



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞA ETKİSİ MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

Doğan Cemre ÇULHAOĞLU

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DEMİRCİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

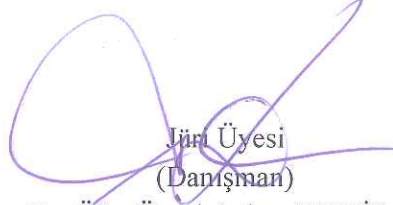
OCAK 2020

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

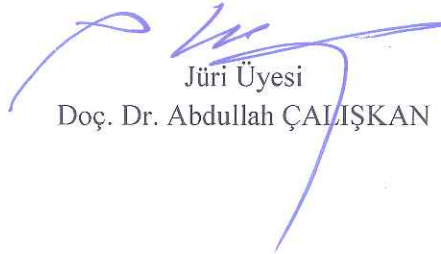
Doğan Cemre ÇULHAOĞLU tarafından hazırlanan “Aile Şirketlerinde Örgüt Kültürü’nün Örgütsel Bağlılığa Etkisi Mersin İli Örneği” başlıklı bu çalışma 09/01/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı  
Prof. Dr. Mehmet İNCE  
(Tarsus Üniversitesi)



Jüri Üyesi  
(Danışman)  
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DEMİRCİ



Jüri Üyesi  
Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : ..21../01/2020

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Köksal HAZIR  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



09/01/2020

Doğan Cemre ÇULHAOĞLU

# AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Doğan Cemre ÇULHAOĞLU

TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

2020

## ÖZET

Küreselleşen dünya ticaret ve ekonomi ağı ile her geçen gün sınırlar ortadan kalkarak ticaret farklı bir boyut kazanmaktadır. Ticaret ve ekonominin en temel taşı olan şirketler ve bu şirketlerin türevleri işveren ve işgören ilişkisine bağlı olarak varlıklarını sürdürebilmektedir. Bu aşamada kurumların yaratacağı örgüt kültürü çalışanları işe ve firmaya bağlayarak örgütsel bağlılık durumunu oluşturmaktadır. Aile şirketlerinde ise bu kavramların başarısı kuşaklar arası geçişi ve başarıyı sağlamaktadır. Araştırmanın sorunsalına uygun olarak yerel, uluslararası ve internet literatür kaynakları incelenmiştir. Tez konusu olan “Aile Şirketlerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi” ile ilgili birçok ulusal ve uluslararası araştırmada tutarlılığı test edilmiş “Rekabetçi Değerler Modeli” kullanılarak elde edilen katılımcıların demografik bilgileri doğrultusunda bütünleşik örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık durumlarının ölçülmesi planlanmıştır. Uygulanan anket kapsamında katılımcılara iki bölümden oluşan beşli ( 5’li ) likert sistemine göre sorular sorularak elde edilen veriler IBM SPSS programı vasıtası ile bilimsel yöntemler kullanılarak inceleme ve araştırma yapılması planlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Aile Şirketleri, Kültür, Örgüt, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık



**EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN FAMILY BUSINESSES; A  
RESEARCH IN MERSIN PROVINCE**

(M. Sc. Thesis)

**Doğan Cemre ÇULHAOĞLU**

**TOROS UNIVERSITY  
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE**

**2020**

**ABSTRACT**

With the globalizing world trade and economic network, the borders are disappearing and the trade gains a different dimension. Companies, which are the cornerstones of trade and economy, and their derivatives can survive depending on the relationship between employer and employee. At this stage, the organizational culture to be created by the institutions constitutes the state of organizational commitment by connecting the employees to the work and the company. In the family business, the success of these concepts ensures intergenerational transition and success. In accordance with the problematic of the research, local, international and internet literature sources were examined. It is planned to measure the integrated organizational culture and organizational commitment in line with the demographic information of the participants obtained by using the tutar Competitive Values Model tutar whose consistency has been tested in many national and international studies on “The Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment“ which is the subject of the thesis. Within the scope of the applied questionnaire, the participants were asked questions according to the five-point Likert system consisting of two parts and the data obtained were planned to be examined and researched by using scientific methods by IBM SPSS program.

**Keywords:** Family Companies, Culture, Organization, Organizational Culture, Organizational Commitment

## TEŞEKKÜR

Akademik eğitim ve öğretim hayatım boyunca değerli tavsiye, tecrübe ve yönlendirmeleri ile bana destek olan Toros Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL'e, tez yazım sürecinde, hayat tecrübeleriyle ve akademik anlamda her zaman değerli desteğini esirgemeyen, yoğun iş hayatıma rağmen anlayışla yaklaşan Dr. Öğretim Üyesi Ayhan DEMİRCİ'ye, bilgi ve donanımları ile her başım sıkıştığında yardımlarını eksik etmeyen Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün harika çalışanlarına, yüksek lisans eğitimim süresince manevi destekleri ile beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok değerli hayat arkadaşım Psikolog Nazlı Gökçe KARA'ya ve son olarak hayatımın şekillenmesine ve bu günlere gelmemde en büyük emeğe sahip değerli halam Adile DOĞAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ŞEMALARIN LİSTESİ.....	xii
TABLoların LİSTESİ .....	xiii
KISALTMALARIN LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

- Araştırma Probleminin Tanımı
- Araştırmanın Amacı
- Araştırmanın Önemi
- Araştırmanın Yöntemi
- Araştırmanın Kısıtları

## BİRİNCİ BÖLÜM AİLE ŞİRKETLERİ

### 1. AİLE ŞİRKETLERİ

1.1. Aile Ve Aile Şirketi Kavramları.....	5
1.2. Aile Şirketlerinin Kuruluş Nedenleri.....	6
1.3. Aile Şirketlerinde Gelişim Aşamaları Ve Organizasyon Modelleri.....	7
1.4. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	11
1.5. Çok Uluslu Aile Şirketleri.....	12
1.6. Ülkemizde Aile Şirketleri Kavramı.....	14
1.7. Aile Şirketlerinde Kuşak Kavramı ve Rol Kavramı.....	17

## İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgütün Tanımı ve Kapsamı.....	19
2.2. Kültürün Tanımı ve Kapsamı.....	20
2.3.Örgüt Kültürünün Tanımı.....	21
2.4.Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi.....	21
2.4.1. Z kuramı.....	22
2.4.2. Sosyal bilimlerde örgüt kültürü.....	23
2.4.3. Mükemmellik yaklaşımı .....	24
2.5.Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	26
2.5.1. Değerler.....	26
2.5.2. Varsayımlar.....	27
2.5.3. Normlar.....	27
2.5.4. İnançlar.....	27
2.5.5. Semboller.....	27
2.6.Örgüt Kültürü Üzerine Yapılmış Önemli Çalışmalar.....	28
2.6.1. Gertz Hofstede'nin örgüt kültürü analizi.....	28
2.6.1.1.Güç mesafesi.....	28
2.6.1.2.Belirsizlikten kaçma.....	29
2.6.1.3.Bireycilik ve toplumculuk.....	29
2.6.1.4.Erkeklik ve dişilik.....	30
2.6.1.5.Uzun ve kısa döneme yönelme.....	30
2.6.1.6.Serbestlik ve sınırlama kavramların yorumlanması.....	31
2.6.2. Duell ve Kennedy'nin örgütsel kültür analizi .....	31
2.6.3. Edger Schain'nin örgüt kültürü analizi.....	32



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1.Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı.....	34
3.2.Örgütsel Bağlılık Kavramını Etkileyen Faktörler.....	35
3.2.1.İş görenden kaynaklı faktörler.....	35
3.2.2.Görev tanımı ile ilgili faktörler.....	36
3.2.3.Tecrübe ve çevreye dayalı faktörler.....	36
3.2.4.Örgüt dışı faktörler.....	37
3.3.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	37
3.3.1. Mowday'ın sınıflandırması.....	37
3.3.1.1.Tutumsal.....	37
3.3.1.2.Davranışsal.....	37
3.3.2 Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık modeli.....	38
3.3.2.1.Duygusal bağlılık.....	38
3.3.2.2.Devam bağlılık.....	38
3.3.2.3.Normatif bağlılık.....	39
3.4.Örgütsel bağlılığın fayda ve sonuçları.....	39

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ANKET VE VERİ ANALİZLERİ

### 4. ANKET VE VERİ ANALİZLERİ

4.1.Araştırmanın Amacı.....	40
4.2.Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	42
4.3.Araştırma Evreni ve Örneklem.....	43
4.4.Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	44
4.5.Veritoplama Yöntemi.....	44
4.5.1.Demografik özellikler.....	45



4.5.2.Örgüt kültürü ölçeği.....	45
4.5.3.Örgütsel bağlılık ölçeği.....	46
4.5.4.Verilerin analiz yöntemi.....	46
4.5.5.Demografik verilerin analizi.....	47
4.5.6.Faktör analizi.....	48
4.5.6.1.Örgüt kültürü faktör analizi.....	48
4.5.6.2.Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi.....	51
4.5.7.Güvenilirlik analizleri.....	53
4.5.8.Tanımlayıcı istatistikler.....	54
4.5.9.Kolerasyon analizi.....	55
4.5.9.1.Örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutlarının arasındaki ilişkiler.....	56
4.5.10.Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi.....	56
4.5.11. Örgüt kültürünün alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları üzerine etkisi.....	57
4.5.12.Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre incelemesi.....	60
4.5.12.1.Cinsiyet değişkenine göre t testi.....	60
4.5.12.2.Yaş değişkenine göre anova testi.....	62
4.5.12.3.Eğitim durumuna göre anova testi.....	63
4.5.12.4.Çalışma yılına göre anova testi.....	66
4.5.12.5.Aileye yakınlık durumuna göre t testi.....	68
4.6.Hipotez Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	70

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ ve DEğerLENDİRME

SONUÇ VE DEğerLENDİRME.....	71
KAYNAKÇA.....	75
EKLER.....	84
Ek-1 Tezde Kullanılan Anket.....	83

Ek-2 Sekaran Ölçeği Tablosu.....	86
ÖZGEÇMİŞ.....	87

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Girişim evresi.....	9
Şekil 1.2. Gelişim evresi.....	10
Şekil 1.3. Profesyonelleşme evresi.....	10
Şekil 2.1. EFQM mükemmellik modeli.....	24
Şekil 3.1. Örgütsel bağlılık modeli.....	35
Şekil 4.1. Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki etkisi.....	42
Şekil 4.2. Örgüt kültürü ölçeği.....	45
Şekil 4.3. Örgütsel bağlılık ölçeği.....	46

## TABLULARIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1.Deal ve Kenndy'nin geri besleme modeli.....	31
Tablo 4.1.Çeşitli evren büyüklükleri için örneklem sayıları.....	44
Tablo 4.2.Personel demografik özelliklerine ilişkin veriler.....	47
Tablo 4.3.Örgüt kültürü ölçeğinin KMO ve Bartlett küresellik testi.....	48
Tablo 4.4.Örgüt kültürü ölçeğinin açıklanan toplam varyans tablosu.....	49
Tablo 4.5.Örgüt kültürü ölçeğinin faktör analizi.....	49
Tablo 4.6.Örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO ve Bartlett küresellik testi.....	51
Tablo 4.7.Örgütsel bağlılık ölçeğinin açıklanan toplam varyans tablosu.....	52
Tablo 4.8.Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi.....	52
Tablo 4.9.Tanımlayıcı istatistikler.....	54
Tablo 4.10.Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının arasındaki ilişkisi.....	55
Tablo 4.11.Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi.....	56
Tablo 4.12.Örgüt kültürünün alt boyutlarının aedit üzerine etkisi.....	58
Tablo 4.13.Örgüt kültürünün alt boyutlarının maddi kaygı üzerine etkisi.....	59
Tablo 4.14.Örgüt kültürünün alt boyutlarının borçlu hissetme üzerine etkisi.....	60
Tablo 4.15.Cinsiyet değişkenine göre T testi.....	61
Tablo 4.16.Yaş değişkenine göre Anova testi.....	62
Tablo 4.17.Eğitim durumuna göre Anova testi.....	64

**Tablo 4.18.**Çalışma yılına göre Anova testi..... 66

**Tablo 4.19.**Aileye yakınlık durumuna göre T testi.....68



## KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklama
EFQM	Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
KMO	Kaiser Meyer Olkin

## GİRİŞ

### Araştırma Probleminin Tanımı

İnsanoğlunun varoluşundan itibaren birbirleri ile etkileşimi başlamış ve topluluklar halinde yaşam ile kültürel ve ekonomik etkileşim insanların yaşam şekillerini ve davranışlarını yönlendirmiştir. Göçebe hayattan yerleşik hayata geçiş ile birlikte yaşamaya başlayan insanların arasındaki aile kavramı önem kazanmaya başlamış ve toplum algısını değiştirmiştir. Aile kavramının toplumda oturması ile bu birliktelik kavramı sosyal alanlarda sınırlı kalmayarak ekonomik alanlarda da kendini göstermiştir. Davranış bilimleri ve sosyal bilimlerin gelişimi ve yapılan araştırmaların artması verimlilik ve sürekliliğin sağlanmasının tek yolunun çalışanlara yüksek ücretler ödemek olmadığını anlayan firmalar ve işverenler çalışanların verimlilik, motivasyon ve performansını etkileyen psikolojik ve çevresel etkenlerin neler olduğunu öğrenme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Tarihsel dönemler ve yaşanan küresel ekonomik olaylar bu etkenlerde değişiklik gösterse de işgörenin çalışma hayatında ihtiyaç duyduğu tek isteklendirme kaynağının maddi kaynak olmadığı kanısı yıllar geçtikçe daha çok önem kazanmıştır.

Günümüzde küçük ölçekli şirketlerden, çok uluslu global şirketlere neredeyse bütün organizasyonlar her yıl işgörenin motivasyonunu ve verimliliğini arttırabilmek adına kurum içi ve kurum dışı faaliyetlere büyük bütçeler ayırmaktadır. Bu faaliyetler küçük ölçekli bir organizasyon için çalışanlarda kırlarda yapılacak bir etkinlik olabileceği gibi büyük ölçekli bir şirketin çalışanları için düzenleyeceği yurt dışı gezisi olabilmektedir. Bu aşamada personelin ne istediği, toplumdaki statüsü ve çevresel gereklilikleri göz önünde tutmakta büyük fayda vardır. Aksi takdirde işgörene yönelik yapılacak olan verimlilik ve performans artırıcı faaliyetler ters etki yapabilir ve motivasyonun düşmesine sebep olabilmektedir. Bu sonuçlar personel verim ve performansının bir organizasyon için ne kadar hayati önem taşıdığını bizlere göstermektedir. Kamusal alanda dahil artık birçok devlet kurum ve kuruluşu personel performansı üzerine çalışmalar yapmakta ve personel motivasyonunu en yüksekte tutabilmek adına faaliyetler göstermektedir.

Kurum ve kuruluşlar varlıklarını sürdürmenin en önemli faktörünün personelin firmaya bağlılığının artması ile sağlanabileceğini anladıkları takdirde örgüt içi bir kültür yaratmayı ve bu kültüre bağlı kalarak çalışmak isteyen personelden alınacak verimin maksimizasyonunu hedeflemektedir. Örgüt kültürü yaratma düşüncesi aslında ilk toplumlarda bireylerin birbirleri arasındaki maddi ve manevi paylaşımları sonucu ortaya çıkan normların devamında insan ilişkilerinde ve ekonomik faaliyetlerde devam etmesi ve bu faaliyetleri belli bir düzende tutması ile ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü ile kurum içi değerler, normlar, kurallar, törenler, alışkanlıklar belli bir kavramlar bütünü haline gelmektedir. Personel için A firmasında çalışıyorum demekten ise A firmasında çalışmaktayım demek ve bunu içinde hissetmek onun iş performansı ve motivasyonu üzerinde vazgeçilmez bir etkiye sahiptir. Bu etki ancak örgüt kültürü ve ona bağlı faktörler ile sağlanabilmektedir.

Örgüt kültürünün sağlanması ile örgütsel bağlılık kavramı ve bu kavramın sürdürülebilirliği sorunu ortaya çıkmış ve bu alanda araştırmalar artmıştır. Bireyin organizasyona bağlılığının sağlanması için örgüt kültürünün yanı sıra bir takım farklı gereksinimler ortaya çıkmıştır. Çoğu zaman bu gereksinimler maddi kaynaklardan ziyade manevi kaynaklardır. Personelin işverenden ve firmadan gördüğü değer işverenin kendine sağlamakta olduğu maddi imkândan daha değerlidir. Günümüzde gelişen teknoloji ile yaşanan ekonomik olayların etkileri daha hızlı ve büyük ölçüde organizasyonlara zarar verebiliyorken işveren için işgörenin firmaya ve kendine bağlılığı daha önemli hale gelmektedir.

Aile şirketleri için örgüt kültürü oluşturmak diğer firmalara göre daha kolay olmakla birlikte daha risklidir. Çünkü hali hazırda ailenin içinde bulunduğu kültür ve bunun getirmiş olduğu anlayış ekonomik faaliyetleri de etkilemektedir. Bu kapsamda aile şirketi içerisindeki kültüre personelin adapte olması daha zordur ancak adaptasyon ile birlikte başarı ve verimlilik oranı daha fazla olacaktır. Adapte olan personelin bağlılığının gücünün artması için ise canlı bir kavram olan kültürün beklentiler doğrultusunda öz değerlerinin değişmeden rotasyona uğraması gerekmektedir.



## **Araştırmanın Amacı**

Yapılan bu araştırma çalışması ile aile şirketlerini, kuruluş amaçlarını ve yönetim şekillerini literatür araştırması, bilgi ve deneyimlere dayanarak inceleyerek bu kapsamda yer alan şirketlerdeki örgüt kültürü kavramını ve ona bağlı etkenlerin personel üzerindeki etkilerini araştırarak bu kavramın alt faktörleri ile personelin örgütsel bağlılığına nasıl bir etkisi olduğunu ‘‘ Aile Şirketlerinde ‘‘Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi’’ni’’ ölçmemizi sağlayacak bir anket ile elde ettiğim sonuçları bilimsel yöntemler kullanarak yorumlanmıştır.

## **Araştırmanın Önemi**

Yapılan bu araştırma; aile şirketlerinde çalışan aileden olan ve aileden olmayan personelin örgüt kültüründen ne derecede etkilendiğini alt boyutları ile ele alarak bu etkinin iş görenin örgütsel bağlılığını nasıl etkilediğini göstermektedir. Elde edilen bilimsel sonuçlar gelecekteki araştırmalara fayda sağlayacağı gibi önceki çalışmalardan farklı değişkenlerin karşılaştırılmasını da sağlamıştır.

## **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın problemine uygun olarak yerel, uluslararası ve internet literatür kaynakları incelenmiştir. Tez konusu olan ‘‘Aile Şirketlerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi’’ ile ilgili birçok ulusal ve uluslararası araştırmada tutarlılığı test edilmiş ‘‘Rekabetçi Değerler Modeli’’ kullanılarak elde edilen katılımcıların demografik bilgileri doğrultusunda bütünleşik örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık durumlarının ölçülmesi planlanmıştır. Uygulanan anket kapsamında katılımcılara iki bölümden oluşan beşli ( 5’li ) likert sistemine göre sorular sorularak elde edilen veriler IBM SPSS programı vasıtası ile bilimsel yöntemler kullanılarak inceleme ve araştırma yapılması planlanmıştır.

## **Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma evreni Mersin ilinde faaliyet gösteren aile şirketi tabanlı otomobil firmaları ile sınırlandırılarak Sekaran tablosuna göre yüzde %95’lik doğruluk payı için 261 kişiye

uygulanmıştır. Bu yöntem ile araştırma ulusal ya da bölgesel boyutlarda yapılmayarak zaman ve maliyetten kazanım sağlanması planlanmıştır. Anketlere verilen cevapların doğru ve samimi olduğu kabul edilerek bilimsel yöntemler kullanılarak incelenmiş olup araştırma sonuçları anket çalışması yapılan şirket ile sınırlıdır.



## BİRİNCİ BÖLÜM AİLE ŞİRKETLERİ

### 1.AİLE ŞİRKETLERİ

#### 1.1.Aile ve Aile Şirketleri Kavramları

Bir kavram olarak "aile" kan bağı ile bireylerin hayatlarını birleştirmesi sonucu birinci, ikinci ve üçüncü derece akrabalık ilişkilerinin kurulması ile ortaya çıkan organizasyon biçimidir. Birinci derece aile üyeleri anne, baba ve çocukları kapsamaktadır. İkinci derece aile üyeleri dede, babaanne, anneanne, torun ve kardeştir. Üçüncü derece aile üyeleri amca, hala, teyze, dayı ve yeğenden oluşmaktadır. Bireylerin hayatlarını birleştirmesi sonucunda kayın akrabalığı oluşmaktadır. Aile kavramı bu kavramı da kapsamaktadır. Birinci derece kayın akrabalığı kaynana ve kayınbabayı kapsar. İkinci derece kayın akrabalığı eşinin kardeşlerini, eşinin dedesini, eşinin babaannesini ve eşinin anneannesini kapsar. Üçüncü derece kayın akrabalığı eşinin yeğenlerini, eşinin halasını, eşinin amcasını, eşinin teyzesini ve eşinin dayısını kapsamaktadır (Acar, 2006).

Aile toplulukları bulunduğu bölgenin kültürel, coğrafi ve etnik yapısına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Kırsalda birden çok hanenin birleşimi ile ortak bir hane altında yaşayan büyük aileler bulunuyor iken şehirlerde daha çok çekirdek aile diye tabir edilebilecek anne, baba ve çocuktan oluşan küçük aile yapısı yaygındır. Toplumun en küçük ve en önemli yapı taşı olan "aile" kavramı sosyal hayatın bir parçası olmakla birlikte günlük yaşamın devamlılığını ve düzeni temsil etmektedir. Bu düzen ilk toplumlardan bu yana ikili ilişkiler, devlet yönetimi ve ticarete büyük rol oynamıştır. İşte bu aşamada günümüzün en önemli ticari kavramlarından biri olan "Aile Şirketleri" kavramı ortaya çıkmaktadır (Acar, 2006).

Aile Şirketleri; birbiri ile kan bağı bulunan bireylerin ortak iştiraki ile kurulan ya da aile üyelerinden birinin önderliğinde kurulmuş ticari organizasyonlardır. Çoğu zaman bir aile üyesinin girişimci yaklaşımı ile hayat bulup diğer aile üyelerinin katılımı ile büyüyen aile şirketleri bazen de aile içerisindeki birden fazla üyenin ortak bir iş fikri konusunda girişimde bulunması ile kurulmaktadır. Dünyada bulunan işletmelerin yüzde yetmiş sekiz

aile şirketlerinden oluşmaktadır. Avrupa’da bu oran yüzde elli seviyelerinde iken Amerika Birleşik Devletlerinde yüzde doksan beş oranında aile şirketi dağılımı mevcuttur. Ülkemizdeki aile şirketleri verilerine göre ise bu oran yüzde doksan beş seviyesinde bulunmaktadır. Bu oran küçük ve orta ölçekli işletmelerin yüzde doksan dokuzunu kapsamaktadır. Hemen hemen her ticari alanda faaliyette bulunan aile şirketleri küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olabileceği gibi global büyüklükteki şirketler olarak da günümüzde faaliyetlerini sürdürmektedir. Ülkemizde aile şirketlerinin büyük bir kısmı küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluşmaktadır (Aydın, 2017:2, 20).

## 1.2.Aile Şirketlerinin Kuruluş Nedenleri

Aile Şirketleri kuruluş yapısı itibari ile girişimci mantık ile kurulan iştiraklerdir. Bir veya birden çok aile üyesinin bir fikir doğrultusunda bir araya gelerek kurmuş oldukları bu organizasyonlar aile fertlerinin ortak sermayesi ile kurulabileceği gibi bir aile üyesinin yarattığı sermaye bir diğer aile üyesinin yaratacağı iş fikri sonrasında da kurulabilmektedir. Girişimcilerin bu yapıyı tercih etmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler diğer organizasyonlarda daha çok maddi algı üzerine iken aile şirketlerinde manevi algı da büyük rol oynamaktadır. Günümüzdeki konjonktürel tabirle “’ekmek aslanın ağzında” cümlesinden yola çıkarak ticari güveni yaratma çabasından ziyade bireyler aslanla uğraşma yerine hali hazırda aralarında kan ve kayın bağı bulunan ilişkilere daha çok güvenmektedir. İşte bu güven aile şirketlerinin kuruluşundaki en önemli etkidir (Çoşar, 2018:3, 19).

Aile şirketleri bir fikir doğrultusunda birleşen aile üyelerinden oluşan organizasyonlar olabileceği gibi farklı alanlarda ticari faaliyet gösteren aile üyelerinin birleşerek bir ortak ticari fikre yönelmesi ile de kurulabilmektedir. Örneğin galericilik yapan bir aile üyesi aile sanayide servisi bulunan bir aile üyesinin maddi ve manevi birlikteliği ile otomobil satış ve servis bayi kurarak işlerini büyütmesi ülkemizde en çok görülen aile şirketi birlikteliğinden biridir. Başka bir bakış açısı ile bir aile üyesinin faaliyetteki ticari organizasyonu için dışarıdan alacağı bir hizmeti sıradan bir şirketten almak yerine bir aile ferdine ait şirketten alması ve bu ticari birlikteliği süreklilik kazandırarak ortaklık haline getirmesidir (Ilgın, 2017:4,15). Tüm bu örneklerden de anlaşılacağı üzere aile şirketlerinin kuruluşundaki en önemli etken aile bağından kaynaklanan kuşkusuz güven faktörüdür. Bir birey sahip olduğu iş fikrini tanımadığı bireyler ile gerçekleştirmekten ise ailesinden biriyle



gerçekleştirip başarısız olmayı göze almaktadır. Maddesel başlıklar altında aile şirketlerinin kuruluşlarına bakmak gerekir ise;

- \* Karşılıklı güven
- \* Kararların daha hızlı verilebilmesi ve yürürlüğe konulabilmesi
- \* Ortak sermaye yaratılmasının kolaylığı
- \* Tüm çalışan ve ortakların aynı değer doğrultusunda çalışması
- \* Faaliyetlerin kuşakları kurtaracağı düşüncesi
- \* Ticari faaliyetin daha uzun yıllar süreceği düşüncesi
- \* Kurallar ve prosedürlerin daha kolay yaratılması
- \* Profesyonelliğe değil de tecrübeye yönelik olması

### **1.3. Aile Şirketlerinde Gelişim Aşamaları ve Organizasyon Modelleri**

Organizasyonlar kuruluşlarından itibaren büyüme ve gelişme gösteren canlı varlıklardır. İç ve dış çevredeki önemli gelişmelerden etkilenir ve değişiklik gösterirler. Bir aile şirketi faaliyete başlaması ile konjektürel olaylara göre değişiklik gösteremez ve kendini yenilemez ise yok olmaya mahkumdur. Aile şirketleri de bu gelişim süreçlerini yürütmek ve başarılı olmak zorundadır (Kıran, 2007).

Kuruluş yapıları itibari ile aile şirketleri daha çok girişimci yapıya dayalı kurulan organizasyonlardır. Bir ya da birden çok aile üyesinin bir araya gelmesi ile kurulan aile şirketleri kuruluş anı itibari ile daha az profesyonel ve karlılık odaklı organizasyonlardır. Bir fikir doğrultusunda faaliyete geçen bu organizasyonları ilk etapta başarılı olma ve tutunma stratejileri ile kuruluş dönemindeki maddi giderleri organizasyon faaliyetleri ile kara geçirmeye çalışırlar. Bu etapta kurumsal ve profesyonel faaliyetler göz ardı edilerek daha çok satış ve müşteri odaklı faaliyetler ile firma ismi ve bilinirliği arttırılmaya çalışılır. Ancak pazarlama karması olan ürün, fiyat, dağıtım aşamalarının tamamlanması ile en önemli pazarlama aşaması olan tutundurma yani kalıcılık faktörü karlılığa etki etmeye başlar (Yıldız, 2014).

Aile Şirketleri gelişim aşaması ile faaliyetlerini kalıcı hale getirerek piyasada tutunmaya yönelik çalışmalara yönelirler. İşte bu faaliyetler ile aile organizasyonu

içerisinde departmanlaşma ve iş bölümü yaygınlaşır ve profesyonelleşme artar. Örneğin aile organizasyonu olarak faaliyete geçen bir servis ve yedek parça firması gelişim evresini ile firma kimliğini oluşturarak aile üyeleri arasında birimsel faaliyetleri paylaştıracak ve tepe yönetici konumundaki aile üyesine karşı sorumluluk besleyerek aile üyesi olmayan çalışanlara aileden olmanın sorumluluklarını benimseterek başarıya odaklanacaktır. Bu aşamadaki faaliyetlerin başarısı kuşaklar arası bilgi aktarımını, ticari başarıyı ve örgüt kültürünü oluşturarak örgütsel bağlılığı sağlayacaktır. Araştırmaya konu olan aile organizasyonu Aldo Grup firmasında yapılan bu literatür çalışması doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin başarılı bir şekilde izlenerek yaklaşık 40 yıllık bir ticari bilgi birikimi ve başarılı bir kuşaklar arası geçişin olduğu gözlemlenmiştir (Çoşar, 2018:3, 19).

Gelişim aşamasında bu başarıyı sağlayamayan aile organizasyonları firma içerisindeki sahiplenme sorunları ve dış etkenlerin hızlı değişimine ayak uyduramama sebebiyle zarar etmeye ve sonucunda ticari faaliyetlerin sonlanması sonucuna gitmektedir. Günümüz ticari dünyasına bakıldığında kuruluş ve gelişim aşaması itibari ile organizasyon içerisinde belli bir kültürünü oluşturmuş ve organizasyon içerisindeki faaliyetleri departmanlaştırarak aile içerisinde iş bölümü yapmış olan organizasyonlar büyümelerini sürdürerek ticari faaliyetlerini kuşaklar arasında aktarmış ve başarılı olmuşlardır (Yılmaz, 2018).

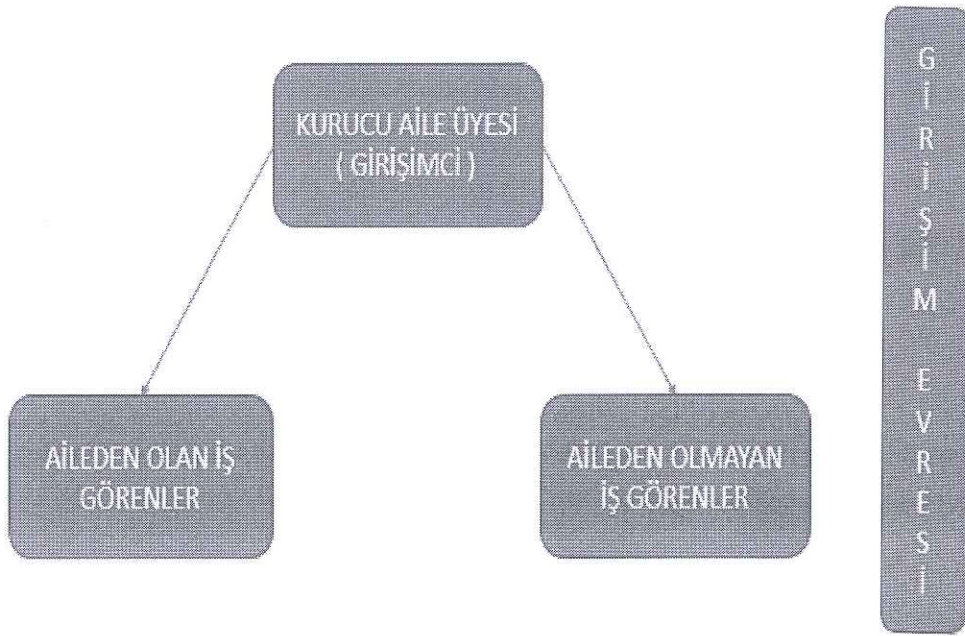
Gelişim aşaması ile departmanlaşan ve maddi açıdan kara ve başarıya geçen aile organizasyonları bu aşamada sürdürülebilirlik açısından insan kaynakları, iç denetim ve günümüz şirketleri için hayati önem taşıyan kurumsallaşma faaliyetlerine önem vermektedir. Kurumsallaşma faaliyetleri ile büyüyen aile organizasyonu içerisindeki aileden olan işgörenlerin branşlaşması sağlanarak aileden olmayan işgörenlerin firma içerisindeki bağlılıkları ve eşitlik algıları artacaktır. Kurumsallaşma faaliyetleri bir yandan tüm işgörenlerin firmaya bağlılıklarını arttırır iken bir yandan örgüt kültürünün yapısal bir hale gelmesini sağlayarak iş akış şemalarının prosesler halinde yürütülmesini sağlayacaktır (Şengün, 2011).

Günümüz aile şirketlerindeki en önemli sorunlardan biri olan personel arasındaki ayrıcalık ve adam kayırma kaygısı bu aşama ile azalacak ve son bulacaktır. Aile organizasyonları kurumsallaşma faaliyetleri personel arasındaki ilişkilerde tek düze kuralları uygulamaya alır iken bir yandan iç denetim faaliyeti ile aile üyeleri ve



organizasyon içerisindeki finansal faaliyetleri denetim altında tutacaktır. İnsan kaynakları departmanı ise aileden olan ve olmayan tüm personelin yetenek ve kabiliyetlerine uygun olarak kurum içi rotasyonları sağlayarak iş ve işçi performansını arttırmaya yönelik çalışmalar yürütecektir (Fırat, 2010).

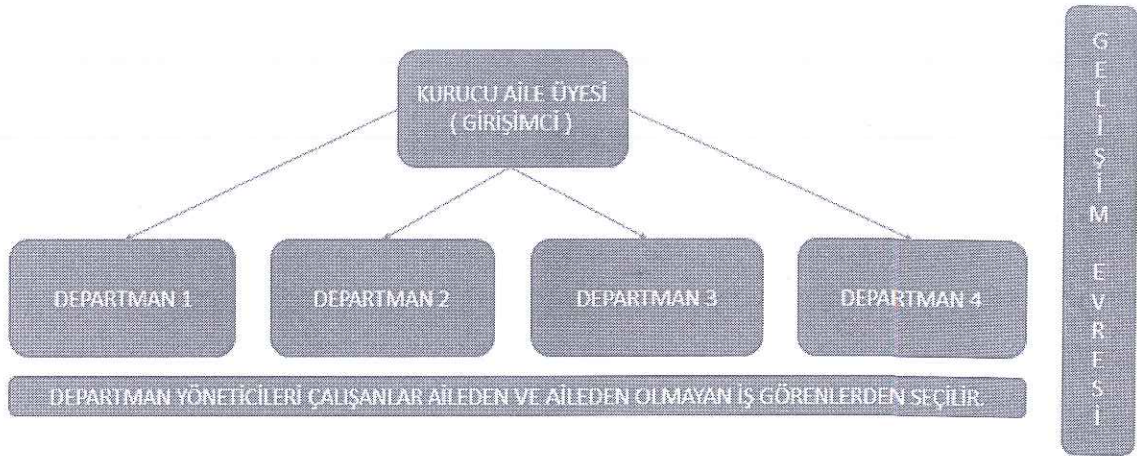
Tüm bu aşamaların gerçekleştirilmesi ve başarıya ulaştırılması aşamasında sağlıklı ve sağlam bir organizasyon yapısı oluşturulmalı ve bu organizasyon şeması dışına çıkılmadan ve şemadaki hiyerarşik sıralamaya bağlı kalarak faaliyetler yürütülmelidir. Literatüre ve yapılan organizasyon araştırmalarına bakılacak olur ise aile organizasyonlarında bir tepe yönetici ve onun altında çalışan aile üyelerinden ve aile üyesi olmayan personelden oluşan işgörenleri kapsayan bir organizasyon şeması görülmektedir (Şengün, 2011).



( Şekil 1.1.Girişim evresi )

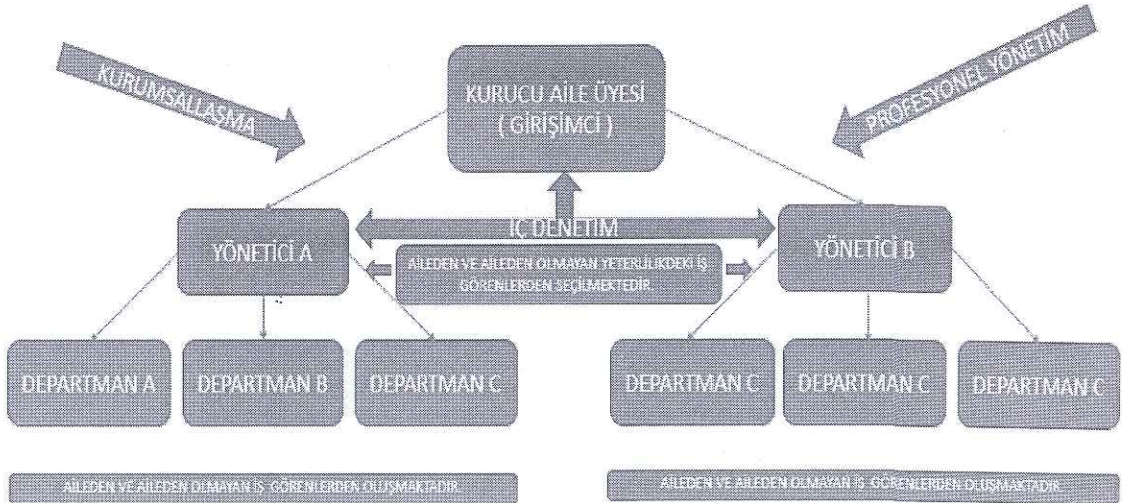
Gelişim aşamasında ulaşılması ile bu organizasyon şemasında köklü değişiklikler olmaktadır. Kuruluş aşamasında tepe yönetici konumunda bulunan aile üyesinin omuzlarında olan yürütme ve finans yükü bu aşama ile departmanlara dağılmakta ve profesyonelleşme süreci başlamaktadır.





( Şekil 1.2.Gelişim evresi )

Kurumsallaşma aşaması ile aile üyelerinden oluşan tepe yönetim ve hemen tepe yönetimin altında faaliyetlerini yürüten, iş yürütme yeterliliğine sahip aileden olan ve olmayan departman yöneticileri ile büyüyen bir organizasyon şeması ortaya çıkmaktadır. Gelişim kültürüne sahip işletmelerde liderler girişimci ve idealist, eğitilmiş, risk almaya istekli ve gelecekle ilgili vizyon geliştirebilmektedirler.(Çalışkan, 2012:109, 123) Sadece aile üyesi olduğu için uygun olmadığı bir yönetim ve kabiliyet gerektiren bir kademede olan aile üyesi başarısızlığa ve diğer işgörenler arasında eşitsizlik algısına yol açacaktır (Kıran, 2007).



( Şekil 1.3.Profesyonelleşme evresi )

#### 1.4. Aile Şirketlerinin Güçlü Ve Zayıf Yönleri

Küresel ticari yaşamın vazgeçilmez organizasyon şekli olan aile şirketlerinin dünya üzerindeki dağılımının yüzde seksen beşlerde olduğu günümüzde yeni kurulan organizasyonlarda girişimciler de aile çevrelerine yönelmektedir. Özellikle ticari güvensizlik ortamının ve olumsuz vaka örneklerinin yoğun olması girişimcileri aile üyeleri ile birlikte ticari yaşama atılma fikrine yöneltmektedir. Küçük ve orta ölçekli organizasyonların yüzde doksan yedisi aile organizasyonu olarak, iş fikri olan bir aile üyesinin girişimi ya da birden çok aile üyesinin ortak fikri ile ortaya çıkmaktadır. Girişimcilerin aile organizasyonlarını seçmelerinin güçlü yanlarını aşağıda sıralanmıştır (İlgin, 2014:15);

- \*Aile üyeleri arasındaki güven duygusu,
- \*Aile üyeleri arasında riski paylaşmanın daha kolay olması,
- \*Pay dağılımındaki kolaylık,
- \*Aile içerisinde kalifiye personel temini ile iş fikrini büyütme düşüncesi,
- \*Karar alma kolaylığı,
- \*Reaktif ve proaktif durumlara tepki vermenin kolaylığı,
- \*Uzun süreli planların yapılması,
- \*Büyük bir durumsal ve ticari kriz yaşanmadığı sürece parçalanmanın zor olması,
- \*Aile içerisinde halihazırda var olan kültürün organizasyona entegrasyonu ile başarı hedefi,
- \*Tepe yönetici sorununun aile içerisinde çözülmesi ile saygı ve bağlılık riskinin en aza indirilmesi,
- \*Örgütsel bağlılığı sağlamanın kolaylığı ve aileden olmayan üyeleri örgüte bağlamanın kolaylığı,
- \*Ortak çıkarların varlığının vermiş olduğu azim gücü,
- \*Ortak gelirin yeni iş fikirlerinde yatırıma dönüştürülmesinin kolaylığı.



Tabi her olumlu sonucun yaratacağı faydanın olduğu gibi aile organizasyonu olarak faaliyetlere başlamak ve yürütmenin getireceği zayıf yönlerde olacaktır. Bunlar (Ilgın, 2017:4, 15);

- \*Kurumsallaşma ve iç denetim faaliyetlerinin aile organizasyonu içerisindeki entegrasyonunun zorluğu,
- \*Rekabet duygusunun aile içerisinde yaratacağı sorunlar,
- \*Görev dağılımındaki adaletsizlik ve kalifiye personel yerine aile üyesi tercihinin yaratacağı sorunlar,
- \*Aile üyesi işgörenler ile aileden olmayan işgörenler arasındaki uyumsuzluk sorunu (Nepotizm),
- \*Aile içi sorunların ticari yaşama etki etmesi,
- \*Yeniliklere karşı olma düşüncesinin gelişimi yavaşlatması ve engellemesi,
- \*Kurucu lider olan tepe yöneticinin başarısızlığının tüm organizasyonun çöküşüne sebep olması,
- \*Kuşaklar arası geçişin başarısızlıkla sonuçlanması.

Tüm bu sebeplerin en riskli ve ölümcül sonuçlar yaratacak olanı kuşaklar arası geçiş problemidir. Var olan tüm aile şirketlerinin yaşadığı en büyük kaygı var olan ticari başarının bir sonraki nesle başarılı bir şekilde aktarılma kaygısıdır. Günümüz aile şirketleri yapısı ve literatür araştırıldığında aile şirketlerinin büyük bir kesimin sadece ikinci ve üçüncü kuşağı görebildiği ve ticari faaliyetlerine son verdiği görülmektedir. Ancak kuşaklar arası geçiş ve aile fertlerinin eğitimine önem veren organizasyonlar bu aşamayı başarılı bir şekilde tamamlayarak köklü bir aile organizasyonunun geleceğini oluşturmaktadır (Kurt, 2009).

### 1.5. Çok Uluslu Aile Şirketleri

Küresel pazarda yer alan şirketlerin büyük bir çoğunluğunu oluşturan aile şirketleri bu başarılarını hiç kuşkusuz kurumsallaşma ve profesyonelleşmeye borçludur. Büyük ve global aile şirketleri yapıları itibari ile risklerin çok olduğu ve yönetimin zor olduğu organizasyonlardır. Bu başarıyı yakalamış aile şirketleri girişim ve gelişim aşamalarında profesyonelleşmeye ve departmanlaşmaya geçiş yaparak kurumsal kimliklerini oluşturmuş

global yapıya geçiş ile birlikte kurmuş oldukları güçlü örgüt kültürlerinin dış ortaklarına benimseterek başarıyı yakalamışlardır. Global pazarda yer alan aile şirketi örneklerinde ilk sırayı hiç kuşkusuz Volkswagen A.G. firması alacaktır. Grup şirketi bünyesinde onlarca farklı otomobil firması ve endüstriyel firma bulundurmasına rağmen uygulamış olduğu standartlar ve prosesler ile Almanya'nın herhangi bir şehrinde yakalanabilecek kalite ve hizmet dünyanın herhangi bir noktasındaki Volkswagen showroomunda görülebilir (Uzunlar, 2018).

Volkswagen örneğinden anlaşılacağı üzere aile şirketleri yerel ve global başarılarını girişim aşamasında temellerini atacakları örgüt kültürüne ve bu örgüt kültürünün sağlayacağı örgütsel bağlılığa borçludur. Aşağıda diğer başarılı şirket örnekleri yer almaktadır (Credit Suisse, 2015);

\*Rockefeller Family Company: Dünyanın en zengin ailesi olma ünvanını elinde bulunduran Rockefeller şirketi aile şirketi olmakla birlikte bir çok endüstriyel alanda faaliyet gösteren global bir aile şirketidir.

\*Walmart: Amerika Birleşik Devletlerinin en büyük perakende zincirine sahip alışveriş merkezleri olan Walmart AVM'ler birçok aile şirketi yönetim ödülü ve sistem ödülü sahibidir. Kazanmış oldukları ün ve başarı herhangi bir firmanın ürünün walmart mağazalarının raflarında olmasının dahi borsa değerlerine etkisi bulunmaktadır. Her gün yaklaşık kırk bin Walmart tırı ABD geneline ürün dağıtmaktadır.

\*Samsung: Dünyanın en önemli teknoloji firmalarından biri haline gelen Samsung aile şirketi olarak kurulmuş ve dünyanın en hızlı değişim gösteren teknoloji alanında sağlam bir aile şirketi modeli ile başarıya ulaşmıştır.

\*Philips: Dünya devi teknolojik yedek parça ve ürün tedarikçisi Philips kurmuş olduğu örgüt kültürü ve personele verdiği değer ile Apple gibi personel yönetim sıkıntıları çeken firmaları kendini örnek almaya teşvik etmiştir.

Ford: Modüler üretim sisteminin mucidi Henry Ford'un temellerini atıp bugünlere miras bıraktığı Ford Şirketi en başarılı aile şirketi örneklerinden biridir. Girişimci bir iş fikri,

başarılı profesyonelleşme ve kurumsallaşma süreci sonucu yeni kuşağa aktarılan başarı öyküsüdür.

Lukoil: Aynı coğrafyada faaliyet gösteren üç aile şirketinin başarılı birleşimi ile günümüzde faaliyetlerine devam eden firma kırktan fazla ülkeye ürünlerini göndermektedir.

Foxconn: Apple ve Samsung gibi firmaların parça ve üretim tedarikçisi olan Foxconn 1975 de girişimci Terry Gou tarafından kurulmuş bir aile şirkettir. Tepe yönetici olarak hala şirketi yöneten Terry Gou, bir buçuk milyona yakın çalışan ile dünya teknoloji pazarının yüzde kırklık bir payı elinde bulundurmaktadır.

Exor Family Company: İtalyan Agnelli ailesine ait bu şirket yarım asırlık başarılı bir geçmişe ve bu başarısını da süreçlerde yürüttüğü kusursuz kalite ve bu kalite anlayışını bir diğer kuşağa aktarmasına borçludur. Fiat, Ferrari gibi global otomobil firmaları bu aileye aittir.

Global çaplı ticari başarıya ulaşmış aile şirketleri mevcut başarılarını muhafaza etmek ve gelecek kuşaklara aktarabilmek için kariyer okulları kurmuş ve okullarda aile üyelerini yetiştirerek hazır hale getirmeyi planlamaktadır. Yine lise ve yüksekokullarda başarılı olan öğrencileri bu enstitülere davet ederek eğitimler vererek örgüt kültürünü benimsemiş kalifiye personel yetiştirmektedir.

## 1.6. Ülkemizde Aile Şirketleri

Osmanlı döneminden günümüze gelen birçok farklı büyüklükte aile şirketi bulunmakla birlikte ülkemizde cumhuriyet dönemi ile birlikte kurulmuş köklü firmalar bulunmaktadır. Cumhuriyet döneminden günümüze atmış dokuz aile şirketi ticari faaliyetlerinin hala sürdürmektedir. Aile kavramına belki de dünya üzerinde en çok değer verilen ülkelerden biri olan ülkemizde aile işletmeleri sektörün yüzde doksan beşini kapsamaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yüzde doksan dokuzu aile şirketlerinden oluşmaktadır. Yine yapılan araştırmalar ülkemizdeki en eski aile şirketlerinin dördüncü nesil ile yaşam döngülerine devam ettiğini göstermektedir. Ülkemizde girişimci bir aile üyesinin kurmuş



olduğu işletmeye akrabalık ilişkisi ile dahil olan işgören sayısı normal işe alma süreci uygulanarak işe alınan işgören sayısının çok üstünde yer almaktadır (Aydın, 2003:79, 99).

Tüm aile şirketlerinde olduğu gibi kuşaklar arası geçiş problemi ülkemizde faaliyette olan aile şirketlerinin en büyük kâbusudur. Günümüzde küresel firmalarda kullanılan metotlar ile yeni aile üyeleri ve dış kaynaktan temin personel örgüt kültürüne entegrasyon sağlaması için eğitilmektedir. Ortalama ömürleri otuz beş ila kırk yıl olan aile şirketleri bu kuşaklar arası entegrasyonu başarı ile tamamladıkları halde uzun yıllar ticari faaliyetlerine devam edeceklerdir. Araştırmalar ülkemizdeki aile şirketlerinin yüzde otuzunun ikinci kuşağa ve yüzde on ikisinin üçüncü kuşağa geçebildiğini göstermektedir. Dördüncü kuşağa geçiş oranı ise sadece yüzde üç seviyelerinde kalmaktadır. Ülkemizde bulunan köklü aile şirketlerine örnekler verilmiştir (Yalçınkaya, 2017);

\*Albayrak Holding: Aile üyelerinin ortak girişimi sonucu kurulmuş ve kurumsallaşma sürecini başarılı bir şekilde tamamlayarak ondan fazla sektörde başarıya ulaşmıştır.

\*Kuru Kahveci Mehmet Efendi: 1857 yılında aile işletmesi olarak kurulmuş ve Mehmet Efendinin girişimci fikri ile günümüze kadar başarı ile ulaşmış aile şirkettir.

\*Turanlar Grup: 1953 yılında kardeşlerin ortak iştiraki ile kurulmuş ve günümüze kadar başarı ile endüstriyel faaliyetlerini devam ettirmektedir.

\*Vefa Bozacısı: 1876 yılından bu güne aile şirketi yapısını bozmadan nesillere aktarımı başarı ile tamamlamış bir aile şirkettir.

\*Kale Grup: 1957 yılında seramik sektörü ile uğraşan aile üyelerinin ortak iştiraki ile kurulmuş olan ve kurumsallaşma sürecini başarı ile tamamlayarak günümüzde alanında lider onlarca firmaya sahiptir.

\*Güral Porselen: 1966 yılında kurulan aile şirketi Türk porselen ve seramik sektörünün lider firması konumunda iken 2004 yılında aile içi bölünme sonucu Kütahya ve Güral porselen olarak ayrılmış ve liderliği bu anlaşmazlık sonucunu fırsat bilen yeni firmalara kaptırmıştır. Güral porselen örneğinde üçüncü kuşağa geçiş sürecindeki aksaklığın

firmalara nasıl zarar verdiği açık bir şekilde anlaşılmaktadır.

\*Hekimoğlu Döküm Sanayi: 1960 yılında aile şirketi olarak kurulmuş olan aile iştiraki firma günümüzde yurt içi ve yurt dışı birçok önemli ortak ile faaliyetlerine devam etmektedir.

\*Bayraktar Holding: 1958 yılında Kayseri’de aile üyelerinin ortak iştiraki ile kurulan holding günümüzde endüstriyel ve sektörel alanda ülkemizin en önemli firmalarından biridir.

\*Çolakoğlu Holding: 1945 yılında aile şirketi olarak faaliyete başlayan ve ismini aile büyüğü Mehmet Rüştü Çolakoğlu’ndan alan firma günümüzde ticari faaliyetlerine aile şirketi olarak başarılı bir şekilde devam etmektedir.

\*Sabancı Holding: 1967 yılında Adana’da Holding adı altında resmileşen Sabancı ailesinin ticari yaşamı 1925 yılında Hacı Sabancı ile başlamıştır. Günümüzde ülkemizde ve dünyada birçok alanda ortakları ve başarılı şirketleri ile güçlü bir şekilde ticari yaşamına devam eden Sabancı Holding kuşaklar arası geçişi ve kalifiye personel teminini başarılı bir şekilde yöneterek bu günlere kadar gelmiştir. Kurumsallaşma sürecini yönetmesi ile ülkemizin örnek aile şirketlerinden biridir.

\*Koç Holding: 1938 yılında resmi olarak kurulan holding 1926 yılında ticari faaliyetlerine başlamış günümüzde kurumsallaşmış bir aile şirketi olarak üçüncü nesil yönetiminde ticari faaliyetlerine devam etmektedir.

\*Doğan Holding: 1959 yılında Aydın Doğan tarafından kurulan holding günümüzde kurumsallaşma sürecini tamamlamış ve alanında lider enerji, otomotiv, sanayi, finans, medya ve turizm şirketlerine sahiptir.

\*Demirören Grup Şirketleri: 1959 yılında kurulan ve üç nesildir Demirören ailesine ait olan holding yakıt, medya, turizm, eğitim, liman ve gayrimenkul alanlarında başarılı bir şekilde ticari faaliyetlerine devam etmektedir.

\*Doğuş Grubu: Şahenk ailesine ait holding 1959 yılında ticari faaliyetlerine başlamış ve



günümüzde ülkemizde kurumsallaşma sürecini en başarılı şekilde yöneten holdinglerden biridir. Yedi farklı sektörde otuz bine yakın çalışan ile alanında fark yaratmaya çalışan organizasyon küresel firmaların uygulamakta olduğu eğitim akademisi metodu ile nesiller arası geçişi başarılı bir şekilde yöneterek örgüt kültürünü aileden olan ve olmayan personele düzenli eğitimler ile entegre etmektedir.

### **1.7.Aile Şirketlerinde Kuşak Kavramı ve Rol Kavramı**

Dünyanın neresinde olursa olsun aile şirketlerinin en büyük problemi var olan ticari başarı ve bilgi birikimini bir sonraki nesile aktaramaması ya da nesiller arası geçiş sürecinde yaşanan uyum sorunlarından kaynaklı iç çatışmaların yaşanması sonucu ticari faaliyetlerin sona ermesidir. Eğer bu geçiş sürecini aile organizasyonları başarı ile yönetemezler ise iflas ve yok olmaya mahkûmdur. İşte bu nedenle girişim evresini tamamlayarak gelişim evresine geçen aile şirketleri nesiller arası geçişi başarı ile yönetebilmek için kurumsallaşma ve dış kaynak kullanımı ile profesyonelleşme yoluna gitmektedir. Kuşakların eğitilmesi ve işe entegrasyonu hayati önem taşımaktadır. Genç aile üyeleri erken yaşlarda organizasyon içerisinde yer alan küçük işlerde çalışarak eğitilmesi ve işi öğrenmesi planlanmaktadır (Çoşar, 2018:3, 19).

İlk kuşağın başarılı girişimi ile başlayan ticari hayat gelişim evresi ile temelleri sağlam bir organizasyon yapısına sahip olacaktır. Birinci kuşak gelişim evresine kadar öğrendiği ve elde ettiği bilgi birikimini ikinci kuşağa aktarmak ve gelecekte birinci kuşağın yerini alabilecek başarılı nesiller yetiştirmek birinci kuşağın en büyük gayeleridir. Günümüz aile şirketlerinin yapıları incelendiğinde ikinci kuşağın birinci kuşağın yerini yönetim kademesinde daha çok aldığı ve yetenekleri doğrultusunda departmanları yönettiğini göstermektedir. Birinci kuşağın yaşlanması ile ikinci kuşağın gelişimi ve bu gelişim neticesinde birinci kuşak üyesinin yönetim kurulu başkanlığına yani nihayi karar verici rolünü üstlenmesi, ikinci kuşağın ise operasyonel rol alarak finansal ve işin sürekliliğine yönelik işlerle ilgilenmesi süreci başlar. Bu süreç ikinci kuşak üyelerinin birbirleri ile etkili ve başarılı iletişimi sonucu olumlu devam edebileceği gibi kuşak içi çatışma neticesinde başarısızlık ve ticari kaosla da sonuçlanabilir (Çoşar, 2018:3, 19).

İkinci kuşağın başarılı entegrasyonu ile üçüncü kuşağın ticari hayata hazırlanma süreci

başlar. Bu süreç ikinci kuşağın başarısı ile doğru orantılı olmaktadır. Yapılan araştırmalar genellikle bu aşamada şirketlerin başarısızlığa sürüklendiğini göstermektedir. Rol kavramı günümüz ticari yaşamında çok önemlidir. İş görenler yöneticilerinin üstlendikleri rollerden psikolojik olarak etkilenmekte ve bu etki iş performanslarına etki etmektedir.

Ekonomik kriz dönemlerinde işverenlerin üstlendikleri roller işgörenler üzerinde güven duygusu yaratmaktadır. Personelinin mutlu ve mutsuz anında yanında olan bir işveren baba yönetici rolünü üstlenmekte iken şirket içi denetim ve kontrol faaliyetlerini yöneten, gerektiğinde soruşturan ve tutanak düzenleyen yönetici daha korkulan ve çekinilen işveren rolünü üstlenmektedir. Avrupa ülkelerinde faaliyette olan aile şirketleri üzerinde yapılan "Aile şirketlerinde rol kavramının önemi" isimli araştırmalar incelendiğinde birinci kuşağın başarısının personelin örgüt kültürünü benimsemesinde ve örgüte bağlılığının sağlanmasında çok önemli olduğunu ancak ikinci kuşağın işe ve personele bakış açısının sağlanan bu başarının sürekliliğinde daha önemli olduğunu göstermektedir. Kurucu birinci kuşağın girişimci ruhunun vermiş olduğu özgüven ve personele yönelik ılımlı tutumu personel üzerinde olumlu bir etki yapmaktadır. Ancak personel ikinci kuşağa karşı hali hazırda var olan başarının sürekliliğini sağlayamayacağı düşüncesi ile olumsuz bir tutumla yaklaşmaktadır. İkinci kuşağın hazır olana konduğu düşüncesi personeli psikolojik olarak etkilemekle birlikte günümüzde aile şirketi bünyesinde işi devralarak birinci kuşağın başarısını ikiye katlayarak başarılı olan birçok önemli iş insanı bulunmaktadır (Aydın, 2003:79, 99).

Farklı bir bakış açısı ile ikinci kuşaktan birden fazla bireyin yönetimde yer alması da farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin iki kardeşin yönetimde yer alması ve başarılarının ve yeteneklerinin farklı olması kurum içi tatlı bir rekabet yaratabilmekle birlikte ortak noktada buluşamadığı takdirde olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### 2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### 2.1.Örgütün Tanımı ve Kapsamı

İnsanoğlunun birlikte yaşamaya başlaması ile bireyler arasındaki etkileşim aynı birey ve çevre arasındaki etkileşimin bireyin karakterinde yapmış olduğu değişim gibi birey üzerinde etki göstermiş ve bireyler birbirlerinin özelliklerinden, düşüncelerinden, ideolojilerinden, yaşam tarzlarından ve tutumlarından etkilenmiştir. Sosyologlar topluluklar ve topluluk kavramı adı altında örgüt ve oluşumu üzerinde uzun süren çalışmalar yürütmüştür. Bir tanım olarak örgüt; ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek bir ideali gerçekleştirmeye çalışan kişi, topluluk ve kurumların oluşturdukları homojen veya heterojen karakteristik özellik gösterebilen birliklerdir (Akarsu, 2006).

Örgüt kavramının oluşması için bireylerin ortak bir hedef doğrultusunda birleşerek o hedefi özümseyerek o hedef doğrultusunda çalışması ve hedefi gerçekleştirmek için emek sarf etmesi gerekmektedir. Hedeften sapan ya da hedefi anlamayan birey örgütten kopmaya ve yok olmaya mahkûmdur (Akünal, 2018).

Örgüt bir veya birden çok kişinin bir araya geldiği toplumun hemen hemen her alanında oluşabilecek bir kavramdır. Aile, organizasyonlar, kurumlar, sivil toplum kuruluşları, futbol kulüpleri, apartman sakinleri vb. tüm oluşumlar örgüt kavramı içerisinde yer almaktadır. Örgütün katılımcılarının örgütün ortak ideolojisine uyum sağlamasının önemini göstermektedir. Ayrıca örgütler en önemli girdisi olan üyelerinden etkin iletişim, örgütsel sorunların tespiti, farklılık yaratarak yenilikçi olma, rakiplerinden önde olma vb. pek çok hususta etkin ve önemli rol almalarını beklemektedir (Çalışkan, 2018:219, 239). Toplum ve aile kavramı üzerinde çalışmalar yürüten sosyologlar aile oluşumunun örgüt kapsamı içerisinde değerlendirilmesi yönünde farklı fikirler beyan etmiştir. Örneğin bir çekirdek aileyi ele alacak olur isek çekirdek aile üyelerinden babanın ailenin maddi imkânlarını kendi ideali doğrultusunda kötü yollarda kullanması ailenin diğer kurucu ferdi

olan eşi tarafından olumsuz değerlendirilmesine ve bu uyumsuzluğun boşanmaya ve aile kavramının dağılmasına sebep olacaktır (Altunay, 1999).

## 2.2.Kültürün Tanımı ve Kapsamı

Öğrenmek ve gelişmek insanoğlunun en temel karakteristik özelliklerinden biri olmakla birlikte öğrendiğini benimsemek ve onu geliştirmek de en önemli vasıflarından biridir. Düşünme ve karar verme yetisine sahip her canlının sahip olduğu öğrenme yetisi bir süre sonra alışkanlık, gelenek, adet ve bunun gibi tekrara tabi hareketleri doğurmaktadır. Kültür kavramı öğrenme ve öğrendiğini benimseyerek geliştirme olgusu ile sosyal bilimciler tarafından yıllarca araştırılmış ve hakkında farklı tanımlar yapılmasına rağmen ortak nokta olan canlı ve gelişen bir kavram olduğu konusunda hem fikir olunan bir terimdir (Aliakberzadeh, 2018).

Tanım olarak kültür; bir arada yaşayan bireylerin birbirleri ile etkileşimi sonucu ortaya çıkarttıkları tüm değerler, gelenekler, alışkanlıklar, yaşam tarzı, giyim, dil ve bunun gibi tüm maddi ve manevi kavramların bütünüdür. Kültür toplumdan, toplum ise kültürden direkt olarak etkilenmektedir. Bu nedenler topluma ve çevreye etki eden her olgu kültürün kavramsal bütünlüğüne etki etmektedir. Örneğin bir toplumun giyim tarzı kültürünün bir getirisi olarak görülebilir. Bu giyim tarzının zaman geçtikçe değişmesi ve toplumun buna göre değişim göstermesi ve bunu kültürünün bir parçası haline getirmesi, kültürün canlı bir olgu olduğunun en basit kanıtıdır (Arslantaş, 2008).

Kültür etki ettiği toplumun ortak özelliklerini yansıttığı gibi ortak değerlerin korunmasını da sağlamaktadır. Topluma dahil olan yeni bireylerin topluma uyum sağlamasını ve örf, adet, gelenek, görenek, törenler, önemli günler ve bunun gibi tüm kavramları içine alan kültürü benimsemesi, öğrenmesi daha kolay olacaktır. Kültür tüm toplumu etkileyen bir olgu olduğu gibi bir toplum içerisinde dahi küçük gruplar arasında farklılık gösterebilmektedir. Örneğin ülkemizde Türk kimliği adı altında birçok farklı ırk, mezhep ve kimlikte insan yaşamaktadır. Türk kültürünün etkisiz her kesimde kendini göstermesinde rağmen etnik grupların kendi karakteristik özellikleri kültürlerine etki etmektedir. Mezhepler üzerinden örnek verilecek olursa Alevi ve Sünni mezheplere sahip



bireylerin dini ve sosyal törenleri arasında birçok farklı kültürel olgu bulunmaktadır (Çapan, 2016).

### 2.3.Örgüt Kültürün Tanımı

Topluluk ve insanlar kelimelerinin türeyişinden bu yana birlikte yaşamlarını sürdürmekte ve etkileşim kurmaktadır. Bu etkileşim yaşamın her alanında yer almaktadır. Sosyal bilimlerde bu topluluklara örgüt adı verilmektedir. Örgüt kültürü ise; yapısı itibari ile birbirinden farklı karakterdeki bireylerin belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmesi üzerine yapmış oldukları paylaşımlar, düşünceler, temel grupsal değerler ve ortak hareketleri kapsar (Ata, 2018).

Örgüt, topluluğa dahil olan yeni bireyi etkiler ve değiştirir. Bu değişime ve örgütün ortak kültürüne ayak uyduramayan bireyler adaptasyon sorunları yaşar ve dışlanır. Grup iklimi dışında kalan bireyler için örgütün kültürel değerleri anlamsız ve gereksiz gelebilmektedir. Örneğin bir Afrika kabilesini ziyaret eden İngiltere vatandaşı bir kâşifin gördükleri ve öğrendikleri karşısında şaşırması, ancak o kabile ile vakit geçirdikçe alışması kültürün farklı ve öğretici olgularını göstermektedir (Çınar, 2018).

Sosyal bilimler ile uğraşan hemen hemen her birey örgüt ve kültür kavramlarını inceleyerek bunların birbirleri ile olan etkileşimlerini incelemiş ve farklı bir örgüt kültürü tanımı oluşturmak istemiş olsa da yapılan araştırmalar incelendiğinde bireylerin örgütlenmesi ve kültürel kalıplar oluşturmasında belli bir ortak amaç olmasının önemini vurgulamıştır. İşçiler arasındaki emek ve geçim kavramları ortak amacı oluşturmaktadır. Bir eğitim kurumundaki ders işleyiş şekli devlet kurumları içerisinde bir olayın değerlendirilme şekli kurumların dolayısıyla aynı amaç doğrultusunda bir araya gelmiş bireylerin ortak kültürel değerlerini ve hareketlerini yansıtmaktadır (Erez, 2018).

### 2.4.Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi

Örgüt kültürü ile ilgili tarihsel süreçte birçok farklı fikir ortaya atılmış, birbirinden farklı birçok grup ve toplum üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Örgüt kültürü kavramı

kapsamı altına aldığı grubun zaman içerisindeki özellik değişimlerine göre değişiklik göstermektedir (Tamer, 2011).

Max Weber, Taylor, Elton Mayo ve bunun gibi birçok önemli sosyal bilimci örgüt kültürü üzerine büyük araştırmalar yapmıştır. Weber'in bürokrasi yaklaşımı ile örgüt içerisindeki hiyerarşinin anlaşılması, Taylor'un araştırmaları ile örgütün verimliliğinin nasıl ve nelerden etkilendiğinin öğrenilmesi ve Elton Mayo ve arkadaşlarının çalışmaları ile örgüt ve örgüt kültürünün grup içerisindeki etkisinin incelenmesi ile başlayan incelemeler günümüzdeki örgüt kültürü literatürünün oluşumunu sağlamıştır. Bununla birlikte yapılan araştırmalar tarihsel süreçte toplumların birbirinden farklı örgüt kültürü değerlerine sahip olduğunu ve bu birbirinden farklı örgüt kültürlerinin anlaşılmasının sadece ikili ilişkilerde değil ekonomik yani ticari ilişkilerde de hayati önem taşıdığını göstermiştir (Uyar, 2017).

#### **2.4.1.Z kuramı**

İkinci dünya savaşı sonrası ağır toplumsal ve ekonomik darbe alan Japonya tekrar güçlü bir imparatorluk kurmak için kaba kuvvet yerine araştırma ve öğrenmeyi seçmiş ve yeniden örgütlenerek hali hazırda sahip oldukları köklü kültürleri ile yenilikçi düşünceleri birleştirerek çok kısa sürede güç toparlamayı hedeflemişlerdir (Beycioğlu, 2007:79, 97).

Temelinde güdü, kalite, verimlilik ve sorumluluk faktörleri olan Z Kuramı Japon Ekonomist William OUCHI tarafından 1981 yılında araştırmalar sonucunda geliştirilmiş bir kuramdır. Basit bir tabir ile savaş dönemi sonrasında sıkı bir ticari etkileşim kuran Amerikalı şirketler ile Japon şirketler arasındaki ticari başarı ve başarısızlıkları konu olarak yapılan araştırmalar ile örgüt kültürünün ticari başarının sağlanmasında ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur (Beycioğlu, 2007:79, 97).

Kuram X, Y ve Z başlığı altında birbirinden farklı üç yapıyı açıklamaktadır. X kuramı; işgörenlerin çalışmaları için zorlanmalarını, sürekli olarak denetlenmelerini ve sıkıştırılmalarını savunmaktadır. Bu kuram otoriter bir yönetim şekli ile işverenin işgören üzerinde baskı kurmasını ve başarıyı sağlamasını desteklemektedir. Ancak bu kuramın öngördüğü olgular işgörenlerin örgüte karşı maddi çıkar haricinde bir bağlılık



duymamasını sağlamaktadır. Bu da motivasyon kaybı oluşturarak verimsizlik sonucuna götürebilmektedir. Y kuramı; İş görenlerin aktif, çalışkan, sorumluluk sahibi, işini sahiplenen ve maksimum verime ulaşmak için emek gösteren bireyler olduğunu kabul eden kuramdır (Mansurova, 2017).

Z kuramı ise; birbirinden farklılık gösteren X ve Y kuramlarının faydalı kısımlarının bütünleştirilmesi sonucu ortaya çıkan bir tanımdır. Temelinde Z kuramı Japon yönetim sistemine dayalı birbirine duygusal derecede bağlı organizasyonların iç yönetim sistemleri ile işgören ile işveren arasındaki ilişkinin profesyonel ve resmi olduğu Amerikan organizasyonlarının iç yönetim sistemlerini karışımı ile türeyen kurallar bütünüdür. Z kuramının özelliklerini aşağıdaki gibi sıralanabilir (Işık, 2006);

- İş görenler daha uzun sürelerde istihdam edilmedir.
- Organizasyon içerisinde işgörenler kendilerini direkt olarak ilgilendiren kararlarının alınmasında yer almalı ve fikirleri önemsenmelidir.
- Her işgören işverenin sürekli kontrolü olmaksızın üstüne düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirmelidir.
- İç denetim sistemi gibi merkezi otoritenin baskısı altında sürekli olarak denetlenen personel değil, işgörene ve yaptığı işe yönelik değerlendirme yapılmalıdır.
- Uzmanlaşma orta seviyede planlanarak kalifiye olmayan personel sorununu ortadan kaldırmak, aynı zamanda tam uzmanlaşma ve işten uzaklaşma sorununu çözmek önemlidir.

#### **2.4.2.Sosyal bilimlerde örgüt kültürü**

Sosyal bilimciler tarihler boyunca organizasyonların etkinliği ve verimliliği üzerinde çeşitli araştırmalar ve sosyal deneyler yapmıştır. Sanayi İnkılabı sonucu makineleşme ve üretim hızındaki artışın getirmiş olduğu mekanik sistem ve bu sistemin işgören üzerindeki” işimi kaybedeceğim düşüncesi “yaratması araştırmacıların örgüt kültürü ve bu kültürün geliştirilmesi ile ilgili çalışmalara hız vermesi sağlamıştır. Özellikle sanayileşme inkılabına uyan büyük şirketlerde yapılan araştırmalar işgörenlerin organizasyona ve organizasyon içerisinde buldukları gruplara yani bağlı oldukları örgüte karşı hissetmiş oldukları düşüncelerin anlaşılmasını ve olumsuz etkilerinin nasıl giderileceğine dair çözümler bulunmasını sağlamıştır (Aydın, 2003:79, 99).

Araştırmalar ilk başlarda daha çok maddi koşulların iyileştirilmesi üzerine artması planlanan iş motivasyonu odaklı sürdürülmüştür. Sanayi inkılabı sonrası gelişen üretim ve organizasyon sistemi ile işgörenin en önemli çıktısı olan emeğin yerini makine gücü almaya başlamıştır. Bu değişim işgörenlerin motivasyonunu düşürmüş ve işten soğutmuştur. Bu durumu rnelemek gerekirse sanayi inkılabı döneminde buhar makinelerinin işçilerin yerini alması üzerine işgörenler makinelerin hareketli parçalarının arasına terliklerini yerleştirerek makineleri bozar ve Fransızca sabotaj anlamına gelen ‘‘sabot’’ diye bağırırılmış. Günümüzde halen iş terliği olarak kullanılan terlikler sabot diye adlandırılmaktadır (Genç, 2010).

Elton Mayo ve arkadaşlarının Amerika Birleşik Devletleri’nin Chicago eyaletinde bulunan Western Elektrik Şirketlerinde yapmış olduğu Hawthorne Araştırmaları işgörenlerin farklı durum ve koşullardaki fiziksel ve psikolojik tepkilerinin gözlemlenmesi ve bilimsel yöntemler kullanılarak raporlanmasını sağlamıştır. Yapılan araştırmalarda işgörenlere (Yıldırım, 2018);

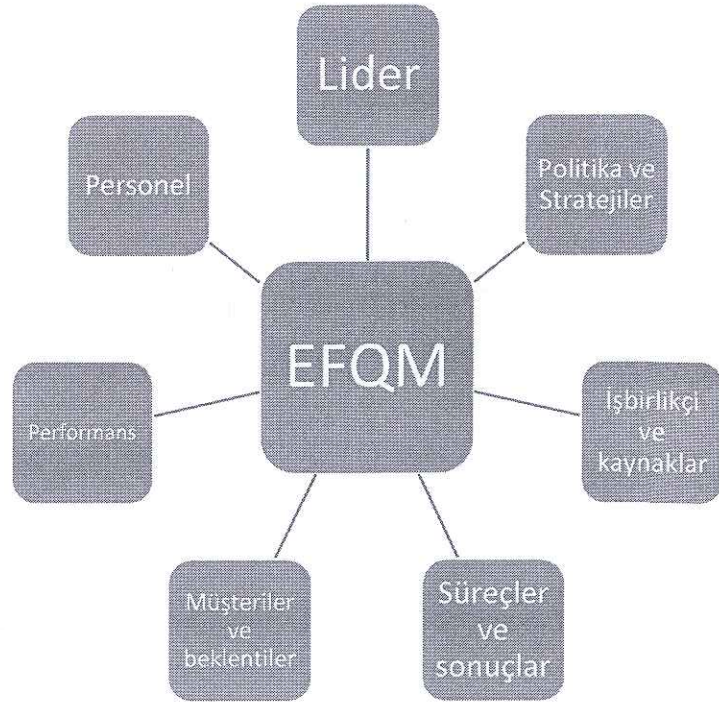
- Sosyo-Psikolojik testler uygulanarak etkileri gözlemlenmiştir.
- Grupların farklı durumlar karşısındaki ortak tepkileri gözlemlenmiştir.
- Değişen koşullara bireylerin tepkileri gözlemlenmiştir.
- Çalışma ortamındaki fiziksel değişikliklerin çalışanların iş performansına etkisi gözlemlenmiştir.
- Maddi ve manevi Őartlarda yapılan köklü değişikliklerin çalışanların iş performansına ve motivasyonuna etkisi gözlemlenmiştir.

#### 2.4.3.Mükemmellik yaklaşımı

Kısa adı ‘‘ EFQM ‘‘ olan Avrupa Kalite Ve Yönetim Vakfı 1988 yılında 14 kurucu üyenin ortak girişimi ile Avrupa sınırları dahilindeki organizasyonların mükemmelleştirilmesi için faaliyet gösteren bir kurumdur. Kuruluşuna istinaden kurumlar ve organizasyonlar üzerinde yapılan büyük ölçekli çalışmalar sosyal deneyler ile desteklenerek 1991 yılında ‘‘ Mükemmellik Yaklaşımı Modeli ‘‘ geliştirilmiştir (Kalder, 2018).

Vizyonunda Avrupa da faaliyet gösteren organizasyonların mükemmelleştirilmesi olmasına rağmen model başarısını ve tutarlılığını kanıtlaması üzerine tüm dünyaya yayılmış ve günümüzde yerel yönetimlerden global şirketlere kadar birçok kuruluş tarafından uygulanmakta olan bir sistemdir. Sistemin en belirgin özelliği kamu ve özel sektörün ortak ve etkin kullanımına açık bir sistem olmasıdır. Özel sektör için ise globalleşen dünya ekonomik sistemi ile uluslararası pazarda faaliyet gösteren firmaların tek bir yönetim sistemi ile yönetilmesine imkan sağlamıştır. Kurumlar için " EFQM " logosun iç ve dış yazışmalar kullanılması ve web sitelerinde yer alması prestij haline gelmiştir (Kalder, 2018).

EFQM 'in mükemmellik sistemi temelinde yedi ana konu üzerinde proses yönetimi üzerine kurulmuştur. Bunlar aşağıdaki gibidir (Kalder, 2018).



(Şekil 2.1. EFQM mükemmellik modeli)



- Lider:** Liderin yetenek ve kabiliyetlerinin geliştirilerek eğitim ve vizyonunun hedeflere uygun olması gerekmektedir.
- Personel:** Doğru işin doğru işgörene yaptırılması ve personelin işe uygun hale getirilmesinin sağlanmasıdır.
- Performans:** İş ve işlemlerin takip ve kontrol edilerek iç ve dış denetimler ile denetlenerek raporlanmasıdır.
- Müşteri ve beklentiler:** Arz ve talebi oluşturan beklentilerin takibi.
- Süreçler ve sonuçlar:** Prosesler ve işin niteliğine göre uygulanan süreçlerin geri bildirim ( feedback ) raporlarıdır.
- İşbirlikçi ve kaynaklar:** Kaynakların ve iş birlikçilerin etkin ve verimli kullanılması, iş birlikçiler ile firma arasındaki iletişimin kalitesinin artırılmasına yönelik otomasyonların kullanımının yaygınlaştırılmasıdır.
- Politika ve stratejiler:** Etkinlik ve verimlilik odaklı, geleceğe yönelik vizyona ve misyona uygun strateji ve politikaların belirlenmesi ve uygulamansıdır.

## 2.5.Örgüt Kültürün Öğeleri

Örgüt ve kültür kavramlarının içerdikleri terimlerin bütünleşmesi sonucunda oluşan örgüt kültürü birçok alt ögeye sahiptir. Bu öğeler örgüt kültürünün temel yapı taşlarını oluşturmakla birlikte, sağlam ve tutarlı olmasını sağlamaktadır. Örgüt kültürünün öğeleri (Köse, 2014);

- Değerler
- Varsayımlar
- Normlar
- İnançlar
- Semboller

### 2.5.1.Değerler

Daha çok geleceğe yönelik olan durum ve olaylara karşı beklenen hedefleri temsil eden olgulardır. Kendi içinde birçok alt başlığı bulunmaktadır. Kurumsal değerler; önemli ve gerçekçi yaklaşımları öngören kavramlardır. Estetik değerler; organizasyonun formel ve



uyumsal kurallarını içermektedir. Ekonomik değerler; Organizasyonun faydasına olacak politikalar odaklıdır. Sosyal değerler; İnsan ve ikili ilişkilere odaklı organizasyon içerisinde yer alan tüm bireylerin ilişkilerini düzenleyen kurallardır. Politik değerler; kurumsal güç ve başarının arttırılmasına odaklı değerlerdir. Kutsal değerler; gerçek dünya ile günümüzün konjektürel olaylar dışında kalan kavramların tanımlanmasına yöneliktir (Köse, 2014).

### **2.5.2.Varsayımlar**

Tartışmaya ve sorguya açık olmayan varsayımlar iç ve dış çevre ile ilgili sorun ve karşılıklı ilişkilerin gerçekçi metotlar ile yorumlanması ve kabul edilmesidir (Köse, 2014).

### **2.5.3.Normlar**

Doğru ve yanlış birbirinden ayıran, yol gösteren, örgüt üyelerinin davranışlarını ve ikili ilişkilerini direkt olarak etkileyen, açık olması ve herkes tarafından anlaşılması gereken uyulması zorunlu belirgin yol gösterici kurallardır (Köse, 2014).

### **2.5.4.İnançlar**

Geçmiş ve günümüze nirengi alarak doğruyu bireysel olarak açıklayan ve organizasyonu yani örgütü etkileyen inanışlardır (Köse, 2014) .

### **2.5.5.Semboller**

Bir örgütün iç ve dış iştirakçilerini direkt olarak etkileyen tüm kavramlarına sembol denilmektedir (Köse, 2001). Bunlar;

-Büyük liderler ( Kurucu üyeye olan ilgi ve hayranlık )

-Dil ( Kurumsal dil, kurum içi özel iletişim kanalları )

-Kelimeler ( Firmanın ismi ve o isim altında çalışıyor olmanın personele verdiği haz )

-Şekil, logo ve amblemler ( organizasyonların logoları )

-Mit ve hikayeler ( Örgütün yaşadığı iyi ve kötü ders çıkartılabilecek tüm önemli olaylar)

-Törenler ( Gelenekselleşen tüm etkinlikleri kapsamaktadır. Kuruluş yıldönümü, ortaklık tarihi

ve bunun gibi tüm tarihlerdir. )

## **2.6.Örgüt Kültürü Üzerine Yapılmış Önemli Çalışmalar**

Sosyologlar, psikologlar ve toplum bilimciler tarihler boyunca örgütlerin etkinliği ve verimliliği üzerine çalışmalar yaparak onları anlamaya çalışmıştır. Sanayi inkılabı ile üretim hızının artışı iş gücü ve emeğin yerini mekaniğin alması ile bu çalışmalar daha da önem kazanarak artmıştır. Elton Mayo ve arkadaşlarının çalışmaları, Max Weber'in kurum içi bürokrasi modeli gibi temelinde örgütü anlamaya ve yönetmeye yönelik çalışmalar 1980'li yıllarda William OUCHI "Z Teorisi" çalışması ile çağ atlamıştır. Deal ve Kennedy 'in örgüt kültürü çalışmalarını Edgar H. SCHEIN'in araştırmaları devam ettirmiştir. Thomas PETER ve Robert H. WATERMAN'ın çalışmaları ile örgüt kültürü ve bu kültüre bağlı verimlilik ve etkinlik artışı oranları betimlenmiştir (Erdal, 2010).

### **2.6.1.Gertz HOFSTDE'in örgüt kültürü analizi**

Örgüt kültürü ve etkileri ile ilgili bu alanda yapılan en önemli çalışma Gertz HOFSTDE tarafından yapılmıştır. IBM'e ait yetmiş iki kurumda yapılan anketler bilimsel yöntemler ile analiz edilerek altı farklı örgüt kültürüne ait boyut geliştirilmiştir. Bu boyutlar özetlenmiştir (Yıldırım, 2018);

#### **2.6.1.1.Güç mesafesi**

Yönetenden ziyade yönetilenin güç dağılımındaki eşitsizlik düşüncesini benimseme derecesini açıklamaktadır. Hiçbir toplum tüm sınıflar ele alındığında eşit değildir. Kavramın ana unsuru ve amacı; bireylerin fiziksel ve zihinsel yönden eşit olmadığı ve

toplumun bunu ne derecede önemseydiğini göstermektedir.

<u>Küçük Güç Mesafesi</u>	<u>Büyük Güç Mesafesi</u>
- Öğrenme merkezlidir.	-Öğretici merkezlidir.
- Toplumsal ve çoğulcu yaklaşım içermektedir.	-Tekil yönetim odaklıdır.
- Eşit gelir dağılımı vardır.	-Yoksulluk görülmektedir.
- Din, eşitlik odaklıdır.	-Astlar koşullandırılır.
- Üstler astlarını dinler.	-Güç toplumsal göre dağılır.
- Güç kavramı iyi ile kötü arasındaki farka bağlıdır.	-Din sınıfsal olarak ayrılır.

### 2.6.1.2.Belirsizlikten kaçma

Bireylerin bilmediği olaylar karşısında sergilediği tutumları açıklamaktadır. Bireylerin ve kurumların beklentileri ile doğru orantılı etkilidir.

<u>Zayıf Belirsizlikten Kaçma</u>	<u>Güçlü Belirsizlikten Kaçma</u>
- Belirsizlik düşüncesi kabullenilmiştir.	-Belirsizlik tehdit olarak algılanır.
- Kişisel kontrol üst seviyededir.	-Duygusalılık mevcuttur.
- Yeniliklere açıktır.	-Yenilik korkutucu etki yapar.
- Öğretici ve araştırmacı sistem mevcuttur.	-Öğretici her şeyi bilendir.
- Rotasyon normal karşılanır.	-Rotasyon korkutur.
- Kurallar hoş karşılanmaz.	-Kurallar en temel ihtiyaçtır.
- Din ve felsefe görecelik ister.	-İnanç odaklı toplumsal yapılıdır.

### 2.6.1.3.Bireycilik ve toplumculuk

Bireycilik kavramı bir bireyin içinde yer aldığı topluluğa katılım derecesini göstermektedir. Toplumculuk(çoğulculuk ) ise bireysel özelliklerin göz ardı edilerek toplumsal özelliklerin kişinin merkezinde olduğu düşünce biçimidir.



<u>Bireycilik</u>	<u>Toplumculuk</u>
-Birey kendinden ve ailesinden sorumlu.	-Geniş aile ve toplum kavramı hakim.
-Ben vardır.	-Biz vardır.
-Özel hayat düşüncesi.	-Toplumsal aidiyet düşüncesi.
-Bireysel düşünce sistemi.	-Ortak düşünce ve uyum
-Eğitim, öğrenme işini öğretir.	-Eğitim konuyu öğretir.
-Görev odaklı yaşam.	-İkili ilişki odaklı yaşam.

#### 2.6.1.4. Erkeklik ve dişilik

Erkek ve kadın arasındaki değer farklılıklarını anlatmaktadır. Hofstade'e göre erkek güç, hırs, zenginlik, refah, statü, bağımsızlık odaklı birey iken kadın yaşam kalitesi ilişki ve bireysel zenginlik odaklıdır.

<u>Dişilik</u>	<u>Erkeklik</u>
- Minimum duygusallık.	-Maksimum duygusallık.
- Anlayış odaklı.	-Hırs odaklı.
- İş ve aile arasında denge vardır.	-Öncelik iştir.
- Çocuk sayısını kadın belirler.	-Çocuk sayısını erkek belirler.
- Siyasette ve yaşamda kadın etkisi hakim toplum.	-Kadın kısıtlanmalıdır düşüncesi

#### 2.6.1.5. Uzun ve kısa döneme yönelme

Günümüz ile gelecek düşüncelerine verilen öneme göre belirlenen farklı değerlerdir. Uzun döneme yönelen toplumlarda azim ve kararlılık vardır. Kısa döneme odaklı toplumlarda ise günü kurtarma düşüncesinin yanı sıra kural odaklı bir yaşam biçimi hakimdir. Bu alandaki en önemli bilimsel çalışma Chinese Culture Communication adı altında yirmi üç ülkede yürütülmüş ve araştırılmıştır.

<u>Kısa Döneme Yönelme</u>	<u>Uzun Döneme Yönelme</u>
- Örf ve adetlere dayalı toplum	-Toplumsal değerler değişkenlik gösterir.
- Hizmet odaklı yaşam biçimi	-Üretim odaklı yaşam biçimi
- Tüketici toplumsal yapı.	-Birikim odaklı toplumsal yapı
- İyi ve kötü kavramları evrenseldir.	-İyi ve kötü kavramları durumsaldır.

### 2.6.1.6.Serbestlik ve sınırlama kavramlarının yorumlanması

Serbest toplumlarda yaşamın tadını ve eğlenmeyi amaçlamaktadır. Arzu ve haz her zaman ön planda ve duyguların yönetilmesinde etkilidir. Sınırlamanın olduğu toplumlarda arzu ve zevkleri sosyal normlar kısıtlamaktadır. Günümüzde doğu ülkeleri ve islami inanca sahip toplumlar sınırlama kavramına göre yönetilmekte iken batı ülkeleri serbestlik odaklı bir yönetim ve yaşam biçimine sahiptir

<u>Serbestlik</u>	<u>Sınırlama</u>
-İfade özgürlüğü vardır.	-İfadede özgürlük ikinci plandadır.
-Boş zamanlar değerlidir.	-Boş zamanlar önemli değildir.
-Eğitilmiş nüfus oranı yüksektir.	-Eğitilmiş nüfus sayısı azdır.
-Doğum oranı düşük toplum yapısı hakimdir.	-Doğum oranı yüksektir.

### 2.6.2. Deal Ve Kennedy'nin örgütsel kültür analizi

Deal ve Kennedy'nin yapmış olduğu çalışmalar neticesinde organizasyonu etkileyen faktörlerin başında organizasyonun faaliyetlerini yürüttüğü ortam ve çevrenin geldiği ortaya çıkmıştır. Organizasyonların bu ortamda başarı gösterebilmesi için kurumsal bir kültür oluşturmaları gerekmektedir. Bu kültürün başarısını ise organizasyonların işgörenleri ile işveren arasındaki iş ile ilgili planların ne derecede başarıya ulaştığının paylaşılması ile doğru orantılıdır. Bu faktör işlerin yürütülmesindeki belirsizlik derecesini belirler. Bu aşamada Deal ve Kennedy belirsizlik ve geri bildirim faktörlerini şu şekilde sınıflandırmıştır (Yıldırım, 2018).

<u>Geri Bildirim ( Feedback )</u>		<u>Belirsizlik Seviyesi</u>
-Hızlı	→	-Düşük
- Yavaş	→	-Yüksek

Tablo 2.1.Deal ve Kennedy'nin geri besleme modeli

	Hızlı Geri Besleme	Yavaş Geri Besleme
<b>Çok Tehlikeli Kararlar</b>	Reklam / Sinema A Sanatsal Sektörler	Uzun süreli proje ve ortaklıklar Yenilikler C
<b>Az Tehlikeli Kararlar</b>	Pazarlama / Perakende Ürün Elektronik Ürünler B Sektörel Değişim Hızı Yüksek	Kamu Kararları Parasal İşler D

- A) Polisler, Sporcular, Organizasyonlar, Menajerler  
B) Ceolar, Departman Yöneticileri, Müdürler, Proje Müdürleri  
C) Takımsal faaliyet gerektiren işler, Bilgi teknolojileri sektörü  
D) Bürokrasi ile yönetilen tüm işler.

Temelde Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü sınıflandırması dört temel bölümden oluşmaktadır. Bunlar ;

- Sert erkek, maço kültürü
- Çok çalış, sert oyna kültürü
- Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü
- Süreç Kültürü

### 2.6.3. Edgar Schein'nin örgüt kültürü analizi

Psikolog, araştırmacı, profesör Edgar Schein kendi alanında yapmış olduğu birçok önemli çalışmanın yanında kurum kültürü alanında öncü birçok çalışma yapmıştır. Örgüt kültürünün yönetilebilecek bir süreç olduğu düşünen Edgar Schein "dış çevre ile kurum içerisindeki uyumun sağlanmasındaki zorlukların çözümü için geliştirilen tüm metot ve yöntemler örgüt kültürünü oluşturmaktadır" demektedir. Bu olgular zamanla gelişir ve kanunlaşır (Demirer, 2018).



Edgar Schein aynı zamanda örgüt kültürünün yaratıcısının örgütün lideri olduğunu savunmaktadır. Bir örgütün kültürünün yapısı ile liderin karakteristik özellikleri ve ahlakı doğru orantılıdır tespitini yapmıştır (Demirer, 2018).

Diğer önemli örgüt kültürü sınıflandırma modellerini sıralayacak olur isek ;

→Quin ve Cameron Modeli (Klan / Hiyerarşi/Adhokrasi / Piyasa )

→Harrison ve Handy Modeli ( Güç / Rol / Görev / Kişi )

→Wallach Modeli (Bürokrasi / Yenilikçi / Destekleyici )

→Schnieder Modeli ( Kontrol / İş birliği / Yeterlilik / Gelişme )

→Byars Modeli ( Sistematik / Müteşebbis / Etkileşim / Bütünleşik )

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

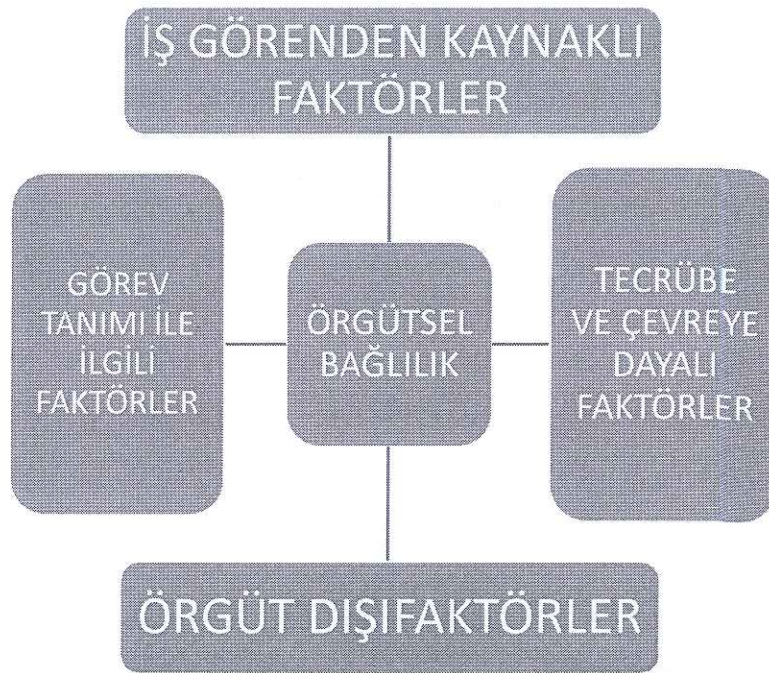
Küreselleşen ve gelişen bilgi teknolojileri ile sınırları ortadan kalkan ticaret ve ekonomi sistemi alışılmış yönetim proseslerinin değişmesine ve gelişmesine neden olmuştur. Sanayi inkılabı sonrası üretim hızının artması ve nitelikli iş gücüne duyulan ihtiyaç, personel kavramının öneminin artmasına sebep olmuştur. Dönemle değiştikçe işgören ile işveren arasındaki ilişki maddi boyutu aşarak manevi duyguların etkisi altında kalmaya başlamıştır. Günümüzde işgörenler için çalışmış oldukları kurum ve organizasyonlardan elde ettikleri maddi kazanç kadar manevi kazanç ve duygusal kazançta önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar işgörenlerin yüksek maaşlar alsalar dahi bağlılık hissetmedikleri organizasyon ve işlerde başarı ve performans gösteremediklerini ve bu sonucun sürekli iş değiştirme ve iş arama isteğine yönelttiğini göstermektedir. İşgörenler günlük zamanlarının büyük bir kısmını geçirdikleri iş yerlerine duygusal olarak bağlanma ihtiyacına sahiptir. Ayrıca düşük maaş aldıkları halde veya daha iyi bir işte çalışma seçenekleri olmasına rağmen mevcut işine duygusal olarak bağlı olan ve sahiplenen işgörenler daha yüksek performans ve iş başarısı göstermektedirler (Babadağ, 2010).

Örgütsel bağlılık kavramı; işgörenin çalıştığı yani üyesi olduğu organizasyona duyduğu his, bağlılık, yakınlık derecesi, örgütün vizyonu ve misyonunu benimsemesi, amaçlarını anlaması ve gerçekleştirmek için içsel çaba sarf etmesi demektir (Binici,T.Y.).

Tarihsel süreçte köle ile efendi arasındaki ilişki, hizmetli ile ev sahibi arasındaki ilişki gibi çok eski dönemlerden beri var olan örgütsel bağlılık kavramının toplumun içinde yer aldığı göstergesidir. Kölelerin dahi bağlılık duydukları efendilerini çevreye karşı koruma duygusu ona olan bağlılıkları ile doğru orantılıdır. Bağlılık yani sadakat ilk toplumlardan bu güne organizasyonların katılımcılarında yaratmak istediği en önemli duygulardan biri olmuştur (Bozoğlu, 2011).

### 3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramını Etkileyen Faktörler

İş görenin organizasyona bağlılığını arzulayan işverenler, bu bağlılığı sağlamak için bir takım kurumsal adımlar içinde olmalıdır. İşverenin bu çabalarının işgöreni ne derecede etkilediği çok önemlidir. İş görenlerin örgütsel bağlılık duygularını etkileyen işgörenden kaynaklı, örgütten kaynaklı ve örgütün dış çevresinden kaynaklı faktörler bulunmaktadır (Kılıç ve Doğan, 2007:37, 61).



(Şekil 3.1.Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler)

#### 3.2.1.İş görenden kaynaklı faktörler

İş görenlerin bireysel özellikleri örgüte bağlılık düzeylerini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, tecrübe, işe bakış açısı ve bunun gibi demografik özellikleri, işgörenin işten duyduğu tatmin seviyesini arttıracak ya da azaltıcı etki gösterecektir (Hoş, 2015).



İş görenlerin organizasyonda geçirdikleri sürenin uzunluğu ile organizasyona bağlılıkları arasında doğru bir orantı vardır. Bireyin iş yerinde geçirdiği süre arttıkça iş yerinden beklediği güven ve aitlik duygusu artmaktadır. Bununla birlikte bağlı olduğu organizasyonu daha çok sahiplenmektedir.

Yapılan araştırmalar eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılık ve tatmin duygusunun eğitim seviyesi düşük olan işgörenlerden daha az olduğunu göstermektedir. Eğitim seviyesi ile bireyin bağlı olduğu organizasyondan beklentilerinin artışı doğru orantılıdır. Bunun temel sebebi ise eğitim seviyesi düşük olan işgören için iş ve maddi imkânların varlığı maksimum düzeyde tatmin sağlar iken eğitim seviyesi yüksek olan işgören için organizasyonun mevcut durumu ve maddi kazançtan aldığı haz yetersiz gelebilmektedir. Bu ise eğitim seviyesi yüksek işgörenin yeni fırsatlar arayışına girmesine dolayısıyla motivasyon ve bağlılık kaybına sebep olmaktadır (Manyas, 2018).

### **3.2.2. Görev tanımı ile ilgili faktörler**

Örgütsel bağlılık olgusu işgörenlerin yeni bir işe uyumluluğundan etkileniyor olsa da işin yani görevin içeriği, görevin ifası sırasındaki bürokrasi ve ast üst ilişkilerinin etkisi işin işgörene maddi dönütü, ortak çalışma grubu ve işin yarattığı stres örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdendir. (Kılıç ve Doğan, 2007:37, 61)

### **3.2.3. Tecrübe ve çevreye dayalı faktörler**

İşe yeni başlayan personelin örgüte duyduğu yakınlık ve sahiplenme duygusu ilk 6 ay ile 1 yıl içerisinde işte geçirdiği süre ile artış göstermektedir. Allen ve Meyer yaptığı çalışmalar ile iş deneyimi artan işgörenin örgütsel bağlılık duygusunun arttığını ortaya koymuştur. Tecrübe ile işgörenin kendinde hissettiği güven duygusu ve işten duyduğu tatmin artmaktadır (Kolancıoğlu, 2017).

İş görenin liderden beklentisi ve liderin organizasyona bakış açısı bireyin organizasyona bağlılığını büyük oranda etkilemektedir. Bu faktör; örgüt içi bilgi paylaşımı, kurumsal iletişim şekli, yöneticinin tavrı, hareketleri ve denetiminden oluşmaktadır. İş gören için bu unsurların kalitesini yönetici sağlamaktadır (Özutku, 2008).

### **3.2.4.Örgüt dışı faktörler**

Organizasyonun iç ve dış paydaşları, konjektürel ekonomik ve ticari durum, ISO uygulamaları, dış çevredeki iş imkanları, personelin uzmanlığı veya uzmanlaştırılma seviyesine verilen önem işgöreni doğrudan etkileyen unsurlardır.

## **3.3. Örgütsel Bağlılık Üzerine Önemli Yaklaşımlar**

### **3.3.1.Mowday'ın örgütsel bağlılık sınıflandırması**

Mowday Sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılık işgörenlerin tutumsal ve davranışsal hareketlerinin etkilerinin sonucunda oluşmaktadır. (Kılıç ve Doğan, 2007:37, 61)

#### **3.3.1.1.Tutumsal bağlılık**

İş görenlerin örgüt içinde yürütmüş oldukları faaliyetlerine bağlı olarak kurmuş olduğu ilişkiler koşullara bağlıdır. Bu koşullar işgörenin iç dünyasını yani psikolojik yapısını etkilemektedir. İş görenin davranışlarına yansıyan bu etki tutumsal olarak değerlendirilmektedir. İş görenin bağlılık duygusu hissettiği organizasyonun vizyon ve misyonunu benimsemesi ve vizyon hedeflerine ulaşılabilmesi için çalışması ve çaba göstermesi tutumsal bağlılığı ile mümkün olabilmektedir (Pala, 2009).

#### **3.3.1.2.Davranışsal bağlılık**

Davranışsal bağlılık kavramı işgörenin kendi davranışlarından kaynaklanan güdü ve bu davranışları devam ettirme isteğini anlatmaktadır. İş gören yaptığı bir davranıştan dolayı belli bir sebepten bu davranışı onda içsel bir haz oluşturuyor ise bu davranışı devam ettirmek isteyecektir. Örneğin işe her zaman erken gelen ve devamsızlık yapmayan bir personelin işveren ve çalışma arkadaşları tarafından taktir görmesi onun bu davranışını devam ettirmesine sebep olacaktır (Sarsılmaz, 2018).

### 3.3.2.Allen Mayer'in üç boyutlu bağıllık modeli

Allen ve Mayer örgütsel bağıllık kavramı hakkında yapmış oldukları araştırmalar neticesinde duygusal, devam ve normatif olmak üzere üçe ayırmışlardır. Örgütsel bağıllık alanında yapılmış en kapsamlı araştırmalardan biri olan çalışma 1990'lı yıllardan günümüze kadar gelmiş ve halen geçerliliğini korumaktadır.

#### 3.3.2.1.Duygusal bağıllık

İş gören bağıllı bulunduğu örgüt ile ilgili duygusal düşüncelerini kapsamaktadır. İş görenin işi ve işletmeyi benimseyerek sahiplenmesi ile üzerinde yarattığı bireysel hazzı açıklamaktadır (Sökmen, 2017:415, 429).

İş görenin emek sarf ettiği işin temelindeki misyonu anlar ve geleceğe yönelik hedeflere ulaşmak için çaba sarf eder ise bağıllık düşüncesi zaman geçtikçe artış gösterecektir. İş gören zamanla hedef odaklı çalışmasını arttıracaktır. Allen ve Meyer'e göre işgörenin örgüte bağıllık hissetmesi için yapılan işin cazibesini hissetmesi gerekmektedir. İşletmeye ne vereceğini işletmenin ona ne görev yüklediğini anlaması gerekmektedir. Örgütün amaçlarını kendi hedefi haline getirmesi, çalışma ortamı ve kişiler ile uyumlu geçinmesi gerekmektedir (Diker, 2014).

Duygusal bağıllığın işgörende oluşması için örgütün tüm personele eşit davranıldığını hissettirmesi gerekmektedir. Bu aşamada belli periyoda işgörenlerin fikirleri dinlenmeli ve performans süreçlerine dahil edilmelidir. Duygusal bağıllığın sağlanmasında yöneticinin yani liderin görevlerini yerine getirmesi çok önemlidir.

#### 3.3.2.2.Devam bağıllığı

Bireylerin gündelik yaşamlarını sürdürebilmesi için çalışmaları ve kazanç sağlamaları gerekmektedir. İş bulmanın zorluğu kadar belli bir işte tutunmak ve o işte ilerleme göstermek de uzun bir süreçtir. İş görenler örgütlerine devam bağıllığı hissetmekte ve çalışmalarının yaşamsal bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Bu bağıllık da işten ayrılma ile mevcut kazanımların ve emeğin boşa gideceği düşüncesinin de etkisi büyüktür.



Örneğin otomotiv sektöründe uzun yıllar çalışan bir işgörenin kazanmış olduğu bilgi ve deneyimi farklı bir sektördeki işe birebir yansıtma imkanı olmayacaktır. Bu aşamada işgören mevcut işine dört elle sarılarak mevcut imkanlarını korumak isteyecektir (Demirbaş, 2014).

Allen ve Meyer'e göre işgöreni örgüte bağlayan mevcut yeteneklerinin korunması düşüncesi, iş değişikliği sebebiyle yaşam standartlarında değişim yaşanacağı, huzursuzluktan kaçınma, verilen çaba ve emeğin korunması, sosyal güvence ile ilgili hakların korunması, örgütten ayrılması halinde daha iyi bir seçeneğe ulaşamayacağı korkusu gibi faktörler bulunmaktadır.

### 3.3.2.3. Normatif bağlılık

İş görenler mevcut yaşam standartlarını korumak ve sosyal kazanımlarından vazgeçmemek adına bağlı oldukları örgütten ayrılmak istememektedir. Bu etkiye normatif etki denilmektedir. Bunun ile birlikte örgütün bireye katmış olduklarından dolayı birey kendini örgüte karşı borçlu hissetmekte ve bağlılığı artmaktadır. Uzun yıllar aynı kurumda çalışan bireylerin kendi örgütlerine karşı borçlu hissetmesi ve sadakat duygusu oluşması onda örgütsel bağlılık oluşturmaktadır (Yılmaz, 2018).

## 3.4. Örgütsel Bağlılığın Fayda ve Sonuçları

Örgütsel bağlılık üzerine yapılmış çalışmaların kurumların işgörenlerinin sadakat ve bağlılığını sağlamasında rolü büyüktür. Organizasyonların hedeflerine sadık bireylere sahip olmasının iyi sonuçları olacağı gibi kötü sonuçları da olacaktır. Eğer hedefler uç noktalara ulaşıyor ise bireye ve organizasyona zarar verecektir. Ancak örgütsel bağlılık faktörlerinin iyi yönetilmesi ile organizasyonun etkinlik ve verimliliği artmış olacaktır (Türkmen, 2017).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ANKET VE VERİ ANALİZLERİ

#### 4. ANKET VE VERİ ANALİZLERİ

##### 4.1. Araştırmanın Amacı

Dünya iş hacmini oluşturan şirketlerin yüzde 80'i aile tabanlı küçük ve büyük firmalardan oluşmaktadır. Aile şirketleri kuruluş yapıları itibarı ile bir girişimci üye veya birden çok aile üyesinin bir araya gelerek kurmuş oldukları ticari organizasyonlardır. Bu organizasyonların başarısı aile üyelerinin birbirleri ile olan bağları veya işi profesyonelleştirme dereceleri ile doğru orantılıdır.

Aile şirketleri kuruluş şekli ve rotasyon modelleri bakımından incelendiğinde aile üyelerinin yönetici, kurucu ve çalışan vasfı ile yer aldığı, işin başarı ve performansına göre aile dışından üyelerle devam eden ve faaliyetlerini sürdürmeye çalışan organizasyonlardır. Bu organizasyon modeli içerisinde profesyonelleşme düzeyine göre yapılan rotasyon ve pozisyon değişiklikleri aile üyesi olma veya olmama faktörleri ile doğrudan ilişkilidir. Aile üyelerinin eğitim düzeylerinin ve başarılarının göz önünde tutularak yapılan rotasyonlarda başarı kaçınılmaz bir gerçektir. Bir aile üyesinin baskınlığına ya da pozisyonuna göre yapılan rotasyonlarda var olan başarı ve hali hazırda çalışan sistemin bozulma tehdidinin ortaya çıkabileceği önemli bir gerçektir.

Aile şirketlerinin başarılarının ve sürekliliklerinin devamının sağlanabilmesi ilk kuşağın işin gerekliliklerine göre profesyonel yönetim ve çalışma düzenine göre faaliyetlerini sürdürmesi, işi ve kişileri bir sonraki kuşağın çalışmasına ve başarısına uygun hale getirmesi gerekmektedir. Bu aşamada bir sonraki kuşağın çağın gerektirdiği bilgi birikimi ile donatılması ve iş başlangıcında organizasyonun bütün departmanlarında çalıştırılması çok önemlidir. Bunun yanı sıra şirket içindeki kurumsal ve profesyonel yapının korunması için örgüt kültürünün oluşturularak bireylerin organizasyona bağlılığının sağlanması gerekmektedir.

Araştırma konusu gereği aile şirketlerinde örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi üzerinde durulmuştur. Aile şirketlerinin bir organizasyon bütünü içerisinde sadece aile



üyeleri ile büyüymeyeceği ve sürekliliğini sağlayamayacağı ortadadır. Yönetim kademesindeki aile üyelerinin rol model, karizmatik lider ve çalışan için uğruna savaşılabacak değer faktörlerini oluşturması gerekmektedir. Bunun yanı sıra tüm çalışanları aileden kabul edip ona göre yönlendirmelidir. Örgüt kültürü oluşturacak değer, norm, inanç ve alışkanlıklar oluşturarak sembol ve dış etmenleri kullanarak kurumsal güveni çalışanda oluşturmalı ve her çalışana kendi hikâyesini aile içinde yaşama ortamını sunmalıdır. Örgüt kültürü ve kurumsal kimliğin etkisi altında faaliyetlerine devam eden işgörenin örgütsel bağlılığının sağlanması gerekmektedir. Bir kavram olarak örgütsel bağlılık işgörenin örgütü, kişileri ve amaçları benimseyerek onun çıkarları doğrultusunda, fedakârlık yaparak çalışmak istemesidir (Sökmen, 2017:415, 429). Örgüt kültürünün oturmuş olduğu bir işletmede örgütsel bağlılığa sahip bir çalışan en büyük kriz ortamlarında dahi kurumsal kimliğini ve örgütünü kaybetmek istemeyecek ve işten ayrılmamak için büyük performans gösterecektir.

Araştırmanın temel amacı aile şirketlerinde örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesidir. Bu maksatla Mersin İlinde bulunan örgüt kültürünü oluşturmuş ve şirket bütününde aile ortamı oluşturmayı hedeflemiş bir şirkette saha çalışması yapılmıştır. Şirket personelin bu konudaki duygu ve düşünceleri anket yöntemi ile toplanarak analiz edilerek sorumuza cevap aranmıştır.

Yapılan literatür taramasında "Aile Şirketleri", "Örgüt Kültürü" ve "Örgütsel Bağlılık" konularda çok fazla araştırma çalışmasının yapılmış olduğunu ancak bu değişkenlerin üçünün aynı çalışma içinde değerlendirilmediğini tespit edilmiştir. "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" konulu çalışmalarda "Örgüt Kültürü" kavramı kurumsallaşma konusu altında incelenmiş ancak kurumsallaşma hedefinde olan veya kurumsallaşma süreci içerisinde bulunan firmaların incelendiği anlaşılmaktadır. Türkiye'de bulunan firmaların yüzde doksanın aile şirketi olduğu ve kuşaklar arasındaki başarıyı sağlamak için çabaladığı günümüzde kurum içi düzen faktörlerinin en önemlileri olan "Örgüt Kültürü" ve Örgütsel Bağlılık " faktörlerinin "Aile şirketleri" kapsamında birlikte incelenmesinin literatüre yenilik katacağını düşünülmektedir.

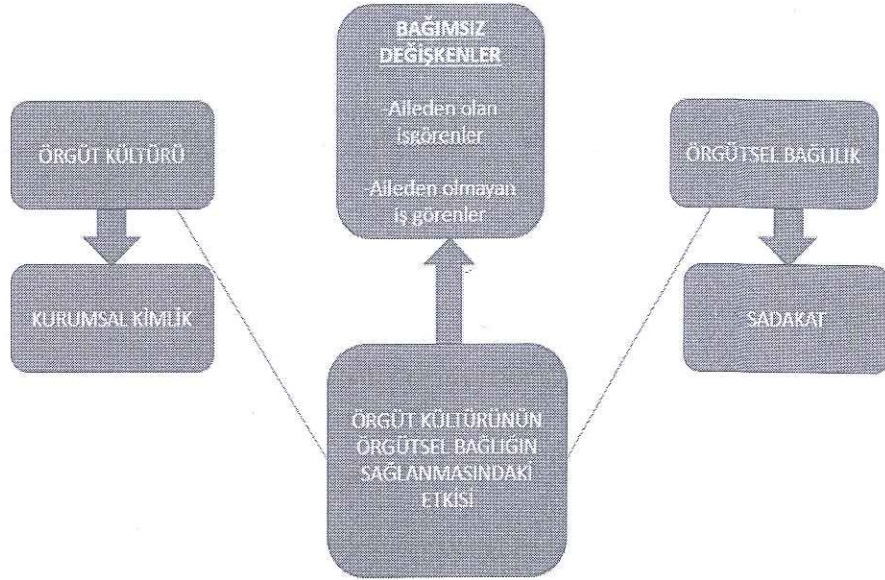
Mersin ilinde kurumsallaşma sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık faktörleri üzerinde çalışma yapan birçok küçük ve büyük çaplı aile şirketi bulunduğu için yapılan bu



çalışmanın sonuçlarının dikkat çekici olacağı ve ilerdeki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

#### 4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma konusu; aile şirketlerinde örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etki düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesidir. Bu kapsamda aile şirketlerinde örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi var mı sorusuna yanıt aranacaktır.



(Şekil 4.1.Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki etkisi)

**Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:**

H1- Örgüt kültürü faktörünün aileden olan çalışanlar ile aileden olmayan çalışanlar üzerinde farklı bir etkisi vardır.

H2-Örgüt kültürünün eğitim seviyesi ile ilişkisi vardır.

H3-Örgüt kültürünün çalışma yılı ile ilişkisi vardır.

H4-Örgüt kültürünün aile şirketlerinde çalışan kadın ve erkek bireyler üzerinde farklı etkisi yoktur.

H5-Örgütsel bağlılık kavramının aile şirketlerinde çalışan kadın ve erkek bireyler üzerinde farklı bir etki yoktur.

H6-Örgütsel bağlılık kavramının aileden olan ile aileden olmayan bireyler arasında farklı bir etkisi vardır.

H7-Çalışma süresinin uzunluğunun örgütsel bağlılığa etkisi vardır.

H8-Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi vardır.

H9-Personelin lidere karşı güven duymasının örgütsel bağlılığa olumlu bir etkisi vardır.

H10-Bireyin çalıştığı ortama ait hissetmesinin örgüt kültürüne etkisi vardır.

H11-Bireyin maddi kaygı hissetmesinin örgüt kültürüne etkisi yoktur.

H12-Bireyin çalıştığı organizasyona borçlu hissetmesi örgüt kültürünü etkilemez.

H13-Liderin yaptığı baskı işgörenin örgütsel bağlılığını etkiler.

#### **4.3. Araştırma Evreni Ve Örneklem**

Araştırma evreni Mersin ili merkezinde aile şirketi tabanında kurulmuş olan ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan personelden oluşmaktadır. Bu otomobil firmalarında çalışan personel sayısı "Mersin Yetkili Otomotiv Satıcıları Derneği" ile görüşülerek 800 olarak tespit edilmiştir. Örneklem oluşturmak için Sekaran ölçümüne göre %95 geçerlilik için minimum 800 kişilik evrende 260 kişi olması gerektiği tespit edilmiştir.

Tablo 4.1.Çeşitli evren büyüklükleri için örneklem sayıları (Şeşen, 2010)

Evren Büyüküğü	100	500	750	1000	2500	5000	10000	25000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	384

Verilerin toplanması için 262 adet anket formu hazırlanarak Mersin ilinde faaliyet gösteren Aldo Grup şirketi bünyesinde otomotiv sektöründe çalışan 262 katılımcıya uygulanmıştır. Aldo Grup 1969 yılında İş adamı Ali Doğan tarafından kurulmuş olup günümüzde Otomotiv, Endüstri, Turizm, İnşaat ve Enerji sektöründe faaliyet gösteren Mersin merkezli bir şirkettir.

#### 4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırma evreni Mersin ilinde faaliyet gösteren aile şirketi tabanlı otomobil firmaları ile sınırlandırılarak Sekaran tablosuna göre yüzde %95'lik doğruluk payı için 262 kişiye uygulanmıştır. Bu yöntem ile araştırma ulusal ya da bölgesel boyutlarda yapılmayarak zaman ve maliyetten kazanım sağlanması planlanmıştır. Anketlere verilen cevapların doğru ve samimi olduğu kabul edilerek bilimsel yöntemler kullanılarak incelenmiş olup araştırma sonuçları anket çalışması yapılan şirket ile sınırlıdır.

#### 4.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma kapsamında bilimsel verilerin toplanması için üç farklı bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Birinci bölümde dört farklı soru ile katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim ve mesleki tecrübe süreleri sorularak veriler toplanmıştır. İkinci bölümde örgüt kültür ölçeği ve üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.(Yıldırım, 2018) Veri toplama işlemi Haziran 2019 ile Ağustos 2019 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anket kapsamında çalışma yapılan kurumun üst düzey yöneticileri ile sık sık görüşmeler yapılarak uygulamalar ve mevcut durum hakkında bilgilendirme toplantıları yapılmıştır. Anket uygulaması departman amirlerinin koordinesi altında isimsiz ve belirsiz olacak



şekilde uygulanmış olup çalışma sonunda birim amirleri tarafından insan kaynaklarına teslim edilerek son bulmuştur.

#### 4.5.1. Demografik özellikler

Araştırma kapsamında uygulanan anketin birinci bölümünde beş adet kişisel bilgi soru formu ile katılımcıların demografik bilgileri olan yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki tecrübe süreleri öğrenilmiştir. Anket çalışması aile şirketinde uygulandığından dolayı bağımsız değişkenler olan aileden olan ve olmayan kişilerin tespiti için ayrı soru ile ilgili veriler toplanmıştır.

Toplanan tüm veriler kendi içerisinde ve ölçek türlerine göre ne tür farklılıklar gösterdiği yapılan testler ile analiz edilerek incelenmiştir.

#### 4.5.2. Örgüt kültürü ölçeği

Çalışmada kullanılan ölçek Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI), Rekabetçi Değerler Modeli üzerinde geliştirilmiş bir modeldir (Cameron ve Quinn, 1999; Yu ve Wv, 2009: 39) Bu ölçek farklı iş alanlarından olmak üzere toplamda 12 binden fazla organizasyonda uygulanmıştır. 2000 yılında Türkçeye uyarlanmıştır (Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018). Ülkemizde birçok bilimsel araştırma çalışmasında kullanılmıştır. (İra, 2011) Yapılan bu çalışmalarda ölçeğin tutarlılık katsayısının 0,80 ve üzeri olduğu görülmüştür. Toplam altı farklı bölümden oluşan olan ölçeğin ilk dört sorusu klan kavramı, ikinci dört sorusu adhokrasi kavramı, üçüncü dört soru hiyerarşi kavramı ve son dört sorusu pazar ile ilgilidir.



(Şekil 4.2. Örgüt kültürü ölçeği)

#### 4.5.3.Örgütsel bağlılık ölçeği

Tez çalışmasında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ( 1984, 1997 ) ve 2000 yılında Türkçeye uyarlaması yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Anket bütününde ve örgütsel bağlılık ölçeğinde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Bunların sıralanma şekli ise çok kötü, kötü, orta, iyi ve çok iyi olacak şekilde puanlanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde ilk altı soru duygusal bağlılık kavramını, ikinci altı soru devam bağlılığı kavramını ve son altı soru normatif bağlılık kavramı ölçmek üzere toplam 18 soru yer almaktadır.



(Şekil 4.3.Örgütsel bağlılık ölçeği)

#### 4.5.4.Verilerin analiz yöntemi

Tez çalışması kapsamında yapılan anketlerden toplanan veriler IBM SPSS veri analiz paket programı kullanılarak anlamlı bilimsel çıktılar haline getirilmiştir. Anket Çalışması kapsamında 261 katılımcıdan alınan veriler SPSS programına işlenerek normal dağılıma uygunluğunun tespiti Kolmogorov – Simirnov testi ile yürütülmüştür. Bulgular verilerin normal dağıldığını göstermiştir. (D(261)=.000;p<.001) Ayrıca bölümlerin frekans tabloları, Kaiser – Meyer –Olkin ve Bartlett's testi, Kolerasyon analizi, Pearson Kolerasyon,Regrasyon Analizi,T Testi, Tek Yönlü Anova Testi, ölçek türü içerisinde faktör analizleri uygulanmıştır. Yapılan tüm uygulamalar tutarlılık ve doğruluk açısından Cronbach Alpha sayısı hesaplanarak değerlendirilmiştir.

Araştırma verilerinin doğruluğunun tespiti kapsamında Sekaran ölçümüne göre hesaplama yapılarak % 95 doğruluk payı ile hata oranı %5 olarak kabul edilmiştir.

#### 4.5.5.Demografik verilerin analizi

Araştırmaya katılan otomobil firmasında çalışan personelin demografik özelliklerine ait verileri tespit etmek için tanımlayıcı istatistiksel analiz yapılmış, sonuçlar Tablo 4.2’de açıklanmıştır.

Tablo 4.2. Personelin demografik özelliklerine ilişkin veriler

Değişken	Tür	F	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	93	35,5
	Erkek	168	64,1
Yakınlık	Aileden	109	41,6
	Aileden Olmayan	153	58,4
Yaş	20den Az	5	1,9
	21-23	16	6,1
	24-26	29	11,1
	27-29	73	27,9
	30 Ve Üstü	139	53,1
Eğitim	Orta Okul	12	4,6
	Lise	36	13,7
	Ön Lisans	79	30,2
	Lisans	115	43,9
	Yüksek Lisans Ve Üstü	20	7,6
Çalışma Yılı	0-5 Yıl	110	42,0
	6-10 Yıl	81	30,9
	11-15 Yıl	46	17,6
	16-20 Yıl	18	6,9
	21 Yıl Ve Üstü	7	2,7

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan personelin % 35,5 ‘i kadın, %64,1’i erkek, personel olduğu, bu personelin %41,6’sının aileden, %58,4 ‘ünün aileden olmayan bireylerden oluştuğu anlaşılmıştır. Aynı şekilde personelin %1,9 ‘unun 20 yaşın altında



olduğu, %6, 1'inin 21-23 yaş arasında olduğu, %11, 1'inini 24-26 yaş aralığında olduğu, %27,9'unun 27-29 yaş arasında olduğu ve %53, 1'inin 30 yaş ve üstünde olduğu anlaşılmıştır. Eğitim durumuna bakıldığında ise %4,6'sının ortaokul,%13,7'sinin lise, %30, 2'sinin ön lisans,%43,9'unun lisans ve %7,6'sının yüksek lisans ve üstü mezun durumunda olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak çalışma yılına bakıldığında %42,0'ının 0-5 yıl arasında, %30,9'unun 6-10 yıl arasında, %17,6'sının 11-15 yıl arasında, %6,9'unun 16-20 yıl arasında, %2,7 sinin ise 21 yıl ve üstü çalışma süresinin olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.5.6. Faktör analizi

Analizin geçerliliğini veya örnekleme yeterliliğini görmek için, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testleri yapılmıştır. Literatürde kabul edilen değerler bulunduktan sonra değişkenlerin faktör analizleri yapılmıştır.

##### 4.5.6.1. Örgüt kültürü ölçeği faktör analizi

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin uygulanan Kaiser – Meyer – Oklin analizinde örneklem büyüklüğü yeterliliği 0.938 ile 0,6'dan büyük olması, Bartlett küresellik testi sonucunun ( $p<0,001$ ) anlamlı olması veri grubuna faktör analizinin yapılabileceğini kanıtlamıştır. (Tablo 4.3).

Tablo 4.3. Örgüt kültürü ölçeğinin KMO ve Bartlett küresellik testi

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü	Örnekleme Büyüklüğü	Yeterlilik	,938
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare		4254,886
	Serbestlik Derecesi		276
	Anlamlılık		,000***

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$  ve \*\*\* $p<0,001$  düzeyinde anlamlıdır.

Verilerin faktör analizi için uygunluğunun ölçülmesi ve toplam varyans analizi elde edilmesi için Açıklayıcı Toplam Varyans Tablosu (Tablo 4.4) aşağıda gösterilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinin faktör yüklerinin %40'ın üstünde olduğu ve toplamda iki faktör olduğu ve bu iki faktörün örgüt kültürü ölçeğinin % 58,719 oranında açıkladığı belirtilmiştir.

Tablo 4.4. Örgüt kültürü ölçeğinin açıklanan toplam varyans tablosu

Açıklanan Toplam Varyans						
Başlangıç Öz Değerleri				Döndürme Sonucu Kareler Toplamı		
Bileşenler	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi
Liderin baskıcı yapısı	9,876	41, 151	41, 151	8,399	41, 151	41, 151
Lidere Güven Duygusu	4, 216	17,567	58,719	7,757	17,567	58,719

Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarını belirlemek amacıyla ankette bulunan 24 değişkenin temel bileşenler yöntemi ile Oblimin with Kaiser methodu uygulanmıştır. Analiz sonucunda analiz dışına atılan değişken olmamıştır. Değişkenler faktör yükleri incelendiğinde liderin baskıcı yapısı ile ilgili değişkenler bir faktör altında ve lidere güven duygusu ile ilgili değişkenlerin bir faktör altında toplanmıştır. Tablo 4.5’da örgüt kültürü değişkenlerine ait faktör ve varyans sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.5. Örgüt kültürü ölçeğinin faktör analizi

Madde	Döndürme Sonrası Yük Değeri			
	Liderin Baskıcı Tutumu	Lidere Güven Duygusu		
Örgüt Kültürü Ölçeği-12	,898			
Örgüt Kültürü Ölçeği-15	,896			

Örgüt	Kültürü	,891	
Ölçeği-6			
Örgüt	Kültürü	,880	
Ölçeği-8			
Örgüt	Kültürü	,869	
Ölçeği-20			
Örgüt	Kültürü	,864	
Ölçeği-4			
Örgüt	Kültürü	,845	
Ölçeği-24			
Örgüt	Kültürü	,828	
Ölçeği-16			
Örgüt	Kültürü	,661	
Ölçeği-11			
Örgüt	Kültürü	,640	
Ölçeği-14			
Örgüt	Kültürü	,531	
Ölçeği-18			
Örgüt	Kültürü		,818
Ölçeği-2			
Örgüt	Kültürü		,770
Ölçeği-22			
Örgüt	Kültürü		,743
Ölçeği-21			
Örgüt	Kültürü		,740
Ölçeği-13			
Örgüt	Kültürü		,736
Ölçeği-1			
Örgüt	Kültürü		,732
Ölçeği-9			
Örgüt	Kültürü		,724
Ölçeği-19			



Örgüt	Kültürü	,694
Ölçeği-5		
Örgüt	Kültürü	,692
Ölçeği-17		
Örgüt	Kültürü	,691
Ölçeği-10		
Örgüt	Kültürü	,651
Ölçeği-23		
Örgüt	Kültürü	,494
Ölçeği-3		
Örgüt	Kültürü	,487
Ölçeği-7		

#### 4.5.6.2. Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin uygulanan Kaiser – Meyer – Oklin analizinde örneklem büyüklüğü yeterliliği 0.907 ile 0,6'dan büyük olması, Bartlett küresellik testi sonucunun ( $p<0,001$ ) anlamlı olması veri grubuna faktör analizinin yapılabileceğini kanıtlamıştır. (Tablo 4.6.).

Tablo 4.6. Örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO ve Bartlett küresellik testi

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü	Örneklem Büyüklüğü	Yeterlilik ,907
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	2567,979
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık	,000***

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$  ve \*\*\* $p<0,001$  düzeyinde anlamlıdır.

Verilerin faktör analizi için uygunluğunun ölçülmesi ve toplam varyans analizi elde edilmesi için Açıklayıcı Toplam Varyans Tablosu (Tablo 4.7.) aşağıda gösterilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yüklerinin %40'ın üstünde olduğu ve toplamda üç faktör

oluştugu ve bu üç faktörün örgüt kültürü ölçeğini % 61,824 oranında açıkladığı belirtilmiştir.

Tablo 4.7. Örgütsel bağlılık ölçeğinin açıklanan toplam varyans tablosu

Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşenler	Başlangıç Öz Değerleri			Döndürme Sonucu Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi
Aidiyet	7,074	39,301	39,301	5,290	39,301	39,301
Maddi Kaygı	2,861	15,893	55,194	3,877	15,893	55,194
Borçlu Hissetme	1,193	6,630	61,824	4,967	6,630	61,824

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarını belirlemek amacıyla ankette bulunan 24 değişkenin temel bileşenler yöntemi ile Oblimin with Kaiser methodu uygulanmıştır. Analiz sonucunda analiz dışına atılan değişken olmamıştır. Değişkenlerin faktör yükleri incelendiğinde aidiyet ile ilgili değişkenlerin bir faktör altında, maddi kaygı ile ilgili değişkenler bir faktörde ve borçlu hissetme ile ilgili değişkenlerin bir faktör altında toplanmıştır. Tablo 4.8. 'da örgüt kültürü değişkenlerine ait faktör ve varyans sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.8. Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi

Madde	Döndürme Sonrası Yük Değeri		
	Aidiyet	Maddi Kaygı	Borçlu Hissetme
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 6	,811		

Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 5	,791		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 3	,784		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 1	,649		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 2	,586		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 7	,556		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 4	,417		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 11		,873	
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 9		,863	
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 10		,789	
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 12		,776	
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 8		,556	
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 15			-,751
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 13			-,718
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 18			-,693
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 14			-,675
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 16			-,565
Örgütsel Bağlılık Ölçeği - 17			-,495

#### 4.5.7.Güvenilirlik analizleri

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin iç tutarlılığını incelemek amacıyla Cronbach's Alfa test değerleri hesaplanarak yürütülen analizin güvenilirliği incelenmiştir. Yürütülen analiz sonucu Örgüt kültür ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri 0,937 ve Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri 0,858 olarak bulunmuştur.

Araştırmalarda kullanılan anketlerin güvenilir olarak tespit edilebilmesi için alfa değerinin % 61 ile % 80 arasında, çok güvenilir olarak tespit edilebilmesi için % 81 ile % 100 arasında olması gerekmektedir (Nakip, 2013: 205). Bu araştırma sonucunun tanımlamasına göre araştırmada kullanılan anket sonuçları çok güvenilir olarak tespit edilmiştir.



#### 4.5.8 Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Kullanılan ölçeklerde 5'li likert ölçeği kullanılarak yapılan anketlerde çalışanlardan ifadeleri katılma derecelerine göre 1: Çok kötü, 2: Kötü, 3: Orta, 4: İyi, 5: Çok iyi şeklinde yanıtlamaları istenmiştir. Değerlendirme yapılırken, ortalama aralığı 1,00-1,79 arası çok düşük, 1,80-2,59 düşük, 2,60-3,39 orta, 3,40-4, 19 yüksek, 4, 20-5,00 çok yüksek olarak kabul edilmiştir (Özdamar, 2003: 32). Verilerin analizi sonucunda tanımlayıcı istatistiklerin sonuçları aşağıdaki tabloda (Tablo 4.9.) belirtildiği gibi bulunmuştur.

Tablo 4.9. Tanımlayıcı istatistikler

Ölçek	Ölçek Alt Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt Kültürü		4, 133	,6342
	Liderin Baskıcı Yapısı	3,939	,982
	Lidere Güven Duygusu	4, 288	,578
Örgütsel Bağlılık		4, 129	,651
	Aidiyet	4,429	,854
	Maddi Kaygı	3,567	1, 142
	Borçlu Hissetme	4, 174	,864

Tablo 4.9. incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarının puan ortalamaları ; liderin baskıcı yapısı alt boyutu 3,939, lidere güven duygusu alt boyutu 4, 288, örgüt kültürü ölçeği toplamı 4, 133 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre lidere güven duygusu örgüt kültürünü liderin baskıcı yapısına göre daha fazla etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının puan ortalamaları ; aidiyet alt boyutu için 4,429, maddi kaygı alt ölçeği için 3,567, borçlu hissetme alt ölçeği için 4,174 örgüt bağlılığı ölçeği

toplamı için 4,129 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre aidiyet duygusu maddi kaygı ve borçlu hissetmeye göre örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir.

#### 4.5.9 Korelasyon analizi

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına yönelik ilişkiyi belirtmek için Pearson Korelasyon Analizi yürütülmüştür.

Korelasyon katsayısının +1 veya -1'e yakın olduğu kadar ilişkinin kuvvet derecesi artacaktır. Ayrıca korelasyon katsayısının pozitif olması iki değişken arasındaki ilişkinin paralel yönlü olduğu diğer bir ifade ile biri artarken diğerinin de arttığı, negatif olması ise iki değişken arasındaki ilişkinin zıt yönlü olduğu, yani biri artarken diğerinin azaldığı anlamı çıkarılmaktadır (Nakip, 2013: 427). Yapılan korelasyon analizine ilişkin sonuçlar bir sonraki sayfada Tablo 4.10'de verilmiştir.

Tablo 4.10. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişki

Değişken	1	2	3	4	5	6	7
Örgüt Kültürü Toplamı	1						
Lidere Güven Duygusu	,781**	1					
Liderin Baskıcı Tutumu	,877**	,388**	1				
Örgütsel Bağlılık Toplamı	,583**	,651**	,363**	1			
Aidiyet	,435**	,576**	,202**	,742**	1		

<b>Maddi Kaygı</b>	,454**	,251**	,480**	,635**	,145*	1	
<b>Borçlu Hissetme</b>	,327**	,547**	,063	,723**	,511**	,155*	1

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$  ve \*\*\* $p<0,001$  düzeyinde anlamlıdır.

#### 4.5.9.1.Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Örgüt kültüründe lidere karşı güven duygusu ile aidiyet duygusunun pozitif yönlü anlamlı ( $p<0,001$ ) bir ilişkisi bulunmaktadır. Pozitif yönlü yüksek düzeyli ( $r=0,576$ ) bir ilişki, lidere karşı güven duygusunun anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ( $r=0,251$ ) bir ilişki, lidere karşı güven duygusu ve borçlu hissetme arasında pozitif yönlü ( $r=0,547$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Liderin baskısı ile aidiyet duygusu arasında ( $p<0,001$ ) pozitif yönlü bir ilişki, lider baskısı ile maddi kaygı arasında ( $p<0,001$ ) anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ( $r=0,480$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Ancak liderin baskısı ile borçlu hissetme arasında ( $p<0,001$ ) ilişki düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmamaktadır.

#### 4.5.10.Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Örgütsel güvenin aracılık etkisini incelemek amacıyla doğrusal regresyon analizi örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucu incelendiğinde (Tablo 4.11.) örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ( $\beta=0,583$ ;  $p=0,00$ ) bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi ile tespit edilen pozitif etki doğrusal regresyon analizi ile de desteklenmiş olmaktadır.

Tablo 4.11. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi

Değişken	B	Standart		t	P
		Hata $\alpha$	$\beta$		
Sabit	1,653	0,217		7,635	0,000
Örgüt Kültürü	0,599	0,052	0,583	11,566	0,000
$R=,583^a$					



$R^2 = 0,340$					
Düzeltilmiş $R^2 = 0,337$					
$F=133,774$ $P=,000$					
Durbin Watson= 1,527					

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$  ve \*\*\* $p < 0,001$  düzeyinde anlamlıdır.

#### → Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 12 de belirtilen doğrusal regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel bağlılığın örgüt kültürü açısından açıklanma düzeyi  $R^2 = 0,340$  olarak bulunmuştur. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığa ait toplam varyansın % 0,34'ünü açıklamaktadır. Örgüt kültürüne ait  $F$  değerinin 133,774 ve anlamlılık değerinin  $p=0,00 < 0,001$  olması tasarımın genel kapsamında istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Durbin Watson değerinin 1,527 olması hatalar arasında otokorelasyon tespit edilmediğini göstermektedir.

#### 4.5.11. Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutları üzerinde etkisi

Bu bölümde örgüt kültürünün alt boyutları olan; lider baskısı ile lidere güvenin, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan; aidiyet, borçlu hissetme ve maddi kaygı üzerinde etkileri incelenmiştir.

##### *Örgüt kültürü alt boyutlarının aidiyet üzerinde etkisi*

Çoklu regresyon analizine göre, örgüt kültürünün alt boyutları olan lidere güvenin aidiyet duygusuna açıklama düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2 = 0,332$ ,  $F=64,421$ ,  $p=,000$ ). Bu değişkendeki değişimi %33, 2 oranında açıklamaktadır (Tablo 4.12). Ancak örgüt kültürünün alt boyutları olan liderin baskıcı tutumunun aidiyet duygusuna açıklama düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $R^2 = 0,332$ ,  $F=64,421$ ,  $p=0,641$ ).

Tablo 4.12. Örgüt kültürü alt boyutlarının aidiyet üzerinde etkisi

Değişken	B	Standart		t	P
		Hata $\alpha$	$\beta$		
Sabit	,807	,329		2,453	,015
Lidere Güven	,865	,081	,586	10,633	,000
Lider Baskısı	-,022	,048	-,026	-,467	,641
R=,576 <sup>a</sup>					
R <sup>2</sup> =0,332					
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,327					
F=64,421P=,000					
Durbin Watson= 1,868					

\*p<0,05; \*\*p<0,01 ve \*\*\*p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

→ Bağımlı Değişken: Aidiyet

Analiz sonucu incelendiğinde, lidere olan güven duygusunun aidiyet duygusuna anlamlı ve pozitif yönlü ( $\beta= 0,586$ ;  $p=0,000$ ) bir etkisi olduğu, lider baskısının aidiyet duygusuna anlamlı ( $\beta= -0,026$ ;  $p=0,641$ ) bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Durbin Watson değerinin 1,868 olması hatalar arasında otokorelasyon tespit edilmediğini göstermektedir.

*Örgüt kültürü alt boyutlarının maddi kaygı üzerinde etkisi*

Çoklu regresyon analizine göre, örgüt kültürünün alt boyutu olan liderin baskıcı tutumunun maddi kaygı üzerinde açıklama düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2 =0,235$ ,  $F=39,810$ ,  $p=,000$ ) Bu değişkendeki değişimi %23,5 oranında açıklamaktadır (Tablo 4.12.).

Ancak örgüt kültürünün alt boyutu lidere güven duygusunun maddi kaygı üzerinde açıklama düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. ( $R^2 =0,235$ ,  $F=39,810$ ,  $p=,195$ ).

Tablo 4.13. Örgüt kültürü alt boyutlarının maddi kaygı üzerinde etkisi

Değişken	B	Standart		t	P
		Hata $\alpha$	$\beta$		
Sabit	,858	,471		1,823	,069
Lidere Güven	,151	,116	,077	1,299	,195
Lider Baskısı	,523	,069	,450	7,631	,000
R=,485 <sup>a</sup>					
R <sup>2</sup> =0,235					
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,229					
F=39,810 P=,000					
Durbin Watson= 1,868					

\*p<0,05; \*\*p<0,01 ve \*\*\*p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

→ Bağımlı Değişken: Maddi Kaygı

Analiz sonucu incelendiğinde, liderin baskıcı tutumunun maddi kaygı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ( $\beta = 0,450$ ;  $p = 0,000$ ) bir etkisi olduğu, lidere güven duygusunun maddi kaygı üzerinde anlamlı ( $\beta = -0,077$ ;  $p = 0,195$ ) bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Durbin Watson değerinin 1,574 olması hatalar arasında otokorelasyon tespit edilmediğini göstermektedir.

*Örgüt kültürü alt boyutlarının borçlu hissetme üzerinde etkisi*

Çoklu regresyon analizine göre, örgüt kültürünün alt boyutları olan liderin baskıcı tutumu ve lidere güvenin borçlu hissetme üzerinde açıklama düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2 = 0,326$ ,  $F = 62,529$ ,  $p = 0,000$ ) Bu değişkendeki değişimi %32,6 oranında açıklamaktadır (Tablo 4.13).



Tablo 4.14. Örgüt kültürü alt boyutlarının borçlu hissetme üzerinde etkisi

Değişken	B	Standart		t	P
		Hata $\alpha$	$\beta$		
Sabit	,838	,335		2,504	,013
Lidere Güven	,921	,083	,615	11,115	,000
Lider Baskısı	-,155	,049	-,176	-3,183	,002
R=,571 <sup>a</sup>					
R <sup>2</sup> =0,326					
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,320					
F=62,529 P=,000					
Durbin Watson= 1,912					

\*p<0,05; \*\*p<0,01 ve \*\*\*p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

#### → Bağımlı Değişken: Borçlu Hissetme

Analiz sonucu incelendiğinde, liderin baskıcı tutumunun borçlu hissetme üzerinde anlamlı ve negatif yönlü ( $\beta = -0,155$ ;  $p=0,002$ ) bir etkisi olduğu, lidere güven duygusunun borçlu hissetme üzerinde anlamlı ve pozitif ( $\beta = 0,921$ ;  $p=0,000$ ) bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Durbin Watson değerinin 1,912 olması hatalar arasında otokorelasyon tespit edilmediğini göstermektedir. (Tablo 4.14.)

#### 4.5.12. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre incelenmesi

##### 4.5.12.1. Cinsiyet değişkenine göre t testi

Araştırmaya katılan personelin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla t testi sonuçları Tablo 4.15'de verilmişti.

Tablo 4.15. Cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	T	P
Örgüt Kültürü	Kadın	93	4, 1402	,61141	,074	,664
	Erkek	168	4, 1342	,64811	,075	
Lidere Güven	Kadın	93	4, 2746	,54575	-,326	,668
	Erkek	168	4, 2990	,59682	-,334	
Liderin Baskısı	Kadın	93	3,9806	,95043	,465	,498
	Erkek	168	3,9214	1,00294	,473	
Örgütsel Bağlılık	Kadın	93	4,0992	,62296	-,625	,846
	Erkek	168	4, 1518	,66601	-,638	
Aidiyet	Kadın	93	4,3677	,72669	-,953	,870
	Erkek	168	4,4726	,91283	-1,017	
Maddi Kaygı	Kadın	93	3,5726	1, 13826	,028	,991
	Erkek	168	3,5685	1, 15060	,028	
Borçlu Hissetme	Kadın	93	4, 1541	,85911	-,325	,646
	Erkek	168	4, 1905	,87058	-,326	

\* $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlıdır.

Personelin örgüt kültürü ve alt boyutlarına yönelik tutumlarında, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizde  $p$  değerlerinin sırasıyla 0,664; 0,668; 0,498 > 0,05 olduğu görülmüş ve örgüt kültürü ve alt boyutlarında cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Personelin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına yönelik tutumlarında, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizde  $p$  değerlerinin sırasıyla 0,846; 0,870; 0,991; 0,646 > 0,05 olduğu görülmüş ve örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

#### 4.5.12.2. Yaş değişkenine göre anova testi

Araştırmaya katılan personelin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıklarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi sonuçları Tablo 4.16'de verilmiştir.

Tablo 4.16. Yaş değişkenine göre anova testi sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ort.	S.S	F	P
Örgüt Kültürü	20den az	5	4, 1583	1,01439	,517	,723
	21-23	16	4,0547	,66104		
	24-26	29	4, 1609	,55799		
	27-29	73	4,0554	,64175		
	30 ve üstü	139	4, 1775	,63199		
Lidere Güven	20den az	5	4, 2308	1,02195	1,509	, 200
	21-23	16	4, 2163	,66778		
	24-26	29	4, 2414	,49071		
	27-29	73	4, 1739	,62388		
	30 ve üstü	139	4,3680	,53597		
Liderin Baskısı	20den az	5	4,0800	,98843	, 216	,930
	21-23	16	3,8250	1,00233		
	24-26	29	4,0621	,79974		
	27-29	73	3,9027	,95277		
	30 ve üstü	139	3,9410	1,03880		
Örgütsel Bağlılık	20den az	5	3,4667	,52646	1,778	, 134
	21-23	16	4,0174	,73134		
	24-26	29	4,0805	,59105		
	27-29	73	4, 1065	,67146		
	30 ve üstü	139	4, 1882	,63995		
Aidiyet	20den az	5	4,0400	1,38852	1,303	, 269
	21-23	16	4, 1875	,96738		
	24-26	29	4,3931	,60115		
	27-29	73	4,3342	,76671		



	30 ve üstü	139	4,5295	,90277		
Maddi Kaygı	20den az	5	2,7000	,64711	1, 112	,351
	21-23	16	3,5313	1, 15785		
	24-26	29	3,5517	1, 27891		
	27-29	73	3,7226	1, 14228		
	30 ve üstü	139	3,5252	1, 12058		
Borçlu Hissetme	20den az	5	3, 2667	1,09036	1,560	, 186
	21-23	16	4, 1042	,94060		
	24-26	29	4, 1264	,66913		
	27-29	73	4, 1735	,84091		
	30 ve üstü	139	4, 2254	,88939		

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlıdır.

Personelin örgüt kültürü ve alt boyutlarına yönelik tutumlarında, yaş değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizde  $p$  değerlerinin sırasıyla 0,723; 0, 200; 0,930  $> 0,05$  olduğu görülmüş ve örgüt kültürü ve alt boyutlarında yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Personelin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına yönelik tutumlarında, yaş değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizde  $p$  değerlerinin sırasıyla 0, 134; 0, 269; 0,351; 0, 186  $> 0,05$  olduğu görülmüş ve örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında yaşa bağlı olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

#### 4.5.12.3. Eğitim durumuna göre anova testi

Araştırmaya katılan personelin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıklarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi sonuçları Tablo 4.17'de verilmiştir.

Tablo 4.17. Eğitim durumuna göre anova testi sonuçları

Değişken	Öğrenim Durumu	N	Ort.	S.S	F	P
Örgüt Kültürü	Ortaokul	12	4,3715	,64975	3,770	0,005
	Lise	36	4,4271	,55923		
	Ön lisans	79	4, 1577	,61497		
	Lisans	115	4,0388	,62341		
	Yüksek lisans ve üstü	20	3,9146	,71769		
Lidere Güven	Ortaokul	12	4,3846	,59313	2,353	0,054
	Lise	36	4,4530	,56130		
	Ön lisans	79	4,3720	,47088		
	Lisans	115	4, 1793	,60644		
	Yüksek lisans ve üstü	20	4, 2269	,72825		
Liderin Baskısı	Ortaokul	12	4,3750	,72754	3,795	0,005
	Lise	36	4,3917	,57688		
	Ön lisans	79	3,8772	1,09929		
	Lisans	115	3,8678	,92419		
	Yüksek lisans ve üstü	20	3,5200	1, 23228		
Örgütsel Bağlılık	Ortaokul	12	4,3380	,78833	2,657	0,033
	Lise	36	4, 2778	,58689		
	Ön lisans	79	4, 2222	,51727		
	Lisans	115	4,0469	,70759		
	Yüksek lisans ve üstü	20	3,8444	,71205		

Aidiyet	Ortaokul	12	4,6833	,61175	,637	0,636
	Lise	36	4,3944	,72583		
	Ön lisans	79	4,4886	,60743		
	Lisans	115	4,4070	1,03887		
	Yüksek lisans ve üstü	20	4,2400	,86475		
Maddi Kaygı	Ortaokul	12	3,7708	1,23610	4,084	0,003
	Lise	36	4,1736	,90400		
	Ön lisans	79	3,6076	1,16759		
	Lisans	115	3,4000	1,14075		
	Yüksek lisans ve üstü	20	3,1625	1,03006		
Borçlu Hissetme	Ortaokul	12	4,2778	,95170	1,536	0,192
	Lise	36	3,9722	,88506		
	Ön lisans	79	4,3502	,73748		
	Lisans	115	4,1246	,91496		
	Yüksek lisans ve üstü	20	4,0667	,90224		

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlıdır.

Personelin örgüt kültürü ve alt boyutlarına yönelik tutumlarında, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için Anova analizi yürütülmüştür. Örgüt kültürü ve alt boyutu olan liderin baskıcı yapısının  $p$  değerlerinin sırasıyla 0,005;  $0,005 < 0,05$  olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ancak lidere güven alt boyunun  $p = 0,054 > 0,05$  olduğu görülmüş ve öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Personelin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına yönelik tutumlarında, öğrenim durumu göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için Anova analizi yürütülmüştür.



Örgütsel bağlılık ve maddi kaygı alt boyutunun  $p$  değerlerinin sırasıyla 0,033; 0,003<0,05 olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ancak örgütsel bağlılık alt boyutları olan aidiyet ve borçlu hissetme  $p$  değerlerinin sırasıyla 0,636; 0,192>0,05 olduğu görülmüş ve öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

#### 4.5.12.4. Çalışma yılına göre anova testi

Araştırmaya katılan personelin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıklarının çalışma yılına göre anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi sonuçları Tablo 4.18'de verilmiştir.

Tablo 4.18. Çalışma yılına göre anova testi sonuçları

Değişken	Çalışma Yılı	N	Ort.	S.S	F	P
Örgüt Kültürü	0-5 Yıl	110	3,9822	,65091	3,459	,009
	6-10 Yıl	81	4,1965	,56918		
	11-15 Yıl	46	4,2509	,60543		
	16-20 Yıl	18	4,3079	,75558		
	21 ve Üstü	7	4,5714	,47184		
Lidere Güven	0-5 Yıl	110	4,0958	,63374	6,511	,000
	6-10 Yıl	81	4,3599	,49671		
	11-15 Yıl	46	4,4983	,42466		
	16-20 Yıl	18	4,4530	,63591		
	21 ve Üstü	7	4,6703	,35171		
Liderin Baskısı	0-5 Yıl	110	3,8391	,90413	1,001	,408
	6-10 Yıl	81	3,9938	,96855		
	11-15 Yıl	46	3,9304	1,14831		
	16-20 Yıl	18	4,1278	1,12187		
	21 ve Üstü	7	4,4571	,73679		
Örgütsel Bağlılık	0-5 Yıl	110	3,9495	,74576	4,844	,001
	6-10 Yıl	81	4,2064	,55300		
	11-15 Yıl	46	4,3140	,43748		

	16-20 Yıl	18	4, 1975	,70947		
	21 ve Üstü	7	4,6746	,37602		
Aidiyet	0-5 Yıl	110	4, 2927	1,09968	1,460	, 215
	6-10 Yıl	81	4,4815	,61464		
	11-15 Yıl	46	4,5565	,50405		
	16-20 Yıl	18	4,5778	,83141		
	21 ve Üstü	7	4,7714	,40708		
Maddi Kaygı	0-5 Yıl	110	3,4250	1, 15861	1,379	, 242
	6-10 Yıl	81	3,6451	1, 12352		
	11-15 Yıl	46	3,7120	1, 15346		
	16-20 Yıl	18	3,4583	1, 16710		
	21 ve Üstü	7	4, 2500	,72169		
Borçlu Hissetme	0-5 Yıl	110	3,9424	,91076	4,749	,001
	6-10 Yıl	81	4, 2757	,79371		
	11-15 Yıl	46	4,4638	,66473		
	16-20 Yıl	18	4, 1481	1,09796		
	21 ve Üstü	7	4,8095	,32530		

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlıdır.

Personelin örgüt kültürü ve alt boyutlarına yönelik tutumlarında, çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için Anova analizi yürütülmüştür. Örgüt kültürü ve lidere güven alt boyutunun  $p$  değerlerinin sırasıyla 0,009; 0,000;  $p < 0,05$  olduğu görülmüş ve örgüt kültürü ve bu alt boyutunda çalışma yılına bağlı olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Ancak liderin baskıcı yapısı alt boyutunda  $p$  değerleri 0,408;  $p > 0,05$  olduğu görülmüş ve anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Personelin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına yönelik tutumlarında, çalışma yılına göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için Anova analizi yürütülmüştür. Örgütsel bağlılık ve alt boyutu olan borçlu hissetme  $p$  değerlerinin sırasıyla 0,001; 0,001  $< 0,05$  olduğu görülmüş ve örgütsel bağlılık ve alt boyutu olan borçlu hissetmenin çalışma yılına bağlı olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Ancak maddi kaygı ve aidiyet yapısı alt boyutlarında sırasıyla  $p$  değerleri 0, 242; 0,215  $p > 0,05$  olduğu görülmüş ve anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

#### 4.5.12.5. Aileye yakınlık durumuna göre t testi

Araştırmaya katılan personelin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıklarının aileye yakınlık durumuna göre anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla t testi sonuçları Tablo 4.19.'de verilmiştir.

Tablo 4.19. Aileye yakınlık durumuna göre t testi sonuçları

Değişken	Aileye Yakınlık Durumu	N	Ort.	S.S	T	P
Örgüt Kültürü	Aileden Olan	109	4, 1112	,65556	1,038	,309
	Aileden Olmayan	153	4, 1498	,62033		
Lidere Güven	Aileden Olan	109	4, 2548	,64194	4,847	,029
	Aileden Olmayan	153	4,3117	,52918		
Liderin Baskısı	Aileden Olan	109	3,9339	,93117	, 100	,752
	Aileden Olmayan	153	3,9431	1,02069		
Örgütsel Bağlılık	Aileden Olan	109	4, 1290	,63913	, 132	,716
	Aileden Olmayan	153	4, 1296	,66273		
Aidiyet	Aileden Olan	109	4,4165	,75823	,000	,988
	Aileden Olmayan	153	4,4392	,91883		
	Aileden Olan	109	3,5046	1, 10501	,499	,481



Maddi Kaygı	Aileden Olmayan	153	3,6127	1,16977		
Borçlu Hissetme		109	4,2569	,83842	,713	,399
		153	4,1155	,88135		

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlıdır.

Personelin örgüt kültürü ve alt boyutlarına yönelik tutumlarında, aileye yakınlık durumuna göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için t testi yapılmıştır. Örgüt kültürü alt boyutu olan lidere güvenin  $p$  değerlerinin  $0,029 < 0,05$  olduğu görülmüş ve lidere güven alt boyutunun aileye yakınlık durumunda anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ancak Örgüt kültürü ve liderin baskısı alt boyutunda sırasıyla 0,309; 0,752 olduğu görülmüş ve örgüt kültürü ve liderin baskısı alt boyutunda aileye yakınlık durumuna bağlı olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Personelin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına yönelik tutumlarında, aileye yakınlık durumuna göre anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizde  $p$  değerlerinin sırasıyla 0,716; 0,988; 0,481; 0,399  $> 0,05$  olduğu görülmüş ve örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında aileye yakınlık durumuna bağlı olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

#### 4.6.Hipotez Sonuçlarının Değerlendirilmesi

NO	HİPOTEZ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	
H1	Örgüt kültürü faktörünün aileden olan çalışanlar ile aileden olmayan çalışanlar üzerinde farklı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMEDİ.
H2	Örgüt kültürünün eğitim seviyesi ile ilişkisi vardır	KABUL EDİLDİ.
H3	Örgüt kültürünün çalışma yılı ile ilişkisi vardır.	KABUL EDİLDİ.
H4	Örgüt kültürünün aile şirketlerinde çalışan kadın ve erkek bireyler üzerinde etkisi yoktur.	KABUL EDİLDİ.
H5	Örgütsel bağlılık kavramının aile şirketlerinde çalışan kadın ve erkek bireyler üzerinde etkisi yoktur.	KABUL EDİLDİ.
H6	Örgütsel bağlılık kavramının aileden olan ile aileden olmayan bireyler arasında farklı bir etkisi vardır.	KABUL EDİLMEDİ.
H7	Çalışma süresinin uzunluğunun örgütsel bağlılığa etkisi vardır.	KABUL EDİLDİ.
H8	Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi vardır.	KABUL EDİLDİ.
H9	Personelin lidere karşı güven duymasının örgütsel bağlılığa olumlu bir etkisi vardır.	KABUL EDİLDİ.
H10	Bireyin çalıştığı ortama ait hissetmesinin örgüt kültürüne olumlu etkisi vardır.	KABUL EDİLDİ.
H11	Bireyin maddi kaygı hissetmesinin örgüt kültürüne etkisi yoktur.	KABUL EDİLDİ.
H12	Bireyin çalıştığı organizasyona borçlu hissetmesi örgüt kültürünü etkisi yoktur.	KABUL EDİLMEDİ.
H13	Liderin yaptığı baskı iş görenin örgütsel bağlılığını etkiler.	KABUL EDİLDİ.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

#### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yürütülmüş olan bu araştırma ile dünya ekonomi sisteminin en önemli unsuru olan aile şirketlerinin yönetim ve yapısının daha iyi anlaşılması ve aile organizasyonlarının iç faktörleri olan örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığın organizasyona farklı boyutlardan etkilerinin neler olduğunu Aile Şirketlerinde “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisini” incelemeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında ilk olarak bu alanda yapılmış benzer araştırmaları, makaleleri ve internet kaynaklarını incelenerek belli bir literatür ve bilgi birikimi oluşturulmuştur. Literatür araştırması ile birlikte tez konusunun ana başlığı olan “Aile Şirketlerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisini” ölçebilmek adına uygun ölçek ve anket formunu araştırılarak çalışmaya uygunluğu kontrol edilmiştir. Anket verilerinin yeterliliği ve evrenin genişliği konusunda yürütülen araştırmalar neticesinde anketleri belirlemiş olunan aile şirketinde uygulayarak verileri toplanarak ve SPSS programı vasıtası ile bilimsel sonuçlar haline getirilerek yorumlanmıştır.

Araştırma başında incelenen literatüre istinaden aile şirketi kavramını incelenerek tezin birinci kısmı oluşturulmuştur. İkinci bölümde örgüt kültürü kavramı ve bu alanda yapılmış önemli çalışmalar incelenerek örgüt kültürünün etkileyici faktörlerini belirlenmiş ve üçüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve bu alandaki en güncel ve geçerli çalışma sonuçları incelenmiştir. Son aşamada araştırma kapsamında uygulanan anketler sonucunda elde edilen verilerin SPSS çıktıları yorumlanarak araştırmanın temelini oluşturan hipotezlerin doğruluk ve yanlışlık durumlarını belirleyerek araştırma çalışma bitirilmiştir.

Aile şirketlerindeki yönetim şekli geçmişten günümüze klasik yapıdan daha yaygın ve genel olan kurumsal yapıya doğru dönüş yapmaktadır. Kuşaklar arası geçiş ve faaliyet ömrünün arttırılması için ilk kuşaktan ikinci kuşağa geçişini yapan aile şirketlerinin hemen hemen çoğunun kurumsallaşma üzerine çeşitli çalışmalar içine girdiği ve bir sonraki nesli bu yönde eğittiği gözlemlenmiştir. Bunun ile birlikte aile şirketlerinin üst yönetim



kadrolarının gelişen dünyaya ayak uydurmak için kendi organizasyonlarını aile ortamı değil de kurum ortamı olarak görüp aileden ve aileden olmayan üyeler üzerinde aynı oranda etki yaratmaya çalıştığı ve bunun en kolay yolunun aile kültüründen çok uzaklaşmadan yeni bir örgüt kültürü çatısı altında aileden ve aileden olmayan tüm personelin toplanmasında olduğu anlaşılmıştır. Örgüt kültürünün sağlanması ile örgütsel bağlılık adına personelden beklenen sadakatin daha hızlı işgören üzerinde sağlandığı ve işgörenlerin iş ve kuruma karşı bağlılığının arttığı anlaşılmıştır. Bu kapsamda incelemiş olduğumuz örgütsel bağlılığın üç temel unsuru olan duygusal, devam ve normatif bağlılık kavramlarının tek bir güdü altında toplandığı anlaşılmıştır (Ulutürk, 2016).

Eğitim ve öğretim oranının artışı ve bilgi teknolojilerine ulaşım kolaylığı ile kalifiye ve eğitilmiş personelin artışı organizasyonların örgüt kültürünü personele benimsetmesinde kolaylık sağlamıştır. Yapılan bu araştırma ile eğitim seviyesi yüksek bireylerin örgüt kültürünü daha kolay benimsediğini ve kurumsal kimliğe daha kolay adapte olduğunu göstermiştir. Bunun ile birlikte işgörenlerin mevcut organizasyonlarında geçirmiş oldukları yıl sayısının artışı ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında doğru bir orantı vardır. İş görenler için “A” firmasında çalışıyorum demenin ve bundan dolayı çevreden saygı görmenin verdiği haz iş performansına direk olarak etki etmektedir. Personelin cinsiyet dağılımının aile şirketlerinde benimsenen örgüt kültürü ve buna bağlı örgütsel bağlılık kavramı üzerinde olumlu ve olumsuz bir etkisinin olmadığı cinsiyetten ziyade işgören için karakter ve benimseme güdüsü olduğu anlaşılmıştır (Türkmen, 2017).

Yürütülen araştırma kapsamında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın alt başlıklarının birbirleri üzerindeki etkisinin karşılaştırılması ile işgörenlerin lidere karşı hissettiği güven işgörenlerin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun ile birlikte liderin işgörene ve organizasyona yapmış olduğu baskı kurum içindeki örgüt kültürünü olumsuz yönde etkilemektedir.

İş görenlerin üyesi oldukları organizasyona ait kendilerini ait hissetmelerinin örgüt kültürü üzerinde olumlu etkileri gözlemlenmektedir. Ancak bireyin maddi kaygılarının olmasının örgüt kültürüne herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Bunun ile birlikte bireyin çalışmakta olduğu organizasyona borçlu hissetmesinin örgütsel bağlılığı olumlu etkiler iken örgüt kültürüne herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Aile şirketlerinin diğer önemli sorunlarından olan aileden olan ve aileden olmayan personelin bir arada uyum içinde çalışması konusudur. Bu hususta üst yönetim kademesinin ve departmansal boyutta birim amirlerinin personele eşit ve tüm kuralların uygulanmasında eşit davranmasının önemi göz ardı edilemez bir gerçektir. Bu eşitlik algısının aileden olmayan personelde yaratacağı güven ve sadakat duygusu örgütsel bağlılığı sağlayacaktır (Uysal, 2014). Ancak yapılan araştırma göstermiştir ki aileden olan işgörenler ile aileden olmayan işgörenler arasında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından olumsuz bir fark yoktur. Bunun sebebi ise iki tarafın da maddi kaygı, gelecek düşüncesi, yönetime güvenme isteği ve aitlik duygusu hissetmek istemesidir. Ancak örgüt kültürünün alt boyutlarından olan lidere güven duygusu örgüt kültürünün benimsenmesi ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür.

İş görenlerin organizasyonda geçirdikleri çalışma yılının artışı ile organizasyona duymuş oldukları örgütsel bağlılık ve örgüt kültürünü benimseme oranında önemli etki gözlemlenmiştir. Bu etki işgörenin artan çalışma yılına bağlı olarak mevcut yaşam standartlarını koruma isteğinden ve kişisel kazanımlarından dolayı örgüte duyduğu borçluluk hissiyatından kaynaklanmadır (Yıldız, 2017).

Bu araştırmalar neticesinde aile şirketlerinde temeli aileye dayalı veya profesyonelleşme sürecine bağlı olarak yeniden tasarlanacak bir örgüt kültürünün oluşturulması hem aileden olan işgörenleri hem de aileden olmayan işgörenleri eşit derecede olumlu etkileyeceğinden dolayı bu unsur organizasyonun tüm işgörenlerinin örgüte bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir.

Yürütülen bu çalışma ile araştırma konusunun temel iki unsuru olan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramının ana unsurlarını dünya genelinde kabul görmüş çalışmalara göre incelenme ve karşılaştırılma fırsatı yakalanmıştır. Allen ve Meyer'in yapmış olduğu çalışmalar neticesinde ortaya çıkarmış oldukları duygusal, devamsal ve normatif bağlılık kavramları günümüzde personelin bağlı oldukları organizasyonlara duydukları hissiyatı bire bir yansıttığı araştırma sayesinde ortaya çıkmıştır (Yücel ve Koçak, 2014:45, 64). Aile şirketlerinde çalışan işgörenler aileden olsalar ya da olmasalar dahi işe ve kuruma karşı duygusal bir bağ hissetme ihtiyacı duyarak kendilerini kurumdan elde ettikleri

kazanımlardan dolayı devam zorunluğu içerisinde hissetmektedir. Bir diğer unsur ise normatif değer yargılarını değiştirmektense mevcut yaşam koşullarını korumak adına kurumlarına bağlı kalma isteği içindedirler. Ayrıca örgütsel bağlılığın alt unsurlarına bağlı olan aidiyet ve maddi kaygı dűřüncesi personelin örgüt kültürüne yönelimini olumlu derece etkilemektedir.

Yapılan literatür, saha ve anket araştırması aile şirketlerinde lider kadronun tutum ve davranışlarının, eşitlik yaklaşımının ve personel ile olan ikili ilişkilerinin aile şirketlerinde hali hazırda mevcut olan örgüt kültürünün benimsemesi ve korunması adına önemli olduğunu ve bu faktörün örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediğini göstermiştir. Araştırma çalışmasının özel bir aile işletmesinde ve kısıtlı personel üzerinde yapılmış olması ve çoğunlukla kurulan hipotezlerin tutarlı olması bu araştırmanın daha fazla katılımcı ile daha büyük ölçüde uygulanmasının daha doğru ve kesin bilimsel çıkarımlar yapılabileceğini ortaya koymuştur.



## KAYNAKÇA

- Acar, G.(2006),*Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık: Eskişehir’de Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Enstitüsü Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Eskişehir
- Akarsu, Ö.(2006), *The Relationship Between TQM Applications And Organizational Commitment Regarding The Effect Of Organizational Culture*, Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul
- Akünel, T.(2018), *Örgüt Kültürü Ve İşe Cezbolma İlişkisi: Bir Meslek Yüksek Okulunda Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı, İzmir
- Aliakbarzadeh, Zehtab, M.(2018), *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Antalya Sağlık Kurumları Örneği*, Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Ve Organizasyon Anabilim Dalı, Alanya
- Altunay A. (1999), *Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü Falez Otel’de Örgüt Kültürü Araştırması*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir
- Arslantaş, H. A. (2008). *Örgüt Kültürü*. İnönü Üniversitesi İlahiyat Fakültesi, Malatya.

Ata, S. ( 2018 ), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Muhalefeti Şekillendirici Rolü: Ulusal Ve Uluslararası Ticaret Yapan Firmalarda Karşılaştırılmalı Bir Analiz*, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret Ve Finansman Anabilim Dalı, Yalova

Aydın, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi, *Bilgi (7)/2:(79-99)*.

Aydın, Birsen.(2017), *Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü Ve Lider Üye Etkileşimi*, Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul, ss79-99.

Babadağ, M.(2010), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Uşak Belediyesi Örneği*, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim

Beycioğlu, K. (2007). Z Kuramı Ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi Cilt:15 No:1* 63-72.

Binici, Z. N., *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı

Bozoğlu, G.(2011), *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma*, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Çalışma İlişkileri Bilim Dalı, Yalova

Ciceralli, E. E.(2012), *The Effect Of Post M&A Culture Change In Organizations On Individual And Organizational Performance: Moderated by Personality And Political Skill*, Yeditepe University Institute Of Social Sciences, İstanbul

- Çapan, M.(2016), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi Gaziantep Tapu Ve Kadastro Bölge Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı, Gaziantep
- Çınar, H. (2018), *Örgüt Kültürünün Eğitsel Risk Algısına Etkisi ( Kastamonu İli Örneği )*, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi, Kastamonu
- Çalışkan,A.(2012), *Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi*, Celal Bayar Üniversitesi , Yönetim Ve Ekonomi , Cilt:19, Sayı:1 ,ss109-123
- Çalışkan,A.(2018),*Örgütsel Sessizliğin Kayırmacılığa Etkisi Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü* Toros Üniversitesi İ.İ.S.B. Fakültesi Dergisi , Haziran , ss219-239
- Çoşar, B. (2018), *Aile Şirketlerinde Örgütsel Sembolizmin Örgütsel Bağlılık Ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, ss3-19
- Demirer, S. F.(2018), *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Destek Algısının Cam Tavan Engeli İle İlişkisi: İstanbul Turizm Sektörü Kadın Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Demirtaş, Koç, F.(2014), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: Kargo İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Gaziantep



- Diker, O.(2014), *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir
- Doğan, S. Kılıç, S.(2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık*, ss.37-61.
- Erdal, M.(2010), *Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü, Kooperatif Ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırılmalı Analizi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran .
- Erez, B.(2018), *Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*, Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı, Alanya
- Erzincanlı, Y.(2016), *Örgütsel Kültürün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, İstanbul
- Fırat, Ö.(2010), *Aile Şirketlerinde Örgütsel Sosyalizasyon Ve Örgüt Kültürünün Öneminin Analizi: Eczacıbaşı Ve Hacıbekir'in Karşılaştırılması*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Ankara
- Genç, Ö. M.(2010), *The Influence Of Organizational Culture, Leader – Member Exchange (LMX) and Employees Attitudes Toward Change On Information Systems Implementations In Turkey*, Yeditepe University Graduate Institute Social Sciences, İstanbul

- Helvacı, Ö.(2009), *Institutionalization Of Family Companies And Its Effect On Organizational Culture A Comparative Study*, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon, Ankara
- Hoş, C. ve Oksay, A.(2015), *Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Isparta
- İlgin, Ş.(2017), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Örgüt Kültürü İlişkisi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı İstanbul, ss4-15, ss31-44
- Işık, K.A.N.(2006), *Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği)*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya
- İra, N., Şahin, S.(2011), *Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 9 Sayı 1, Manisa
- Kolancıoğlu, B.(2017), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul
- Köse, O.(2014), *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Sakarya

- Köse, S.(2001), Tetik, S., Ercan, C., *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, Manisa
- Kurt, B.(2009), *Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmasında Rolü*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı, İzmir
- Mansurova, S.(2017), *İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Ve Bir Uygulama*, Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programı, İstanbul (
- Manyas, S.(2018), *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2,79-97.
- Pala, B.(2009), *Sağlık Kuruluşlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama Çalışması*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Sarsılmaz, İ.(2018), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Şirketleri Örneği*, Bahçeşehir Üniversitesi İstanbul



Sine, B.(2013), *The Relationship Between Mobbing And Corporate Culture An Application On Construction Industry*, Okan University Institute Of Social Sciences Thesis For The Degree Of Master Of Business Administration, İstanbul

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

Tamer, B.(2011), *The Relationship Between Transformational Leadership Styles And Organizational Cultere Types With Respect To Gender Differences In Public And Private Universities*, Dokuz Eylül University Graduate School Of Sciences Department Of Business Administration Business Administration Program Master's Thesis, İzmir

Türk, A.(2018), *Değişim Ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı İle İlişkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul

Türkiye Kalite Derneği, EFQM Mükemmellik Modeli.  
(t.y.)<http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=18>

Türkkan, E.(2017), *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul

Uğuz, S.S.(1999), *Örgüt Kültürünün Yönetim Ve Organizasyon Yapısına Etkileri Ve Örgüt Kültürü İle İlgili Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul

- Ulutürk, Ş.(2016), *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Uyar, Y.(2017), *Örgüt Kültürünün Liderlik Algısı Üzerine Olan Etkisi*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Haziran
- Uysal, U.(2014), *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya
- Yağmurlu, A. (t.y.) *Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar*.
- Yıldırım, E. Ş.(2018), *İşletmelerde Örgüt Kültürü Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir Araştırma*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hatay
- Yıldız, S.(2017), *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği*, Gelişim Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Bilim Dalı, İstanbul
- Yılmaz, Y.(2018), *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Kamu Kurumlarında İncelenmesi: İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı Örneği*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Yücel, İ. Koçak, D.(2004), *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi ( Erzsosder ) VII-II: 45-64, Erzincan

Nakip, Mahir (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Özdamar, Kazım (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Sekaran, U. (1992) *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.

Kıran, C.(2007) *Aile şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu Ve İstanbul İOSB'deki Aile şirketlerinde Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yılmaz, O.(2018) *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Bir Vaka Analizi*, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

şengün, H.İ.(2011) *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve bir araştırma*, İnönü Üniverstesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya

Uzunlar,Y.(2018), *Aile şirketlerinde Kurumsallaşma, İnsan Kaynaklarının Yönetimi Ve Performans*, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin

Dağlı, Elçiçek ve Han.(2018) , “*Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması*” , Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi , [www.esosder.org](http://www.esosder.org) , Cilt:17 , Sayı:68, s:1765-1777



## EK-1 Anket Metni

1) Cinsiyetiniz	Kadın		Erkek		
2) Yaşınız	20 den az	21-23	24-26	27-29	30 ve üstü
3) Öğrenim Durumunuz					Yüksek Lisans ve üzeri
	Orta Okul	Lise	Ön Lisans	Lisans	
4) Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?	0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri
5) Aile Üyesi Misiniz?	EYET		HAYIR		

## Örgüt Kültürü Ölçeği

1- İş yerim sanki büyük bir aile gibidir. Çalışanlar kendileri hakkında çok şey paylaşırlar.	1	2	3	4	5
2- İş yerim çok dinamik ve girişimci bir yapıdadır. Çalışanlar ellerini taşım altına koyarak risk almaya isteklidirler.	1	2	3	4	5
3- İş yerim tüm faaliyetleri kurallara dayalıdır. Oluşturulan prosedürler genellikle insanların davranışlarını yönlendirir.	1	2	3	4	5
4- İş yerim rekabetçi bir yapıya sahiptir. Çalışanlar yüksek düzeyde üretim ve başarı odaklıdır.	1	2	3	4	5
5- İş yerimde tepe yönetici bir danışman ve ebeveyn gibi algılanır.	1	2	3	4	5
6- İş yerimde tepe yönetici genellikle girişimci, yenilikçi veya risk alan bir kişi gibi algılanır.	1	2	3	4	5
7- İş yerimde tepe yönetici genellikle koordinatör, organizatör veya etkinlik odaklı bir kişi gibi algılanır.	1	2	3	4	5
8- İş yerimde tepe yönetici genellikle üretim odaklı, rekabetçi veya zorlayıcı bir kişi gibi algılanır.	1	2	3	4	5
9- İşletmemizi bir arada tutan unsur, sadakat ve bağlılıktır.	1	2	3	4	5
10- Şirketimizi bir arada tutan unsur, yenilikçilik ve gelişmeye odaklanmaktır. İlkleri başarmak hedeftir.	1	2	3	4	5
11- Şirketimizi bir arada tutan unsur prosedürler, kurallar ve politikalarıdır. İşletmenin faaliyetlerini sorunsuz olarak devam ettirmek önemlidir.	1	2	3	4	5
12- Şirketimizi bir arada tutan unsur, üretimin ve amaçların başarılmasına verilen önemdir. Pazar payını artırmada saldırgan stratejiler benimsenir.	1	2	3	4	5
13- İşletmemizde katılımcı ve rahat bir ortam vardır. Yüksek güven açıklılık ve samimiyet mevcuttur.	1	2	3	4	5
14- İşletmemizde karşılaşılacak sorunlara karşı hazırlıklı olmak ve dinamizm önemlidir. Yeni şeyleri deneme ve yanılma yöntemiyle öğrenme yaygındır.	1	2	3	4	5
15- İşletmede sürekliliğe ve istikrara önem verilir. Prosedürlerde yer alan beklentiler açık ve zorlayıcıdır.	1	2	3	4	5

16- İş yerimde rekabetçi ve başarı odaklı bir ortam vardır. Rekabette kazanmak vurgulanır.	1	2	3	4	5
17- İş yerimde başarı; insan kaynağının gelişimine, takım çalışmasına ve çalışanları dikkate almaya odaklanarak tanımlanır.	1	2	3	4	5
18- İş yerimde başarı; benzersiz ve yeni hizmetlere sahip olmak olarak tanımlanır ve hizmette lider olmak, yenilikçilik ön plandadır.	1	2	3	4	5
19- İş yerimde başarı verimliliğe dayalı tanımlanır. İşletme için güvenilir hizmet doğru zamanlama önemlidir.	1	2	3	4	5
20- İş yerimde başarı; yüksek Pazar payına sahip olmak olarak tanımlanır. Rekabette bir numara olmak hedeftir.	1	2	3	4	5
21- İş yerimde yönetim tarzı; takım çalışması, uyum, ve katılımı ifade edilir.	1	2	3	4	5
22- İş yerimde yönetim tarzı; bireysel gelişimler, inovasyon, özgürlük ve benzersiz olmayla ifade edilir.	1	2	3	4	5
23- İş yerimde yönetim tarzı; çalışanların güvenliği, gelenek ve kurallara uygun davranış, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki istikrarlıkla ifade edilir.	1	2	3	4	5
24- İş yerimde yönetim tarzı zorlayıcı rekabet, yüksek beklentilere ulaşma ile ifade edilir.	1	2	3	4	5

### Örgütsel Bağlılık Ölçeği

1- Kariyerimin geri kalanını bu iş yerinde geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2- İş yerimin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3- kendimi iş yerimin bir parçası olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5
4- duygusal olarak kendimi bu şirkete bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
5- İş yerim benim için özel bir anlam taşır.	1	2	3	4	5
6- İş yerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	1	2	3	4	5
7- İstesem bile şu an işten ayrılmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5
8- Eğer şu an işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımdaki çok şey kesintiye uğrayabilir.	1	2	3	4	5
9- Şu an bu şirkette çalışmaya devam etmek benim için istekten çok bir zorunluluktur.	1	2	3	4	5
10- İşimden ayrılmayı düşünmek için, çok az seçeneğim var.	1	2	3	4	5
11- Bu şirketten ayrılmama nedenlerimden biri de, uygun alternatiflerin yokluğudur.	1	2	3	4	5
12- Burada çalışmaya devam etme nedenlerimden biri de, başka bir şirkette burada sahip olduğum kazançları elde edemeyebileceğim düşüncesidir.	1	2	3	4	5
13- Burada çalışmaya devam etmek için herhangi bir yükümlülük hissediyorum.	1	2	3	4	5
14- benim avantajlı da olsa işimden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
15- İşimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	1	2	3	4	5
16- İş yerim benim sadık olmamı hakediyor.	1	2	3	4	5
17- İş yerimdeki insanlara yükümlülük hissettiğim için işimden şu anda ayrılmam.	1	2	3	4	5
18- İş yerime çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5



EK-2 :Sekaran Ölçeği Tablosu

Required Sample Size†

Population Size	Confidence = 95%				Confidence = 99%			
	Margin of Error				Margin of Error			
	5.0%	3.5%	2.5%	1.0%	5.0%	3.5%	2.5%	1.0%
10	10	10	10	10	10	10	10	10
20	19	20	20	20	19	20	20	20
30	28	29	29	30	29	29	30	30
50	44	47	48	50	47	48	49	50
75	63	69	72	74	67	71	73	75
100	80	89	94	99	87	93	96	99
150	108	126	137	148	122	135	142	149
200	132	160	177	196	154	174	186	198
250	152	190	215	244	182	211	229	246
300	169	217	251	291	207	246	270	295
400	196	265	318	384	250	309	348	391
500	217	306	377	475	285	365	421	485
600	234	340	432	565	315	416	490	579
700	248	370	481	653	341	462	554	672
800	260	396	526	739	363	503	615	763
1,000	278	440	606	906	399	575	727	943
1,200	291	474	674	1067	427	636	827	1119
1,500	306	515	759	1297	460	712	959	1376
2,000	322	563	869	1655	498	808	1141	1785
2,500	333	597	952	1984	524	879	1288	2173
3,500	346	641	1068	2565	558	977	1510	2890
5,000	357	678	1176	3288	586	1066	1734	3842
7,500	365	710	1275	4211	610	1147	1960	5165
10,000	370	727	1332	4899	622	1193	2098	6239
25,000	378	760	1448	6939	646	1285	2399	9972
50,000	381	772	1491	8056	655	1318	2520	12455
75,000	382	776	1506	8514	658	1330	2563	13583
100,000	383	778	1513	8762	659	1336	2585	14227
250,000	384	782	1527	9248	662	1347	2626	15555
500,000	384	783	1532	9423	663	1350	2640	16055
1,000,000	384	783	1534	9512	663	1352	2647	16317
2,500,000	384	784	1536	9567	663	1353	2651	16478
10,000,000	384	784	1536	9594	663	1354	2653	16560
100,000,000	384	784	1537	9603	663	1354	2654	16584
300,000,000	384	784	1537	9603	663	1354	2654	16586

† Copyright, The Research Advisors (2006). All rights reserved.



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ÇULHAOĞLU Doğan Cemre  
Uyruğu : T.C  
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 04.03.1993  
Doğum Yeri : Konya / Meram  
Medeni hali : BEKAR  
Adresi :Menderes Mah. 35423 Sok. Yeni Evim Sitesi  
A Blok 3/5 Mezitli / Mersin  
Telefon : (0533) 154 09 86  
E-Posta : [dculhaoglu93@gmail.com](mailto:dculhaoglu93@gmail.com)

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Önlisans	Mersin Üniversitesi İşletme Yönetimi	2014
Lisans	Toros Üniversitesi İng. İşletme Programı	2017
Lise	Manisa Lisesi ( Fen Bilimleri)	2011

### İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2012-2016	Audi Mersin	Satış Destek Personeli
2016-2017	Aldo Enerji	İdari Müdür
2017-Halen	Emniyet Genel Müdürlüğü	İnsansız Hava Araçları B.A(İHA)

### İlgi Alanları

Tur ve Dağ Bisikleti, Koşu, Sportif ve Amatör Havacılık, Telsiz Haberleşme Sistemleri, Amatör Denizcilik, Arama Kurtarma Operatörü



**T.C.**  
**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNTİHAL PROGRAMI RAPORU**

SOSYAL BİLİMLER ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 23/12/2019

Tezin Başlığı: AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ  
ÜZERİNE ARAŞTIRMA; MERSİN İÇİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 96 sayfalık kısmına ilişkin, 23/12/2019 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 9 'dır.

Uygulanan filtrelemeler:



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin tez yazım kurallarına uygun olarak intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Doğan Cemre ÇULHAOĞLU

İmzası :  Tarih: 23/12/2019

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tezi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı :Dr Öğr.Üyesi Ayhan DEMİRCİ

İmzası :  Tarih: 23/12/2019

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (8 sayfa)

# AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

*Yazar Doğan Cemre ulhaoğlu*

---

**Gönderim Tarihi:** 23-Ara-2019 09:34AM (UTC+0300)

**Gönderim Numarası:** 1238070553

**Dosya adı:** Do\_an\_Cemre\_ulhao\_lu-Tez-23.12.2019.docx (1.84M)

**Kelime sayısı:** 18213

**Karakter sayısı:** 123679



# AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

## ORIJINALLIK RAPORU

%9

BENZERLİK ENDEKSİ

%6

İNTERNET  
KAYNAKLARI

%3

YAYINLAR

%8

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

## BİRİNCİL KAYNAKLAR

- 1** Submitted to Beykent Üniversitesi  
Öğrenci Ödevi %1
- 2** es.scribd.com  
İnternet Kaynağı <%1
- 3** www.saglikcalisanisagligi.org  
İnternet Kaynağı <%1
- 4** ulvireha.fidanci.org  
İnternet Kaynağı <%1
- 5** www.ijlet.com  
İnternet Kaynağı <%1
- 6** Submitted to Canakkale Onsekiz Mart University  
Öğrenci Ödevi <%1
- 7** Submitted to Mugla University  
Öğrenci Ödevi <%1
- 8** YUMUŞAK, Sedat, ÖZAFŞARLIOĞLU, Sibel  
and YILDIZ, Harun. "İŞ TATMİNİ İLE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN <%1

İNCELENMESİ: UŞAK TEKSTİL  
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA", Ege Stratejik  
Araştırmalar Dergisi, 2013.

Yayın

- 
- |   |  |      |
|---|--|------|
| 9 | <a href="http://isletmecilik.org">isletmecilik.org</a><br>İnternet Kaynağı | <% 1 |
|---|--|------|
- 
- |    |   |      |
|----|---|------|
| 10 | Submitted to Istanbul Aydin University<br>Öğrenci Ödevi | <% 1 |
|----|---|------|
- 
- |    |   |      |
|----|---|------|
| 11 | AKYÜZ, Ahmet Mutlu, AYYILDIZ, Hasan and<br>YETİM, Ferda. "OLUMSUZ<br>DEĞERLENDİRİLME KORKUSU İLE ANİ-<br>KOMPULSİF SATIN ALMA DAVRANIŞI<br>İLİŞKİSİNDE YATAY BİREYSELLİK VE/VEYA<br>NORMATİF UYUMLULUĞUN OLASI<br>ETKİLERİNİN İNCELENMESİ", Karadeniz<br>Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,<br>2017.<br>Yayın | <% 1 |
|----|---|------|
- 
- |    |  |      |
|----|--|------|
| 12 | <a href="http://k.ogren-sen.com">k.ogren-sen.com</a><br>İnternet Kaynağı | <% 1 |
|----|--|------|
- 
- |    |   |      |
|----|---|------|
| 13 | Submitted to Istanbul Bilgi University<br>Öğrenci Ödevi | <% 1 |
|----|---|------|
- 
- |    |  |      |
|----|--|------|
| 14 | <a href="http://mersin.mitosweb.com">mersin.mitosweb.com</a><br>İnternet Kaynağı | <% 1 |
|----|--|------|
- 
- |    |   |      |
|----|---|------|
| 15 | Submitted to Bahcesehir University<br>Öğrenci Ödevi | <% 1 |
|----|---|------|
-

16 Submitted to Istanbul Gelisim University <% 1  
Öğrenci Ödevi

17 acikerisim.selcuk.edu.tr:8080 <% 1  
İnternet Kaynağı

18 Submitted to TechKnowledge Turkey <% 1  
Öğrenci Ödevi

19 javstudies.com <% 1  
İnternet Kaynağı

20 saysad.org <% 1  
İnternet Kaynağı

21 Submitted to Kirikkale University <% 1  
Öğrenci Ödevi

22 acikarsiv.mehmetakif.edu.tr <% 1  
İnternet Kaynağı

23 openaccess.hacettepe.edu.tr:8080 <% 1  
İnternet Kaynağı

24 wcssr.org <% 1  
İnternet Kaynağı

25 tez.sdu.edu.tr <% 1  
İnternet Kaynağı

26 Submitted to Karadeniz Teknik University <% 1  
Öğrenci Ödevi

27 share.pdfonline.com <% 1  
İnternet Kaynağı



28

YALIM, Funda. "ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BAHÇELİEVLER BELEDİYESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA", Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2017.

Yayın

&lt;% 1

29

[dergipark.gov.tr](http://dergipark.gov.tr)

İnternet Kaynağı

&lt;% 1

30

[edergi.dpu.edu.tr](http://edergi.dpu.edu.tr)

İnternet Kaynağı

&lt;% 1

31

Submitted to Toros Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

&lt;% 1

32

Submitted to Yeditepe University

Öğrenci Ödevi

&lt;% 1

33

[earged.meb.gov.tr](http://earged.meb.gov.tr)

İnternet Kaynağı

&lt;% 1

34

[docplayer.biz.tr](http://docplayer.biz.tr)

İnternet Kaynağı

&lt;% 1

35

GÖKDENİZ, İsmail. "Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi, 2005.

Yayın

&lt;% 1

36

[odis.ulakbim.gov.tr](http://odis.ulakbim.gov.tr)

İnternet Kaynağı

&lt;% 1

37

**Submitted to TechKnowledge**

Öğrenci Ödevi

&lt;% 1

38

**AKPOLAT, Tuba and OĞUZ, Ebru. "İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinde Örgütsel Sinizmin İşe", Mersin Üniversitesi, 2015.**

Yayın

&lt;% 1

39

**Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK)**

Öğrenci Ödevi

&lt;% 1

40

**asatid.urmia.ac.ir**

İnternet Kaynağı

&lt;% 1

41

**www.rtuk.gov.tr**

İnternet Kaynağı

&lt;% 1

42

**Submitted to Marmara University**

Öğrenci Ödevi

&lt;% 1

43

**Submitted to Cumhuriyet University**

Öğrenci Ödevi

&lt;% 1

44

**Submitted to Afyon Kocatepe University**

Öğrenci Ödevi

&lt;% 1

45

**toros.academia.edu**

İnternet Kaynağı

&lt;% 1

46

**acikerisim.deu.edu.tr**

İnternet Kaynağı

&lt;% 1

47

İnternet Kaynağı

&lt;%1

48

Submitted to Selçuk Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

&lt;%1

49

Submitted to TED Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

&lt;%1

50

www.scribd.com

İnternet Kaynağı

&lt;%1

51

sssjournal.com

İnternet Kaynağı

&lt;%1

52

www.aceddergisi.com

İnternet Kaynağı

&lt;%1

53

scfconferences.com

İnternet Kaynağı

&lt;%1

54

eyk12.eyedder.org.tr

İnternet Kaynağı

&lt;%1

55

arelarsiv.arel.edu.tr

İnternet Kaynağı

&lt;%1

56

Submitted to Batman University

Öğrenci Ödevi

&lt;%1

57

www.turkishstudies.net

İnternet Kaynağı

&lt;%1

58

Submitted to Yalova Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

&lt;%1



---

Alıntıları çıkart

üzerinde

Eşleşmeleri çıkar

< 10 words

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde