin de bir o kadar fazla olmasına neden olur (Eren, 1998, s. 25).

Örgütlerin başarı sağlayabilmesinde örgütsel bağlılığın önemi, bağlılığı şekillendiren ve derecesini etkileyen unsurlardan olan örgüt kültürü ve terfi imkânlarına da yansımıştır. Bu bakımdan çalışmamızın kapsamı örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve terfi üçlemesi bütünlüğünde, örgüt kültürünün ve terfi imkânlarının örgütsel bağlılık üzerinde oluşturduğu etki olarak belirlenmiştir.

#### **4.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli; duygusal, devam ve normatif olarak üç farklı boyutu içermektedir. Allen ve Meyer'in değerlendirmelerinde duygusal bağlılık, çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri ve örgütsel amaçlarla kendi amaçlarını örtüşürmeleri anlamına gelmektedir (Allen ve Meyer, 1991, s. 51). Mowday ve diğerlerine (1982) göre duygusal bağlılık, örgütsel değer ve inançları kabul etme ve örgütsel devamlılığı sürdürmeye olan motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılıkta gönüllülük unsuru ön plandadır.

Örgütsel bağlılık önceleri sadece duygusal bağlılık boyutuyla incelenmiştir. Çalışanların bağlılığı, verimliliği ve işten ayrılma niyetleri duygusal bağlılık özelinde ifade bulmuştur (Mowday vd., 1982, s. 525). Zaman içerisinde örgütsel bağlılığın diğer boyutları üzerine çalışmalar yürütülmüştür.

Güçlü duygusal bağlılığın bulunduğu örgütlerde, çalışanlar kendilerini örgüte ait hissetmekte ve hissiyat örgüt için fedakârlık yapmaya kadar uzanmaktadır. Bu anlamda duygusal bağlılık boyutu birçok çalışmaya konu edilmiştir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 57).

“Mükemmel ve iş eğlenceli olduğu için burada çalışıyorum” diyen çalışanların var olduğu bir örgütte duygusal bağlılığın yüksek olduğu değerlendirilmiştir (McMahon, 2007, s. 2-3). Doğan’ın 2009 yılında yaptığı çalışmada, örgüt kültürünün duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğu ve özellikle değişime adapte olamayan ve resmi kuralların hâkim olduğu kültürlerin duygusal bağlılıkla negatif ilişki içerisinde oldukları sonucuna varılmıştır (Doğan, 2013, s. 145). Jones 2003 yılında gerçekleştirdiği çalışmada, bir sağlık kurumunda gerçekleşen kurumsal birleşme sonrası hemşirelerin örgütsel bağlılıkların nasıl etkilendiğini incelemiştir. Araştırmaya katılan hemşireler, birleşme sonrası kendi hastanelerine karşı hissettikleri aidiyetin kurumsal sisteme nazaran daha yüksek olduğunu göstermişlerdir

Demirci’nin (2013) Uşak Defterdarlığında çalışan 101 kamu personeli katılımıyla gerçekleştirdiği ve öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıların örgütsel bağlılık üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmada, öğrenen örgüt kültürünün alt boyutu olan sürekli öğrenme ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkiye rastlanılmış, diğer örgüt kültürü boyutları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmemiştir.

Sezgin (2010) tarafından duygusal bağlılık ve örgüt kültürü üzerine yapılan bir çalışma, 270 ilköğretim okulu öğretmenini kapsamaktadır. Bu çalışmaya göre, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri, okul kültürünün başarı, görev ve destek boyutları ile pozitif ilişki içinde bulunmaktadır. Çalışmanın sonuçları, hem okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilediğini ortaya koymakta, hem de örgütsel bağlılığın örgüt kültürüne ait değerlerin kabullenilmesi ile birlikte oluşacağını vurgulamaktadır. Benzer şekilde Gülova ve Demirsoy (2012) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel kültür özellikleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Doktorlara ait örgüt kültürü boyutlarının duygusal bağlılığa etkisinin araştırıldığı Atan’a (2010) ait olan çalışmada, görevlerini yerine getirdiğini düşünen ve hastalarının iyileştiğini düşünen doktorlarda duygusal bağlılığının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışanların örgüt kültürünü algılayış şekilleri ile duygusal bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki bulunduğunu tespit etmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

- **H1: Çalışanların örgüt kültürünü algılayış şekilleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.**
  - H1a: Çalışanların erillik algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - H1b: Çalışanların toplumsallık algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - H1c: Çalışanların güç mesafesi algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - H1d: Çalışanların belirsizlikten kaçınma algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütle ilgili birçok değişkenin örgütsel bağlılık ile ilişkisini araştırırken kullanılan boyutlardan biri de devam bağlılığıdır. Çalışanın örgüte bağlılığı terfi, kariyer ve ücret gibi kişisel faydalara dayanıyorsa devam bağlılığının bulunduğu söylenebilir (Şekerli, 2017, s. 63). Bu anlamda devam bağlılığı, iş alternatiflerinin az olması ve örgütten ayrıldığında kaybedeceklerinin fazla olması halinde ortaya çıkar.

Devam bağlılığında kar veya zarar hesaplaması devreye girer. Kişilerin örgütten ayrıldıklarında elde edecekleri kazanımlar, gelecekte örgütte çalışması halinde elde edeceğinden fazla ise o örgütte devam bağlılığı düşüktür. Tam tersi halde ise devam bağlılığı yüksektir.

Çalışanların iş arkadaşları ile kurduğu sosyal ilişkiler, mesleğinde yıllar içerisinde kazandığı özel kabiliyetler, tazminatı, emeklilik hakları ve yükselme olanakları kişisel yatırımlar olarak bilinir. Kişisel yatırımların sonucunu alabilmek adına örgütte kalmak isteyen çalışanların devam bağlılıkları yüksektir (Atan, 2010, s. 51). Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar zaman, emek ve çaba ile kazandıkları statü ve maaşlarını örgütten ayrıldıklarında kaybedecekleri düşüncesine kapılırlar (Obeng ve Ugboro, 2003, s. 84).

İşte kalma eğilimi yüksek olan çalışanların devam bağlılığı da yüksek olmaktadır (Allen ve Meyer, 1991, s. 52). Bu bakımdan duygusal bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanların devam bağlılığının da yüksek seviyede olması düşünülmektedir. Zira çalışanların örgüte daha fazla aidiyet hissetmeleri örgütten ayrılma isteklerini de azaltmaktadır (Wiener, 1982, s. 423-424).

Devam bağılılığında örgütten ayrılmanın maliyeti yüksektir. Bir kamu hastanesinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran çalışmada, hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıklarında devam bağılılığının duygusal ve normatif bağılıklardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada, devam bağılılığı artsa dahi normatif ve duygusal bağılıkların bu durumdan çok fazla etkilenmeyeceği gözlemlenmiştir (Aydın vd. 2016, s. 31). Köse (2014) tarafından, bir kamu kurumunda alan araştırması olarak yapılan çalışmada, çalışanların örgüt kültürü algısı ile devam bağılılığı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Demirci'nin (2013) yukarıda bahsedilen çalışmasında, öğrenen örgüt kültürü ile devam bağılılığı arasında sistemler arası bağlantı, paylaşımcı sistemler, destekleyici liderlik ve paylaşımcı sistemler yönünde bir ilişkiye rastlanılmıştır.

Belirsizlikten kaçınma, belirsiz durumlar karşısında çalışanların hissettiği rahatsızlık düzeyidir. Akyıldız'ın (2014) İstanbul'da faaliyet gösteren bilişim firmalarını kapsadığı çalışmasında belirsizlikten kaçınma alt kültürü ile devam bağılılığı arasında ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda negatif yönlü zayıf bir ilişki gözlemlenmiştir.

Bu kapsamda, çalışanların örgüt kültürünü algılayış şekilleri ile devam bağılılıkları arasında nasıl bir ilişki bulunduğunu tespit etmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

- **H2: Çalışanların örgüt kültürünü algılayış şekilleri ile devam bağılılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.**
  - H2a: Çalışanların erillik algıları ile devam bağılılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - H2b: Çalışanların toplumsallık algıları ile devam bağılılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - H2c: Çalışanların güç mesafesi algıları ile devam bağılılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - H2d: Çalışanların belirsizlikten kaçınma algıları ile devam bağılılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüte ait kültürü meydana getiren unsurlar arasında yer alan inançlar, çalışanlar tarafından benimsenen değerler olarak tarif edilir. Çalışanlar inançları

doğrultusunda hareket ederek bunu, tutum ve davranışlarına yansıtırlar. Örgütsel bağlılığın bir boyutu olan normatif bağlılıkta bu aşamada devreye girer.

Bir örgütte mevcut çalışanların sahip oldukları inançlar nedeniyle doğru olduğuna inandıkları ve yapmaları gerektiğini düşündükleri davranışlar normatif bağlılığı ifade eder (Chang, 1999, s. 1259). Normatif bağlılığın vurgu yaptığı konu, çalışanın kendini örgüte adanması ve örgüte karşı sadakatli davranışlar sergilemesi kapsamında, örgüte bağlılık ve sadık kalma eğiliminin çalışanda var olmasıdır. Bu anlamda örgütün amaç, plan ve stratejileri, çalışan tarafından içselleştirilir. Örgütün değerlerini kendi değerleriyle eş tutan çalışanlar sayesinde örgütsel kimliğin oluşum sürecine katkı sağlanır. Dolayısıyla normatif bağlılığın yüksek olması, çalışanların bu durumu etik ve doğru bulmalarından kaynaklanmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003, s. 84). Ancak normatif bağlılığı meydana getiren vefaya dayalı etik yükümlülük duygusu, isteğe bağlı olan duygusal bağlılığı zayıflatır. Sonuç örgütsel bağlılığın artışı da olsa, bağlılığın nedenleri, normatif bağlılık açısından farklılaşmaktadır (Doğan, 2013, s. 147).

Normatif bağlılık sorumluluk kavramı özelinde açıklanır ve çalışanların normatif bağlılıklarının yüksek düzeyde olması, örgütte çalışmayı sorumluluk olarak kabul etmelerinden kaynaklanır (Eren, 1998, s. 51). Bu sorumluluk bireyin etik değerleri ile alakalıdır. Yetişilen ortam, aile terbiyesi, sosyal yaşantı, işyerine karşı bakış ve benzeri durumlar etik davranışların oluşumunu sağlar.

Wiener (1982) için normatif bağlılık, erken yaştaki toplumlaştırma ile ilintilidir. Bireyler doğumdan itibaren, çeşitli model ve yöntemlerle neye değer vermesi gerektiğini öğrenir. Bu öğrenme süreci çalıştığı örgüte olan yaklaşımı da dâhil olmak üzere hayatın tüm alanlarına yansır. Öte yandan Vardi ve diğerleri (1989) normatif bağlılıkları, aynı kültür içindeki örgütler arasında karşılaştırılmışlardır. Bu çalışmada, örgütün kültürel değerleri ile uyum sağlayan örgüt çalışanlarının diğer örgütlerde çalışanlara nazaran normatif bağlılığının daha güçlü düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Köse'nin (2014) çalışmasında ise çalışanların örgüt kültürünü algılama düzeyleri arttıkça genel olarak örgütsel bağlılıkları ve örgütlerine olan normatif bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir.

Hofstede (1980), toplumsallık algısının var olduğu kültürlerde örgütlerle ilişkilerin ahlaki bir boyut kazandığını gözlemlemiştir. Bu anlamda, normatif bağlılık

üzerinde toplumsallık algısının olumlu yöndeki katkısı, bireysellik algısının katkısından daha güçlü konumdadır.

Bu kapsamda, çalışanların örgüt kültürünü algılayış şekilleri ile normatif bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki bulunduğunu tespit etmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

- **H3: Çalışanların örgüt kültürünü algılayış şekilleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.**
  - H3a: Çalışanların erillik algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - H3b: Çalışanların toplumsallık algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - H3c: Çalışanların güç mesafesi algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - H3d: Çalışanların belirsizlikten kaçınma algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Terfi olanakları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasındadır (Çetin, 2004, s. 99). Esasen çalışanlar çalıştıkları sürece, buldukları mevkiden terfi etme beklentisi içinde olurlar. Çünkü çalışanlar tecrübe kazandıkça, buldukları konuma ait yetki ve sorumlulukları yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek makamları talep edecekler ve bunun kabul görmesi oranında çalışma arzuları artacak veya azalacaktır. Burada terfi bir teşvik aracı konumundadır (Eren, 1998, s. 26).

Çalışanlar yükseleceklerini bildikleri takdirde, bilgi ve becerilerini göstererek bunu hak etmeye çabalarlar. Böylelikle çalışandan en yüksek verim alınır ve çalışanlar ile örgüt arasındaki bağ kuvvetlenir (Çelik Keleş, 2006, s. 43). Bireyler, terfi ve ücret gibi ödüller sayesinde örgüte dâhil olurlar. Yüksek verimlilikle çalıştıkları sürece hem örgüt hem de çalışanların memnuniyeti artar. Bu memnuniyet ilişkisi sürdüğü müddetçe çalışanlar örgüte bağlılık gösterir ve işinden ayrılmak istemez (İnce ve Gül, 2005, s. 79).

Çalışanların terfi ile tatmin edilmesi gerekir. Yüksek motivasyonla çalışan, ancak yükselemeyeceğini anlayan kişi, işine karşı olumsuz tutum ve davranışlar takınabilir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 42). Bu durum çalışanın örgüte olan bağlılığını

negatif yönde etkiler. Tam tersi durumda, örgütünün terfi imkân ve politikalarını beğenen ve çalışmasının karşılığını terfi olarak alan çalışanlar da örgütsel bağlılık artacaktır. Şu halde, örgütlerin terfi politikaları örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.

Terfi imkânlarının örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılan çalışmalar, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılan çalışmalardan daha az sayıdadır. Knoop (1995) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada, terfi olanakları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Bu anlamlı ilişkiler, örgütsel bağlılığı artırmaya çalışan yöneticilerin örgütün terfi politikalarını, bu amacı gerçekleştirmeye yönelik bir araç olarak kullanmalarına imkân verir. Örgütsel bağlılık yaratmada terfi sistemi öncülük sağlar.

Tiyek ve Peker'in (2015) büyükşehir belediye çalışanlarının örgütsel etik davranışlarını analiz ettikleri çalışmalarında, örneklem olarak aldıkları kurumda yeterli ve adaletli bir terfi sistemi olmadığı sonucuna ulaşmışlar ve adaletli bir terfi sistemi olması halinde kuruma bağlılığın artacağı kanaatine varmışlardır.

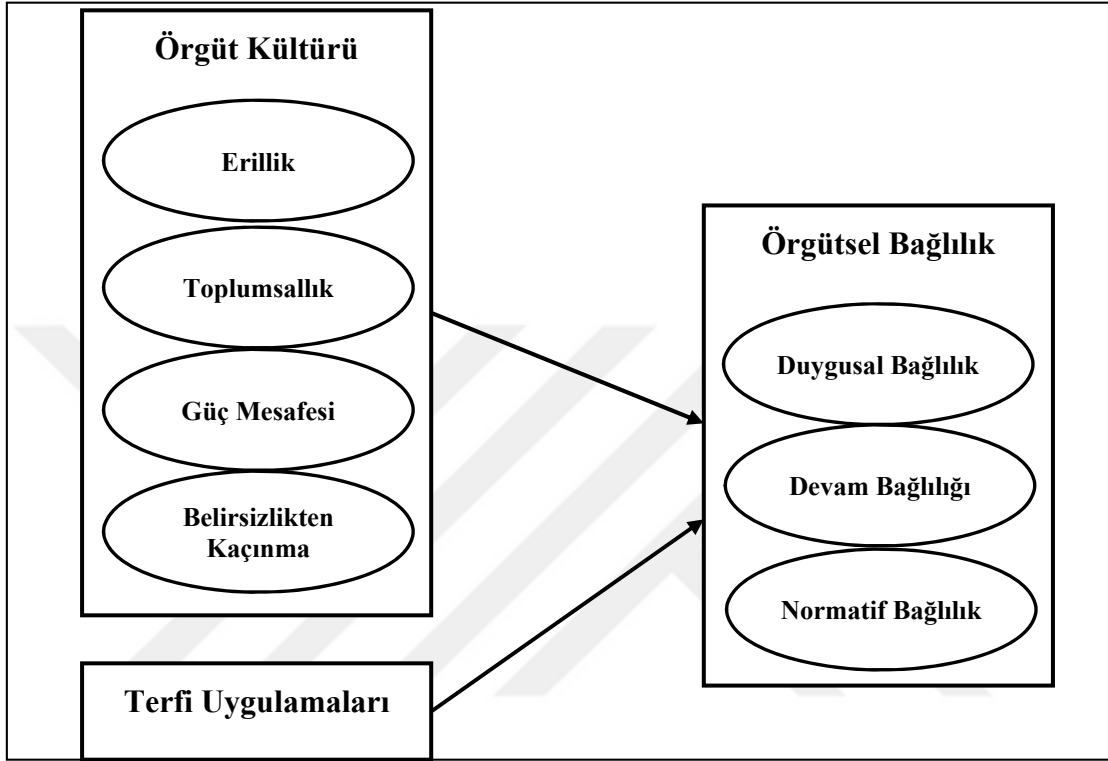
Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkilerinin yanısıra, terfi uygulamalarına ilişkin algının örgütsel bağlılık üzerine etkisinin araştırılması çalışmamıza benzerlerinden farklı bir boyut kazandırmıştır. Bu minvalde, çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında nasıl bir ilişki bulunduğunu tespit etmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

- **H4: Çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.**
  - H4a: Çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - H4b: Çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - H4c: Çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 4.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma hipotezleri kapsamında test edilmek istenen ilişkilerin genel olarak gösterildiği araştırma modeli Şekil 1’de sunulmaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



### 4.4. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini TAV Havalimanları Holding A.Ş. firması oluşturmaktadır. Holdingin 2018 yılı itibariyle toplam çalışan sayısı 16.853 kişidir. Firma, birçok ülkede havalimanı sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluştur. <http://www.tavhavalimanlari.com.tr> internet adresinden alınan bilgilere göre anılan firma, dünya genelinde 3 kıtada 10 havalimanının işletmesini üstlenmiştir. Dünyanın önde gelen havalimanı işletmecileri arasında yer alan TAV Havalimanları, yurtiçinde İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Milas Bodrum, Gazipaşa Alanya ve Antalya havalimanlarını işletmektedir. Yurtdışında ise Gürcistan’ın Tiflis ve Batum, Tunus’un Monastir ve Enfidha-Hammamet, Makedonya’nın Üsküp ile Ohrid, Suudi Arabistan’ın Medine ve Hırvatistan’ın Zagreb Havalimanlarında faaliyet göstermektedir. Holding, duty free, yiyecek-içecek hizmetleri, yer hizmetleri, bilişim, güvenlik ve işletme hizmetleri gibi havalimanı operasyonunun diğer alanlarında da



faaliyet göstermektedir. Holding'in toplam çalışan sayısının fazla olması ve farklı coğrafyalarda konuşlanılması, ayrıca zaman ve maliyet tasarrufu sağlanması kapsamında örneklem alınma yoluna gidilmiştir.

Evreni temsil etmesi için seçilen örneklerden oluşan gruba örneklem adı verilir. Araştırmaya ait evrenden, bu grubu temsil edecek bir örneklem seçilir. Bu kapsamda araştırmanın örnekleme olarak, TAV Havalimanları Holding A.Ş. firması bünyesinde yer alan ve Esenboğa Havalimanı işletmesini yürüten TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. alınmıştır. Anılan firmanın toplam çalışan sayısı 654 kişidir. Güvenlik ve temizlik personeli çıkarıldıktan sonra ulaşılan 275 personele veri toplama aracı olarak kullanılan anket elden dağıtılmış ve 207 personelden geri dönüş alınarak söz konusu anketler değerlendirmeye alınmıştır.

#### **4.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada kullanılacak veriler, anket yöntemiyle toplanmıştır. Oluşturulan anketler, 30.07.2018 tarihinde TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. çalışanlarına ulaştırılmış ve 10.08.2018 tarihine kadar geriye dönüşü yapılan 207 adet anket işleme alınmıştır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklerin yer aldığı sorular vardır. Bu bölümde çalışanlara; cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, öğrenim düzeyleri, mevcut meslekteki toplam çalışma süreleri ve gelirleri sorulmuştur. İkinci bölümde örgütsel bağlılık, üçüncü bölümde örgüt kültürü ve üçüncü bölümde terfi algısını belirleyen ölçekler kullanılmıştır. Ölçekler için katılma derecesini belirleyen beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1= Hiç, 2= Çok Az, 3= Orta, 4= Büyük, 5= Tamamen)

#### **4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve terfi uygulamalarına ilişkin ölçümler gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla kullanılan ölçeklere aşağıda değinilmektedir.

##### **4.6.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Çalışmada katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla Allen ve Meyer tarafından 1991 yılında geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Belirtilen ölçek örgütsel bağlılık denince ilk akla gelen, bugüne değin birçok çalışmada kullanılan ve genel kabul gören bir ölçek olarak kabul edilmektedir.

Ölçekte 3 farklı boyutu ölçümlemek üzere hazırlanmış 24 adet soru yer almaktadır. Söz konusu boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık başlıkları altında belirlenmiştir. Ölçeğin her 8 sorusu farklı bir boyutu ölçmeye yöneliktir.

**Tablo 4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları**

Örgütsel Bağlılık Ölçek İfadeleri
<i>Duygusal Bağlılık</i>
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten mutlu olacağım.
2. Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan hoşlanırım.
3. Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissedirim.
4. Bu kuruma olduğu gibi, başka bir kuruma da kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünüyorum.
5. Bulduğum kurumda kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum. (-)
6. Bu kuruma karşı “duygusal bağlılık” hissetmiyorum. (-)
7. Bu kurum benim için, iş ilişkisinin ötesinde, çok büyük kişisel anlam taşır.
8. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum. (-)
<i>Devam Bağlılığı</i>
9. Başka bir iş ayarlamadan, işimden ayrılırsam, olabileceklerden korkmuyorum. (-)
10. Şu an bulduğum kurumdan ayrılmak, istesem bile, benim için çok zor olacaktır.
11. Şu an bulduğum kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımda çok şey alt üst olacaktır.
12. Şu an kurumumdan ayrılmamın benim için çok büyük bir bedeli olmayacaktır. (-)
13. Şu an, bu kurumda kalmak benim için istek olduğu kadar bir zorunluluktur.
14. Bu kurumdan ayrılmayı iyice düşünüp taşınmak için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.
15. Bu kurumdan ayrılmanın ciddi birkaç sonucundan bir tanesi, var olan diğer alternatiflerin azlığıdır.
16. Bu kurumda çalışmaya devam etmenin en önemli sebeplerinden biri, buradan ayrılmanın ciddi kişisel kayıplar getireceğidir. Başka bir kurum burada sahip olduğum yararların tamamını karşılamayabilir.
<i>Normatif Bağlılık</i>
17. Bu günlerde insanların bir kurumdan diğer bir kuruma çok sık geçtiklerini düşünüyorum.
18. Bir insanın kurumuna daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum. (-)
19. Bir kurumdan diğer bir kuruma atlamak bana etik dışı gelmez. (-)
20. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemli olduğuna inanmamdır. Bu yüzden burada kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissediyorum.
21. Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsaydım bile, ayrılmanın doğru olmayacağını düşünürüm.
22. Bir kuruma sadık kalmanın değerli olduğu bana öğretilmiştir.
23. İnsanların kariyerlerinin büyük kısmını tek bir kurumda geçirdiği günlerde çoğu şey daha iyiydi.
24. Bir “kurumun adamı” olmak istemenin akla uygun, mantıklı olduğunu artık düşünmüyorum.(-)

#### 4.6.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgütsel değerlerin araştırılmasında en çok kullanılan modellerden biri Hofstede'nin geliştirdiği 4 boyutlu örgüt kültürü ölçeğidir. Hofstede'nin 1980 yılında yayımladığı “*Culture's Consequences: International Differences in Work Related*

*Values*” başlıklı çalışmasında yer alan ölçek, literatürde genel kabul görmüş ve birçok çalışmanın ana kaynağı olmuştur.

Söz konusu ölçeğin orijinali, uluslararası bir şirket olan IBM firması çalışanlarına uygulanmıştır. Turan ve diğerleri, Mirza, Akyıldız, Karanlık ve Korkmaz’ın çalışmalarında Türkçeye çevrilen ölçek, bu çalışmanın örgüt kültürü ölçeği olarak belirlenmiştir (Turan vd., 2005; Mirza, 2007; Akyıldız, 2014; Karanlık, 2014; Korkmaz, 2009).

Hofstede oluşturduğu örgüt kültürü modelini; güç mesafesi (uzaklığı), belirsizlikten kaçınma, bireyci - toplumcu ve dişil - eril olmak üzere 4 başlıkta sıralamıştır. Bu boyutlar sonrasında yapılan yeni araştırmalar kapsamında Hofstede, beşinci bir boyut olarak “uzun dönemli ve kısa dönemli ortantasyon” unsurunu da modeline eklemiştir. Literatürde kullanılan Hofstede’ye ait örgüt kültürü ölçeklerinin neredeyse tamamı 4 boyutlu bir inceleme yapmış olması nedeniyle, çalışmamızda 4 boyutlu ölçek tercih edilmiştir.

**Tablo 4.2. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutları**

<b>Örgüt Kültürü Ölçek İfadeleri</b>
<i>Erillik</i>
1. Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir. (-)
2. Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır.
3. Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır.
4. Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir.
5. Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir.
6. İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır.
7. İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir. (-)
8. Çatışmalar ancak savaşıarak ve kavga ederek çözümlenebilir.
<i>Toplumsallık</i>
9. Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir. (-)
10. Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır.
11. Çocuklara “ben” yerine “biz” kavramı öğretilmelidir.
12. Görev, ilişkilerden önce gelir. (-)
13. Diplomalara, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar.
14. Diplomalara, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır.
15. Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir.
16. Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir.
17. Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir.

**Tablo 4.2'nin Devamı...**

<i>Güç Mesafesi</i>
18. İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır.
19. Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir.
20. Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir.
21. Kurumlarda merkeziyetçi yapılanma önemlidir.
22. Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler.
23. Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir.
24. Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir. (-)
<i>Belirsizlikten Kaçınma</i>
25. Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir.
26. Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır.
27. Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir. (-)
28. İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir.
29. Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir.
30. Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir.

#### **4.6.3. Terfi Uygulamaları Ölçeği**

Literatürde terfi konusuna ilişkin çalışmalar sınırlı sayıdadır. Mevcut çalışmalar arasından Yurteri'nin, çalışanların kariyerinde hedefledikleri noktaya ulaşmalarında, terfi yönetimi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin etkileri konusunda hazırlanan akademik çalışmasında yer alan terfi ölçeği tercih edilmiştir (Yurteri, 2014). Söz konusu ölçek, çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin yönünü (pozitif/negatif) belirlemek üzere hazırlanmıştır (Yurteri, 2014).

**Tablo 4.3. Terfi Uygulamaları Ölçeği**

<b>Terfi Uygulamaları Ölçek İfadeleri</b>
1. Çalıştığım kurumun terfi uygulamalarından memnunum.
2. Çalıştığım kurum terfi etme olanağı sağlamaktadır.
3. Çalıştığım kurumun kariyer basamaklarından memnunum.
4. Çalıştığım kurumda terfi ederek, unvan değişikliğinin olması, motivasyon ve performansımı olumlu yönde etkiler.
5. Çalıştığım kurumda terfi etmek için kıdem yılı etkilidir.
6. Çalıştığım kurumda terfi etmek için eğitim seviyesi etkilidir. (Lisans, Y.Lisans)
7. Çalıştığım kurumda terfi etmek için yabancı dil seviyesi etkilidir.
8. Çalıştığım kurumda terfi etmek için performans sonuçları etkilidir.

#### **4.7. Araştırmanın Analiz Yöntemi**

Araştırmada öncelikle örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve terfi uygulamaları ölçeklerine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ayrıca

yakınsama ve ayrışma geçerliliği de araştırılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988, s. 412; Bryne, 2016, s. 6; Meydan ve Şeşen, 2011, s. 21).

Güvenilirlik analizi ise Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) istatistiğinin hesaplanması ile incelenmiştir. Cronbach Alfa istatistiği, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırmak amacıyla yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir ve 0 ile 1 arasında değerler almaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 264-265). Genel olarak Cronbach Alfa istatistiği için kabul edilen en düşük değer 0,70 olarak ifade edilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265).

Ölçeklere ilişkin geçerliliğin ve güvenilirliğin sağlanmasından sonra test edilmek istenilen hipotezlere dair analizler yapılmıştır. Hipotez testleri için çoklu doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi AMOS programı ile, güvenilirlik analizleri ve çoklu doğrusal regresyon analizleri ise SPSS programı ile gerçekleştirilmiştir.

#### **4.8. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bulguları başlığı altında, sırasıyla katılımcıların demografik dağılımına, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine, anket sonucunda elde edilen tanımlayıcı değerlere ve hipotez testi sonuçlarına yer verilmektedir.

##### **4.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Örgütsel çalışmalar, demografik değişkenlerle anlamlı ilişkiler göstermektedir (Buchanan, 1974). Bu kapsamda, araştırmamıza ilişkin anket formunda katılımcıların demografik özelliklerini belirleyen 6 adet soru (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, mevcut meslekteki toplam çalışma süresi ve gelir) bulunmaktadır.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 4.4'de sunulmaktadır.

**Tablo 4.4. Katılımcıların Demografik Dağılımı**

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	59	28,5
	Erkek	148	71,5
Medeni Durum	Evli	139	67,1
	Bekâr	68	32,9
Yaş	25 yaş ve altı	7	3,4
	26-35 yaş arası	104	50,2
	36-50 yaş arası	40	19,3
	51 yaş ve üstü	56	27,1
Öğrenim Düzeyi	Lise ve dengi	17	8,2
	Önlisans	7	3,4
	Lisans	145	70,0
	Lisansüstü	38	18,4
Meslekte Çalışma Süresi	1 yıldan az	2	1,0
	1-3 yıl arası	16	7,7
	4-10 yıl arası	94	45,4
	11 yıl ve daha fazla	95	45,9
Gelir	3000 TL ve altı	14	6,8
	3001-4500 TL arası	32	15,5
	4501-6000 TL arası	63	30,4
	6001 TL ve üstü	98	47,3
<b>TOPLAM</b>		<b>207</b>	<b>100</b>

Tablodan görüleceği üzere ankete katılan 207 kişinin %71,5'i (148 kişi) erkek, %28,5'ü (59 kişi) kadındır. Katılımcılar arasında erkek ağırlıklı bir yapı mevcuttur.

Ankete katılanların medeni durumları açısından, %32,9'unun (68 kişi) bekâr, %67,1'inin (139 kişi) ise evli olduğu belirlenmiştir. Örneklemimizde evli çalışanların sayısı bekâr çalışanların sayısından fazladır.

Yaş grupları açısından, 25 yaş ve altında olanların %3,4 (7 kişi); 26-35 yaş aralığında olanların %50,2 (104 kişi); 36-50 yaş aralığında olanların %19,3 (40 kişi) ve 50 yaş üstünde olanların %27,1 (56 kişi) oranına sahip olduğu belirlenmiştir. Görüldüğü üzere, katılımcıların yarısının 26-35 yaş aralığında, 25 yaş ve altında olanların sayıca oldukça az ve katılımcıların büyük çoğunluğunun genç olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında lisans mezunlarının ağırlıklı olduğu görülmektedir. Lisans mezunu çalışanların oranı %70,0 (145 kişi) düzeyindedir. Lise ve dengi okul mezunlarının %8,2 (17 kişi), önlisans mezunlarının %3,4 (7 kişi) ve lisansüstü mezunlarının %18,4 (38 kişi) seviyesinde olduğu belirlenmiştir. Genel seviyeye bakıldığında lisans mezunlarının %88,4 oranında olması, eğitim durumunun oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Meslekte çalışma süreleri açısından katılımcıların %1'inin (2 kişi) 1 yıldan az, 7,7'sinin (16 kişi) 1-3 yıl arası, %45,4'ünün (94 kişi) 4-10 yıl arası ve %45,9 (95 kişi) 11-25 yıl arası çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların arasında mevcut meslekte 25 yıl üstünde toplam çalışma süresi bulunan yoktur. Hal böyleyken mevcut meslekteki toplam çalışma süresi verilerine bakarak, son bir yıl içerisinde az sayıda istihdam yapıldığı, yüksek oranda (%91,3) 4 ila 25 yıl arasında çalışanların yoğunlukta olduğu ve 25 yıldan fazla sürede çalışanın bulunmadığı söylenebilir.

Katılımcıların aylık gelir durumuna bakıldığında, yarıya yakınının 6001 TL üzerinde aylık kazançta sahip oldukları görülmektedir. 6001 TL üzerinde maaş alanlar %47,3 (98 kişi) düzeyindedir. 3000 TL'nin altında maaş alanların oranı %6,8 (14 kişi), 3001-4500 TL arasında maaş alanların oranı %15,5 (32 kişi) ve 4501-6000 TL arasında gelire sahip olanların oranı %30,4 (63 kişi)'dür.

#### **4.8.2. Geçerlilik Analizi**

Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği, örgüt kültürü ölçeği ve terfi algısı ölçeği daha önce gerçekleştirilmiş farklı araştırmalardan adapte edilerek bu çalışma kapsamında kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirleyebilmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bu kapsamda belirtilen üç ölçek için ayrı ölçüm modelleri kapsamında geçerlilik test edilmiştir.

##### **4.8.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi**

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini test edebilmek amacıyla üç boyut (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) kapsamında ölçüm modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan modelde devam bağlılığı boyutunda yer alan bir ifadenin (*Bu kurumda çalışmaya devam etmenin en önemli sebeplerinden biri, buradan ayrılmanın ciddi kişisel kayıplar getireceğidir. Başka bir kurum burada sahip olduğum yararların tamamını karşılamayabilir*) ve normatif bağlılık boyutunda yer alan bir ifadenin (*Bu günlerde insanların bir kurumdan diğer bir kuruma çok sık geçtiklerini düşünüyorum*) 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılar 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olan ifadelerin analiz dışında bırakılmasının ve analizin tekrarlanmasını önermektedir (Hair vd., 2014, s. 115). Bu doğrultuda belirtilen iki ifade analiz dışında bırakılarak

doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.5’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi Sonuçları**

Örgütsel Bağlılık Ölçek İfadeleri	Faktör Yüğü	Standart Hata Değeri	t değeri	R <sup>2</sup> Değeri
<i>Duygusal Bağlılık</i>				
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten mutlu olacağım.	<b>0,786*</b>	-	-	0,617
2. Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan hoşlanırım.	<b>0,714*</b>	0,077	10,853	0,510
3. Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissedirim.	<b>0,812*</b>	0,070	12,727	0,659
4. Bu kuruma olduğu gibi, başka bir kuruma da kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünüyorum.	<b>0,639*</b>	0,072	9,515	0,408
5. Bulduğum kurumda kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum. (-)	<b>0,780*</b>	0,079	12,081	0,608
6. Bu kuruma karşı “duygusal bağlılık” hissetmiyorum. (-)	<b>0,787*</b>	0,078	12,243	0,620
7. Bu kurum benim için, iş ilişkisinin ötesinde, çok büyük kişisel anlam taşır.	<b>0,851*</b>	0,075	13,523	0,725
8. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum. (-)	<b>0,796*</b>	0,071	14,088	0,634
<i>Devam Bağlılığı</i>				
9. Başka bir iş ayarlamadan, işimden ayrılırsam, olabileceklerden korkmuyorum. (-)	<b>0,847*</b>	-	-	0,718
10. Şu an bulduğum kurumdan ayrılmak, istesem bile, benim için çok zor olacaktır.	<b>0,860*</b>	0,068	15,900	0,739
11. Şu an bulduğum kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımda çok şey alt üst olacaktır.	<b>0,840*</b>	0,065	15,276	0,706
12. Şu an kurumumdan ayrılmanın benim için çok büyük bir bedeli olmayacaktır. (-)	<b>0,849*</b>	0,063	15,554	0,721
13. Şu an, bu kurumda kalmak benim için istek olduğu kadar bir zorunluluktur.	<b>0,770*</b>	0,064	13,287	0,593
14. Bu kurumdan ayrılmayı iyice düşünüp taşınmak için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	<b>0,837*</b>	0,064	15,173	0,700
15. Bu kurumdan ayrılmanın ciddi birkaç sonucundan bir tanesi, var olan diğer alternatiflerin azlığıdır.	<b>0,759*</b>	0,066	12,989	0,576
<i>Normatif Bağlılık</i>				
18. Bir insanın kurumuna daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum. (-)	<b>0,571*</b>	-	-	0,327
19. Bir kurumdan diğer bir kuruma atlamak bana etik dışı gelmez. (-)	<b>0,795*</b>	0,149	8,445	0,632
20. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemli olduğuna inanmamdır. Bu yüzden burada kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissediyorum.	<b>0,756*</b>	0,142	8,981	0,572
21. Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsaydım bile, ayrılmanın doğru olmayacağını düşünürüm.	<b>0,885*</b>	0,143	8,997	0,782
22. Bir kuruma sadık kalmanın değerli olduğu bana öğretilmiştir.	<b>0,880*</b>	0,161	8,973	0,775
23. İnsanların kariyerlerinin büyük kısmını tek bir kurumda geçirdiği günlerde çoğu şey daha iyiydi.	<b>0,803*</b>	0,144	8,493	0,645
24. Bir “kurumun adamı” olmak istemenin akla uygun, mantıklı olduğunu artık düşünmüyorum.(-)	<b>0,763*</b>	0,154	9,168	0,583

\*p<0,05; \*\*p<0,01; N=207



Tablo 4.5'e göre örgütsel bağlılık ölçeği içerisindeki ifadelerle ilişkin en düşük t-değeri 8,445 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte duygusal bağlılık boyutunda en düşük faktör yükü 0,639, devam bağlılığı boyutunda en düşük faktör yükü 0,759 ve normatif bağlılık boyutunda en düşük faktör yükü 0,571 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla tüm faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir ve 0,01 seviyesinde anlamlıdır (Hair vd., 2014, s. 115).

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ölçüm modelinin genel olarak kabul edilebilmesi bazı uyum iyiliği değerlerinin istenen değerleri alması ile gerçekleşmektedir. Bu kapsamda model uyumu ki kare uyum testi ( $\chi^2/sd$ ), uyum iyiliği indeksi (GFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) ile test edilmektedir. Model uyumu sağlanabilmesi için  $\chi^2/sd$  değerinin 5'den küçük olması, GFI değerinin 0,85'den büyük olması, NFI, TLI ve CFI değerlerinin 0,90'dan büyük olması ve RMSEA değerinin 0,80'den küçük olması gerekmektedir (Schumacker ve Lomax, 2010, s. 85-89; Meydan ve Şeşen, 2011, s. 31-37; Byrne, 2016, s. 90-102; Kline, 2016, s. 265-280).

Analiz sonucunda belirlenen uyum iyiliği değerleri Tablo 4.6'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Şartı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	(347,373/201) 1,728	$\leq 5$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,870	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,902	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,949	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,956	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,059	$\leq 0,080$

Tablo 4.6'ya bakıldığında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir ( $\chi^2/sd=1,728$ , GFI=0,870, NFI=0,902, TLI=0,949, CFI=0,956, RMSEA=0,059). Dolayısıyla örgütsel bağlılık ölçeği içerisinde 8 ifadeden oluşan duygusal bağlılık boyutuna, 7 ifadeden oluşan devam bağlılığı boyutuna ve 7 ifadeden oluşan normatif bağlılık boyutuna ilişkin yapısal geçerlilik sağlanmıştır.

#### 4.8.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin yapı geçerliliğini test edebilmek amacıyla dört boyut (erillik, toplumsallık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma) kapsamında ölçüm modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan modelde erillik boyutundaki iki ifadenin (*Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır ve Çatışmalar ancak savaşılarak ve kavga ederek çözümlenebilir*) ve toplumsallık boyutundaki iki ifadenin (*Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir ve Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir*) 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılar 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olan ifadelerin analiz dışında bırakılmasının ve analizin tekrarlanması önermektedir (Hair vd., 2014, s. 115). Bu doğrultuda belirtilen dört ifade analiz dışında bırakılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.7'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.7. Örgüt Kültürü Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi Sonuçları**

Örgüt Kültürü Ölçek İfadeleri	Faktör Yükü	Standart Hata Değeri	t değeri	R <sup>2</sup> Değeri
<i>Erillik</i>				
1. Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir. (-)	<b>0,879*</b>	-	-	0,773
3. Toplumsal yaşamda en önemli değer maddî kazanç ve yükselme olmalıdır.	<b>0,768*</b>	0,045	13,856	0,590
4. Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir.	<b>0,713*</b>	0,046	12,305	0,509
5. Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir.	<b>0,660*</b>	0,054	10,953	0,435
6. İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır.	<b>0,598*</b>	0,051	9,565	0,357
7. İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir. (-)	<b>0,953*</b>	0,051	19,903	0,909
<i>Toplumsallık</i>				
10. Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır.	<b>0,676*</b>	-	-	0,457
11. Çocuklara “ben” yerine “biz” kavramı öğretilmelidir.	<b>0,810*</b>	0,131	10,410	0,656
12. Görev, ilişkilerden önce gelir. (-)	<b>0,821*</b>	0,115	10,526	0,674
13. Diplomalara, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar.	<b>0,932*</b>	0,120	12,734	0,869
14. Diplomalara, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır.	<b>0,932*</b>	0,114	13,250	0,869
16. Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir.	<b>0,804*</b>	0,141	10,346	0,647
17. Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir.	<b>0,550*</b>	0,108	9,440	0,303

**Tablo 4.7'nin Devamı...**

<i>Güç Mesafesi</i>				
18. İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır.	<b>0,897*</b>	-	-	0,804
19. Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir.	<b>0,814*</b>	0,047	16,036	0,663
20. Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir.	<b>0,873*</b>	0,049	18,611	0,763
21. Kurumlarda merkezîyetçi yapılanma önemlidir.	<b>0,831*</b>	0,051	16,715	0,691
22. Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler.	<b>0,826*</b>	0,053	16,504	0,682
23. Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir.	<b>0,887*</b>	0,049	19,283	0,786
24. Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir. (-)	<b>0,881*</b>	0,048	18,985	0,776
<i>Belirsizlikten Kaçınma</i>				
25. Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir.	<b>0,831*</b>	-	-	0,691
26. Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır.	<b>0,808*</b>	0,065	13,530	0,653
27. Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir. (-)	<b>0,793*</b>	0,072	13,167	0,629
28. İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir.	<b>0,722*</b>	0,061	11,564	0,522
29. Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir.	<b>0,789*</b>	0,061	13,080	0,623
30. Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir.	<b>0,809*</b>	0,060	13,563	0,655

\*p<0,05; \*\*p<0,01; N=207

Tablo 4.7'e göre örgüt kültürü ölçeği içerisindeki ifadelerle ilişkin en düşük t-değeri 9,440 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte erillik boyutunda en düşük faktör yükü 0,598, toplumsallık boyutunda en düşük faktör yükü 0,550, güç mesafesi boyutunda en düşük faktör yükü 0,814 ve belirsizlikten kaçınma boyutunda en düşük faktör yükü 0,722 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla tüm faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir ve 0,01 seviyesinde anlamlıdır (Hair vd., 2014, s. 115).

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda belirlenen uyum iyiliği değerleri Tablo 4.8'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.8. Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Şartı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	(433,375/285) 1,521	$\leq 5$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,868	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,909	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,962	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,967	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,050	$\leq 0,080$

Tablo 4.8'e bakıldığında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir ( $\chi^2/sd=1,521$ , GFI=0,868, NFI=0,909, TLI=0,962, CFI=0,967, RMSEA=0,050). Dolayısıyla örgüt kültürü ölçeği içerisinde 6 ifadeden oluşan erillik boyutuna, 7 ifadeden oluşan toplumsallık boyutuna, 7 ifadeden oluşan güç mesafesi boyutuna ve 6 ifadeden oluşan belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin yapısal geçerlilik sağlanmıştır.

#### 4.8.2.3. Terfi Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan terfi ölçeğinin yapı geçerliliğini test edebilmek amacıyla 8 ifade ve tek boyut kapsamında ölçüm modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan modelde bir ifadenin (*Çalıştığım kurumda terfi etmek için kıdem yılı etkilidir*) 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılar 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olan ifadelerin analiz dışında bırakılmasının ve analizin tekrarlanmasını önermektedir (Hair vd., 2014, s. 115). Bu doğrultuda belirtilen ifade analiz dışında bırakılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.9'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.9. Terfi Uygulamaları Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi Sonuçları**

Terfi Uygulamaları Ölçek İfadeleri	Faktör Yükü	Standart Hata Değeri	t değeri	R <sup>2</sup> Değeri
1. Çalıştığım kurumun terfi uygulamalarından memnunum.	<b>0,879*</b>	-	-	0,773
2. Çalıştığım kurum terfi etme olanağı sağlamaktadır.	<b>0,797*</b>	0,052	17,423	0,635
3. Çalıştığım kurumun kariyer basamaklarından memnunum.	<b>0,883*</b>	0,055	18,219	0,781
4. Çalıştığım kurumda terfi ederek, unvan değişikliğinin olması, motivasyon ve performansımı olumlu yönde etkiler.	<b>0,881*</b>	0,060	18,094	0,775
6. Çalıştığım kurumda terfi etmek için eğitim seviyesi etkilidir. (Lisans, Y.Lisans)	<b>0,882*</b>	0,053	18,158	0,778
7. Çalıştığım kurumda terfi etmek için yabancı dil seviyesi etkilidir.	<b>0,829*</b>	0,057	15,942	0,688
8. Çalıştığım kurumda terfi etmek için performans sonuçları etkilidir.	<b>0,901*</b>	0,053	18,971	0,812

\*p<0,05; \*\*p<0,01; N=207

Tablo 4.9'a göre terfi uygulamaları ölçeği içerisindeki ifadelere ilişkin en düşük t-değeri 15,942 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte en düşük faktör yükü ise 0,797 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla tüm faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir ve 0,01 seviyesinde anlamlıdır (Hair vd., 2014, s. 115).

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda belirlenen uyum iyiliği değerleri Tablo 4.10'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.10. Terfi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Şartı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	(14,495/10) 1,449	$\leq 5$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,982	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,990	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,993	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,997	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,047	$\leq 0,080$

Tablo 4.10'a bakıldığında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir ( $\chi^2/sd=1,449$ , GFI=0,982, NFI=0,990, TLI=0,993, CFI=0,997, RMSEA=0,047). Dolayısıyla, tek boyut ve 7 ifadeden oluşan terfi ölçeğine ilişkin yapısal geçerlilik sağlanmıştır.

### 4.8.3. Ölçeklerin Yakınsama ve Ayrışma Geçerliliği Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğine, örgüt kültürü ölçeğine ve terfi ölçeğine ilişkin yapısal geçerlilik sağlandıktan sonra, ayrıca ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri de araştırılmıştır. Yakınsama ve ayrışma geçerliliği ölçüm modelinde kullanılan ifadelerin, gerçekten bağlı oldukları faktörlerin birer temsilcisi olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla hesaplanmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Yakınsama geçerliliği, aynı yapıyı ölçen alternatif değişkenlerin ilişki derecesini göstermektedir. Ayrışma geçerliliği ise, ölçüm modelinde kullanılan yapıların aynı şeyi ölçmediğinden emin olmak amacıyla kullanılmaktadır (Hair vd., 2014, s. 124).

Ayrışma ve yakınsama geçerliliğinin hesaplanmasında birleşik güvenilirlik değerlerinden (CR), açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinden ve değişkenler arası korelasyonlardan yararlanılmaktadır. Açıklanan ortalama varyans her bir gizil değişkenin gözlenen değişkenlerde açıkladığı toplam varyans değerini göstermektedir. Birleşik güvenilirlik değeri ise, cronbach alfa değerine benzer şekilde hesaplanmaktadır ve gizil değişkene yüklenen gözlenen değişkenlerin içsel güvenilirliğini göstermektedir (Hair vd., 2014, s. 619). Birleşik güvenilirlik değerleri (CR), açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri ve değişkenler arası korelasyonlar Tablo 4.11'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.11. CR, AVE ve Değişkenler Arası Korelasyonlar**

Değişken	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8
1 DUYBAĞ	0,922	0,598	0,773 <sup>a</sup>							
2 DEVBAĞ	0,937	0,679	-0,629 <sup>**</sup>	0,824 <sup>a</sup>						
3 NORBAĞ	0,917	0,616	0,373 <sup>**</sup>	-0,223 <sup>**</sup>	0,785 <sup>a</sup>					
4 ERİL	0,896	0,596	-0,064	-0,037	-0,039	0,772 <sup>a</sup>				
5 TOPLUM	0,924	0,640	0,222 <sup>**</sup>	-0,348 <sup>**</sup>	0,190 <sup>*</sup>	-0,042	0,800 <sup>a</sup>			
6 GÜÇMES	0,952	0,738	-0,618 <sup>**</sup>	0,457 <sup>**</sup>	-0,413 <sup>**</sup>	0,266 <sup>**</sup>	-0,381 <sup>**</sup>	0,859 <sup>a</sup>		
7 BELKAÇ	0,910	0,629	-0,418 <sup>**</sup>	0,370 <sup>**</sup>	-0,312 <sup>**</sup>	0,196 <sup>*</sup>	-0,158 <sup>*</sup>	0,517 <sup>**</sup>	0,793 <sup>a</sup>	
8 TERFİ	0,955	0,752	0,732 <sup>**</sup>	-0,547 <sup>**</sup>	0,250 <sup>**</sup>	0,100	0,365 <sup>**</sup>	-0,409 <sup>**</sup>	-0,229 <sup>**</sup>	0,867 <sup>a</sup>

\*p<0,05; \*\*p<0,01; N=207;

DUYBAĞ=Duygusal bağlılık, DEVBAĞ=Devam bağlılığı, NORBAĞ=Normatif bağlılık, ERİL.=Erillik, TOPLUM=Toplumsallık, GÜÇMES=Güç mesafesi, BELKAÇ=Belirsizlikten kaçınma, TERFİ=Terfi uygulamaları

CR=Birleşik Güvenilirlik, AVE=Açıklanan Ortalama Varyans

Not: Köşegen değerler (a), açıklanan ortalama varyansın (AVE) karekök değerleridir.

Yakınsama geçerliliği, her bir değişken için hesaplanan AVE değerinin 0,50'den büyük olması ve her bir değişken için hesaplanan CR değerinin 0,70'den büyük olması durumunda sağlanmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981, s. 45-46; Hair vd., 2014, s. 605). Tablo 4.11'e göre AVE değerleri sırasıyla duygusal bağlılık için 0,598, devam bağlılığı için 0,679, normatif bağlılık için 0,616, erillik için 0,596, toplumsallık için 0,640, güç mesafesi için 0,738, belirsizlikten kaçınma için 0,629 ve terfi uygulamaları için 0,752 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla tüm AVE değerleri 0,50'nin üzerindedir. Bunun yanında Tablo 4.11'e göre CR değerleri ise sırasıyla duygusal bağlılık için 0,922, devam bağlılığı için 0,937, normatif bağlılık için 0,917, erillik için 0,896, toplumsallık için 0,924, güç mesafesi için 0,952, belirsizlikten kaçınma için 0,910 ve terfi uygulamaları için 0,955 olarak hesaplanmıştır. Tüm CR değerleri 0,70'nin üzerindedir. Elde edilen bulgu, araştırmada kullanılan ölçeklerin yakınsama geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için ise, bir değişken için hesaplanan AVE'nin karekök değeri, o değişkenin diğer değişkenler ile arasındaki korelasyon değerinden büyük olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981, s. 45-46; Hair vd., 1998, s. 605). Tablo 4.11 incelendiğinde her bir değişken için hesaplanan AVE'nin karekök değerinin, o değişkenin diğer değişkenler ile arasındaki korelasyon değerinden daha büyük olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgu, tüm değişkenler için ayrışma geçerliliğinin de sağlandığı anlamına gelmektedir.

#### 4.8.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapısal, yakınsama ve ayrışma geçerliliği sağlandıktan sonra güvenilirlikleri belirlenmiştir. Güvenirlik, katılımcıların ifadelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık şeklinde tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2016, s. 180-181). Güvenirlik analizi konusunda yaygın olarak kullanılan teknik, 0,00 ila 1,00 arasında değişen cronbach's alpha istatistiğinin hesaplanmasıdır. Bu çerçevede ölçeklere ilişkin güvenilirlik, ölçeklerin Cronbach alfa ( $\alpha$ ) istatistiği hesaplanarak tespit edilmiştir. Genel olarak bir ölçüm aracının güvenilir kabul edilebilmesi için Cronbach Alfa istatistiğinin 0,70 veya üzerinde olması beklenmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265).

Belirtildiği şekilde, araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri Tablo 4.12'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.12. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) Değeri
Duygusal Bağlılık	8	0,923
Devam Bağlılığı	7	0,937
Normatif Bağlılık	7	0,914
Erillik	6	0,909
Toplumsallık	7	0,926
Güç Mesafesi	7	0,951
Belirsizlikten Kaçınma	6	0,909
Terfi Olanakları	7	0,956

Tablo 4.12 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu için güvenilirlik 0,923, devam bağlılığı boyutu için güvenilirlik 0,937 ve normatif bağlılık boyutu için güvenilirlik 0,914 olarak hesaplanmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinin erillik boyutu için güvenilirlik 0,909, toplumsallık boyutu için güvenilirlik 0,926, güç mesafesi boyutu için güvenilirlik 0,951 ve belirsizlikten kaçınma boyutu için güvenilirlik 0,909 şeklindedir. Terfi olanakları ölçeği için ise hesaplanan güvenilirlik 0,956 olarak belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular, tüm ölçekler için hesaplanan güvenilirlik değerlerinin 0,70'in üzerine olduğunu ve dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçekler için güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265).

#### 4.8.5. Betimsel İstatistikler

Elde edilen verilerin özetlenmesi ve açıklanması betimsel istatistik yoluyla olmaktadır. Dolayısıyla betimsel istatistikte sırasıyla toplama, sınıflama, çözümlene ve yorumlama döngüsü bulunmaktadır (Altunışık vd., 2010). Genel olarak standart sapma ve veri ortalamalarının yer aldığı betimsel istatistikler, verilerin özetlenebilmesi açısından en iyi yorumlama yöntemleri arasında gösterilmektedir.

##### 4.8.5.1. Örgütsel Bağlılık Betimsel İstatistikleri

Çalışanların örgütlerine bağlılıklarının derecesini belirleyebilmek için kullanılan ifadelere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.13'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.13. Örgütsel Bağlılık Betimleyici Değerler**

Örgütsel Bağlılık Ölçek İfadeleri	Ort.	S.S.	Ölçek Ort.	Ölçek S.S.
<i>Duygusal Bağlılık</i>				
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten mutlu olacağım.	3,681	1,275	3,332	0,960
2. Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan hoşlanırım.	3,342	1,175		
3. Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim.	3,550	1,095		
4. Bu kuruma olduğu gibi, başka bir kuruma da kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünüyorum.	3,207	1,080		
5. Bulduğum kurumda kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum. (-)	3,057	1,221		
6. Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum. (-)	3,048	1,222		
7. Bu kurum benim için, iş ilişkisinin ötesinde, çok büyük kişisel anlam taşır.	3,690	1,187		
8. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum. (-)	3,082	1,261		
<i>Devam Bağlılığı</i>				
9. Başka bir iş ayarlamadan, işimden ayrılırsam, olabileceklerden korkmuyorum. (-)	3,207	1,207	3,195	1,018
10. Şu an bulduğum kurumdan ayrılmak, istesem bile, benim için çok zor olacaktır.	3,246	1,289		
11. Şu an bulduğum kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımda çok şey alt üst olacaktır.	3,198	1,213		
12. Şu an kurumumdan ayrılmanın benim için çok büyük bir bedeli olmayacaktır. (-)	3,357	1,181		
13. Şu an, bu kurumda kalmak benim için istek olduğu kadar bir zorunluluktur.	3,135	1,133		
14. Bu kurumdan ayrılmayı iyice düşünüp taşınmak için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	3,217	1,193		
15. Bu kurumdan ayrılmanın ciddi birkaç sonucundan bir tanesi, var olan diğer alternatiflerin azlığıdır.	3,004	1,155		



**Tablo 4.13'ün Devamı...**

<i>Normatif Bağlılık</i>			
18. Bir insanın kurumuna daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum. (-)	4,004	1,134	<b>3,624</b>
19. Bir kurumdan diğer bir kuruma atlamak bana etik dışı gelmez. (-)	3,637	1,024	
20. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemli olduğuna inanmamdır. Bu yüzden burada kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissediyorum.	3,512	1,088	
21. Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsaydım bile, ayrılmanın doğru olmayacağını düşünürüm.	3,502	0,939	
22. Bir kuruma sadık kalmanın değerli olduğu bana öğretilmiştir.	3,574	1,058	
23. İnsanların kariyerlerinin büyük kısmını tek bir kurumda geçirdiği günlerde çoğu şey daha iyiydi.	3,318	0,988	
24. Bir “kurumun adamı” olmak istemenin akla uygun, mantıklı olduğunu artık düşünmüyorum.(-)	3,821	1,191	

N=207; Ort=Ortalama, S.S.=Standart sapma

Tablo 4.13 incelendiğinde, örgütsel bağlılığın derecesini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek içerisinde en yüksek puan ortalamasına sahip ifadelerin;

- “Bir insanın kurumuna daima sadık kalması gerektiğine inanıyorum” (Ort=4,004),
- “Bir “kurumun adamı” olmak istemenin akla uygun, mantıklı olduğunu düşünüyorum” (Ort=3,821),
- “Bu kurum benim için, iş ilişkisinin ötesinde, çok büyük kişisel anlam taşır” (Ort=3,690) olduğu görülmektedir.

Buna karşılık örgütsel bağlılığın derecesini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek içerisinde en düşük puan ortalamasına sahip ifadelerin ise;

- “Bu kurumdan ayrılmanın ciddi birkaç sonucundan bir tanesi, var olan diğer alternatiflerin azlığıdır” (Ort=3,004),
- “Bu kuruma karşı “duygusal bağlılık” hissediyorum” (Ort=3,048),
- “Bulduğum kurumda kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum” (Ort=3,057) olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip boyutun normatif bağlılık olduğu (Ort=3,624), en düşük ortalamaya sahip boyutun ise devam bağlılığı olduğu görülmektedir (Ort=3,195). Elde edilen bulgular, katılımcıların örgütlerine karşı duygusal bağlılığının ve devam bağlılığının orta seviyede, normatif bağlılığının ise yüksek seviyede olduğunu göstermektedir.

#### 4.8.5.2. Örgüt Kültürü Betimsel İstatistikleri

Çalışanların örgüt kültürü algılarının derecesini belirleyebilmek için kullanılan ifadelere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.14'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.14. Örgüt Kültürü Betimleyici Değerler**

Örgütsel Kültürü Ölçek İfadeleri	Ort.	S.S.	Ölçek Ort.	Ölçek S.S.
<i>Erillik</i>				
1. Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir (-)	3,739	1,292	3,314	0,876
3. Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır.	3,009	0,930		
4. Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir.	3,304	0,908		
5. Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir.	3,112	1,016		
6. İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır.	3,072	0,919		
7. İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir. (-)	3,652	1,209		
<i>Toplumsallık</i>				
10. Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır.	3,086	1,071	3,482	0,999
11. Çocuklara “ben” yerine “biz” kavramı öğretilmelidir.	3,850	1,219		
12. Görev, ilişkilerden önce gelir. (-)	3,507	1,070		
13. Diplomalar, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar.	3,526	1,186		
14. Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır.	3,579	1,175		
16. Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir.	3,830	1,313		
17. Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir.	3,014	1,338		
<i>Güç Mesafesi</i>				
18. İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır.	3,077	1,180	2,967	0,969
19. Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir.	2,951	0,989		
20. Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir.	2,942	1,109		
21. Kurumlarda merkeziyetçi yapılanma önemlidir.	2,913	1,094		
22. Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler.	3,019	1,115		
23. Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir.	2,903	1,128		
24. Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir. (-)	2,966	1,090		
<i>Belirsizlikten Kaçınma</i>				
25. Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir.	3,024	1,192	2,869	0,888
26. Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır.	2,922	1,072		
27. Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir. (-)	2,743	1,177		
28. İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir.	2,845	0,963		
29. Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir.	2,855	1,004		
30. Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir.	2,826	0,999		

N=207; Ort=Ortalama, S.S.=Standart sapma

Tablo 4.14 incelendiğinde, örgüt kültürü algısının derecesini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek içerisinde en yüksek puan ortalamasına sahip ifadelerin;

- “Çocuklara “ben” yerine “biz” kavramı öğretilmelidir” (Ort=3,850),
- “Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir” (Ort=3,830),
- “Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir” (Ort=3,739) olduğu görülmektedir.

Buna karşılık örgüt kültürü algısının derecesini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek içerisinde en düşük puan ortalamasına sahip ifadelerin ise;

- “Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir” (Ort=2,743),
- “Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir” (Ort=2,826),
- “İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir” (Ort=2,845) olduğu belirlenmiştir.

Örgüt kültürü boyutlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip boyutun toplumsallık olduğu (Ort=3,482), en düşük ortalamaya sahip boyutun ise belirsizlikten kaçınma olduğu görülmektedir (Ort=2,869). Elde edilen bulgular, katılımcıların örgüt kültüründe erillik, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algılarının orta seviye, toplumsallık algısının ise yüksek seviye olduğunu göstermektedir.

#### **4.8.5.3. Terfi Uygulamaları Betimsel İstatistikleri**

Çalışanların örgüt içerisindeki terfi uygulamalarına ilişkin algılarının derecesini belirleyebilmek için kullanılan ifadelerle ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.15’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.15. Terfi Uygulamaları Betimleyici Değerler**

Terfi Uygulamaları Ölçek İfadeleri	Ort.	S.S.	Ölçek Ort.	Ölçek S.S.
1. Çalıştığım kurumun terfi uygulamalarından memnunum.	3,710	1,179	3,748	1,049
2. Çalıştığım kurum terfi etme olanağı sağlamaktadır.	3,705	1,180		
3. Çalıştığım kurumun kariyer basamaklarından memnunum.	3,753	1,179		
4. Çalıştığım kurumda terfi ederek, unvan değişikliğinin olması, motivasyon ve performansımı olumlu yönde etkiler.	3,917	1,284		
6. Çalıştığım kurumda terfi etmek için eğitim seviyesi etkilidir. (Lisans, Y.Lisans)	3,729	1,125		
7. Çalıştığım kurumda terfi etmek için yabancı dil seviyesi etkilidir.	3,671	1,131		
8. Çalıştığım kurumda terfi etmek için performans sonuçları etkilidir.	3,753	1,167		

N=207; Ort=Ortalama, S.S.=Standart sapma

Tablo 4.15 incelendiğinde, terfi uygulamaları algısının derecesini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek içerisinde en yüksek puan ortalamasına sahip ifadelerin;

- “Çalıştığım kurumda terfi ederek, unvan değişikliğinin olması, motivasyon ve performansımı olumlu yönde etkiler” (Ort=3,917),
- “Çalıştığım kurumun kariyer basamaklarından memnunum” (Ort=3,753),
- “Çalıştığım kurumda terfi etmek için performans sonuçları etkilidir” (Ort=3,753) olduğu görülmektedir.

Buna karşılık örgüt kültürü algısının derecesini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek içerisinde en düşük puan ortalamasına sahip ifadelerin ise;

- “Çalıştığım kurumda terfi etmek için yabancı dil seviyesi etkilidir” (Ort=3,671),
- “Çalıştığım kurum terfi etme olanağı sağlamaktadır” (Ort=3,705),
- “Çalıştığım kurumun terfi uygulamalarından memnunum” (Ort=3,710) olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular, katılımcıların terfi uygulamaları algısının yüksek seviye olduğunu göstermektedir (Ort=3,748).

#### **4.8.6. Hipotez Testleri Sonuçları**

Araştırma, çalışanların örgüt kültürüne ve örgüt içerisindeki terfi uygulamalarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini belirlemeye yönelik gerçekleştirilmektedir. Bu amaç kapsamında test edilmek istenen hipotezler çoklu regresyon analizi ile araştırılmaktadır. Bu çerçevede öncelikle örgüt kültürünün

örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve daha sonra terfi uygulamaları algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik iki regresyon modeli oluşturulmuştur. Regresyon analizinde demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, meslekte çalışma süresi, gelir) kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

#### 4.8.6.1. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bulguları

Çalışanların örgüt kültürünün boyutlarına ilişkin algısının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 4.16’da sunulmaktadır.

**Tablo 4.16. Örgüt Kültürü – Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

	Bağımlı Değişkenler		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
<b>Kontrol Değişkenleri</b>			
Cinsiyet	-0,175*	0,108	-0,085
Yaş	0,031	0,063	0,035
Medeni Durum	0,044	-0,170*	-0,059
Öğrenim Düzeyi	0,172*	-0,089	-0,088
Meslekte Çalışma Süresi	-0,029	0,055	0,115*
Gelir	-0,100	-0,024	0,080
<b>Bağımsız Değişkenler</b>			
Erillik	0,066	<b>-0,167*</b>	0,047
Toplumsallık	0,014	<b>-0,200**</b>	0,028
Güç Mesafesi	<b>-0,519**</b>	<b>0,333**</b>	<b>-0,218**</b>
Belirsizlikten Kaçınma	-0,099	<b>0,163*</b>	<b>-0,171**</b>
<b>F Değeri</b>			
	15,313**	9,081**	13,240**
<b>R<sup>2</sup></b>			
	0,439	0,317	0,403
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>			
	<b>0,410</b>	<b>0,282</b>	<b>0,373</b>

\*p<0,05; \*\*p<0,01; N=207;

Araştırmada ilk hipotez, örgüt kültürü boyutları (H1a:erillik, H1b:toplumsallık, H1c:güç mesafesi, H1d:belirsizlikten kaçınma) ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda örgüt kültürünün yalnızca güç mesafesi ( $H1c:\beta=-0,519,p<0,01$ ) boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu, erillik ( $H1a:\beta=0,066,p>0,05$ ), toplumsallık ( $H1b:\beta=0,014,p>0,05$ ) ve belirsizlikten kaçınma ( $H1d:\beta=-0,099,p>0,05$ ) boyutları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgu, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde tek etkili örgüt kültürü boyutunun güç

mesafesi olduğunu göstermektedir. Bunun anlamı, çalışanların örgütlerindeki güç mesafesi algısının artmasının duygusal bağlılıklarında azalmaya neden olacağıdır. Dolayısıyla, H1c hipotezi kabul edilmekte, fakat H1a, H1b ve H1d hipotezleri ise reddedilmektedir.

Araştırmada ikinci hipotez ile örgüt kültürü boyutları (H2a:erillik, H2b:toplumsallık, H2c:güç mesafesi, H2d:belirsizlikten kaçınma) ile devam bağlılığı arasındaki ilişki incelenmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda örgüt kültürünün erillik ( $H2a:\beta=-0,167,p<0,05$ ), toplumsallık ( $H2b:\beta=-0,200,p<0,01$ ), güç mesafesi ( $H2c:\beta=0,333,p<0,01$ ) ve belirsizlikten kaçınma ( $H2d:\beta=0,163,p<0,05$ ) boyutları ile devam bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgu çalışanların devam bağlılıkları üzerinde örgüt kültürünün tüm boyutlarının etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, çalışanların erillik ve toplumsallık algılarının artması devam bağlılığında azalmaya, buna karşılık güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algılarının artması ise devam bağlılığının artmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, H2a, H2b, H2c ve H2d hipotezleri kabul edilmektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi ile örgüt kültürü boyutları (H3a:erillik, H3b:toplumsallık, H3c:güç mesafesi, H3d:belirsizlikten kaçınma) ile normatif bağlılığı arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Regresyon analizi sonucunda, örgüt kültürünün güç mesafesi ( $H3c:\beta=-0,218,p<0,01$ ) ve belirsizlikten kaçınma ( $H3d:\beta=-0,171,p<0,01$ ) boyutları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu, erillik ( $H3a:\beta=0,047,p>0,05$ ) ve toplumsallık ( $H3b:\beta=0,028,p>0,05$ ) boyutları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgu çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde örgüt kültürüne ilişkin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algısının etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, çalışanların örgüt içerisinde güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın artmasına ilişkin algısı, normatif bağlılıklarını olumsuz olarak etkilemektedir. Dolayısıyla, H3c ve H3d hipotezleri kabul edilmekte ve H3a ve H3b hipotezleri reddedilmektedir.

#### **4.8.6.2. Terfi Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bulguları**

Çalışanların örgütteki terfi uygulamalarına ilişkin algısının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 4.17’de sunulmaktadır.

**Tablo 4.17. Terfi Uygulamaları – Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

	Bağımlı Değişkenler		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
<b>Kontrol Değişkenleri</b>			
Cinsiyet	-0,018	0,054	-0,036
Yaş	0,085	0,049	0,074
Medeni Durum	0,121*	-0,126*	-0,065
Öğrenim Düzeyi	-0,026	0,039	-0,063
Meslekte Çalışma Süresi	-0,050	0,044	0,094
Gelir	0,001	-0,048	0,146*
<b>Bağımsız Değişkenler</b>			
Terfi Uygulamaları	<b>0,660**</b>	<b>-0,533**</b>	<b>0,200**</b>
<b>F Değeri</b>			
	31,924**	12,272**	14,101**
<b>R<sup>2</sup></b>			
	0,529	0,310	0,332
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>			
	<b>0,512</b>	<b>0,286</b>	<b>0,308</b>

\*p<0,05; \*\*p<0,01; N=207;

Araştırmanın dördüncü hipotezi kapsamında, çalışanların örgütteki terfi uygulamalarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki incelenmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda terfi uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık ( $H4a:\beta=0,660,p<0,01$ ), devam bağlılığı ( $H4b:\beta=-0,533,p<0,01$ ) ve normatif bağlılık ( $H4c:\beta=0,200,p<0,01$ ) arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgu çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algısının örgütsel bağlılığın tüm boyutları ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede örgüt içerisinde terfi uygulamalarının düzgün şekilde gerçekleştirildiğine ilişkin algının artması duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı olumlu yönde, devam bağlılığını ise olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, H4a, H4b ve H4c hipotezleri kabul edilmektedir.

Gerçekleştirilen hipotez testlerine ilişkin genel sonuçlar Tablo 4.18’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.18. Hipotez Test Sonuçları Özeti**

Hipotezler			$\beta$ Değeri	Standart Hata Değeri	t değeri	Hipotez Testi Sonucu
H1a	Erillik	→ Duygusal Bağlılık	0,066	0,065	1,100	RED
H1b	Toplumsallık	→ Duygusal Bağlılık	0,014	0,057	0,239	RED
H1c	Güç Mesafesi	→ Duygusal Bağlılık	<b>-0,519**</b>	0,068	-7,527	KABUL
H1d	Belirsizlikten Kaçınma	→ Duygusal Bağlılık	-0,099	0,067	-1,598	RED
H2a	Erillik	→ Devam Bağlılığı	<b>-0,167*</b>	0,076	-2,535	KABUL
H2b	Toplumsallık	→ Devam Bağlılığı	<b>-0,200**</b>	0,066	-3,084	KABUL
H2c	Güç Mesafesi	→ Devam Bağlılığı	<b>0,333**</b>	0,080	4,374	KABUL
H2d	Belirsizlikten Kaçınma	→ Devam Bağlılığı	<b>0,163*</b>	0,078	2,397	KABUL
H3a	Erillik	→ Normatif Bağlılık	0,047	0,060	0,773	RED
H3b	Toplumsallık	→ Normatif Bağlılık	0,028	0,052	0,453	RED
H3c	Güç Mesafesi	→ Normatif Bağlılık	<b>-0,218**</b>	0,063	-3,070	KABUL
H3d	Belirsizlikten Kaçınma	→ Normatif Bağlılık	<b>-0,171**</b>	0,062	-2,685	KABUL
H4a	Terfi Uygulamaları	→ Duygusal Bağlılık	<b>0,660**</b>	0,047	12,793	KABUL
H4b	Terfi Uygulamaları	→ Devam Bağlılığı	<b>-0,533**</b>	0,061	-8,544	KABUL
H4c	Terfi Uygulamaları	→ Normatif Bağlılık	<b>0,200**</b>	0,051	3,261	KABUL

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; N=207

Tablo 4.18'e göre duygusal bağlılık üzerinde örgüt kültürünün yalnızca güç mesafesinin olumsuz yönde bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Devam bağlılığı üzerinde örgüt kültürünün dört boyutu da etkilidir. Devam bağlılığı üzerinde en yüksek etkiye sahip örgüt kültürü boyutunun güç mesafesi olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık üzerinde ise örgüt kültürünün güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının olumsuz yönde etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Normatif bağlılık üzerinde de güç mesafesi en yüksek etkiye sahiptir.

Diğer taraftan terfi uygulamalarına ilişkin algının her üç örgütsel bağlılık boyutu üzerinde de etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Terfi uygulamaları en yüksek oranda duygusal bağlılığı etkilemektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Hem uluslararası hem de ulusal alanda önemli gelişmelerin yaşandığı günümüz piyasa koşullarında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve diğer örgütlerle yaşanan yoğun rekabette başarı sağlayabilmeleri, örgütsel unsurların ve örgütü bir arada tutan dinamiklerin en iyi şekilde analiz edilmesini gerektirir.

Her an büyük değişimlerin yaşandığı piyasa koşullarında varlığını sürdürebilme ve başarı sağlama arzusunda olan örgütler, kendini örgüte adanmış ve örgütsel hedefleri içselleştirmiş, zaman içerisinde oluşmuş ve yerleşmiş tutum, değer ve inançlara ve yine çalışanların memnuniyetini sağlayacak ücret, kariyer ve terfi politikalarına ihtiyaç duyar. Bu anlamda örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve terfi politikaları sürekli etkileşim halindedir. Bu etkileşim sayesinde örgüt kültürü ve çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin algıları, örgütsel bağlılığı artırmada araç olarak kullanılır.

Örgüt kültürü, örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan tutum, değer ve beklentilerin örgütsel davranışları şekillendirmesiyle oluşturulan sistemler bütünüdür. Bireyin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın artırılması, örgüt kültürü sayesinde sağlanmaktadır. Örgüt kültürü, yüksek bir örgütsel bağlılığı oluşturan tek unsur olmamasına rağmen, aidiyet duygusunun oluşmasında önemli bir paya sahiptir.

Bireyi çalışmaya sevk eden motivasyon araçlarından biri de terfidir. Bireyin çalıştığı kurumdaki terfi imkânlarını algılayış biçimleri, örgüte olan sadakat duygusunu ve bağlılığını önemli ölçüde etkilemektedir. Terfi imkânlarının çalışan lehine, objektif ve adaletli olarak belirlenmesi işyerinde manevi doyumunu sağlamakta ve işten ayrılma niyetini düşük seviyelere indirmektedir.

Araştırmamız kapsamında örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve terfi imkânlarının etkileşimi üzerine bir alan çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada, çalışanların örgüt kültürünü algılayış şekilleri ile terfi uygulamalarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılığı etkilediği varsayımdan hareket edilmiştir. Bu itibarla araştırmanın amacı; çalışanların örgüt kültürü ve terfi uygulamalarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemektir. Bu amacın, bağlılığı yüksek, verimli ve etkin çalışanlara sahip olmak isteyen ve bu yönde terfi politikaları oluşturma arzusu taşıyan örgütler açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Bu bağlamda, alan çalışmasını gerçekleştirmek üzere TAV Havalimanları Holding A.Ş. firması bünyesinde yer alan ve Esenboğa Havalimanı işletmesini yürüten TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. çalışanlarına anket uygulamasına gidilmiştir. Holding’te toplam çalışan sayısının çok yüksek olması, mesafe yakınlığı, zaman ve maliyet tasarrufu gibi kısıtlar nedeniyle örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Ankete; cinsiyet olarak erkek ağırlıklı, medeni durum olarak evli, orta yaş aralığında ve lisans mezunu ağırlıklı olarak katılım sağlandığı görülmüştür.

Test edilmek istenen hipotezler kapsamında, öncelikle örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve daha sonra terfi uygulamaları algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik iki regresyon modeli oluşturulmuştur. Regresyon analizinde demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, meslekte çalışma süresi, gelir) kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürünün yalnızca güç mesafesi boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu, erillik, toplumsallık ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu açıdan, çalışanların örgütteki güç mesafesi algısı arttıkça, duygusal bağlılıkları azalacaktır. Bir diğer bulguya göre, örgüt kültürünün erillik, toplumsallık, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların devam bağlılıkları üzerinde örgüt kültürünün tüm boyutlarının etkisinin bulunmaktadır. Hal böyleyken, çalışanların erillik ve toplumsallık algılarının artması devam bağlılığında azalmaya, buna karşılık güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algılarının artması ise devam bağlılığında artmaya neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığın üçüncü boyutu olan normatif bağlılığa göre, örgüt kültürünün güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu, erillik ve toplumsallık boyutları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Bu çerçevede, çalışanların örgüt içerisinde güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın artmasına ilişkin algısı, normatif bağlılıklarını olumsuz olarak etkilemektedir.

Elde edilen son veriler kapsamında örgütsel bağlılık ve terfi uygulamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda terfi uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık

arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu çerçevede örgüt içerisinde terfi uygulamalarının düzgün şekilde gerçekleştirildiğine ilişkin algının artması duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı olumlu yönde, devam bağlılığını ise olumsuz yönde etkilemektedir.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular, örgüt kültürü boyutları ile terfi imkânlarına yönelik algının çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğini göstermektedir.

Çalışanların güç mesafesi algılarının artması, genel olarak örgütte eşitsizliklerin arttığı anlamına gelmektedir. Bu artış çalışanlardaki duygusal bağlılığı azaltmaktadır. Bu halde, herkesin hakkını eşit şekilde kullanmadığı ve güç dengesinin eşit bir şekilde dağıtılmadığı durumlarda mutlu bir çalışma ortamı oluşmayacak, örgütle çalışan arasındaki duygusal bağ zayıflayacak ve nihayetinde duygusal bağlılık azalacaktır. Örgütte güç mesafesi algısının artmasının nedeni olarak, çalışanlara eşit haklar sunulmaması, güç düzeyindeki farklılığın çalışanlarca tehdit olarak görülmesi, sorgulayıcı bir sistemin ve güçsüzler arası işbirliğinin bulunmaması gösterilebilir.

Toplumsallık ve erillik algılarının arttığı örgütlerde beşeri sermayeye verilen değer azalmakta, örgüt değerleri bireysel değerlerin önüne geçmekte ve para kazanma güdüsü ön plana çıkmaktadır. Araştırma sonuçları bu gibi algıların yükselmesi halinde devam bağlılığının azalacağına işaret etmektedir. Bu durum, çalışanların örgütten ayrılma ve yeni iş alternatifleri bulma eğiliminde olmalarını gerektirir. Devam bağlılığı düşük olduğu takdirde kişisel yatırımlarından vazgeçen çalışanlar, örgütten ayrılmaya ilişkin kar – zarar hesabına girerler. Öte yandan araştırmamızın bir diğer bulgusuna göre, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarına ilişkin algıların artması halinde ise devam bağlılığı da artmaktadır. Eşitsizliklerin var olduğu örgütlerde çalışan bireyler, örgütten ayrıldıklarında kaybedeceklerinin fazla olması ihtimaline binaen devam bağlılıkları artacaktır. Belirsizlikten kaçınma algısının yüksek olması halinde çalışanların endişe sahibi olma ve farklı düşüncelere karşı çıkma özelliklerini ön planda tutmaları devam bağlılığını artırmaktadır. Bunun nedeni olarak, iş değiştirme fikrinin getireceği kayıpların yarattığı endişe ve işten ayrılma düşüncesinden ziyade geleneksel normlara olan yakınlığın tercih edilmesi gösterilebilir. Belirsizlikten kaçınma algısının yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar risk almaz ve böylelikle risk olarak görülen örgütten ayrılma durumu ortadan kaldırılarak devam bağlılığı artar.

Araştırmamıza ilişkin tespitin tam tersi olarak Akyıldız'ın (2014) bilişim firmalarını kapsayan çalışmasında belirsizlikten kaçınma ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu değişkenlik; sektör farklılığı, üst yönetimin yaklaşımı, çevresel etmenler veya personel tutumundan kaynaklanabileceği gibi, çalışanların işyerinde yaşanan belirsiz durumlar ve riskler nedeniyle bağlılıkları azalarak yeni iş arama eğiliminde olmalarında da kaynaklanabilmektedir.

Araştırma sonuçları güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Bireysellik ve toplumsallık boyutları ile normatif bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak Hofstede'nin (1980) çalışmasında bireysellik ve toplumsallık algılarının normatif bağlılık üzerinde etkisi tespit edilmiş ve normatif bağlılık üzerinde toplumsallık algısının olumlu yöndeki katkısının bireysellik algısının katkısından daha güçlü olduğu vurgulanmıştır. Güç mesafesi boyutuna ilişkin algının yüksekliği, gücün eşit olmayan dağılımını olağan karşılayan çalışanların örgütteki varlığını ifade eder. Ast olarak çalışanlar üstlerine kayıtsız şartsız bağlı olup, onlarla mücadeleye girmedikleri sürece güç mesafesine ilişkin algının yüksekliğinden bahsedilebilir. Bu algıya sahip örgütlerde normatif bağlılığın düşük çıkması, çalışanların görev duygusu ve yükümlülüğü düşük düzeyde hissetmelerinden kaynaklanır. Zira güç dengesindeki eşitsizlikler ve örgütün çalışanları için yaptığı yatırımlardaki adaletsizlikler, örgütte kalma zorunluluğunu ortadan kaldırır. Belirsizlikten kaçınma boyutu ise belirsizliklerle baş edememe halinde gündeme gelir. Belirsizlikten kaçınma algısının yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar riskli durumlardan rahatsızlık duyarlar, strese girerler ve agresif davranışlar sergilerler. Bu halde normatif bağlılığın düşüklüğü, ailesel faktörlere veya örgütsel sosyalizasyona bağlı olabilir. Riskli durumlardan hoş görülemez kuşkular duyan bireylerin, geleneksel aile ortamında yetişmenin getirdiği kuralcılık ve değişime karşı olma veya örgüte ait normları öğrenme ve edinme sürecinde yaşayacağı belirsizlikler nedeniyle normatif bağlılıkları olumsuz yönde etkilenebilir.

Regresyon analizimizin önemli bağımsız değişkenlerinden biri de terfidir. Alan çalışmamızda elde edilen sonuçlara göre terfi uygulamalarının düzgün şekilde gerçekleştirildiğine ilişkin algının artması, duygusal ve normatif bağlılığı pozitif etkilemektedir. Benzer şekilde Knoop (1995) tarafından yürütülen çalışmada, terfi olanakları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir.

Örgütlerde terfi bir motive kaynağıdır. Terfi, bireyi çalışmaya sevk eden ihtirası giderir. Sürekli terfi edilme isteğine sahip olan çalışanlar, örgütte terfi imkânlarının ve uygulamalarının düzgün şekilde gerçekleştirildiğine inandıkları sürece mutlu olurlar. Bu sayede çalışma azmi artan birey, terfi aldıkça veya terfi edileceğine inandıkça daha fazla çalışma, daha fazla terfi alma ve daha mutlu olma sarmalına girerek duygusal bağlılığı artar. Kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında muazzam bir uyuma sağlar. Terfi uygulamalarının düzgün şekilde gerçekleştirildiği algısına sahip çalışanların bulunduğu örgütlerde bir diğer çıktı, çalışanların görev duygusu ve yükümlülüklerini yüksek düzeyde hissetmeleridir. Terfi alan yahut alacağına inanan bireyler vefa borcu ve minnet duygusu nedeniyle örgüte bağlanırlar ve böylelikle normatif bağlılıkları artar. Ancak terfiye ilişkin algının pozitifliği kimi durumların varlığı halinde devam bağlılığını azaltabilir. Bu durum örgütün bulunduğu sektörle alakalı olabilir. Aynı sektör içinde farklı iş alternatiflerinin fazla veya daha tatminkâr olması, çalışanın psikolojik gereksinimlerini karşılayamaması, mevcut işe ilişkin yatırım miktarının düşük olması gibi hallerde, örgütün uyguladığı terfi politikasına ilişkin algı olumlu olsa bile devam bağlılığı azalabilir.

Örgüt kültürü ve terfi imkânlarına ilişkin algının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen araştırmamız kapsamında elde edilen veriler ve analiz sonuçları uyarınca bazı öneriler geliştirilmiştir;

1- Örgüt kültürü ve terfi imkânları dâhil tüm örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve buna ilişkin stratejilerin üretilmesi, belirli dönemi kapsayan bir etkinlik değil, süreklilik arz etmesi gereken ve örgüt var olduğu sürece yerine getirilmesi gereken bir faaliyettir. Günümüz piyasa koşullarında yaşanan hızlı değişimler, örgütleri devamlı etkileyip, örgütsel dinamikleri ve çalışan davranışını sürekli farklılaştırmaktadır. Bu nedenle yüksek bir örgütsel bağlılığı amaç edinen işletmelerin örgütsel dinamikler konusunda aktif olmaları ve bağlılığı etkileyen tüm faktörleri örgütün faaliyetlerine devam ettiği sürece analiz etmelerinde büyük fayda vardır.

2- Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde çatışmalar azalır ve örgütsel bağlılık gelişir. Örgüt kültürünün güçlü olması, örgütsel değerlerin paylaşılmasını gerektirir. Zaman içerisinde örgüte özgü hikâyeler, semboller oluşturulması ve bunların davranışa dönüşerek, örgüt üyelerince paylaşılması halinde

örgütsel değerlerle çalışan değerleri örtüşmekte ve ortaya güçlü bir örgütsel kültür çıkmaktadır. Kültürün düzenlediği örgütsel yaşam, alt-üst ilişkileriyle, eğitim süreciyle, ikili veya çoklu diyaloglarla ve örgütsel sosyalizasyonla çalışanlara aktarılır ve çalışanlar tarafından kabul edildiği sürece örgütsel bağlılık olumlu seyrederek. Bu anlamda örgütler tarafından işe alım süreçlerinde uygun personelin seçilmesi, sürekli eğitim verilmesi, sorunların kaynağında çözülmesi, çalışanlara özlük haklarının dışında sosyal imkânların da sunulması gibi konulara özel önem verilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

3- Her örgüt bulunduğu sektörü ve sektördeki rakiplerini daha iyi analiz etmeli ve kendi alanının eksik ve ihtiyaçlarına göre stratejiler geliştirmelidir. Sektör analiz edildiği takdirde, riskli durumlar, eşitsizliğe ve adaletsizliğe açık alanlar sorun yaşanmadan tespit edilebilir. Bu konuda dışarıdan profesyonel destek alınabileceği gibi, örgüt içerisinde sadece bu işlerden sorumlu, alanında uzman kişilerden oluşan ayrı bir birim dahi kurulabilir. Örgütsel gücün dengeli dağıtıldığı, endişe verici uygulamaların bulunmadığı ve sorgulayıcı bir sisteme müsaade edilen kültür anlayışının örgütsel bağlılığa etkisi açıktır.

4- Örgütsel bağlılığın kuvvetli olduğu örgütlerde terfi ve kariyer imkânları önceden belirlenmiştir. Zira her çalışan, hangi koşulları sağladığında terfi edebileceğini bildiği takdirde, örgütsel politikalara olan güveni ve örgüte bağlılığı artacaktır. Ancak terfi uygulamalarına ilişkin belirsizliklerin bulunduğu veya terfi sisteminin nasıl işlediğinin tam olarak anlaşamadığı örgütlerde, bağlılığın düşük olması beklenir. Bu anlamda işyerlerinde terfi ve kariyer imkânları önceden belirlenmeli ve hatta mümkün olduğu ölçüde yazılı kurallar haline getirilmelidir.

5- Terfi kurallarının önceden belirlenmiş olması gerekli, ancak tek başına yeterli değildir. Önceden belirlenmiş bu kuralları objektif, hakkaniyete uygun ve örgütsel amaçlar dâhilinde çalışmayı teşvik edici şekilde düzenlenmiş olması ve kuralların uygulanmasında taviz verilmemesi gerekmektedir. Nitekim terfi uygulamalarında çalışanlara verilen mesaj oldukça önemlidir. Terfi politikalarının tarafsız ve adaletli uygulanması, çalışanlara örgütsel politikalar açısından kuşku duymamaları gerektiği mesajını verir.

## KAYNAKÇA

- Abdulla, M. A. ve Shaw, J. D. (1999). "Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in The United Arab". *Journal of Managerial Issues*, 11(1). 77-93.
- Acuner A. Ş. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akbaş, D. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktan, C. C. (2005). *Yeni Bir Siyasal Sistem Arayış; Demokrasi, Poliarşi ve Demarşi*. Çizgi Kitabevi. Konya.
- Akyıldız, S. (2014). *Örgüt Kültürünün Çalışanlarda İnovatif Düşünce Geliştirme, İş Tatmini ve Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*. 1(1). 61-89.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the Workplace Theory Research and Application*. Thousand Oaks. Calif: Sage Publications.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1993). "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?" *Journal of Business Research*. 26(2). 49-61.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. ve Smith, C. A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*". *Journal of Applied Psychology*. 78(4). 538-551.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 6.Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Anderson, J. C., ve Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*. 103(3). 411-423.

- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). "An Emprical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*. 26(1). 1-14.
- Atan, Ş. (2010), Kamu Hastanelerinde Çalışmakta Olan Doktor ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları Ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Attia, A., Mahesh N. S. ve Anusorn S. (1999). "Marketing Ethics: A Compharison of American and Middle-Eastern Marketers", *International Business Review*, 8(5). 611-632.
- Ayasılı, M. (2005). Emniyet Teşkilatında Terfi Sistemi ve Yaşanan Sorunlar, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Polis Akademisi. Güvenlik Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, Ö., Akın, D., Dede, F., Bilgili, M. ve Kaplan, D. (2016). "Kamu Hastanesinde Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi". *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*. 2(1). 25-43.
- Aykaç, B. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Ankara: Kamu Yönetimi Bölümü Yayını.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., Büyükmeşe, T. ve Bedestenci Ç. H. (2004). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Balay, R. (2001). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barling, J. ve Michelle, P. (1993). "Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study". *The Journal of Psychology*, 127(6). 649-656.
- Basım, N. (2000). "Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Kültürel Boyutları Bağlamında Asker Yöneticiler Üzerine Görgül Bir Araştırma", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 10(2). 33-52.



- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*. 59(3). 125-139.
- Belasko A. J. (1990). *Teaching The Elephant To Dance Empowering Change in Your Organization*. New York: Crown Publishers.
- Berglas, S. (2008). *Birinci Sınıf Oyuncular Nasıl Üretken Olur*. Harward Business Review. İstanbul: MESS Yayın. (552).
- Beugre, C. D. (2002). “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective”. *The International Journal of Human Resource Management*. 13(7). 1091-1104.
- Beyer J. M. ve Trice H. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Belli, Emre (2014). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Berberoğlu, G. (1991). *Karşılaştırmalı Yönetim, Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. (467).
- Benkhoff, B. (1997). “Disentangling Organizational Commitment: The Dangers Of The OCQ For Research And Policy”, *Personnel Review*, 26(1/2). 114-131.
- Bingöl, D (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Boies, K. ve Rothstein, M. G. (2002). “Managers Interest in International Assignments: The Role of Work and Career Satisfaction”. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(3). 233-253.
- Boshoff, C. ve Mels, G. (1995). “A Causal Model to Evaluate the Relationships Among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Servise Quality”. *European Journal of Marketing*. 29(2). 23-42.
- Bovee, C. L. ve Thill, J. V. (2000). *Business Communication Today*. 3th Edition. New Jersey: Prentice Hall.

- Bozoğlu, G. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brown, A. D. (1998). *Organizational Culture*. Second Edition. Great Britain: Prentice Hall.
- Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment, The Socialization of Managers in Work Organizations". *Administrative Science Quarterly*. 19(4). 533-546.
- Bumin, B. ve Şengül, A. (2000). "İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma", *VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 25-27 Mayıs 2000*. Nevşehir. (571-579).
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın Çalışan Davranışları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, *Amme İdaresi Dergisi*. 44(1). (135-153).
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 22. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Byrne, Barbara M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. 3rd Edition. New York: Routledge.
- Casson, H. N. (2001). *İlerle ve İlerlet*. İstanbul: Toker Yayınları.
- Cascio, W., F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits*, 3rd Edition. New York: McGraw-Hill Inc.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, A. A. (2000). Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış. *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(1-2). 509-538.
- Chang, E. (1999). "Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention". *Human Relations*. 52(10). 1257-1278.
- Collings, D. ve Mellahi, K. (2009). "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda". *Human Resource Management Review*. 19(1). 304-313.

- Cohen, A. ve Lowenberg, G. (1990). "A Reexamination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis". *Human Relations*. 43(10). 1015-1050.
- Connock, S. ve Johns, T. (1995). *Ethical Leadership*. London: Institute of Personnel and Development.
- Çelik Keleş, H. N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daloğlu, M. (2002). Türk Silahlı Kuvvetlerinde İş gücü Devri: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Ayrılma İsteği Çerçevesinde Bir İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dantzker, M. (1992). "An Issue for Policing-Educational Level and Job Satisfaction: A Research Note", *American Journal of Police*. 12(2). 101-118.
- Demirci, K. (2013). Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, Y. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (15). 115-132.
- Demirel, Y. (2008). "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Doğan, Ebru Ő. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, H. (2002). “İŞgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”. *Ege Akademik Bakış*, 2(2), 71–78.
- Doğan, M. (1996). *Doğan Büyük Türkçe Sözlük*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Dolunay, Salih K. (2007). “Okul Kültürü ve Türkçe Öğretimi”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(3), 9-22.
- Doney, P.M. ve Cannon, J.P (1997). “An Examination Of The Nature Of Trust in Buyer-Seller Relationships”. *Journal Of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Durgun, S. (2006). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112- 132.
- Eisenberger, R. Fasolo, P., ve Davis-La Mastro V. (1990). “Percived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation”, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 51-59.
- Erdoğan, İ. (1994). *İŞletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ő.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon; Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. 5. Bası, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*. 4. Basım, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Erkmen, T. (2008). *Yönetim ile İlişkisi Bakımından Örgüt Kültürü Süreci ve Uygulamaları, Yönetim-İletişim-Kültür*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”. *Journal of Marketing Research*. 18(1). 39-50.
- Gable, R. (1986). *Instrument Development in The Affective Domain*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.

- Görmen, M. (2012). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, N. (2003). “Örgüt Kültürü”. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış”. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 15, 1-11.
- Güler, B. A. (2005). *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*. Birinci Baskı, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Gülner, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, İstanbul: Literatürk Yayınları.
- Gülova, A. ve Demirsoy, Ö. (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gürsoy, K. (2006). *Mevlânâ Celâleddin Rûmî’de Birlik Fikri ve Tolerans, Bir Felsefe Geleneğimiz Var Mı?*. İstanbul: Etkileşim Yayınları.
- Güvenç, B. (1996). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Güzel, T. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Hair, Joseph F. Black, William C., Babin, Barry J. ve Anderson, Rolph E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. Harlow: Pearson New International Edition.
- Halsey, W. (1988). *Macmillan Contemporary Dictionary*. First Edition, İstanbul: Abc Tanıtım Basımevi.
- Hamel G. ve Breen B. (2007). *Yönetimin Geleceği*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Handy, C. B. (1981). *Understanding Organization*. 2. Edition, Aylesbury: Hazel Watson Ltd.
- Herskovitz, J. Melville (1964). *Cultural Dynamics*. New York: Augustin Publisher.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. London and Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, London: McGraw-Hill Book Company.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Second Edition, California: Sage Publications.
- Hunt, Shelby D., Lawrence, Chonko B. ve Wood, Van R. (1985). "Organizational Commitment and Marketing". *Journal of Marketing*, 49(1), 112-126.
- Hutter, J. (2006). "Create a Culture for Increasing Employee Commitment to Safety", *ABI/INFORM Trade & Industry*, 40(10), 90.
- İbicioğlu, H. (2000). "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri". *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), 13- 22.
- İmamoğlu, S., Keskin H. ve Erat S. (2004). "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 167-176.
- İnce, A. Rıza, Deniz, M. ve Öncül, M. Sadık (2016). "Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi". *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(11), 255-269.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma*. Ankara: Çizgi Kitabevi.

- İyiiişleroloğlu, Salih C. (2006). Aile Őirketleri: Adana ve çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jahoda, G. (1992). *Crossroads Between Culture and Mind: Continuities and Change in Theories of Human Nature*, New York: Harvester Wheatsheaf,
- Jamal, M. (1990). “Relationship of Job Stress and Type-A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems and Turnover Motivation”. *Human Relations*, 43(8), 727-738.
- Kalkan, A. (2013). Algılanan rgt Kültürünün rgtsel Vatandaşlık Davranışı zerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karanlık, A. (2014). Örgüt Kültürünün Hemşirelerin rgtsel Bağlılığına Etkisi zerine Bir Değerlendirme: Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi rneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Karcioğlu, F. Timuroğlu, K. ve ınar, O. (2003). “rgtsel İletiflim Ve İş Tatmini İlişkisi - Bir Uygulama”. *Yönetim Dergisi*, 20(63), 59-76.
- Kaya, H. (2008). “Kamu ve zel Sektör Kuruluşlarının rgtsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün alışanların rgtsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
- Khatri, N. ve Tsang, W. Eric (2003). “Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations”. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303.
- Kırel, . (1999). “Esnek alışma Saatleri Uygulamasında Cinsiyet İş Tatmini İş Bağlılığı İlişkisi”. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakltesi Dergisi*, 2, 115-136.
- Kiechel, W. (1984). “How to Relate to Nepotizm”. *Fortune*, 119, 143-144.
- Kline, Rex B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 4th Edition. New York: The Guilford Press.

- Knoop R. (1995). "Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction And Organizational Commitment For Nurses". *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*. 129(6). 643-649.
- Korkmaz, A. (2009) İnşaat Sektöründe Lisans Eğitimi Ve Sonrasında Mesleki Kültürlerin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kosa, G. (2010). Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kozak, A. Meryem (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Köse, O. (2014). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001), "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-240.
- Kurtoğlu, A. (2012), "Siyasal Örgütler ve Sivil Toplum Örgütleri Bağlamında Hemşehrilik ve Kollamacılık". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 67(1), 141 - 169.
- Kuşçu, P. Çağlar (2011). Örgüt Kültürü ve İş Yeri Zorbalığı: İşkur ve Ors Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Locke, Edwin A., Latham, Gary P. ve Erez, M. (1988). "The Determinants Of Goal Commitment". *Academy of Management Rewiev*, 13(1), 23-39.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior* (Seventh Edition). New York: McGraw-Hill Inc.
- Martin, P. ve Nicholls, J. (1987). *Creating a Committed Work-force*. London: IPM.
- Mathieu, John E. ve Zajac, Denis M. (1990). "A Review And Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.



- McMahon, B. (2007). Organizational Commitment, Relationship Commitment And Their Association With Attachment Style and Locus Of Control. MA Thesis. Institute of Technology Georgia.
- Meriç, C. (1986). *Kültürden İrfana*, İstanbul: İnsan Yayınları.
- Meydan, Cem H. ve Şeşen, Harun (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., ve Toplonytsky, L. (2010), “Person-Organization (Culture) Fit and Employee Commitment Under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study”. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 458-473.
- Mihçioğlu, C. (1966). *Personel İdaresi Ders Notları*, Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi Amme İdaresi Kürsüsü,.
- Mirza, A. (2007). “Meslekî Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Kültürel Yapılarının Belirlenmesi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990), “Trust in Employee/Employer Relationships, A Survey Of West Michigan Managers”, *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Mitchell, C. (2002). *Uluslararası İş Kültürü: Kültürel Bilinç ve Uluslararası İş Hayatı*. Çeviren: İbrahim BİNGÖL, İstanbul: Kontent Kitap.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. California: Sage Publication.
- Mottaz, C. J. (1989). “An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups”. *Journal of Vocational Behavior*, 28(3), 214-228.
- Mowday, Richard T., Porter, Lyman W. ve Steers, Richard M. (1982). “Employee Organizational Commitment Model”. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Nahavandi, A. ve Malekzadeh, Ali R. (1999). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nunnally, Jum C. ve Bernstein, Ira H. (1994). *Psychometric Theory*. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill Inc.

- Okay, A. (2002), *Kurum Kimliği*. Ankara: Mediacat Yayınları.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). “Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study”. *Journal of The Transportation Research Forum*. 57(2). 83-98.
- Örücü, E. ve Kaplan, K. (2001). “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu”, *CBÜ, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 93-111.
- Özkalp, E. ve Çiğdem K. (2002). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(21), 77-96.
- Özgener, Ş. (2000). “Değer Yönetimi: İmalat Sanayindeki Türk Yöneticilerin Yükselen Değerlerine İlişkin Bir Araştırma”, *Muğla Üniversitesi, SBE Dergisi*, 1(1), (173-189).
- Öztürk, M. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parker, R. J., ve Kohlmeyer, J. M., (2005). “Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms. A Research Note”. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 357-369.
- Randal, O., Boxx, R. ve Dunn, M. (1990). “Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion”. *Public Productivity&Management Review*. 14(2). 151-166.
- Reichers, Arnon E. (1986). “Conflict and Organizational Commitments”. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508-514.
- Reitz, J. (1987). *Behaviour in Organization*. Third Edition, Illinois: Irvin Inc.
- Richard, L. D. (2008). *The New Era Of Management*. Second Edition. Mason: Thomson South Western Publishing.

- Roath, J., Miller, P. ve Çavuşgil, T. (2002). "A Conceptual Framework of Relational Governance in Foreign Distributor Relationships". *International Business Review*, 11, 1-16.
- Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior*. Tenth Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall,.
- Rosenfeld, Robert H. ve Wilson, David C. (1999). *Managing Organizations: Text, Readings and Cases*, Second Edition, London: McGraw-Hill Publishing Company.
- Sabuncuoğlu, Ebru T. (2007). "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 621-636.
- Sabuncuoğlu, Z. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sackman, Sonja A. (1991). "Uncovering Culture in Organizations". *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 295-318.
- Sadri, G. ve Lees, B. (2001). "Developing Corporate Culture As A Competitive Advantage". *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Özel Sektörde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sargut, A. Selami (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sarıdere, U. ve Doyuran, Ş. (2004). "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz İnönü Üniversitesi.
- Sarıkaya, Ö. (2014). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Kahramanmaraş Necip Fazıl Şehir Hastanesi'nde Bir Alan Çalışması). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Schumacker, Randall E. ve Lomax, Richard G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. 3rd Edition. New York: Routledge.
- Sezgin, F. (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü". *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 35(156). 142-159.
- Sığı, Ü. ve Tıgılı, M. (2006). "Hofstede'nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi". *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, XXI(1), 477-492.
- Singh, K. (2007). "Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India". *Journal of Business Economics and Management*, 8(1), (29-37).
- Soykan, E. (2012). Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soysal, A. (2006). "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme". *Çimento İşveren Dergisi*, 20(5), 1-25.
- Stahl, G. (1956). *Public Personnel Administration*. Fourth Edition, New York: Harper&Brothers Publishers,
- Şekerli, E. B. (2017). "Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinin Meta Analiz İle Araştırılması". *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 6(2). 60-77.
- Şirin, R. (2014). Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Milli Eğitim Bakanlığı'nda Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şişman, M. (1993). İlkokullarda Örgüt Kültürü. Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Taşçıoğlu, H. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşgit, Yunus E. (2008). Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri: Türk Şirketlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Telman, N. ve Ünsal P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Tiyek, R. ve Peker, K. (2015). “Örgütsel Etik Davranışlar: Bir Araştırma”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi SBE Dergisi*. 6(1). 113-136.
- Toplu, B. Dilek (1998). Kamu Kurum Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tortumluoğlu, V. (2014). Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Torun, G. Sezen (2012). “Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”. *T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Genel Müdürlüğü*, 724, 1-72.
- Tozkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001). “Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırılmalı Bir Uygulama”. *Ege Akademik Bakış*, 1(1), 202-223.
- Tsui, Anne, S., Egan, Terry, D. ve O'Reilly, Charles, A. (1992). “Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment”. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-580.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181–202.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. No:179, Ankara: TODAİE Yayınları.

- Tung, R. ve Thomas, D. (2003). *Human Resource Management in A Global World: The Contingency Framework Extended*. in D. Tjosvold and K. Leung (Editors), Cross-Cultural Management, London: Ashgate Publishing.
- Türk Dil Kurumu, <http://tdk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 25.12.2017).
- Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ulutaş, M. (2011). *Örgütsel Demokrasi*. Konya: Ulvita Yayıncılık.
- Unutkan, Göksel A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uslu, A. (2012). Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uygur, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Uzunçarşılı S. A. (2001). Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Üçok, T. (1989). "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 4(1-2), 308-323.
- Ünver, Y. (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri. Yayınlanmamış Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vardi, Y., Wiener, Y. ve Popper, M. (1989). "The Value Content of Organizational Mission as a Factor in the Commitment of Members". *Psychological Reports*. 65(1). 27-34.
- Varlı, H. (2014). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Vural, Z. B. (2012). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wasti, S. Arzu (2002). Affective and Continuance Commitment to The Organization: Test Of An Integrated Model In Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment In Organization A Normative View". *Academy of Management Review*. 7(3). 418-428.
- Wu, Ming- Yi (2008). "Comparing Expected Leadership Styles in Taiwan and the United States: A Study of University Employees". *China Media Research*, 4(1), 36-46.
- Yağcı, K. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, E. (2014). Okul Binaları ve Örgüt Kültürü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, K. (2008). *Eğitim Yönetiminde Değerler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Yılmaz, M. (2015). Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Algısı Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yurteri, M. Kaya (2014). Türkiye’de Faaliyet Gösteren Uluslararası İlaç Firmalarındaki Tıbbi Mümessillere Yönelik Terfi Uygulamaları ile Motivasyon ve Performans İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yurttaş, A. (2014). Mekanik Örgüt Yapılarında Örgütsel Adalet ve Terfi İlişkisi; Kamu Örgütü Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yakındoğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yücel, R. (1997). İnsan Kaynakları Yönetiminde Terfi ve Başarı Değerlendirme. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zengin, İ. (1986). Türk Silahlı Kuvvetlerinde Personel Değerlendirmesi ve Terfi Sistemi. Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, TODAİE.





## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları.....	104
Tablo 4.2. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutları.....	105
Tablo 4.3. Terfi Uygulamaları Ölçeği .....	106
Tablo 4.4. Katılımcıların Demografik Dağılımı .....	108
Tablo 4.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi Sonuçları .....	110
Tablo 4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	111
Tablo 4.7. Örgüt Kültürü Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi Sonuçları .....	112
Tablo 4.8. Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	113
Tablo 4.9. Terfi Uygulamaları Ölçeği Yapısal Geçerlilik Analizi Sonuçları .....	114
Tablo 4.10. Terfi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	115
Tablo 4.11. CR, AVE ve Değişkenler Arası Korelasyonlar .....	116
Tablo 4.12. Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	117
Tablo 4.13. Örgütsel Bağlılık Betimleyici Değerler.....	118
Tablo 4.14. Örgüt Kültürü Betimleyici Değerler.....	120
Tablo 4.15. Terfi Uygulamaları Betimleyici Değerler .....	122
Tablo 4.16. Örgüt Kültürü – Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	123
Tablo 4.18. Hipotez Test Sonuçları Özeti.....	126

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli..... 102



## ÖZGEÇMİŞ

Ufuk ÜNLÜ, 1984 yılında Ankara’da doğmuştur. İlk ve orta öğrenimini Ankara’da tamamlamıştır. 2006 yılında Gazi Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun olmuş ve aynı yıl Merkez Bankası’nda staj yapmıştır. 2013 yılında Çankaya Üniversitesi Kamu Hukuku bölümünde Yüksek Lisansını tamamlamıştır.

2008 yılında Muhasebe Denetmen Yardımcısı unvanıyla Maliye Bakanlığı’nda çalışmaya başlamış ve aynı yıl Başbakanlık Teftiş Kurulu’nun açtığı sınavı kazanarak Başbakanlık Müfettiş Yardımcılığı görevine yürütmüştür. 2018 yılında Başbakanlık Başmüfettişi kadrosuna atanmış olup, halen Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulunda Denetçi olarak çalışmaktadır.

“Türkiye’de Teftiş Mekanizması ve Kurumsallaşması” adıyla 2014 yılında yayımlanmış kitabı ile mali, hukuki ve iktisadi konularda yazılmış makaleleri bulunmaktadır.

Hızlı okuma, iş yaşamında psikolojik dayanıklılık ve Kadir Has Üniversitesi spor hukuku ve yönetimi sertifikalarına sahiptir.