

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE İKLİMİN KADIN
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Dilan AVŞAR

İSTANBUL, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE İKLİMİN KADIN
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Dilan AVŞAR

Öğrenci No:
110744053

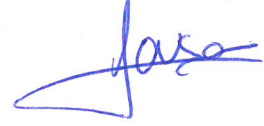
Danışman:
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İSTANBUL, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “*Örgütsel Kültür ve İklimin Kadın Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 29 /05/2019

Dilan AVŞAR



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI


29/05/2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **110744053** numaralı **Dilan AVŞAR** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Örgütsel Kültür ve İklimin Kadın Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (h.f.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
(Gebze Teknik Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Dilan AVŞAR
Danışmanı : Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Örgüt kültürü, Örgüt iklimi, Kadın çalışanlar, Örgütsel bağlılık

ÖZ

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE İKLİMİN KADIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Günümüzde giderek artan küreselleşmeyle birlikte örgütlerin yönetim yapılarında yenilikler meydana gelmiştir. Örgütler rakip firmalardan bir adım daha önde olabilmek için, örgüt içinde çalışanların bağlılığını arttırıp, kültür ve iklim kavramlarını geliştirmeye başlamışlardır. Örgüt kültürü, örgütsel iklim ve bağlılık gibi konular şirketler için önemli olmaya başlayıp, Türkiye’de de bu konularla ilgili araştırmalar her geçen gün hızla artmaktadır. Kültür ve iklimin olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini işletmede ailenin bir parçası gibi hisseder ve işletmenin sorunlarını kendi sorunları gibi görerek işlerini daha iyi şekilde yaparlar. Örgütlerde kültür ve iklimin artması çalışanlara fayda sağlıyor ancak günümüzde kadın çalışanların iş yaşamındaki sorunları halen daha devam etmektedir. Araştırmanın amacı ise, örgütsel kültür ve iklimin kadın çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini ölçmektir. Kadınların iş yaşamında karşılaştığı toplumsal ve bireysel sorunlar ele alınmıştır. Kadın çalışanların örneklem grubu olarak alındığı bu çalışmada örgütsel iklimin örgütsel bağlılığı doğrudan ve yüksek düzeyde etkilediği ortaya çıkmış, sonuç bölümünde yönetici ve akademisyenlere çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Name and Surname : Dilan AVŞAR
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Degree and Date : Master, 2019
Major : Management Organization
Key Words : Organizational culture, Organizational climate,
Female employees, Organizational commitment

ABSTRACT

THE AFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND CLIMATE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF FEMALE EMPLOYEES

In this study, today, with the increasing globalization, innovations have occurred in the management structures of the organizations. In order to be one step ahead of the rival companies, organizations have started to develop the concepts of culture and climate by increasing the loyalty of the employees within the organization. Organizational culture, climate and commitment began to be important issues for companies, research on these issues in Turkey is rapidly increasing day by day. People working in organizations that have culture and climate feel themselves as a part of the family and they do their job better by seeing the problems of the enterprise as their own problems. The increase in culture and climate in organizations is beneficial for the employees, but the problems of the female employees are still continuing. The aim of the study is to measure the effect of organizational culture and climate on organizational commitment of female employees. The social and individual problems faced by women in business life were discussed. In this study, where female employees were taken as a sample group, it was revealed that organizational climate directly and highly influenced organizational commitment, and in the conclusion section, various suggestions were made to managers and academicians.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ve ÖRGÜTSEL İKLİM

1.1. Örgütün Tanımı.....	2
1.2. Kültürün Tanımı ve Kültürün Özellikleri.....	3
1.3. Örgütlerde Kültürün Ortaya Çıkışı.....	5
1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Açıklanması.....	6
1.3.2. Örgüt Kültürünün Önemi.....	7
1.3.3. Örgüt Kültürünün Yararları.....	9
1.3.4. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları.....	10
1.3.4.1. Değerler.....	10
1.3.4.2. İnançlar.....	11
1.3.4.3. Normlar.....	11
1.3.4.4. Varsayımlar.....	12
1.3.5. Örgüt Kültürünün Türleri.....	13
1.3.5.1. Maddi ve Manevi Kültür.....	13
1.3.5.2. Baskın Kültür ve Alt Kültür.....	13
1.4. Örgüt Kültürüne Yönelik Modeller.....	14
1.4.1. Parsons'un Örgüt Kültürü Modeli.....	15
1.4.2. Schein Örgüt Kültürü Modeli.....	16
1.4.3. Hofstede Örgüt Modeli.....	17
1.4.4. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	19
1.4.5. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli.....	21
1.5. Örgüt İklimi.....	22

1.5.1. Örgüt İklimi Tanımı ve Önemi	22
1.5.2. Örgüt İklimi Tipleri.....	24
1.5.3. Örgüt İklimi Boyutları	25
1.5.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin İlişkisi	29

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN ÇALIŞANLAR

2.1. Kadınların İş Yaşamındaki Yeri	30
2.2. Kadınların İş Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar	33
2.2.1. Dışsal Sorunlar	34
2.2.1.1. Ücretlendirme.....	34
2.2.1.2. Eğitim.....	34
2.2.1.3. İşe Alma	36
2.2.1.4. Mobbing	36
2.2.1.5. Örgüt Kültürü ve Yapısı.....	37
2.2.1.6. Mentor Eksikliği	38
2.2.1.7. Sosyal Haklardan Yararlanamama.....	38
2.2.2. İçsel Sorunlar	39
2.2.2.1. İş Aile Çatışması	39
2.2.2.2. Çift Kariyerli Eşler.....	40
2.2.2.3. Ay Işığı Sorunu	41
2.2.2.4. Cam Tavan Sendromu.....	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı	43
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	45
3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	45
3.3.1. Kişisel Faktörler	46
3.3.2. Örgütsel Faktörler	47
3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	47
3.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	47
3.4.1. Tutumsal Bağlılık.....	48

3.4.2. Davranışsal Bağlılık	48
3.4.3. Çoklu Bağlılık	49
3.5. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları	49
3.5.1. Duygusal Bağımlılık	51
3.5.2. Devam bağlılığı	52
3.5.3. Normatif Bağlılık	52
3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	53
3.6.1. İşe Devam Etmeme	54
3.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Devri	54
3.7. Kadın Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	54
3.8. Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi	55
3.9. Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE İKLİMİN KADIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı	57
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	57
4.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	58
4.4. Ölçüm Araçları ve Geçerlikleri	59
4.5. Değişkenler, Araştırma Modeli ve Hipotezler	60
4.6. Demografik Bulgular ve Değerlendirme	61
4.7. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri	69
4.8. Faktör Analizi	71
4.9. Korelasyon Analizi	74
SONUÇ	80
KAYNAKÇA	84
EKLER	94
EK 1. Anket Formu	94
ÖZGEÇMİŞ	97

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Feminen ve Maskülen Toplumlar Arasındaki Farklar.....	19
Tablo 2: Deal-Kennedy Örgüt Kültürü Modeli	20
Tablo 3: Örgüt İklimi Boyutları	27
Tablo 4: Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürünün Algılanmalarının Karşılaştırılması	29
Tablo 5: Mevsim Etkisinden Arındırılmamış Temel İşgücü Göstergeleri, Şubat 2018, Şubat 2019	32
Tablo 6: Yıllara Göre Kadın ve Erkek Çalışanların İş Gücüne Katılım Oranı	33
Tablo 7: Eğitim Seviyesine Göre Kadın ve Erkek Çalışanların İş Gücüne Katılım Oranı.....	35
Tablo 8: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	46
Tablo 9: Değişkenler ve Boyutların Soru Sayısı	60
Tablo 10: Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının Oranları.....	62
Tablo 11: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları Departmanların Oranları	64
Tablo 12: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Unvanı/Statülerinin Oranları	65
Tablo 13: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Yaşlarının Oranları	65
Tablo 14: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Durumu.....	66
Tablo 15: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Toplam Çalışma Süresi	67
Tablo 16: Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Bu İşyerinde Çalışma Sürelerinin Oranları.....	68
Tablo 17: Genel Güvenilirlik Analizi.....	70
Tablo 18: Örgütsel Kültür ve İklimin Faktör Analizi	72
Tablo 19: Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi	75
Tablo 20: Birinci Model için Regresyon Analizi	77
Tablo 21: İkinci Model için Regresyon Analizi.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Parsons AGIL Örgüt Modeli	16
Şekil 2. Örgüt Kültürü Tipleri	22
Şekil 3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	50
Şekil 4. Araştırmanın Teorik Modeli.....	61
Şekil 5. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının Oranları	62
Şekil 6. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör Dağılımı	63
Şekil 7. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları Departmanların Oranları ...	64
Şekil 8. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Yaşlarının Oranları	66
Şekil 9. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Durumu	67
Şekil 10. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Bu İşyerinde Çalışma Sürelerinin Oranları.....	68
Şekil 11: Araştırmanın Modeli	79

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AGIL: Adaptation, Goal Attainment, Integration, Legitimacy (Uyum, Amaca Ulaşma, Bütünsellik, Yasallık)

CEO: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

SPSS: Statistical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)

SS: Sayfa Sayısı

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

V.D.: Ve Diğerleri

GİRİŞ

Araştırmanın Problemi: Günümüzde giderek artmaya başlayan küresel rekabet, örgütlerde birtakım yenilikler yapılmasını sağlamıştır. İlerleyen teknoloji ile birlikte insan faktörünün öneminin artmasıyla birlikte örgüt yapılarında yenilikler meydana gelmiştir. Çalışanı sadece iş odaklı görmeyip, çalışanın motivasyonunun yüksek olmasını sağlayarak örgüte bağlılığın artması amaçlanmıştır. Çalışanın kuruma olan bağlılığın artması için örgütlerde “kültür” ve “iklim” kavramları ortaya çıkmıştır. Kurumlar tarafından örgüt kültürü ve iklimi geliştirilerek, değişen şartlara ve koşullara uyum sağlanmaktadır. Kadın çalışanların iş yaşamında karşılaştığı sorunlar göz önüne alınarak, kültür ve iklimin kadın çalışanların örgütsel bağlılığı araştırılmaktadır.

Araştırmanın Amacı: Şirketlerde önemli hale gelmeye başlayan örgüt kültürünün ve ikliminin kadın çalışanların örgüte bağlılığının etkisinin ortaya konulmasıdır. Aynı zamanda, çalışma yaşamında olan kadınların toplumsal ve ailesel nedenlerle iş yaşamında karşılaştığı sorunlar ele alınmaktadır.

Araştırmanın Önemi: İş yaşamında olan insanların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Kadınlar, karşı karşıya kaldıkları bazı toplumsal ve bireysel nedenlerden dolayı iş yaşamından uzak kalmışlardır. Araştırmada örgüt içinde oluşan kültür ve iklimin kadın çalışanların örgüte bağlılığı araştırılmış olup aynı zamanda, kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı sorunlar ele alınarak 230 kadın çalışana üç bölümden oluşan anket çalışması gerçekleştirilmekte ve elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler ortaya konmaktadır.

Araştırmanın Planı: Çalışma dört ana başlık altında toplanmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü ve ikliminin tanımları ele alınmış, örgüt kültürüne yönelik modeller belirtilmiş ve örgüt kültürünün örgüt iklimi ile ilişkisi irdelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde kadın çalışanların iş yaşamındaki yeri, önemi ve karşılaştığı sorunlar detaylı olarak ele alınmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde örgütsel bağlılığın tanımı yapılmış olup, kültür ve iklim ile bağlantısı açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise araştırmanın amacı ve kapsamı, araştırma modeli, yapılan analizler ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ve ÖRGÜTSEL İKLİM

1.1. Örgütün Tanımı

Örgüt, toplumsal gereksinimlerin karşılanması amacıyla grup oluşturarak toplandıkları, belirli ortak bir amacı ve fonksiyonları olan, maddi ve manevi bakımdan yapılanmaya açık sosyal bir organizmadan oluşmaktadır.

Yunan dilinde organon (organ) sözcüğünden meydana gelen örgüt kavramı, kişilerin tek iken ortaya koyamayacakları görevlerini, başka kişilerle bir araya gelerek toplu halde gayret, kabiliyet ve bilgi birikimlerini ortak paydada birleştirmeleriyle yapabilmelerini muhtemel kılan bir iş paylaşımı ve koordinasyon düzeni veya yapısı biçiminde tanımlanabilir (Şimşek, 2010, 30).

Bir başka tanıma göre ise, sayı olarak birden daha çok bireyin, yetki ve sorumluluk alıp belirli düzen içinde bir arada meydana getirdikleri yapılardır. Belirlenmiş hedef ve görevleri olan bu yapılar, amaçlarını ve görevlerini yapabilmek amacıyla, maddi ve manevi gücünü, becerisini, bilgisini, yeteneğini sosyal, dinamik ve görünür bir sistem oluşturmak için kullanan sosyal bir birimlerdir. Kısaca örgüt, içindeki bireylerin belirli bir takım ortak amaçlar için birbirleri ile etkileşim ve iletişim içinde olan yapısal bir süreç bütünüdür (Güler, 2014, 4).

Toplum hayatının olabilmesi için kişilerin ortak çalışma içinde olması gerekir. Örgütler, sosyal hayattan kişilerin kısıtlı, ama değişik yatkınlık ve tecrübelerinden yararlanma yönelimindedirler. Ayrıca organizasyonlar, üyelerinin yatkınlık ve deneyimlerini arttıran, üyelerinin kişisel amaçlarını gerçekleştiren bir araçtır. Tanımlardan da anlaşıldığı üzere, “toplumun genel ihtiyaçlarının bir kısmını sağlamak için, daha önceden belirlenen ortak amaç ve görevleri yerine getirmek amacıyla güçlerini koordine haline getiren kişilerden meydana gelen toplumsal ve yapısal sistem” tanımı yapılabilir (Nakış, 2018, 7).

Bireylerce yapılan görevlerle örgütler planlamış oldukları amaçlarına ulaşırlar. Örgütsel etkinliğin öngörülen şartı insan gücünün varlığıdır. Bu sebeple örgütler kişilerle mana bulur. Bu kurumlar kişilerin farklı farklı kabiliyetlerin fayda sağlarlar. Yine örgüt, bireylerin yeteneklerinin artmasına katkı sağlayan ve bireysel amaçların yerine getirilmesini sağlayan bir araçtır. Diğer bir taraftan örgüt, yalnız kendi içindeki var olan süreçlerle sınırlı gizli bir sistem olmayıp, çevresinde oluşan değişimlerle de sürekli iletişim içinde olan açık bir sistemdir (Konuk, 2006, 21-22). Bu kurumlar, kişiler arası ilişkilerinin sağlanmasında güçlü araçtır. İnsanların, sebepli ve farklı boyutlu hareketleri örgütsel ortamda ortaya çıktığı gibi, bu davranışlar diğer üyelerin davranışlarıyla bağlantılıdır. Büyük üyelerinin davranışı örgütsel çevrede birtakım farklılıklara neden olduğundan diğerinin hedefine ulaşmasına sağlar. Dolayısıyla sistem yaklaşımı açısından baktığımız zaman örgütlerin birbirlerinin tamamlayıcısı ve devamı olduğu söylenebilir (Özdemir ve Sönmez, 2018, 16).

1.2. Kültürün Tanımı ve Kültürün Özellikleri

Latince ekip biçmek ve ilgilenmek manasındaki cultura kelimesinden meydana geldiği kabul edilen bu sözcük, Fransız dilinde de benzer bir kavram olarak kullanılmıştır. Literatürde ilk defa Voltaire tarafından kullanıldığı ileri sürülmektedir. Voltaire insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır. Bu kullanım 1973 Tarihli Almanca sözlükte “cultur” olarak Almancaya geçmiş daha sonra ise “culture” olarak kullanılmıştır. Bu kelimenin ilk kullanımı antropoloji alanında olmuştur. 19. yüzyılın son dönemlerinde ve 20. yüzyılda geri kalmış topluluklarla ilgili araştırmalarda, ilkel toplumların Avrupa ve Amerika’dan teknolojik gelişmişlik düzeyi bakımından farklı olması dışında kendi içlerinde eşsiz hayat tarzlarını da göstermiştir. Oldukça büyük olgu olan kültür, bütün olarak nesilden nesile aktarıla gelmiş bütün insanların niteliklerini göstermektedir (Doğan, 2013, 1). Kültür; psikoloji, sosyoloji, antropoloji gibi bilimler içerisinde farklı manalarda kendine yer bulmuştur. Bu sebeple birçok bilim dallarında, çeşitli manalarda araştırılmıştır. Kültür kavramının farklı şekillerde açıklanması, bir tanım içerisinde kalmayacak büyük bir terim haline dönüşmesinin nedenidir.

Kültürün kültürel sosyolojik ve antropolojik olarak değerli olmasında ise F. W. Taylor katkı sağlamıştır. Taylor'un düşüncesine göre kültür, toplumun ferdi olan insanın öğrendiği sanat, bilim, gelenekler, görenekler, benzeri yetenek ve alışagelenleri içine alan komplike bir olgudur. Taylor'un tanımlaması, kültürün tüm özelliklerini, gerekliliklerini içinde bulunduran betimlemelerinden birisidir. Buna rağmen kültürü tam olarak açıklamakta eksik kalmıştır. Taylor'un tanımlaması, bu alanla uğraşanlara yol göstermiştir (Güler, 2014, 5).

Hofstede kültür kavramını tanımlarken, kültürün insanın doğumundan ölümüne kadar bir programlama içerisinde olduğu görüşündedir. Kültürün gen aktarımıyla değil içerisinde bulunduğumuz sosyal ortam aracılığıyla geliştiğini iddia etmektedir. Kişinin yaşantısı ve deneyimleri aracılığıyla kültürün oluştuğunu ve geliştiğini söylemektedir. Yapılan tanımlamalarda da görüldüğü üzere, kültür kavramı insan ile bütünleşmiş olmasına rağmen net bir tanımının yapılması zordur. Basit bir söyleyişle kültür, insanın sosyal çevresinden öğrendiği ve yaşam tarzı olduğuna göre, hayatın içindeki birçok olayın kültürlerle sürekli iletişim ve etkileşim halinde olduğuna ulaşılabilir (Köse vd., 2001, 221).

Kültür, bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon sorunların çözünmesiyle bir grubun ortak öğrenmesi olarak tanımlanabilir. Bu problemlerle ilgili olarak algılamamanın, düşünmenin, hissetmenin ve davranışın doğru yolu olarak yeni üyelere öğretmek için yeterince çalışılmıştır. Bu biriken öğrenme, temel varsayımlar olarak kabul edilen ve nihayetinde farkındalığın dışına çıkan bir inanç, değer ve davranış normları modeli veya sistemidir (Schein, 2016, 4).

Toplumun ortak değerlerine sahip olan kültür, kendine has bazı özelliklere sahiptir. Kültür düşünüldüğünde, akla gelen tanımın anlaşılabilmesi konusunda ortak noktaya ulaşabilmek amacıyla bilimsel ve evrensel özellikteki niteliklerin ortaya konması çok önemlidir. Bu özellikler aşağıda belirtildiği şekilde açıklanabilir (Şahin, 2010, 23):

- Kültür, bir toplumun yaşayış biçimini yansıtır.
- Kültür, doğuştan gelmemiş, öğrenilmiş davranışlardır.
- Kültür, toplumun tüm üyeleri ile paylaşılmaktadır.

- Kültürel değerler, sürekli ve her dönemin ihtiyaçlarına göre değişmektedir.
- Kültür, sosyal bir mirastır.
- Kültür, insanların gereksinimleri sağlar.
- Kültür, belli bir tarihe sahiptir ve devamlıdır.
- Kültür, toplum için bütünleştirici bir özelliğe sahiptir.

Kültürün toplumdan topluma veya örgütten örgüte göre farklı özellikler sergilemesi, toplumların ihtiyaç ve beklentileri, özellikleri, karşılaştıkları sorunları ve yaşanmışlıklarından farklılık gösterebilir. Kültürün birçok farklı özelliklerinin olmasının yanında bütün toplumlarda geçerli bazı ortak yönlere de sahip olduğu görülmektedir (Nakiş, 2018, 15).

1.3. Örgütlerde Kültürün Ortaya ıkışı

Örgüt kavramı son dönemlerde sıklıkla karşımıza çıkmaya başlamış olup kullanım kökeni açısından yakın zamanlıdır. Örgüt terimine 1980'li yıllarda karşılaşılmış olmasına rağmen, grup normları ve iklim kavramları uzun süredir psikologlarca kullanılmıştır. 1970'li yıllarda ile 1980'li yılların başında Japonya kökenli firmalarda yüksek işletme niteliklerine sahipliği ve işlerini en iyi şekilde yönetmek istemeleri nedeniyle bu firmalar örgüt kültürüyle ilgili çalışmalar yapmıştır. Amerikan firmalarının yöneticileri de çalışanlar arasındaki operasyonlarını daha fazla hareketlendirmek maksadıyla güçlü Japon şirketlerinin yönetim sistemlerine dikkat etmeye başlamışlardır. Buna karşın Amerikan şirketlerinin yaptıkları araştırmalarda şirket olarak neden diğer toplumlardaki işletmeler gibi dinamik performans g steremediklerine bakılmıştır. Yapılan araştırmalarda sadece ulusal kültürün etkili olmadığı gözlemlenmiştir. Japon ekonomisindeki hızlı artış ve Amerikan ekonomisindeki düşüşün sebepleri, araştırmacıları bu kavramı araştırmaya yönlendirmiştir (Yücel ve Koçak, 2015, 13).

Japon şirketlerin başarıya ulaşmasının en önemli sebebi personellerin şirketlerini aile ortamı hissetmeleridir. Yönetim bireyselleşmeyi izin vermeyerek

çalışanları bir takım gibi çalışmaya yöneltmiştir. Tüm sonuçlar Japonya'da ki başarımın başka bir kültüre sahip olduğundan kaynaklanmasının göstergesidir. Bu sayede kültür ile örgüt kavramları beraber incelenmeye başlamıştır. Bu kavram ilk olarak 1979'da Pettigrew'in Administrative Science Quarterly'de yayımlanan 'Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken' çalışmasıyla, Amerikan akademisi alanında incelenmiştir. Ayrıca 1982 yılında Deal ile Kennedy'nin yazdığı "Örgüt Kültürü" Peters ile Waterman'ın kaleme aldığı "Mükemmeli Arayış" çalışmaları bu kavramın literatüre girmesini sağlamıştır. Bu kavram ile ilgili akademik çalışmalar en çok 1980'li yıllarda kendini göstermiştir (Güler, 2014, 9).

1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Açıklanması

Kavram olarak 1980'lerin ilk dönemlerinde ortaya konmuştur. Bu kavram, grup içindeki kişilerce işin nasıl organize edileceğini düzenleyen, örgütçe kabul edilmiş, örgütü birlikte tutan norm, davranış ve değer bütünüdür. Schein'e göre, örgüt kültürü, çalışmakta olan ve aynı zamanda yeni üyelere, bu sorunlarla ilgili olarak algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilene bir çözüm bulma bütünü sağlar. Bu paylaşılan felsefelerin, varsayımların, beklentilerin, tutumların ve normların toplamı, kuruluşu birbirine bağlayan değer kümelerine dayanmaktadır (Miroshnik, 2013, 13-16).

Örgüt kültürü, her bir üyesinin hangi ortamda bulunması gerektiğini ve bunların çalışmasını belirleyen normları içinde barındırır. Bunlar üyelerin sistem içerisinde nasıl davranması gerektiğini, sonuç olmakta nasıl uyum sağladıklarını gösterir. Aynı zamanda bu kavram organizasyon üyeleri arasında birbirleriyle ve başka paydaşlarla etkileşimlerini ortaya koyar (Acarol, 2018, 3). Bu kavram, şirkette çalışan bireylerin kendi aralarında bağlılığın artmasını sağlamak ve çalışanlar arasında ortak bir aidiyet duygusu oluşturup, ruh aşılması yaptığı için son derece önemi büyüktür. Yöneticilerin örgüt kültürüne verdikleri önemin artmasına sebep olan, örgütlerin faaliyetlerinin sürekliliğini sağlaması ve örgüt kültürünü bir araç olarak kullanmaya başlayıp, performanslarını arttırmaya başlamasıdır (Türkkan, 2017, 4).

Zamanla daha da globalleşen iş yaşamında, örgüt kültürü, şirketlerin rekabet gücünü ve üstünlüğünü sağlamalarında büyük bir role sahiptir. Örgüt kültürü kavramı şirketlerin, kuruluşların politikalarının şekillenmesinde, amaçların ulaşılmasında ve planların uygulanabilmesinde ciddi tesiri olmasıyla birlikte, yönetim tarafından kullanılan politikanın uygulanmasına yardımcı olan veya zorluk çıkaran araçtır. Bu kültürünün kuvvetli olduğu örgütlerde kalıplara uyumlu iş yapanlar zorluk çekmezken, zayıf örgüt kültürü bulunan şirketlerde bu durumun tersine iş yapanlar neyi nasıl yapacakları konularında kararsızlık duyarlar (Eren, 2006, 166).

Örgütleri oluşturan kişiler birbirinden farklı kültür mozağine sahiptirler. Bu kişiler, görevsel ve mesleki ölçüt, normlarla birleşmiş, birlikte grup oluşturmanın sonucunda başka örgütlerden değişik fakat içlerinde daha çok ortak değer, inanç sistemini meydana getirmişlerdir. Bu kavram, örgütte farklı inanç, tutum, değer, düşünce, ahlak anlayışını birlikte var olmasına yardımcı, bu yönde oluşan sistemle yakın ilişki içerisinde bulunmaktadır. Büyük çerçeveden bakılırsa, yani toplum kültürü seviyesinden, örgüt kültürü daha alt kültür seviyesinde kabul edilmektedir (Şimşek vd., 2014, 36).

1.3.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında örgüt kültürü oldukça ciddi bir etkiye sahiptir. Çünkü bu kültür kuruluşun yönetim açısından amaçlarını, ekonomik anlamda planlamalarını ve işlevsel politikalarını oluşturmada önemli bir güce sahiptir. Güçlü örgüt kültürünün olduğu kuruluşlarda, yöneticilerin çalışanlar için hazırladığı, nasıl davranmaları gerektiğini gösteren çizelgeler mevcuttur. Güçlü örgütlerde, birbirine benzeyen çalışan grupları içinde her birey birbirlerine içten bağlıdır ve bu kişilerde güven duygusunun artmasına yardımcı olur. Bu durum aynı zamanda çalışanların kendilerini daha güçlü ve pozitif hissetmesini sağlar. Örgüt kültürünün zayıf olduğu şirketlerde ise, çalışan gruplarının ne yapacaklarını belirleyen çalışma çizelgesi olmadığından zaman kaybı yaşarlar. Bu durumda da kültüre sahip rakiplerine karşı geride kalırlar. Örgüt kültürü sayesinde

örgüt çalışanları arasında bağ oluşturur. Kültür bireyler arasında ki birleştirme rolünü yerine getiremediği zaman örgütün zayıflamasına sebep olur ve durumda çalışanlar içerisindeki ve örgüte karşı bağlılıklar düşer.

Örgüt kültürü kavramı, içsel ve dışsal olarak örgütün uyum göstermesine yardım eder. Örgüt sabit olmayan bir çevre içindedir. Örgüt kültürü, örgütün çevre koşullarının farklılaşması ve stratejik etkileşim ile dış çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmasını sağlayarak, dışsal uyumu oluşturmaktadır. Diğer yandan, örgüt kültüründe kuruluşlarda çalışanlar için ortak davranış ölçütleri oluşturup, paylaşılan ortak değerler meydana getirerek kişilerin ne yapması, nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda rehber olmakta ve içsel uyum özelliğini de oluşturmaktadır. Şirket çalışanları, örgüt kültürü ile kendi aralarında bir hedef belirleyerek, hedefin başarılmasını sağlamakta ve bunu yaparken örgüt üyeleri arasında iş birliği ve aidiyet duygusunun ilerlemesine fayda sağlamaktadır. Aynı zamanda, şirket içindeki yapılanların işleyiş yöntemini ve devam eden işlemleri anlatmaktadır. Örgüt kültürü, günümüz dünyasında değişiklik gösteren işletmelerin, değişen çevre şartlarına uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirmelerini sağlarken, aynı zamanda değişen koşullarda çalışanlar üzerinde oluşan belirsizlik ve korkularını çözerek, içsel tamlığı ve birliği genel değer, normlarla oluşturmayı sağlamaktadır (Türkkan, 2017, 7).

Birçok faktör bu kültürü etkilemektedir. Şirketin içinde bulunduğu sektörün belirgin özelliklerinden olan büyüklüğü, yerleşim yeri, ürünleri, müşterileri, rekabet şartları, insan kaynakları, finans durumu, biçimsel örgüt şekli, yönetim, bilgi sistemleri, haberleşme sistemleri, karar verme yöntemleri, fonksiyonel politikaları, ahlaksal faktörler ve benzeri esaslar kültürlerin şekillenmesi için gerekli olan inanç, değer ve varsayımların bütününe meydana getirir. Değer inanç ve varsayımlar bir araya gelmesi nihayetinde davranış kalıplarına esas olan kültür meydana gelir (Eren, 2006, 166-167).

Örgüt kültürü, örgüt ve de örgüt çalışanları için son derece önemli olup, örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirerek, çalışanlara işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirirken, aynı zamanda bazı fonksiyonları da üstlenmektedir. Bu fonksiyonlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Şahin, 2010, 25):

- Örgüt kültürü, bir örgütü, diğer örgütten ayıran sınırları belirleyici bir role sahiptir.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu aktarmaktadır.
- Örgüt kültürü, bireylerin bir ortak değere, bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırmaktadır.
- Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı arttırmaktadır.
- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır. Başka bir ifadeyle, bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam oluşturu ve denetim mekanizması hizmeti görmektedir.
- Çalışanların örgüte uyumunu kolaylaştırmaktadır.

1.3.3. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, o örgütte bulunan yönetici ve tüm diğer kişiler bakımından birçok fayda sağlamaktadır. Bunlar altı başlık içerisinde incelenebilir (Eren, 2006, s.168-169).

1. Örgüt kültüründe, kişilerin belirlenmiş normları, standart ve değerleri daha kolay anlamalarına ve bu sayede beklenen başarıya ulaşmada tutarlı ve kararlı olmalarına, yöneticiler ile aralarında da kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile uyum içerisinde olmalarına yardım sağlar. Örgüt kültürü süreç ve yöntemlere standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliğin artmasını sağlar.
2. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticileri organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirilir.
3. Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli etkisi vardır. Kültür, personel arasında uyum sağlar, biz duygusunun ve takım ruhunun gelişmesinde önemli katkı sağlar. Kişileri birbiriyle birlikte işletmeye de bağlar, bunun yanında bu ortamı pozitif olarak etkiler. Örgüt içindeki kültürün

büyük bir fikir birliği oluşturmasıyla örgütteki gruplaşma ve ikilikler engellenebilir. Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar örgüt kültürünün geliştiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatabilir.

4. Örgütler içerisinde farklı sebeplerle meydana gelen çatışmalar örgüt kültürünün geliştiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımıyla azaltılabilir.
5. Örgüt kültürü sembollerle, kahramanlarla, sloganlarla, seremonilerle, hikâyelerle nesilden nesile aktararak örgütsel hayatı devamlı hale getirir. Hatta bazı durumlarda işletmenin sahibi olan yönetici vefat etse bile örgüt kültürü, bunla birlikte değer ve inançlar korunur.
6. Kültür, kurumu tanıtan bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Tutum, davranış, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürü izleri görülür.

1.3.4. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Örgüt kültürünün oluşmasında katkısı bulunan ve gelişmesinde etkili olan dört temel öge vardır. Bunlar bir örgütü başarıya götüren kültürün yapı taşlarından olup, o örgütün bilinmesini sağlayan, çevredeki başka örgüt ve kişilerle ilişki düzeylerini gösterir. Dört başlık altında toplamak gerekirse bunlar; değerler, inançlar, normlar ve varsayımlardır.

1.3.4.1. Değerler

Değerler; genel kriterler, standartlar, ya da örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren ilkelerdir. Değerler, somut olmayan ve çalışanların duygu, düşünce, tavır ve algılarını biçimlendiren ölçütlerdir. Bu ölçütler işletmelerin iş yapma biçimlerini, kişiliğini, sorunları hangi araçlarla çözdüğünü, misyonunu ve zaman algıları ile buna benzer pek çok konuyu kapsar. Temel değerler ile çalışanların tamamının birlikte

çalışma sayesinde ulaşabilecekleri hedefler, stratejilerin önemli noktalarının belirlenmesi ve bütün çalışanların uyması gereken hususlar ortaya konmaktadır (Batga, 2018, 11-12).

Değerler, örgütlerde çalışanların ortak hareket etmesi sonucu oluşan düşünce ve eylemlerden ortaya çıkmıştır. Değerler örgütlerde çalışanların birbirleri ile uyumunun sağlanmasını ve çalışanların bunu benimsemesi sonucunda kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesine katkı sağlamıştır. Bunun sonucunda da güçlü bir örgüt kültürünün oluştuğu sonucuna varılır.

1.3.4.2. İnançlar

İnançlar, örgüt içerisindeki bireylerin nasıl olmalarını ortaya koyan değer sisteminden farklı, örgüt içerisindeki hangi faaliyetlerin doğru ve nelerin doğru olmadığına dair karışıklığın çözülmesinde önemli yanıtlar verirler. Örneğin, yeni kurulan bir işletmede satışların azalması durumuna karşı çözüm olarak yöneticinin daha fazla reklam sayesinde satışlarda artış olacağını söylemesi liderin buna inanması sebebiyledir. İşletmedeki gruplarda ise önceden buna benzer bir deneyimlerinin olmaması sebebiyle liderin önerisi yargılanmaz, karşı gelinmez ve sınınamaz. Örgüt içerisindeki kişilerin inançlarıyla sınıflandırılmaları örgüt kültürünün gücünü değiştiren önemli bir faktördür. Örgütteki kişilerin birlik beraberlik içinde olması, iş arkadaşlarıyla, yöneticilerle ve örgütle sadakat duygusunun benzer olmasıyla örgüt kültürü daha güçlü olur. İnançların yöneticilere çalışanların davranışları hakkında ve yetenekleri, zaafı vb. konularda fikir vermesi açısından önemlidir. (Yücel ve Koçak, 2015, 20).

1.3.4.3. Normlar

Normlar, sosyal bir düzende belirlenmiş değerler sistemine bağlı şekilde oluşur. Aynı zamanda, sosyal düzenin katılanlarına rehberlik eden sosyal standart ve kurallardır. Normlar, grup üyelerince kabul edilmiş ve onlar tarafında beklenen ortak

davranış ve düşünce standartları bütünüdür. Normlar; değerler, duygular, gelenekler, adaletler gibi tutum ve davranışların büyük kısmını içine barındırır. Hep birlikte bu normlar, üyelerin iyi durumlarını korumak için onlardan beklenen kurallar ve uygulamaları oluştururlar (Yıldırım, 2018, 15).

Normlar, şirketteki çalışanların hangi davranışlarının kabul görüp, hangilerinin görmeyeceğine dair genel bir fikir vermektedir. Yani normlar için şirket içinde uyulması gereken kurallar da denebilir. Örneğin “ögle yemeği arasına çıktığında 1 saatten fazla zaman geçirme” veya “aylık raporları atarken mutlaka CEO’yu e-posta akışına ekle” gibi ortaya çıkan ve konuşulan normlar, şirketin genel kuralları ile ilgili herkese ipucu verir (Acarol, 2018, 12).

1.3.4.4. Varsayımlar

Temel varsayımları fark etmek oldukça zordur. Farklı ülkelerde, inançları, değerleri ve varsayımları inceleyen çok sayıda çalışma, değişik kültürlerde aynı veya benzer davranışların bireyler için farklı anlamlar ifade ettiğini ve farklı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, kültürel olarak paylaşılan varsayımları açığa çıkarmada en az üç spesifik sorunla karşılaşmaktadır. Bunlar (Doğan, 2013, 19):

- İnsanlar, varsayımlar hakkında doğrudan konuşmayı değil, onları somut örneklerle ifade etmeyi tercih ederler.
- Açıkça belirtilen normlara tezat oluşturmaları dolayısıyla, bazı varsayımların kabulü konusunda insanlar isteksiz davranırlar.
- Örgütlerin büyüklüğü ve çeşitliliği, çoğu örgütün kültür denetiminin bulgularının söz konusu kültürü ve varsayımlarını temsil etmede ne kadar yeterli olduğunu göz önünde bulundurmayı gerekli kılmaktadır.

1.3.5. Örgüt Kültürünün Türleri

Örgütün gelişmesine katkıda bulunan ve örgütü bir arada tutan kültür, sahip olduğu özelliklere göre de çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir:

1.3.5.1. Maddi ve Manevi Kültür

İnsanlardaki fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılamayı sağlayan öğelere maddi kültür denilmektedir. Kültür öğelerinde çoğunlukla elle tutulup gözle görülen kısmını izah eden maddi kültür tanımına, imalat şeklini anlatan üretim yöntemleri, evlerin donatılması, bina yol inşaatları, giyim moda tarzları, tüm ulaşım araç sistemleri, fabrikalar, köprüler, barajlar ve benzer öğeler bu kapsam içerisindedir. Toplum kültürü içerisindeki maddi öğeler sayesinde meydana gelen maddi kültür birikimi, toplumun ekonomik bakımdan olduğu gibi teknolojik düzeyinin de bir göstergesi olması bakımından önemlidir. Tarih boyunca toplumların gelişmişlik seviyelerinde maddi kültürler önemli olmuştur. Toplumlarda özellikle üretim sistemleri araçları, gelişmişlik seviyelerini belirlemede çok önemli bir gösterge olmuştur (Yıldız, 2017, 10).

Manevi kültür ise örgüt içerisinde, örgütün fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan maddi yönünden başka, sahip olduğu psikolojik ve sosyolojik öğelerdir. Maddi ve manevi kültürün birbirinden bağımsız olması düşünülemez. Maddi değerler olmadığı durumda kültürün manevi değerleri de yaşamını devam ettiremez. Bu kavramlar birbirine ihtiyaç duyar ve birbirleriyle sürekli bir uyum ve etkileşim içinde hareket etmektedirler (Nakış, 2018, 13).

1.3.5.2. Baskın Kültür ve Alt Kültür

Baskın kültür (dominant culture), örgüt bireylerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder. Örneğin, Delta Havayolları'ndaki işçilerin çoğu, sıkı çalışma, firmaya sadakat ve müşteriye hizmet gibi değerleri onaylamakta

ve benimsemektedirler. Hewlett-Packard'da ise işçilerin hepsi, ürün yenileştirme, ürün kalitesi ve müşteri ihtiyaçlarına anında tepki gibi değerleri paylaşmaktadır. İşte bu değerler, işçilerin örgütsel davranışlarını belirleyen baskın kültürü yaratmaktadır. Bir kurumun kültüründen bahsederken aslında ona ait baskın kültürden bahsetmekteyiz. Baskın kültürün, örgüte belli bir kişilik oluşturan kültürün makro bakış açısı olduğunu söyleyebiliriz (Vural, 2018, 47).

Toplum üyelerinin belirlenmiş amaç ve esaslarla meydana getirdikleri işletme organizasyonunun alt kültürü sayılabilir. İşletmeye ait bu alt kültür çeşitli etkenlerle meydana gelmektedir bunlar; bireyler ekonomik amaçla bir aradadır, yani böyle bir topluluğun esası meşguliyettir. İşletmede yer alanlar başka bölgelerden, bazen başka kültürlerden gelmiş olabilirler. Bireyler geldikleri bölge ait kültürü yaşamalarıyla birlikte, içinde oldukları toplumun da kültürlerinden etkilenir ve benimserler (Konuk, 2006, 18).

1.4. Örgüt Kültürüne Yönelik Modeller

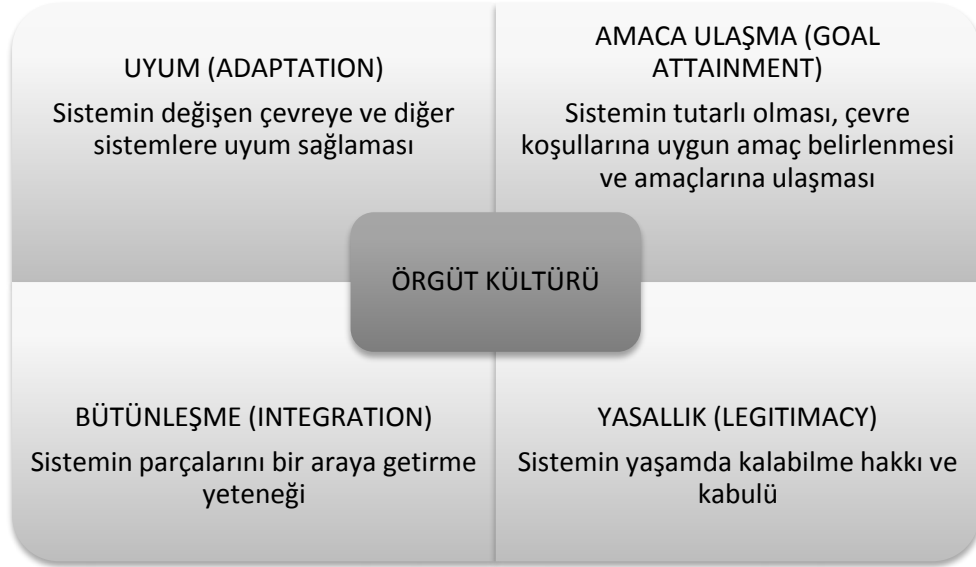
Örgüt kültürü çok karmaşık ve geniş kapsamlı bir konudur. Birçok alanın inceleme konusu olmuştur. Kültür, örgütler açısından büyük öneme sahip olduğundan birçok farklı araştırmacı tarafından örgüt kültürü ile ilgili araştırmaların yapılmasını da beraberinde getirmiştir. Bu çalışmalar ile de örgütlerin çevrelerinden etkilenerek farklı örgüt kültürü modellerine sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Literatüre göre örgüt kültürünü açıklamaya yönelik oluşturulan modellerden bazıları şöyledir: Parsons AGIL Modeli, Schein Örgüt Kültürü Modeli, Hofstede Modeli, Deal ve Kennedy'in Örgüt Kültürü Modeli, Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli.

1.4.1. Parsons'un Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt içinde oluşan temel değerlerin araştırılmasında ve kültürel olarak değerlendirilmesinde ortaya atılan modellerden ilki Talcot Parsons tarafından geliştirilmiştir.

ABD'li sosyal psikolog T. Parsons'a göre, örgüt kültürünün oluşmasında sosyal değerler büyük katkı sağlamaktadır. Parsons sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin işleyiş mekanizmasını, karışıklığını, alt sistemlerin üst sistemlere bağlılıklarını inceleyen ve kuram oluşturan değerli bir araştırmacı sosyologdur. Parsons'un modeline göre dört fonksiyon vardır. Bu fonksiyonlar; uyum sağlama (adaptation), amaca ulaşma (goalattainment) bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarından oluşmaktadır. Bu dört fonksiyonun İngiliz dilindeki isimleri nedeniyle model "AGIL" adıyla literatüre geçmiştir (Eren, 2006, 142). Bir örgüt yaşamını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi için değişen çevreye uyum sağlamalı, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için elinden geleni yapmalı, örgüt sistemi içinde bütünlük sağlayıp koordinasyon kurmalı, örgüt içindeki ve dışındaki bireyler tarafından kabul görmelidir. Dört ana öğeden oluşan betimlemeler, Parsons'un AGIL modelini tanımlamaktadır.

"AGIL" modeli, toplumsal, ekonomik veya örgütsel sistemlerin sürdürülebilmesi için belirli işlevlerin yerine getirilmesinin önemli olduğunu belirtir. Bahsedilen bu sosyal sistemler varlıklarını sürdürmek ve ileriye gitmek istiyorlarsa amaçlarını gerçekleştirmeli, bütünleşmeli ve iç/dış çevrede meşru görülmelidir (Batga, 2018, 21). Aşağıdaki Şekil 1'de Parsons AGIL örgüt modeli açıklanmıştır.



Şekil 1: Parsons AGIL Örgüt Modeli

Kaynak: NAKIŞ, O., Doğu Anadolu Bölgesinde Çalışan Akademisyenlerin Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi, Munzur Üniversitesi, 42, 2018.

Bu model anlaşılması en zor yaklaşımlardan biridir. Bu modele göre örgüt içindeki kültürel değerler ‘AGIL’ fonksiyonlarının tamamlanmasını sağlayan en önemli araçlardır. Yani örgütün kültürel değerleri organizasyonun çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlayacağını belirleyebilmektedir. Diğer kültürel değerler ise amaçlarına nasıl ulaşacağını göstermektedir. Bir başka değer grubu ise işletmenin devamlılığını sağlamak için nasıl bir bütünü oluşturacağını ve çevresi sayesinde nasıl meşruluğunu koruyacağını gösterir (Güler, 2014, 21).

1.4.2. Schein Örgüt Kültürü Modeli

Edgar Schein kültürün karmaşık yapısı ve kültürün gelişimi, bakımı ve görünümünde iletişimin önemine dair araştırmalar yapmıştır. Schein örgütsel kültürü, temel varsayımların bir şekli olarak açıklamaktadır. Davranışlar, değerler ve diğer öğeleri kültürün bir yansıması olarak görmektedir. Kültür bir grup tarafından icat edilmekte, keşfedilmekte ve geliştirilmektedir. Grup üyeleri kültürü benimsedikçe dış uyum ve iç entegrasyon konusunda çıkan problemler ile baş edilecektir. Kültürü bir grup fenomen olarak tarif etmektedir. Dolayısı ile kültürün bireye ait olmadığını savunanlar tarafından eleştirilmektedir. Schein’ a göre kültürü değiştirmek kolay

olmamaktadır. Kültür, ortaya çıkan ve gelişen bir süreç olduğundan, bir grubun iç ve dış zorluklara karşı mücadelesi ile öğrenilir, icat edilir (Örs, 2010, 103). Schein'e göre örgüt kültürü; göstergeler, paylaşılan değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç katmandan oluşur. Bu katmanlar şunlardır (Nakış, 2018, 43):

Göstergeler: Örgütte yer alan kültürün gözle görülür kısımlarını oluşturur. Bu kısımlara örnek olarak çalışanlar giyim tarzı, şirketin ofisi, logosu vb. gözle görülür unsurlar yer alır.

Paylaşılan değerler: Bu değerler arasında şirketin vizyonu, misyonu, iş yapış süreçleri, stratejisi ve yönetim tarzı yer alır. "Ürün kalitesi", "fiyat liderliği" ve "güvenlik" gibi grubun başarmaya çalıştığını iddia ettiği açıkça ifade edilen, kamuya duyurulmuş ilke ve değerlerdir. Google ve Netflix gibi Silikon vadisindeki bir çok firma işe alım materyallerinde ve kendileri ile ilgili kitaplarda bu tür değerler bakımından kültürlerini belirtirler (Schein, 2016, 4).

Temel varsayımlar: Örgüt üyelerinin inandıkları ve uygulamalarının kaynağı olan temel değerlerdir.

1.4.3. Hofstede Örgüt Modeli

Hofstede tarafından geliştirilen ve alanda en iddialı teorik model olarak kabul gören model, kültürel değerlerin ölçümünde en sık başvurulan model olmakla birlikte, örgütsel kültürün kültürler arası mukayesesine kılavuzluk etmektedir. Hofstede, ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarının incelediği ve kırk ülkeyi kapsayan araştırmada, kültürlerin birbirleri arasındaki farkların izah edilmesinde en önemli unsurlar olarak ifade ettiği dört boyutlu modelini geliştirmiştir. Bu boyutlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve feminenlik ve maskülenliktir (Batga, 2018, 23).

Güç Mesafesi: Hofstede, güç mesafesini "bir ülkedeki daha az güçlü kişilerin gücün eşitsiz dağılımını kabullenme derecesi" olarak tanımlar. Bu durum yukarıdan değil, aşağıdan tanımlanan eşitsizliği temsil eder (çoğunluğa karşı azınlık). Güç

mesafesi boyutu, liderler kadar takipçiler tarafından güç dengelerinin ne seviyede eşit algılandığını ve buna karşı olan davranış ve düşünme eğilimlerini içerir. Güç ve eşitsizlik, toplumların gerçeklerindedir. Hiçbir toplum tam manada eşit değildir, ancak eşitsizlik seviyesi bazılarında diğerlerine göre daha yüksektir. Diğer bir deyişle, kavramın temelinde, toplumdaki insanların fiziksel ve zihinsel açılarından birbiriyle eşit olmadığı ve buna toplumda ne ölçüde önem verildiği yatar (Yıldırım, 2018, 23-24).

Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma boyutu, bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler pek çok yazılı kurallar ve prosedüre sahip olma eğilimindedir (Esba, 2009, 36). Hofstede'e göre belirsizlikten kaçınmanın, düşük olduğu toplumlarda, yenilikler, farklılıklar ve değişiklikler anlayışla karşılanır; belirsizlikler tehdit olarak algılanıp kaçınılmaz, aksine aşılması gereken engeller olarak algılanıp üzerine gidilir. Bu tür toplumlarda, bireyler riski daha rahat göze alırlar ve inisiyatif kullanmaktan kaçınmazlar. Toplumda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük duygusal tepki görülür (Köksal, 2007, 58).

Bireycilik/Toplumculuk: Bireycilik/Toplumculuk boyutu örgüt için önemli olan değer ve normların, ilk önce bireysel ihtiyaçların mı, yoksa grubun ihtiyaçlarının mı karşılanmasının önemli olduğuna dair açıklama getirmektedir. Toplulukçu yapıya sahip örgüt içinde, yönetici ile iş gören arasında ahlaki temele dayalı ilişki vardır. İş görenin düşük performansı işten çıkarmak için yeterli neden değildir. Buna en güzel örneklerini Japon örgütlerinde gözlemlemek mümkündür (Öncül vd., 2016, 260).

Feminenlik ve Maskülenlik: Feminenlik ve maskülenlik örgütler içerisindeki cinsiyet rollerini tanımlamasında kullanılır. Maskülenliğin yüksek olduğu örgütler içerisinde az da olsa kadın çalışanlar, erkeklerden yüksek seviyelerde, daha iyi maaşla iş hayatında bulunurlar. Feminenliğin yüksek olduğu örgütler içerisindeki kadınlar ise, statü olarak daha iyi çalışma şartlarında

bulunabilirler (Yücel ve Koçak, 2015, 37). Aşağıdaki Tablo 1’de feminen ve maskülen toplumlar arasındaki farklar karşılaştırılmıştır.

Tablo 1: Feminen ve Maskülen Toplumlar Arasındaki Farklar

Feminen Toplumlar	Maskülen Toplumlar
Cinsiyetler arası minimum duygusal ve sosyal rol farklılığı,	Cinsiyetler arası maksimum duygusal ve sosyal rol farklılığı,
Erkekler ve kadınlar mütevazı ve sevecen olmalıdır.	Erkekler hırslı ve iddialı olmalı, kadınlar ise hırslı ve iddialı olabilir.
Aile ve iş arasındaki denge,	İş aileden önceliklidir.
Güçsüz olanlara sempati,	Güçlü olanlara hayranlık,
Anne ve babalar gerçek olgularla ve duygularla ilgilenirler.	Babalar gerçek olgularla, anneler duygularla ilgilenirler.
Kızlar ve erkekler ağlayabilirler fakat kavga etmemelidirler.	Kızlar ağlar erkekler ağlamaz; erkekler direnebilir, kızlar direnemezler.
Seçilmiş siyasi pozisyonlarda birçok kadın vardır.	Seçilmiş siyasi pozisyonlarda çok az kadın vardır.
Din insanoğlunun varoluşuna odaklanmıştır.	Din tanrı veya tanrılara odaklanmıştır.
Cinsiyetle ilgili gerçekçi tutumlar; cinsiyet bir iletişim kurma yöntemidir.	Cinsiyetle ilgili ahlaki tutumlar; cinsiyet bir performans yöntemidir.

Kaynak: YÜCEL İ. ve KOÇAK D., Örgüt Kültürü Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık, Eğitim Yayınevi, Konya, 38, 2016.

1.4.4. Deal ve Kennedy’nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy tarafından oluşturulan modele göre bir şirketin kültürü üzerindeki en büyük etkiyi şirketin içinde bulunduğu çalışma ortamı oluşturur. Bu ortamda başarılı olabilmek için gerekli olduğunu öne sürdükleri kültürü, örgüt kültürü olarak adlandırmışlardır. Örgütsel kültürün iki önemli boyutu vardır. Bunlar, şirketin faaliyetleriyle ilgili belirsizlik derecesi ile şirketlerin ve çalışanlarının alınan kararların veya uygulanan stratejilerin başarılı olup olmadığı konusunda geri besleme alma hızıdır. Bu bağlamda, bir kaleci harika bir kurtuluş yaptığı zaman anında geri besleme alır ancak bir cerrah yapmış olduğu operasyonun başarılı olup olmadığını birkaç gün boyunca bilmeyebilir. Geri besleme alma süreci hızlı ve yavaş olarak ayrılır. Ayrıca, her bir belirsizlik boyutunun yüksek ve düşük olarak bölünmesiyle dört kültür tipi ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2018, 29).

Tablo 2: Deal-Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	<u>Sert erkek, maço kültür</u> Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	<u>Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü</u> Havacılık, uzay araştırma geliştirme, yenilik projeleri sermaye yoğun projeler
Düşük Risk Kararları	<u>Çok çalış / sert oyna kültürü</u> Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	<u>Süreç kültürü</u> Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

Kaynak: Eren, E., Beta Yayınevi, İstanbul, Yayın No:1433, 9. Baskı, 2006, 152.

Sert erkek, maço kültür: Çevresel belirsizliğin yüksek derecede olan, uygulanan kararlarda risk içeren ve aynı zamanda çevresel başarı, başarısızlık bilgilerinin (geri besleme) çabuk olduğu çevre koşullarında gözlemlenmektedir. Bu kültür tipindeki işletmelerde, risk içeren karardan çekince duymayan ve sonuçları hızlıca almaya odaklı işletmelerdir. Bu sebeplerle de kavga içerisindeki ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi bu işletmeler için uygundur. Bu işletmelerde hızlı düşüş ve yükseliş beklemeyen gelişmeler ve sonuçlar ortaya çıkar. Bu modeli esas alan işletmelerde reklam, tanıtım, danışmanlık önemlidir. Bu işletmelerde kişiler yıldızlaşır, gruplar ve takımlar çok değerli değildir. Bu kültürü esas alan sektörler; reklam, inşaat, film ile kozmetik sektörleri sayılabilir. Sektörlerde riskin çok olmasıyla birlikte kazançta fazla miktarda olabilmektedir. Bu kültürü esas alan işletmeler hızlı ve cesur karar alabilen ve bu sonuçlardan çekince duymayan ve gerektiğinde başarısız olmaya da hazır çalışan kişileri arzularlar. Örgüt içerisinde lider düzeyde olan üst yöneticiler bu kültürlerde fazlaca riskli kararları cesurca almaları sebebiyle kahraman olurlar. Bu kültürde uzun süreli planların aksine, kısa dönemli başarılar daha önemlidir. Aynı zamanda hatalardan ders çıkarmak yerine çoğunlukla içgüdülerle yol alınır (Eren, 2006, 153).

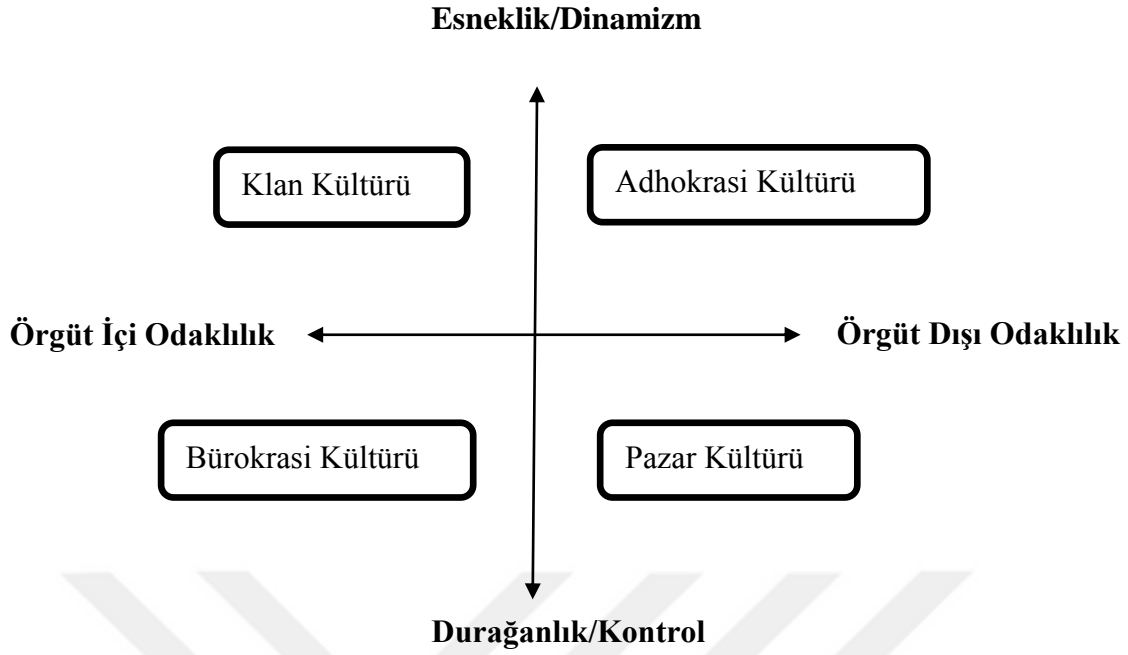
Çok çalış, sert oyna kültürü: Bu kültürde verilen kararlarda tehlike daha azdır. Ancak feedback hızı fazladır. Bu kültür modeli örgütlerde yeni düşüncelerle rekabetin olması önemi büyüktür. Kişilerin projeler öne sürmeleri, kreatif olmaları ile sorunları çözmeye yeni projeler tasarlamaları için çalışan bireyler yönetim kadrosu tarafından desteklenirler. Bu tarz kültürdeki başlıca sektörler moda, mağaza ve elektronik cihazlar satan şirketler verilebilir (Konuk, 2006, 53).

Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü: Örgütler çevresel faaliyetlerle ilgili yüksek risk alırlar fakat ortaya koydukları ürünlerin piyasada kabul olup olmayacağı konusunda yavaş geri beslemeye sahiptirler. Buradaki yavaşlık örgüt ürünlerinin sonuçları hakkında örgüt üzerinde az baskı olması anlamında kullanılmamış olup, azar azar damlayan su işkencesi kadar sürekli olduğu anlamında ele alınmıştır (Güler, 2014, 23). Bu kültürdeki çalışanlarda çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde iş yerinde bulunup çalışabilirler. Bu örgütte sabırlı bilimsel ve teknik kafaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan, tek tek ve grup halinde ekip çalışması yapabilen iddialı yönetici ve çalışanlar gerekir (Eren, 2006, 154).

Süreç Kültürü: Süreç kültürüne sahip örgütler çevresel belirsizlikler ile yürütülen çalışmalara yönelik feedback hızı az olan sektörlerde çalışmalarına sürdürür. Sürdürülen faaliyetler daha önceden karar alınmış işlem ve kurallar bütününe yönelik devam ettirilir. Süreç kültürüne sahip başlıca sektörlerde sigorta, banka, kamu vb. örgütler söylenebilir. İfade edilenin icra edilmesi ve boyun eğmenin öneminin yüksek olduğu kültüre ait örgütlerde çalışan bireyler arasındaki astlık üstlük keskin düzeyde ifade edilir ve çalışanlara hissettirilir. Kişilerin neyi, niçin yapması gerektiğini sorgulaması ve nasıl daha iyi yapılacağıyla alakalı proje geliştirmesi idareci tarafından beklenmediği gibi hoş karşılanmaz (Yücel ve Koçak, 2015, 31-32).

1.4.5. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ile Quinn tarafından 1983 yılında geliştirilmiş olup ve “Rekabetçi Değerler Çerçevesi” adı verilen örgüt kültürü modeli bu çalışma kapsamında yapılan araştırmanın ana çerçevesini oluşturmuştur. Bu nedenle bu modele diğer modellere göre daha detaylı şekilde yer verilmiştir. Şekil 2.’de karşılıklı uçlarda bulunan esneklik ve durağanlık geçişini gösteren dikey eksen ile iç-dış odaklılık geçişini gösteren yatay eksenin birbirini kesmesi sonucu oluşan dört kültür tipi gösterilmiştir (Sarsılmaz, İstanbul, 2018).



Şekil 2: Örgüt Kültürü Tipleri

Kaynak: ERDEM, R., Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2(2), 63-79, Ekim 2007, Sayfa 65.

1.5. Örgüt İklimi

Bu bölümde örgüt iklimi kavramı ve önemi ile ilgili araştırma yapılmış ve iklimin seviyelerine yer verilmiştir. Sonrasında iklimin örgüt içindeki oluşumu ve örgüt iklimi ile ilgili yaklaşımları incelenmiştir. Ayrıca örgüt ikliminin çeşitleri, örgüt iklimini etkileyen faktörler ve örgüt iklimi boyutları da incelenmiştir.

1.5.1. Örgüt İklimi Tanımı ve Önemi

Örgütsel iklim terimi, yönetim literatüründe ve örgüt teorisinde 1950’li yılların sonlarından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca sosyal bilimcilerce iş hayatıyla alakalı araştırmalar sonucunda çıkan; meteorolojiden, psikolojiye ve sosyal nitelikli bilimlere kadar aktarılan bir terimdir. Bu çalışmada, örgütsel iklim, bir grup tutum, duygu ve davranışları içeren ve genelde örgütteki yaşamı ve atmosferi tanımlayan bir kavram olarak ele alınmıştır. İklim kelime kökü Yunancadan gelmekte olup “eğilim” anlamında kullanılmaktadır. Bu kelime yalnızca ısı, nem,

basınç gibi olayları anlatmakla bitmez; ayrıca örgütteki bireylerin örgüt içini nasıl betimlediklerini de anlatmak için kullanılır (Çoban, 2016, 3).

Örgüt iklimi, çalışanların iş ortamıyla ilgili algıları olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin içinde oldukları ortam şartları, örgütten edindikleri bilgiler ve benzeri yöntemlerle örgütle alakalı algılar öğrenilebilir. Kişiler, iklimi yenilikçilik, iş yönelimli, iş yönelimli ve ya destekleyici olarak hissedebilir. Kişilerin iklimle alakalı buna benzer algıları, örgütün değişkenleriyle bağlantılı değişecektir. Örgüt iklimiyle ilgili olarak genel özellikler aşağıdaki gibidir (Çekmecelioğlu, 2006, 299):

- a- Örgüt iklimi, organizasyon üyelerinin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışlarından oluşur,
- b- Örgüt iş ortamı ile ilgili koşulların algılanmasına dayanır,
- c- İş ortamının yorumlanmasına temel oluşturur,
- d- Faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağı olma özelliğini taşır

İklim kavramı literatürde iki farklı anlamda incelenmiştir. Bu her iki anlamda örgütsel iklimin her şeyi kapsadığına dair vurgu yapmaya yardımcı olmaktadır. Yaygın olarak kullanılan ilk anlamıyla iklim, ortak bir kavrayış, bir durum karşısında bireylerin gösterdiği ortak bir tepki şeklinde ifade edilmiştir. İkinci anlamıyla iklim kavramı, bireylerin davranışları üzerinde etki sahibi olan durumlar dizisini ifade etmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008, 105).

Bu açıklamalar doğrultusunda örgüt iklimini; örgütsel değerler, inançlar, normlar, prosedürler ve faaliyetler hakkında oluşan ortak bir algı olarak tanımlamak mümkündür. Örgütsel iklim kavramı; örgütsel çevrenin ve bu çevrenin davranış üzerindeki etkisinin tanımlanması açısından oldukça önemlidir. Örgütsel iklim ile bir örgütü diğerinden ayıran özellikler ve bunların örgütteki insanların davranışlarına etkisi kastedilmektedir. Bu bağlamda örgüt iklimi; örgütün belirli özellikler dizisi değerleri olarak tanımlanabilen ve örgüt üyelerince sınanan ve onların davranışlarını etkileyen örgütün içsel çevresinin görece kalitesidir (İllez, 2012, 9).

Örgüt iklimi örgütler açısından işlevsel niteliğe sahiptir. Bu işlevsellik örgüte, iklimin hedeflerine uygun bir biçimde gerçekleştirmesine olanak sağlayacak şekilde belirleme imkanı sağlayabilmektedir. Bu açıdan kavram çalışanların tutum ve değerleri ile ilgili bir işlevsellik kazanmaktadır. Nasıl bir barometre atmosfer basıncını verirse, örgütte yapılan bir ölçümde gerçek iklimi verecektir. Yapılacak bu ölçümlerde çoklu ölçüm yani örgütsel bir yaklaşım kullanılmalıdır. Böyle bir örgütsel yaklaşım, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütteki bireylerin davranışlarını etkileyen özelliklerin tanımlanmasına imkan sağlayacaktır (Mumcu, 2018, 14).

1.5.2. Örgüt İklimi Tipleri

Bu tipleri, örgüt bilimciler tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Halpin ile Croft'ın bu konuyla ilgili okullarda yapmış olduğu çalışmalarda altı farklı örgüt iklimi tipi tespit edilmiştir. Bu örgüt iklimi tipleri, nitelikleri aşağıda anlatılmıştır (Halis ve Uğurlu, 2008, 106):

Açık İklim: Çalışanlar ile yönetici arasında uyumluluk vardır. Örgüt içerisinde tartışma, çekişme alt düzeyde olur. Çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkisinden memnunnardır ama samimi olma gereksinimi duymazlar. Çalışanlar arasında iş tatmini yüksektir. Çalışanlar ve yöneticiler kendi işletmeleriyle övünürler.

Bağımsız İklim: Çalışanlar moral bakımından açık iklimdeki kadar yüksek olmasa da yüksek kabul edilecek seviyededir. Sosyal doyum ile sosyal ihtiyaçlar ön plandadır. İşletmede baskı grupları olmakla birlikte bu gruplar uyum içinde çalışmaya üzerinde engel çıkarmazlar. Çalışanlar arasında kırtasiyecilik gereken işlemlerde engellenme olmaz.

Kontrollü İklim: İklim tipi görev odaklıdır. Moral düzeyi bakımından açık iklimle kıyasla düşüktür. Arkadaşlık ilişkileri çalışanlar içerisinde kurulmaz. Yardımlaşma, ilgi düşük düzeyde olur. Yöneticiler emredici ve etkili olarak niteliklere sahip olur.

Samimi İklim: Çalışanlarla birlikte yönetici de arkadaşça ilişkiler kurmaktadır. Sosyal ihtiyaçların tatmin edilmesi ön planda tutulmaktadır. Çalışanlar moral bakımından orta seviyededir. Yöneticiler çalışanlara aile ortamında oldukları düşüncesini oluşturmaya çalışır.

Babaerkil İklim: Yöneticiler çalışanlarını kontrol etmenin yanında çalışanların sosyal ihtiyaçlarını da karşılama amacındadır, fakat iki durum içinde başarıya ulaşamaz. Kapalı iklime yakınlık vardır. İş görenler arasında uyum olmaz. Arkadaşlık ilişkisi yoktur. Yöneticiler her şeyi kontrol altında tutmasının zorunlu olduğunu düşünür, gözlemleyici ve kontrol edicidirler.

Kapalı İklim: Örgüt içinde yüksek düzeyde tartışma ve çatışma havası hakimdir. Ayrıca çalışanların moral bakımından, iş tatmini ve de çalışan kişilerdeki içtenlik bakımından düşük seviyelerdedir. Yöneticiler hükmedici özelliğindedir. Yöneticiler kişilerin başarımları için yardımcı olmaz. Verimlilik amacındaki yüksekliğe rağmen işleyişte etkinlik oldukça düşüktür.

1.5.3. Örgüt İklimi Boyutları

Örgüt iklimini bireysel algılamaya önem vererek açıklayan Litwin ve Stringer'ın düşüncesindeki örgüt ikliminin boyutları; kişilerin durumunu gözünde canlandırarak betimlemesine, kavramsal hale getirmesine veya konu hakkında fikir sahibi olmasına yardımcı olur ve bu durumla alakalı bakış açılarının bir bütün halinde sunulmasını sağlamaktadır. Stringer ve Litwin, örgüt iklimi ve motivasyon konulu çalışmasında örgüt ikliminin boyutlarını dokuz başlık altında açıklamıştır. Litwin ve Stringer'e göre örgüt iklimi boyutları; yapı, risk alma, çatışma, bireysel sorumluluk, kimlik, örgütsel benimseme, ödüller ve cezalar, standartlar ve arkadaşlık, dayanışma ve destek olarak dokuz boyut altında toplanmıştır (Kaymak, 2018, 22).

Yapı: Örgütün yapısını oluşturan temel faktörler arasında kişilerin o kurumla alakalı kuralları ve işleyişleri bilmeleri, astlık- üstlük düzeyinin hangi boyutlarda olduğu ve firmalarda ne gibi sınırlılıklar olduğu, kişinin örgütün kurallarının neler

olduğunu bilmesi vb. özellikler bu yapıyı meydana getirmektedir. Yapısal faktörleri kişilerin algılaması, içselleştirmesi ise iklimi oluşturmaktadır (Tataroğlu, 2017, 13).

Sorumluluk: Kendi üssünüz olma hissi; kendi kararlarınızı iki kere kontrol etmek zorunda olmamanız; yapmanız gereken bir iş olduğunda, bunun kendi işiniz olduğunu bilmek (Duvacı, 2017, 49).

Ödüller ve Cezalar: İdareci kesimden istenilen işin iyi bir biçimde tamamlanmasından dolayı verilen ödülün çalışanlar tarafından nasıl algılandığı iklimin ödül-ceza kapsamını içermektedir. Ödül mekanizmasının örgüt tarafından duyguların teşvik edilmesi ve insancıl bir yaklaşım oluşturması açısından önemlidir. Başarılı idareciler ise olumsuz duygulanım olmadan stresi mümkün olduğunca en aza indirip endişeyi ortadan kaldırmaya yönelik bir iklim oluşturmaya, örgütsel iklime bağlı olarak olay ve durumları şirketin çalışanlara bakış açısını düzenlemektedir (Kaymak, 2018, 23).

Çatışma: Bir iş yerinde çalışanlar içinde olan çatışmaların fazlaşması sonucunda zayıf bir iklim oluşmaktadır. Çatışmaların aza indirgenmesi, bireyler arasındaki ilişkilerin güçlü tutulması, sorunların en aza indirgenmesi neticesinde çatışmayla kolaylıkla mücadele edilebilmektedir. Bu şekilde çatışmanın iyi idare edilen kurumlarda çalışanların bireylerin iklim kültürünü algılamaları da daha fazladır (Demirbaş, 2017, 23).

Destek: Destek iklimi, güven hissini ve karşılıklı destek ilişkisinin örgütte baskın bir şekilde hissedilmesi ile oluşur. Çalışan eğer kendini iyi çalışan bir takımın üyesi gibi hissediyorsa ve örgütte çalışma arkadaşları bilhassa patronu ona ihtiyaç duyduğu anda yardım edebiliyorsa örgütteki destek iklimi algısı yüksek seviyelerdedir. Eğer örgütteki çalışanlar tek başına kalmış ve yalnız hissediyorsa örgütteki destek iklimi düşük seviyelerdedir. Destek iklimi günümüz işletme modelleri için giderek daha önemli hale gelmektedir. Destek ikliminin olmaması durumunda iş faaliyetleri karşısında örgüt çalışanları ciddi bir şekilde zorlanmaktadır (Mumcu, 2018, 18).

Risk: Örgüt ve ya görevde bulunan risk ile mücadele etme seviyesi örgütün iklimini oluşturmaktadır. Örgütün kararlaştırdığı risk almaya verdiği seviyenin çalışanlarca algılanması örgüt ikliminin hata payını belirler (Kılıçer, 2018, 36).

Kimlik: Örgütün kimlik boyutu, örgütün çalışanlarda aitlik duygusunu açıklar. Kurumun kimliği kurumda yer alan çalışanlar tarafından benimsenmesi bu kurumda çatışmaların azalmasına takım becerisinin gelişmesini, kurama aitlik düzeyini arttırmaktadır. Kısaca örgütsel kimlik çalışanlara çalıştıkları kurumun özelliklerinin ne olduğunu diğer kurumlardan farklarının neler olduğunu, kurumun dışarıdakilere karşı imajını oluşturan temellerdir (Tataroğlu, 2017, 16).

Standartlar: Hedeflerin ve başarıları düzeylerinin öneminin kapalı veya açık olarak ifade edilmesidir. Bu nokta da işin doğru bir şekilde yapılması kurum ya da kişilerin amaçlarının çatışmalarını içermektedir. Örgütün standartları boyutu; kurumun başarıları amaçlarıyla kurumun emekleri, çalışmalarının bütünleşmesi olarak açıklanmaktadır. Bireylerin kişisel başarılarını arttırmak sebebiyle yeni keşiflerde bulunması anlamına gelmektedir (Kaymak, 2018, 24).

Litwin ve Stringer'in "Motivasyon ve Örgüt İklimi" adlı eserinde tespit ettiği sekiz iklim boyutu ve bunlara ilişkin izahı, örgüt iklimi alanındaki en önemli yapıt olması dolayısıyla aşağıda anlatılmaktadır. Litwin ve Stringer çalışmasının bu kısmında örgüt iklimi boyutları ve bu boyutların iş görenler üzerinde hangi güdülerini uyandırdığını araştırmıştır (Arslan ve Halis, 2000, 78).

Tablo 3: Örgüt İklimi Boyutları

Örgüt İklimi Boyutu	Başarı Güdüleme Etkisi	Bağlanma Güdüleme Etkisi	Erk Güdüleme Etkisi
Örgüt Yapısı	Azaltıcı	Azaltıcı	Uyarıcı
Sorumluluk	Uyarıcı	Etkisiz	Uyarıcı
Arkadaşlık	Etkisiz	Uyarıcı	Etkisiz
Dayanışma	Uyarıcı	Uyarıcı	Etkisiz
Ödüllendirme/Cezalandırma	Uyarıcı	Uyarıcı	Etkisiz
Çatışma	Uyarıcı	Azaltıcı	Uyarıcı
İş Başarımı Ölçümleri	Uyarıcı	Etkisiz	Etkisiz
Örgütçe Tanınma	Etkisiz	Uyarıcı	Azaltıcı
Risk Yüklenme	Uyarıcı	Etkisiz	Etkisiz

Kaynak: Örgüt iklimi ve Türkiye'de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma, Sosyal Siyaset Konferansları Derneği, Nagehan Talat Arslan, Muhittin Halis, 2000, Sayı: 43-44, 78.

1.5.4. İklimin Seviyeleri

İklim kavramı çeşit araştırmacılar tarafından tartışma konusu olmuş ve bununla birlikte üç farklı seviyede olduğu görüşü ileri sürülmüştür. Field ve Abelson'a göre, bu iklimin üç seviyesi deneye dayalı kanıtlarla desteklenerek örgüt iklimi, grup iklimi ve psikolojik iklim olarak ifade edilmiştir (Duvacı, 2017, 37).

Örgüt İklimi: İnsanlar, örgütlerin en değerli varlıklarıdır. Örgüt ikliminin en vazgeçilmesi ise insan emeğidir. Bundan dolayı örgütler insanların var olması ile anlam kazanmaktadır. Bütün insanların kişisel amaçları ve ulaşmak istedikleri birer hedefleri vardır. Örgütler, bu hedeflere ulaşabilmek için kullanılan araçlardır. Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, çalışan personelin kendi örgütünü çok iyi tanması ve onu benimsemesi gerekmektedir. Örgütün kısa ve uzun vadede aldığı kararlar veya stratejik amaçlarının belirgin ve anlaşılır olması aynı zamanda yazılı olarak çalışanlara tebliğ edilmesi, örgütün amaçlarına daha kolay ve kısa zamanda ulaşmasını sağlayacaktır (Tataroğlu, 2017,21).

Grup İklimi: Mesleki işlevler ve görev ilişkileri ile ilgili farklılıklar sebebiyle farklı örgüt grupları için alt iklimler oluşmaktadır. Literatürdeki birçok çalışma grup iklimi kavramını desteklemektedir. Drexler'in araştırmalarında aynı örgüt içindeki gruplar arasında iklimlerin farklılık gösterdiği sonucu bulunmuştur. Schneider'a göre, grup iklimi örgütsel hiyerarşinin bir fonksiyonudur. Bu çalışmaların sonuçları örgüt ve grup ikliminin yapı geçerliliğini desteklemektedir. Ayrıca, farklı iklimlerin bir örgüt içindeki farklı alt gruplara denk geldiğini göstermektedir. Grupların durumlarıyla alakalı olarak farklı uygulama ve prosedürlerin bir sonucu gibi bir organizasyonunda içinde çeşitli alt-iklimler görülebilmektedir. Örgüt iklimi, örgütler arasındaki iklim farklılıkları olarak ifade edilmekte olup, bir örgüt içindeki farklı gruplar arasındaki iklim farklılıkları da grup iklimi olarak ifade edilmektedir (Duvacı, 2017, 37).

Psikolojik İklim: Psikolojik iklim, örgüt üyelerini içinde yer aldıkları olayların yorumlanmasında ortak düşüncüyü paylaşmaya yöneltir ve ortak düşüncüyü paylaşan örgüt üyelerinin birleşmesini ve kaynaşmasını sağlar. Psikolojik iklim çalışmalarının kökleri Lewin'in 1936 yılında 'yaşam alanı' terimini kullanmasıyla

atılmıştır. Psikolojik iklim algıları bireye olayları yorumlama, olası sonuçları tahmin etme ve eylemlerinin uygunluğunu tartma olanağı verir (Halis ve Uğurlu, 2008, 113).

1.5.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin İlişkisi

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi terimleri temel olarak ortak bir amaçta birleşirler ve örgütün önemli özelliklerini belirlemeye çalışırlar. İki kavram hakkında yapılan tanımlamalar çok açık değildir. Bu kavramlar arasında yapılan en önemli ayırım; kültürün, paylaşılan sayılılar ve ideolojilerden oluşması, iklimin ise, paylaşılan algılar olarak tanımlanmasıdır. Yapılacak örgütsel analizlerde, örgütteki sembollere ve dile ilişkin durumlar kültür yaklaşımı; üyelerin yönetsel amaçlara ulaşmasıyla ilgili davranışları ise iklim yaklaşımı ile ele alınmalıdır (Gül, 2012, 46).

Örgütsel iklimle örgütsel kültür, kişileri etkileyen çevreyi de açıklayabilmek amacıyla kullanılır. Fakat örgütsel kültür kavramı, sosyolojiyle, antropolojiyle alakalı bir kavramken örgütsel iklim örgütsel psikolojinin esaslarına dayanmaktadır. Başlangıç olarak farklı bilime dayanırken, kurum kültürünün-ikliminin bağımsız olarak tanımlanmasını, gelişmesi ve de araştırılmasını kanıtlar özelliğe sahiptir (Kılıçer, 2018, 44).

Tablo 4. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürünün Algılanmalarının Karşılaştırılması

	İKLİM	KÜLTÜR
Disiplin	Psikoloji ve Sosyal Psikoloji	Antropoloji ve Sosyoloji
Yöntem	Alan Araştırması, Çok yönlü İstatistik	Etnografik Teknik, Dil
Soyutluluk Seviyesi	Somut	Antropoloji ve Sosyoloji
İçerik	Davranış Algılaması	Sayıtlar ve İdeolojiler

Kaynak: ÇOBAN, R., Örgütsel İklim İle Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, 32, 2016.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN ÇALIŞANLAR

2.1. Kadınların İş Yaşamındaki Yeri

Kadın işgücü geçmişten günümüze aktif olarak hep var olmuştur ve çalışma yaşamı içerisinde önemli bir yeri olmuştur. Kadının cinsiyete dayalı iş bölümü süreci kapitalist düzen içerisinde sürekli olarak ayrımcılığa uğramıştır. Toplumun gelişen yapısına, farklı değişimlerine rağmen kadının rolü temel anlamda annelik-eşlikten öteye pek geçememiştir. Kadının evde eş ve anne, işyerinde ise işle ilgili sorumluluklarının olması kadının yükümlülüklerinin fazla olmasına neden olmuştur. Hem evdeki hem işteki sorumluluğun da yerine getirilmesi ve kendilerince ilk sıralarda bulunması, kadınların iş yaşamlarında ve ev yaşantılarında çatışmaya sebep olmuştur. Geleneksel toplum düzeninde kadının rolü, cinsiyete dayalı iş bölümünde sadece ev işleri iken; yeni hayat standartlarıyla kadınlar çalışma hayatında da etkin rol almışlardır. Bu durum kadının ev ve iş sorumluluklarını aynı anda yerine getirmesine neden olmuştur.

Tüm tarih boyunca üretim yapan birey olan kadınlarımız, Avrupa'daki Sanayi Devrimi olana dek kadınlar emeklerinin karşısında ücret alamadıkları için toplum tarafından değersiz hissettirilmiş, sadece ev ve çocuk işleriyle uğraşmaları sağlanmıştır. Erkek bireylerse aile ekonomisini sağlayan evin direği, üretken ve çalışkan olarak tanımlanmıştır. Bu iki farklı cinsiyetteki kişilerin farklı iş yapmaları toplum gözünde rollerinin farklı olması cinsiyetçi iş bölümü terimini gündeme getirmiştir. Cinsiyetçi iş bölümünde kadınlara verilen roller ev ve çocuk bakımıyla sınırlıyken, erkeğe verilen rol ise ev dışındaki işlerde çalışarak ailenin geçimini ve ihtiyaçlarını sağlaması verilmiştir (İçin, 2017, 3).

Kadının birey olarak var olma çabası, ait olduğu toplumsal şekille birlikte farklılaşmıştır. Kadının geçmiş yaşam boyunca tarihine bakılığında farklı aşamalardan geçtiğini görmüşüzdür. Bu aşamalarda kadınlar, yer yer özgür bireyken yer yer de yönetilen kişi sınıfındadır. Kadınlar, tarih boyunca üretimin her

seviyesinde bulunmasına rağmen kendilerine pay alamayan, fakirlikten etkilenen kesim de kendileridir. Avrupa'daki sanayi devrimiyle birlikte kadınlar ilk defa emeklerinin karşılığında ücret almışlardır. Bu dönemden beri kadınlar ekonomik şartlar altında en çok üzülen zarar gören bireylerdir. Bununla birlikte ilk olarak İngiltere de başlayan ve sonra dünyaya yayılan kadın işçilerle ilgili çalışma şartlarını, koşullarını düzenleyen yasa çıkmıştır. Fakat kadınlarla ilgili çıkan yasalar içerik açısından çok sığdır (Kocacık ve Gökkaya, 2005, 196).

Sanayi toplumuna geçiş döneminden önce işler tamamen ev dışındaki işlerden oluşmamakla birlikte; ekonomi, tarım, hayvancılık, tezgah ve el sanatlarına dayanmıştır. Bu nedenle kadınlar özellikle kırsal kesimde ev içindeki işlerde çalışmakta ve eşlerine yardım etmiştir. Kentlerde yaşayan kadınlar ise iş yaşamından uzak kalmışlardır. Sanayi Devrimi'nden sonra ekonomik işlerin ev dışındaki ortamlara taşınmasıyla köylü kadınlar da iş yaşamından zorunlu olarak uzak kalmışlardır. Dünyada yaşanan savaşlar sırasında savaşa giden erkeklerin yerine kadınların çalışmak zorunda kalması kadınların iş yaşamına geri dönmesini sağlamıştır. Daha sonra Cumhuriyet dönemiyle birlikte, kadınların çalışma yaşamına katılmasına olanak verecek olan yasal, ekonomik ve kültürel ortam yaratılmıştır (Doğru, 2010, 28).

Kadınların iş yaşamına katılmalarının bazı nedenleri vardır. Bunlardan ilki ve belki de en önemlisi ekonomik nedenlerdir. Son yıllarda erkeklerin gelirlerinin evi geçindirmede yetersiz kalması sonucunda kadınlar iş yaşamına girmişlerdir. Ekonomik nedenlerle iş yaşamına katılan kadınlar genellikle niteliksiz ve düşük ücretli işlerde çalışmaktadırlar. İşgücü devir hızları yüksektir ve genellikle kısa dönemli olarak çalışmaktadırlar. Kadınların iş yaşamına girmelerinin ikinci nedeni ise sosyal nedenlerdir. Sosyal nedenler, kadının kendini kanıtlama, bağımsızlık kazanma, eğitimlerini değerlendirme, sosyal statü sağlama ve kendini geliştirme arzusu olarak sıralanabilir. Sosyal nedenlerle ise başlayan kadınların hedeflerinin daha büyük olduğu, eğitim düzeylerinin daha yüksek olduğu, belirli bilgi ve beceri gerektiren işlerde ve diğerlerine kıyasla daha dolgun ücretlerle çalıştıkları belirlenmiştir. Kadınların çalışmaları kendilerine olan güvenlerini artırmakta, ekonomik özgürlük sağlamakta, yaşam standartlarını yükseltmekte ve

sosyalleşmelerini sağlamaktadır. Ayrıca bireyin yaptığı iş kendisine, ailesinde ve toplumda sosyal bir statü ve kimlik kazandırırken aynı zamanda da ailenin de ailenin de toplumdaki sosyal ve ekonomik konumunu belirlemektedir (Güler, 2014, 31).

Tablo 5: Mevsim Etkisinden Arındırılmamış Temel İşgücü Göstergeleri, Şubat 2018, Şubat 2019

	Toplam		Erkek		Kadın	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
15 ve daha yukarı yaşta kişiler	(Bin)					
Nüfus	60 415	61 101	29 914	30 193	30 500	30 908
İşgücü	31 520	32 084	21 377	21 571	10 142	10 513
İstihdam	28 166	27 355	19 379	18 614	8 787	8 740
Tarım	4 983	4 687	2 864	2 715	2 120	1 972
Tarım dışı	23 182	22 668	16 515	15 899	6 667	6 769
İşsiz	3 354	4 730	1 998	2 957	1 356	1 773
İşgücüne dahil olmayanlar	28 895	29 017	8 537	8 622	20 358	20 395
	(%)					
İşgücüne katılma oranı	52,2	52,5	71,5	71,4	33,3	34,0
İstihdam oranı	46,6	44,8	64,8	61,7	28,8	28,3
İşsizlik oranı	10,6	14,7	9,3	13,7	13,4	16,9
Tarım dışı işsizlik oranı	12,5	16,9	10,6	15,3	16,8	20,5
15-64 yaş grubu						
İşgücüne katılma oranı	57,3	58,0	77,1	77,5	37,3	38,3
İstihdam oranı	51,1	49,3	69,8	66,6	32,2	31,8
İşsizlik oranı	10,9	15,0	9,5	14,0	13,6	17,1
Tarım dışı işsizlik oranı	12,5	16,9	10,6	15,3	16,9	20,5
Genç nüfus (15-24 yaş)						
İşsizlik oranı	19,0	26,1	16,5	24,2	23,6	29,3
Ne eğitimde ne istihdamda olanların oranı ⁽¹⁾	22,8	24,8	14,0	17,6	31,9	32,2

Tablodaki rakamlar yuvarlamadan dolayı toplamı vermeyebilir.

(1) Çalışmayan ve eğitimde (örgün ve yaygın) olmayan gençlerin, toplam genç nüfus içindeki oranıdır.

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Sayı: 30690, 15 Mayıs 2019

Türkiye İstatistik Kurumu'ndan alınan verilere göre, 2019 yılında nüfus sayısında artış olmasına rağmen, iş gücüne katılım ve istihdam oranında çok büyük bir artış görülmemektedir. Erkeklerin iş gücüne katılım oranında düşüş görülürken, kadınların sayısında artış görülmektedir. Ayrıca Tablo 5'te görünen en çarpıcı rakamlar ise işsizlik oranında görülmektedir. 2018 yılında erkeklerde işsizlik oranı % 9,5 iken, 2019 yılında %14'e yükseldiği görülmüştür. Kadınlarda ise işsizlik oranı 2018 yılında % 13,6 iken, 2019 yılında %17,1'e yükselmiştir.

İşgücü 2019 yılı Şubat döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre 564 bin kişi artarak 32 milyon 84 bin kişi, işgücüne katılma oranı ise 0,3 puanlık artış ile %52,5 olarak gerçekleşti. Aynı dönemler için yapılan kıyaslamalara göre; erkeklerde

işgücüne katılma oranı 0,1 puanlık azalış ile %71,4, kadınlarda ise 0,7 puanlık artışla %34,0 olarak gerçekleşti. (TUİK, 2019)

Tablo 6: Yıllara Göre Kadın ve Erkek Çalışanların İş Gücüne Katılım Oranı

Yıllar	KADIN				ERKEK			
	İş Gücü (000)	İşgücüne Katılma Oranı (%)	İstihdam edilenler (000)	İstihdam Oranı (%)	İş Gücü (000)	İşgücüne Katılma Oranı (%)	İstihdam edilenler (000)	İstihdam Oranı (%)
2014	8.546	33,6	7.507	29,5	19.552	76,6	17.752	69,5
2015	9.019	35	7.855	30,5	19.910	77	18.036	69,8
2016	9.436	36,2	8.114	31,2	20.336	77,6	18.349	70
2017	9.948	37,6	8.519	32,2	20.875	78,2	18.866	70,7
2018	10.243	38,3	8.792	32,9	21.157	78,6	19.096	70,9

Kaynak: TUİK Hanehalkı İş Gücü Araştırması Mayıs, 2019

Kadınların yıllara göre iş gücüne katılım oranlarına baktığımızda 2014'te % 33,6 iken bu oran 2018 yılında % 38,3'e çıkmıştır. Bu sonuçlara göre kadınların iş gücüne katılım oranında son yıllarda % 5'lik bir artış yaşandığı görülmektedir. Erkek çalışanların iş gücüne katılım oranlarına baktığımızda da % 2'lik bir artış görülmektedir. Son yılların istihdam oranlarına bakıldığında ise kadın çalışanlarda % 3'lük bir artış görülürken, erkek çalışanlarda sadece % 1'lik bir artış olduğu görülmüştür. Yukarıdaki Tablo 6'ya göre, günümüzde kadın çalışanların hem iş gücüne katılım oranında hem de istihdama katılma oranında artış yaşandığını söyleyebiliriz.

2.2. Kadınların İş Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar

Kadınların iş hayatında karşılaştığı sorunlar toplumsal ve bireysel olarak karışımına çıkmaktadır. Toplumsal olaylar dışsal sorunlar, bireysel olaylar ise içsel sorunlar olarak ele alınmaktadır.

2.2.1. Dışsal Sorunlar

Kadın çalışanların karşılaştıkları dışsal engeller olarak eğitim, işe alma, ücretlendirme, mobbing, örgüt iklimi ve yapısı, mentor eksikliği, biçimsel olmayan ilişkilerden yararlanamama ve sosyal haklardan yararlanamama başlıkları altında incelenmiştir.

2.2.1.1. Ücretlendirme

Kanunla ve uluslararası anlaşmalarda eşit ücret ilkesi farklı anlatımlarla ifade edilmiştir. Bu anlaşma veya belgelerin tümünde aynı işte çalışan kişilerin farklı cinsiyette sadece erkek oldukları için erkek çalışanlara daha fazla ücret verilmesi gibi durumlar yasaklanmıştır. Erkek ve kadın çalışana eşit maaş ilkesi gereği, iki farklı cinsiyet arasında fizyolojik ve ruhsal nitelikler arasında nesnel bir fark olmaksızın yapılan iş ile alakalı olarak ödenecek maaşın boyutuyla alakalıdır. Cinsiyet farkı gözetmeksizin kadın ve erkek çalışanlara eşit işe eşit ücret ödenmesi gerekmektedir (Yıldırak vd., 2003, 26).

Uygulamada ücret bakımından farklılığın nedenleri, kadının biyolojik özelliği, toplum içindeki rol dağılımı, kadın-erkek işi ayrımı, kadınların eğitim düzeylerinin düşüklüğü, kadınların çalışma yaşamlarının genellikle kısa ve aralıklı olması, kadının sarf ettiği emeğin ekonomik yönden daha değersiz sayılması ve kadınlar arasında sınıfsal dayanışmanın zayıf olmasıdır. Özellikle kadınların eğitimsizliği ücretlendirmede en etkili faktördür. Eğitim ile ücret arasında doğru orantı vardır. Kadınlar evlenme ve çocuk sahibi olma gibi nedenlerle eğitimlerine önem vermemekte, bunun yanı sıra kariyerlerine ara vermektedirler. Bunun sonucu olarak yeniden işe baslarken düşük ücret almaktadırlar (Doğru, 2010, 43).

2.2.1.2. Eğitim

Eğitimde eşitsizlik; kişilerin cinsiyet farklılıklarından dolayı eğitim ve öğretim olanaklarından mahrum kalması şeklinde açıklanabilir. Tarihten bu yana

geleneksel toplumlarda sosyalleşme süreci boyunca erkeklerin okuyup, iş sahibi olup adam olmaları bir değer olarak sunulurken kız çocuklarının ev işleriyle ve çocuk bakımıyla alakalı ilgilerinin oluşmasını sağlayan eğitim düzeni meydana çıkarılmıştır. Bu sayede erkek çocuklar kız çocuklardan daha fazla ve daha iyi eğitim almışlardır (İçin, 2012, 39). Türkiye’de ve dünyada cinsiyet ayrımcılığı iş hayatında karşımıza çıkan en büyük sorunlardandır. Kadın çalışanların iş hayatının gerektirdiği nitelikleri kazanması için gereken eğitimler ellerinden alınmaktadır. Kadınlar daha çocukken çalışmayıp evde oturmaları teşvik edilmektedir. Ve ülkemizde bu durum evlilikten sonra iş hayatını bırakmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadınlara yapılan bu tip yönlendirmeler ve eğitim engellemeleri ise aile yaşantılarında karşımıza çıkmaktadır (Birben, 2016, 29).

Tablo 7: Eğitim Seviyesine Göre Kadın ve Erkek Çalışanların İş Gücüne Katılım Oranı

Dönem	Okuma Yazma Bilmeyen (%)		İlköğretim (%)		Genel Lise (%)		Yükseköğretim (%)	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
2017	23,7	48,3	33,9	90,9	34,9	73,5	74	89,6
2018	23,8	45,1	33,9	92,6	35,4	74,3	73,1	89,5

Kaynak: TÜİK Eğitim Seviyesine Göre İş Gücü Katılım Oranı, Mayıs 2019.

Yukarıdaki Tablo 7’ye göre, 2018 yılında okuma-yazma bilmeyen kadınların % 23,8’i iş gücüne katılım sağlarken, erkeklerin % 45’i katılım sağlamıştır. İlköğretim mezunu olan kadınların % 33,9’u katılırken, erkeklerin % 92,6’sı iş gücüne katılım sağlıyor. Aradaki en yüksek fark ilköğretim mezunlarında görülüyor. Lise mezunu kadınların % 35,4’ü iş gücüne katılırken, erkeklerin % 74,3’ünün katılım sağladığı görülmüştür. Yüksek öğretim mezunu kadınların ise % 73,1’i katılım sağlıyor, erkeklerin % 89,5’u iş gücüne katılım sağlıyor. Çalışma hayatına en yüksek katılımı gösteren kadınların yüksek öğretim mezunu olduğu görülüyor. Kadınların eğitim düzeyi yükseldikçe, iş gücüne katılım oranı da artmaktadır.

2.2.1.3. İşe Alma

Türk işgücü piyasasında, işverenler genel kabul görmüş inanç ve önyargılara göre hareket ederler ve çalışma yaşamında kadınların erkekler kadar güvenilir olmadığı, çünkü kadınların evlendikleri ya da çocuk sahibi oldukları zaman işi bırakacağı ya da evin sorumlulukları sebebiyle işe kendilerini tam olarak adayamayacakları inançlar yaygındır. Bu sebeple kadınların iş hayatında karşılaştıkları ilk ayrımcılık konusu işe alınma sürecinde başlar (Çoban, 2012, 27).

Evlenme kadınların yaşamında bir statü ve rol değişimi getirmektedir. Kadınların eşleri, çocukları ve evleriyle ilgilenmeleri toplumsal bir kural olarak gösterilmekte ve öğretilmektedir. Bu durum da kadınların evlilik ya da doğumdan sonra işlerinden, çalışma hayatlarından ayrılmasına sebebiyet vermektedir (Çakır, 2008, 33). Yapılan araştırma ve çalışmalar bizlere gösteriyor ki kadın çalışanların işten ayrılmalarında evlilik süreçleri en öde sıralardadır. 2008 Şubat Dönemi Hane halkı İşgücü Araştırmasının verilerine göre; evlilik öncesi çalışmakta olup evlilik sürecinden dolayı işten çıkmak zorunda kalanların oranı %9,2'dir. Emeklilik (%29,2) ve sağlık sebeplerinden ötürü (%15,8) işten çıkma oranlarından sonra evlilik sürecinin bunların dışında büyük bir faktör olduğu gözler önüne serilmiştir (Çakır, 2008, 27).

2.2.1.4. Mobbing

İş yerlerinde devamlı, kötü tutum ve davranışlar ya da duygusal ya da fiziksel saldırılara uğramak vb. durumları içeren işyerlerinde psikolojik taciz olarak adlandırmak ülkelere göre değişmektedir. Bu durum kuzey ülkelerinde yani İskandinav ve Almanca kullanılan bölgelerde 'karmaşık, düzensizlik çıkaran insanlar' manasında 'mob' kökünden türetilen ve hayvanlarda sürü davranışlarını ifade etmek için kullanılmış olup İngilizce temelli 'mobbing' kelimesiyle açıklanır. Türkiye' deyse 2011 yılının şubat ayıyla birlikte TDK tarafından 'mobbing' ifadesinin Türkçe karşılığı olarak bir ya da daha fazla kişiyi bezdirmek olarak

kullanılan 'bezdirici' ifadesinin kullanımına karar verilmiştir (Koçak ve Hayran, 2011, 1110).

Çalışanlara sıkça uygulanan mobbing, en çok kadınları mağdur etmektedir. Kadın çalışana, dışlama, kaynakları ve yetkilerini sınırlama, yadırgama, ilerlemesini engelleme gibi çeşitli politikalarla çalışma arkadaşları ya da işveren tarafından mobbing uygulanmaktadır. İşyerinde kadınların cinsiyetlerini esas alarak yıldırılmaya çalışılması, kariyerlerinin başında umutsuzluğa kapılma kariyer ortalarında ise terfilerinde duygusal yıpranmayla engellenmeyi ortaya çıkarabilmektedir (İçin, 2012, 44). Mobbing sürecinde devam eden duygusal saldırılar sürekli olarak ve belli aralıklarla gerçekleşmektedir. Mobbing, çalışanlar üzerinde yavaş yavaş oluşmakta ve her kişi üzerinde farklı zararlı etkilere neden olmaktadır. Özellikle kadınlara yönelik cinsel taciz konusu önemli bir sorundur. Cinsel taciz, bireylerin birlikte çalıştıkları veya aynı organizasyon içinde buldukları bireylere zarar vermek için harcadıkları çaba şeklinde olarak tanımlanır. Örgütlerde cinsel taciz, cinsiyete bağlı ayrımcı bir davranış gibi görülse de, gerçekte örgütlerde mobbingin bir biçimidir (Güler, 2014, 37).

2.2.1.5. Örgüt Kültürü ve Yapısı

Kadınların iş yaşamlarındaki imkanlarından eşit derecede yararlanmaları örgütlere göre değişim göstermektedir. Kimi örgütler içerisinde koşullar eşit olsa da bazı kurumlarda kadınların kendilerini kabullendirmek sebebiyle fazla gayret göstermek durumundadırlar. Bununla birlikte astlık-üstlük, gücün tek bir liderde bulunması ve erkek odaklı kurum kültürlerinde kadının yükselmesinin önünde çok büyük önleyici bir durum olduğu açıklanmaktadır (Karaca, 2007, 57). Kurum içinde kadınların yükselmeleri için, kurum kültürünün insancıl, performans odaklı ve güç mesafesinin az, cinsiyetçiliğin olmadığı uygulamalara sahip olması gerektiğini belirtilmektedir (Ergeneli ve Akçamete, 2004, 89).

Örgütün faaliyette bulunduğu sektör, yapı, coğrafi konumu, büyüklüğü, çalışma koşulları, teknolojik özellikleri örgütün yapısını belirlemektedir. Örgütün

faaliyette bulunduğu sektör açısından bakıldığında, yapılan işler toplumsal cinsiyet etiketi altında kadın yada erkek işi olarak sınıflandırılmıştır. Öğretmenlik, hemşirelik gibi kadının annelik rolüne paralel işlerde çalışması uygun görülmektedir. Bu gibi feminize olmuş işlerde yatay bir mesleki ayırım, erkeklerden daha düşük işlerde çalışarak ise dikey bir ayırım sergilenmektedir (Doğru, 2010, 47).

2.2.1.6. Mentor Eksikliği

Mentorler (rehberler), örgüt içerisindeki deneyimli kişiler olup, çalışanların kariyer gelişiminde rehberlik görevi üstlenirler. Mentorler; gerek işe yeni başlayan çalışanların iş ve işyeri ortamıyla uyumlaştırılması aşamasında, gerekse mevcut çalışanlara kariyerleriyle ilgili yol gösterilmesi sürecinde bilgilendirici ve yönlendirici bir rol üstlenirler. Özellikle gelişmiş ülkelerde, bireyler kariyer gelişimleriyle ilgili mentor desteğinden faydalanmaktadırlar. Ülkemizde ise bu tür uygulamaların yeterince yaygın olmadığı görülmektedir (Acuner, 2016, 94).

Bu ilişkisinin kadınların iş yaşamına ve de kadın çalışanların yöneticilik kademelerine iki yönlü bir durumu bulunmaktadır. Lakin kadın çalışanlar bu ilişkilerini geliştirmek isterken farklı engeller ile karşılaşmaktadırlar. Ya erkek mentor bulamamakta ya da bu kişilere ulaşmakta güçlük yaşamaktadırlar. Ayrıca kadın mentor eksikliği de bulunmaktadır. Bunun sebebi ise kadınların mentorlük yapabileceğini düşünen az sayıda kadın olmasıdır. Böylece kadınların idari konumda daha az olması, mentorlük ilişkisi kurmasına olanak vermemesi bu durumların tamamıyla kadın çalışanların iş yaşamını olumsuz yönde etkilemiş bulunmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, 7).

2.2.1.7. Sosyal Haklardan Yararlanamama

İnsan haklarının önemli bir boyutunu oluşturan sosyal haklar içinde sosyal güvenlik, sendikal örgütlenme, grev hakları vb. hakların öncelikli olduğu bilinmektedir. Sosyal haklar içinde yer alan sendikal organizasyon ve

örgütlenmelerde kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha arka planda kaldığı gözlenmektedir (Kocacık ve Gökaya, 2005, 212). Kadın çalışanların toplumsal olarak asli görev ve sorumluluklarının ev işi, annelik, çocuğun bakımı olarak görülmesinden dolayı sendikal organizasyonlara katılımı düşüktür. Aynı zamanda bu organizasyonlara kadın çalışanları ihmal ederek oluşturulması, bu organizasyonlarda kullanılan dil şekli ve alışagelmış kuralların toplamı kadın çalışanları sendika organizasyonlarından soğutup, uzaklaştırmış bulunmaktadır (Karaca, 2007, 23).

Örgütlerin sendikal faaliyetleri, içerisindeki yapılanma, geleneksel davranış şekli ve yargı şekli; iş hayatına geç başlayan kadın çalışanları düşünmeyerek oluşturulmaktadır. Erkek bireylerin üstün olma düşünceleri, kadın bireyleri karar verme ve yargı kollarında yer almama durumuna itmiştir. Türkiye de yapılan bir araştırmaya göre sendikal faaliyetlerde aktif yer alan kadın oranı yaklaşık % 10' dur. Yönetim kısmında ise bu oran oldukça düşüktür. Kadın çalışanları etkileyen içsel ve toplumsal sorunların ve yaşadıkları cam tavan algısının çözümü; sendikal faaliyetlerdeki oranlarını da olumlu yönde etkileyecektir (Altay, 2018, 26).

2.2.2. İçsel Sorunlar

Kadınların karşılaştıkları içsel engeller olarak iş-aile çatışması, çift kariyerli eşler, ay ışığı sorunu ve cam tavan sendromu başlıkları altında incelenmiştir.

2.2.2.1. İş Aile Çatışması

Kadınların özel hayatlarında karşılaştığı sorunların en başında iş ve aile çatışması sorunu bulunmaktadır. Çeşitli şekillerde baskı altında kalan kadın çalışanların, aşmakta en çok zorlandıkları çatışma sorunudur. Hem çalışma hayatının hem de aile hayatının aynı ana denk gelmesi, ikisinin birden mükemmel olmasını istemesi anlayışıyla ortaya çıkan çatışma sorununa; “iş-aile çatışma sorunu” denir (Altay, 2018, 15).

Cinsiyet ayrımcılığı geçmişten bu yana ki tüm toplumlarda rol ayrımına sebep olduğu, kadınlara atfedilen toplumsal roller sebebiyle kadınların sadece ev ve özel yaşamla ilgilenmeleri gerektiği düşünülmektedir. Erkeklerin ise ailenin temel ihtiyaçlarını sağlayan, eve gelir getiren ve evin kurallarını oluşturan kimseler olduğu toplum tarafından belirtilmiştir (Kocacık ve Gökkaya, 2005, 205). Çalışma hayatı, kadınlara birçok kazanım sunmaktadır. Bunların başındaysa ekonomik özgürlük ile toplumda daha değerli görülme bulunmaktadır. Buna karşı alışagelmış eski davranış ve değerlerin devam etmesinden dolayı sorunlar hala vardır. Kadınların hem iş yaşamında bulunmasından dolayı hem de toplumun ondan beklediği roller sebebiyle kadınların bu iki rolü de tam olarak sağlamaya çalışırken ki ikilem ve bu durumun kadınlarda fazla rol yüklenmesi problemine neden olmaktadır (Karaca, 2007, 26).

2.2.2.2. Çift Kariyerli Eşler

Zamanla kadının daha fazla iş hayatı içerisine girmesiyle örgütlerde fazla kariyeri bulunan eşlerin sayısında artma meydana gelmiştir. Günümüzde çalışan kadınların %60'ı evli ve karı koca çalışmaktadırlar. Ekonomik nedenlerden dolayı çalışan kadınların kişisel kariyer hedeflerine ulaşmaları çok az sağlanabilmektedir. Zira tek amaçları ekonomiktir. Ancak ekonomik düzeyi iyi, eğitim seviyesi yüksek kadınlarda kariyer tatmininin bireysel olarak arandığı, gelir, muhtemel bir motivasyon kaynağı olmasına rağmen temel bir faktör olmadığı ileri sürülmüştür (Güler, 2014, 42).

Hem çalışan kadınların hem de çalışan erkeklerin iş hayatlarında başarılı olmak istemeleri çift kariyerli eşler sorununu ortaya çıkarmaktadır. İki tarafında aile hayatlarında aldıkları sorumluluklar ve bu sorumlulukları paylaşma şekillerinde problem ortaya çıkmaktadır. Aile içindeki bireylerden birinin kariyer hedefi diğer bireyin hedefine göre daha önemli olabilmektedir. Yaşanan bu durum ile birlikte bireylerden birisi hedeflerinden vazgeçmek durumunda kalabilmekte ve aile-ev yaşamının sorumluluklarını daha fazla üstlenmektedir. Bunun sonucu olarak, genellikle “kadın bireyler” aile yaşamının sorumluluğunu üstlenip, iş hayatındaki kariyerlerinden vazgeçiyorlar (Altay, 2018, 17).

2.2.2.3. Ay Işığı Sorunu

Ay ışığı sorunu kadın çalışanların önünde bir engel teşkil etmesi sonucu bireyin temel işte kullanması gereken enerjiyi diğer bir işte kullanıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, yöneticiler tarafından bireylerde düşük performans, işe geç gelme, erken ayrılma veya devamsızlığa ve iş sadakatini azaltmaya yol açtığı iddiasıyla pek kabul edilmemekte ve iki işte çalışanların işletme içinde ki kariyer yükselmeleri engellenmektedir. Böyle bir aktiviteye genellikle birey, iş güvenliği için gereksinim duyar. Bununla birlikte diğer bir sorun ise, bireyin yaptığı her iki işi de aynı önemde görmesi ve çift kariyerli bir ilerleme kaydetmeye çabalamasıdır (Güler, 2014, 45).

2.2.2.4. Cam Tavan Sendromu

İdareci konumunda bulunan kadın çalışanların bir zaman sonra mesleki yaşamlarında çalıştıkları kurumda yükselmesini engelleyen etmenlerin hepsine “Cam Tavan Sendromu” adı verilmektedir. Bu görülmez bir engel durumunu ifade etmektedir. Bu durum kadın bir idarecinin yükseldikten sonra daha üst pozisyona geçmeyi beklerken tarif etmekte zorlandığı, tam olarak sebebini bilmediği durumlardan ötürü terfi alamama şeklinde ifade edilmektedir (Örücü vd., 2007, 118). Azınlıkların ve kadın çalışanların kariyerlerinde daha fazla ilerlemesini engelleyen sebebini bilmedikleri, görünmez bir duruma cam tavan sendromu olarak açıklanmaktadır. Cam tavan sendromu başlangıçta kadın çalışanların çalışma yaşamında engellenmesi durumu olarak kullanılırken şimdilerde ise anlamı genişlemiş yaşlılar, engelli bireyler ile cinsel yönelimi farklı olan bireyleri de kapsamış bulunmaktadır. Bunun dışında evli bireyleri ve çocuk sahibi kadın çalışanların çalışma hayatında erkek iş arkadaşlarına göre ödül ve terfileri almada daha az olmalarının sebebini açıklamak için ifade edilmektedir (Gül ve Oktay, 2009, 426).

Cam tavan sendromu ile ifade edilen kadın çalışanların çalışma yaşamında karşı karşıya kaldıkları problemlerin ne olduğunun belirli olmamasıdır. Kadın çalışanların idareci departmanları elde etmelerini engelleyen Cam tavana iki ana etmen nedendir. Bu etmenlerden ilki kadın çalışanların kendi kendilerine oluşturdukları etmenlerdir. Diğeri ise ötekilerin (toplumun, erkek çalışma arkadaşlarının, idarecilerin) kendilerine yönelik olumsuz inançları önyargılarıdır (Durmaz, 2016, 51). Kadın çalışanlar toplumsal normlardan dolayı kendilerinin ilk kimliğini her zaman iyi bir eş ve anne olarak ifade etmekte ve bu yüzden seyahat etmede, mesai saatlerinde esnek çalışmamak gibi durumlar bu kişilerin çalışma yaşantısını olumsuz etkilemektedir. Geçmişten gelen bu geleneksel yargılar yüzünden kadın çalışanlar kendilerine liderlik vasfını yakıştıramamakta ve kendilerini yeterli hissetmemektedir (Karcioğlu ve Lelebici, 2014, 6).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütlerin varlıklarına devam etmesi, çalışanların bilgi ve yetenekleri üzerinde çalıştıkları işlerine odaklanmalarıyla doğrudan ilgilidir. Fakat, çalışanların iş yapmak amacıyla gösterdikleri gayret ve beceriler, örgütlerin var olmaya devam edebilmesi için yeterli olmamaktadır. Örgüt yapısının büyümesi ve güçlenmesi için, çalışanların örgüte güçlü duygularla bağlanması gerekir. Bu sebeple işin gerektirdiği beceri ve bilgiler kadar örgütsel bağlılık olarak isimlendirilen, çalışma alanına ve işle alakalı olumlu davranışlara sahip olması gerekmektedir. Bu bakımdan düşünüldüğünde örgütsel bağlılığın son derece önemli bir terim olduğu söylenebilir (Hoş ve Oksay, 2015, 3).

3.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık konusundaki ilk çalışmalarda bağlanma, çalışanın içinde bulunduğu örgütün hedefini kabul etmesi, kendini örgüt içinde ailenin ferdi gibi benimsemesi olduğunu açıklanmıştır (Öztürk, 2018, 5). Bu bağlılık, çalışanların örgüte duydukları psikolojik bir bağlanmadır. Bağlılık, çalıştığı işe sadakat, ilgi ve örgütün değerlerine duyulan güçlü inançla oluşmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, 37).

Bağlılık kavram olarak bireyleri belirlenen bir kalıba ya da eylemlerin oluşum sürecine bağlayan bir unsur olarak tanımlanırken, örgütsel bağlılık kavramı çalışanların çalışmakta oldukları örgütlerine karşı hissetmiş oldukları bağın gücü ile ilgilidir. Başka bir ifade ile iş görenler örgütlerine karşı göstermiş oldukları sadakat ile örgütün daha verimli bir şekilde çalışabilmesine yönelik duyguları ifade etmektedir (Nacar, 2017, 39). Örgütsel bağlılığın belirgin özellikleri; örgütün değerlerine inanmak ve kabul etmek örgüt için çaba göstermek ve örgütte kalma isteği duymaktır. Bu özellikler örgütsel bağlılığın bir tutum ve aynı zamanda davranış olduğunu göstermektedir (Gündüz, 2016, 18).

Örgütsel bağlılığın en önemli belirtilerinden biri, örgütün temel değerlerini ve hedeflerini kabullenme ve benimseme derecesidir. Başka bir ifade ile örgütün hedefleri ve değerleri benimsenmediği, çalışanla örgütün amaçları örtüşmediği sürece örgütsel bağlılıktan söz edilemez. Örgütsel bağlılığın diğer önemli bir göstergesi de çalışanların normal kabul edilen ve beklenen seviyenin üzerinde bir çaba göstermeleridir. Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütlerine olan yatırımları şeklinde ifade edilmektedir (Yıldırım, 2018, 67).

Bağlılık kavramının özündeki “aidiyet duygusu”, örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşumuna neden olmaktadır ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarına sebep olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel verim artısını, kendini örgütle birlikte tanımlamayı, örgütsel değişimi kabul etme derecesini, üretkenliği ve işgücü devri gibi çıktıları etkilemesi açısından araştırmacılarının ilgisini çeken bir kavramdır (Güler, 2014, 46). Örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasında tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olmak üzere üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Porter ve arkadaşları tarafından savunulan tutumsal teori, örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasında en çok bilinen yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlar (Sökmen vd., 2017, 421):

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme,
- Örgüt yararını gözeterek, gönüllü bir çaba içinde bulunma,
- Üyeliğin devamlılığı için sağlam bir istek.

Bu durumdaki bağlılık, kişinin sıradan bir inanma ve bağlanma içinde olmadığını göstergesidir. Örgütsel bağlılık, kişinin örgüte hissettiği sadakati ve muvaffak olması amacıyla çaba göstermesidir. Böylesi davranışlar ise yaş, kıdem gibi kişisel, yöneticideki liderlik vasfı ve çalışma sistemi gibi örgütsel etkilerle meydana gelmektedir (Kılıçer, 2018, 65).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmak için önemli bir faktördür. Çalışanların örgütsel bağlılığı yüksekse görevlerini daha iyi yerine getirebilir, örgütün hedeflerine ulaşmasında daha fazla çaba gösterebilir. Çalışanların bu tutumu örgüt ile ilişkilerini olumlu etkilediği gibi çalışanların örgütte kalış süresini arttırmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık hem çalışanlara hem de örgüte fayda sağlamaktadır (Gündüz, 2016, 19). Bağlılık, yüksek olduğunda çalışanlar işe gelme konusunda daha güçlü istek duymakta, herkes kendi kurumuna pozitif katkılar sağlamakta ve devamsızlık oranları daha az olmaktadır (Uçar, 2016, 64).

Örgütsel bağlılık, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin devam ettirilebilir bir iş inşası bakımından oldukça önemli bir konu olmasının yanında büyüme hedefleri konusunda da amaç durumundadır. Örgütsel bağlılığa yüksek olan çalışanlar uyumlu, güdülenmiş ve üretken oldukları dolayısıyla örgüte sadık ve sorumluluk bilinci içerisinde çalıştıkları için işyerinin büyük maliyetinden olan çalışan maliyetini düşürmesine de yardımcı olurlar. Bu çalışanlar sorumluluklarını yerine getirmede gönüllü davranış gösterirler (Kılıçer, 2018, 67).

Örgütsel bağlılık bütün örgütler için oldukça önemli bir kavramdır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın örgütün performansının başarılı olması üzerinde oldukça önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. Buna sebep olarak çalışanlar örgüte olan bağlılığını, örgütün amaç ve değerleriyle kendilerini özdeşleştirerek, örgüte ait olma konusunda daha istekli olacaklardır (Yücel ve Koçak, 2015, 59).

3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Yapılan araştırmada, örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörlerin ve bu faktörlerin çeşitli sınıflandırmalarının olduğu görülmüştür. Bağlılığı etkileyen etmenler, Steers, Porter ve Mowday tarafından ilk önce üçe ayrılmış, sonradan örgütün özelliklerinin de bir faktör olarak eklenmesi ihtiyacı doğmuş ve böylece

faktörler aşağıdaki şekilde dörde ayrılmıştır (Sarsılmaz, 2018). Tablo 8’de ise bağıllığı etkileyen faktörler ve sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 8: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
İş Beklentileri	İşin Niteliği ve Önemi	Yeni İş Bulma Olanakları
Psikolojik Sözleşme	Yönetim ve Liderlik	Profesyonellik
Kişisel Özellikler	Ücret Düzeyi	İşsizlik Oranı
	Örgütsel Kültür	Sosyo-Ekonomik Durumu
	Örgütsel Adalet	Sektörün Durumu
	Örgütsel Ödüller	
	Takım Çalışması	
	Sektörün Durumu	

Kaynak: BİRGÜL, B., Aile İşletmelerinde Aile Üyesi Olmayan Çalışanların İş Tatminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Uludağ Üniversitesi, 52, 2016.

3.3.1. Kişisel Faktörler

Kişilere ait özellikler örgütsel bağıllığın oluşmasında en önemli faktörlerden biri olarak araştırmalarda yerini almıştır. Kişinin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumunun örgütsel bağıllığı oluşturmada anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiş olup bunların yanı sıra çalışanın görevde kalma süresi ve çalışma deneyimi de bu çalışmada örgütsel bağıllık durumunu etkileyen kişisel faktörler arasında yer verilmiştir (Sarsılmaz, 2018, 18).

Demografik faktörlere bağlı değişkenler ile örgütsel bağıllık boyutları arasındaki etkileşim konusunda farklı sonuçlar ortaya konmuş olup, bazı çalışmalarda, örneğin; yaş ve kıdeme bağlı bağıllığın arttığı, eğitim düzeyinin yükselmesiyle bağıllık duygusunun azaldığı ileri sürülmüştür, bazı araştırmalarda ise böylesi bir ilişkinin var olamayacağı yönünde tespitler yer almaktadır. Örneğin alt statüde çalışanlar yaş, medeni durum, eğitim gibi bireysel faktörler örgüte bağlanmayı daha fazla etkilerken, statü itibariyle üst seviyede olan çalışanlara örgütsel faktörler örgütsel bağıllık konusunda daha çok etki etmektedir (Güler, 2014, 53-54).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, işin önemi ve niteliği, yönetim ve liderlik şekli, örgüt kültürü, örgütsel adalet, ücret düzeyi, örgüt iklimi, örgütsel destek, örgütsel güven, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, nezaret (denetim), ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak ifade edilmektedir. Meyer ve Allen'e göre örgütsel faktörler duygusal bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdir (Gülova ve Demirsoy, 2012, 60). Bu faktörler çalışma yaşamını ve örgütle ilgili kavramları ve değerleri içermektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel faktörler arasında yakın ilişki yoktur (Taş, 2012, 28).

3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler, örgütün büyüklüğü, yapısı, çalışanlara sunduğu iş olanakları ve ödülleriyle yakın ilişkilidir. Bütün bunların sonucunda ise bir iyileşme belirtisi ile örgütsel bağlılık artar. Buna karşın örgütsel büyüklük, örgüt içi bürokratikleşmeyi artırıcı bir faktördür. Örgüt ne kadar büyürse her departmana bağlı olan bölümlerde bir genişleme ve alt tabakalaşma oluşacaktır. Bu tür örgütlerin, meslek iş görenlerinin değer ve normlarıyla uyumsuz olacağı varsayılır. Küçük işletmelerde ise çalışanların örgütlerine daha bağlı oldukları gözlenmiştir. Çünkü bu örgütlerde iş görenler, işverenleriyle ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla kişisel ilişki içinde olup, daha açık, net ve doğrudan ödüller almaktadırlar (Güler, 2016, 54-55).

3.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Literatürde en çok karşılaşılan haliyle davranışsal bağlılık yaklaşımı, tutumsal bağlılık yaklaşımı ve çoklu bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç başlık altında görülmektedir. Tutumsal yaklaşım genel anlamda örgütsel bağlılığın nedenleri ve sonuçları üzerine ilgilendirir. Davranışsal yaklaşımda bu tutumların sonucunda tanımlanan davranışları bir kez sergilendiğinde, bu davranışların tekrarlanması için

önemli faktörleri ve bu davranışların çalışan tutumları üzerindeki etkisini incelemeye odaklanmıştır. Çoklu bağlılık yaklaşımında ise tutumsal bağlılığa dayanmamanın yanında, örgütsel bağlılığı oluşturan iç ve dış gruplara hissedilen bağlılıkların toplamından meydana gelmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012, 56).

3.4.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, kişilerin menfaatler ve manevi ödüller karşılığında kendilerini kuruma ait hissettikleri alışveriş ilişkisi modelidir. Kavram, kişilerin kurumlarıyla ilişkilerine odaklanmaktadır. Çalışanın kendi hedef ve değerlerinin, kurumun hedef ve değerleriyle uyumlu olmasına özen gösterilmektedir (Güllüoğlu, 2011, 62). Tutumsal bağlılık, çalışanın kişisel amaçları ve değerleriyle örgütün amaçları ve değerlerini bir bütün halinde düşünebilmesi sonucunda bu amaç ve değerleri gerçekleştirmek üzere örgütte kalmaya devam etmek istemesine bağlı olarak ortaya çıkar. Yani çalışan ile şirket arasında menfaate dayalı iş görülmektedir. Aynı zamanda çalışan örgütün hedefleriyle uyum içinde olması gerekmektedir (Timuroğlu ve Gürkan, 2016, 115).

3.4.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. İş görenlerin örgüte uyum sağlama durumları ve geçmiş tecrübelerine göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile alakalıdır. Davranışsal bağlılık, iş görenlerin belli bir örgütte çok uzun süre devam etme sorunu ve bu sorunu nasıl çözdükleriyle alakalı bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren iş görenler, aslında örgüte değil, örgütte yaptıkları belli bir faaliyete bağlılık duymaktadırlar (Gültekin, 2014,34).

Davranışsal yaklaşımda çalışanların örgütle birlikte kendi faaliyetlerinde de bağlılık geliştirdikleri süreç olarak incelenmektedir. Bu yaklaşıma göre bireylerin tecrübeleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlanma süreciyle ilgilenmektedir (Hoş ve Oksay, 2015, 3). Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade

kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Gül, 2003, 77).

3.4.3. Çoklu Bağlılık

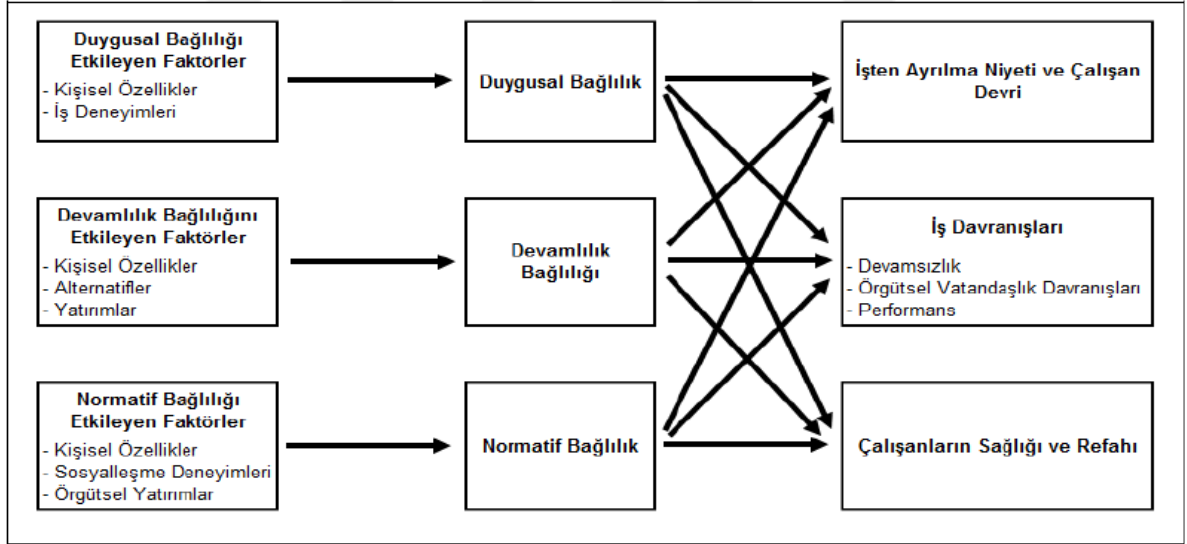
Çoklu bağlılık, örgütün içerdiği farklı unsurların farklı bağlılık seviyeleri olarak karşımıza çıkabileceğini savunması yönüyle diğer iki bağlılık türünden ayrılmaktadır. Bir kişinin kalite sebebiyle bağlılık duyduğu örgüte, diğer bir kişi ortamın atmosferi nedeniyle bağlılık duyabilmektedir. Bu gibi farklı unsurların meydana getirdiği farklı bağlılık düzeyleri çoklu bağlılık kavramını da beraberinde getirmektedir (Birgül, 2016, 47). Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleki alanına, yöneticilerine, müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Bu sebeple çoklu bağlılık kaynaklarını saptayabilmek için bir örgütle ilgili farklı grupların belirlenmesi esastır. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur (Çoban, 2016, 71-72).

3.5. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları

Meyer ve Allen, Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modellerinde, tutumsal ve davranışsal yaklaşımlarla bunun tamamlayıcısı olan ilişkileri birleştirmektedir. Bağlılık kavramını, istek, ihtiyaç ve örgütte kalma zorunluluğunu içerecek şekilde genişletmeleri de önemlidir. Bu durumda artık bu kavram tutumun geleneksel, sosyal ve psikolojik tanımı içinde yer almamaktadır. Bu yüzden, Meyer ve Allen bağlılık terimini, psikolojik bir terim olarak bağlılığa işaret edecek şekilde ve davranışsal bağlılık terimini de davranışsal süreklilik olarak bağlılığa işaret edecek şekilde kullanmaktadırlar (Doğan, 2013, 93).

Duygusal bağlılık duyulan örgütlerde “insanlar mükemmel, iş eğlenceli olduğu için burada çalışıyorum” derken, normatif bağlılık duyulan örgütlerde “onlar

bir işe ihtiyacım olduğu zaman beni işe aldılar, bu yüzden borçlu olduğum için burada çalışıyorum” derler. Devamlılık bağlılık duyulan örgütlerde “kazancı daha fazla olan başka bir işe gireceğimi bilsem ayrılırdım” demektedirler (Ağca ve Ertan, 2008, 139).



Şekil 3: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: ÇOBAN, R., Örgütsel İklim İle Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi, 61, 2016.

Şekil 3.'te görüldüğü üzere, Allen ve Meyer, örgütsel bağlılıkta üç ana öge temeline dayandığını ileri sürmektedir. Allen ve Meyer, literatüre kazandırdıkları bu Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli'nde kişilerin model içindeki üç boyutu aynı zamanda, farklı seviyelerde yaşayabileceğini savunmakta ve bağlılık tutumlarını daha iyi kavrayabilmek amacıyla üç bağlılık boyutunun da bir arada değerlendirilmesi gerektiğini açıklamışlardır. Diğer taraftan bu modelin, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığı ve derecesini anlamak için ayrıca kişilere istenilen davranışların kazandırılması amacıyla yöneticilere yol gösterdiği söylenebilir (Çoban, 2016, 62).

Örgütsel bağlılığın üç boyutu hakkında çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Duygusal bağlılığın, normatif ve sürekli bağlılığa kıyasla iş performansı ile daha çok ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yine cinsiyetle; duygusal bağlılık aralarında hiçbir ilişki çıkmamıştır, cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında son derece zayıf bir bağlantı, cinsiyet ile sürekli bağlılık konusunda önemli bir ters ilişki bulunmaktadır.

Çalışanların yaşı ve çalışma süresi ile sürekli, duygusal, normatif ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Eğitim düzeyi ile sürekli, duygusal, normatif ve örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki vardır (Durna ve Eren, 2005, 212).

3.5.1. Duygusal Bağlılık

Örgütlere karşı hissedilen psikolojik bağlılıkların en çok tartışılanı, duygusal bağlılıktır. Meyer ve Allen'in üç bileşenli modeli devam, duygusal ve normatif bağlılığı içermekle birlikte, duygusal bağlılığın örgütsel bağlılığın ölçülmesi konusunda daha etkin olduğunu öne sürmektedir (Yıldırım, 2018, 88-89).

Duygusal bağlılık çalışanların örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ve örgüt yararına olağanüstü bir çaba sarf etmesidir. Allen ve Meyer bu bağlılık türünü kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli olduğunu kabul etmektedirler. Çalışanların örgüte hissettikleri duygusal bağlılığı örgütle benzemesini kapsamakta, çalışanlar işe ihtiyaç duydukları için değil daha çok kendi istedikleri için örgüt içinde kalmaktadırlar. Duygusal bağlılık, örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkı sağlanmasını da anlatmaktadır (Gündüz, 2016, 23). Duygusal bağlılık, bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini tamamen benimsediklerinde gerçekleşir. İnsanlar örgüte duygusal olarak bağlanırlar ve örgütün başarısından kendilerini kişisel olarak sorumluluk içinde hissederler. Bu kişilerde genellikle olumlu iş tutumu, yüksek seviyede performans ve örgütte kalma isteği gösterirler (Dağlı vd, 2018, 1766).

1990 yılın da Allen ile Meyer çalışmalarında duygusal bağlılık hisseden bireylerin; kendilerini örgütün parçası gördüklerini bu durumdan memnun olduklarını ve işverenler için duygusal bağlılık hisseden çalışanların olmasının en çok istenen bağlılık yaklaşımı olduğu sonucunu ortaya atmışlardır. Hatta duygusal bağlılık hisseden bireylerin yaşadıkları psikolojik bağlılığın boyutuna göre, örgüte olan bağlılıklarındaki şiddette doğru orantıda artacak denmiştir (Altay, 2018, 65).

3.5.2. Devam bağlılığı

Çalışanın işten ayrılacağı zaman ekonomik ve sosyal yönden ortaya çıkacak kayıpları düşünerek örgütüne bağlı olma zorunluluğunu hissetmesini ifade etmektedir. Bu boyutta çalışanların örgüte bağlılıklarının asıl nedeni örgüte duydukları sadakat değil, işten ayrıldıkları zaman oluşacak olan maddi ve manevi giderleri göze alamamaları ve örgütte çalışmaya kendilerini mecbur hissetmeleridir (Kesen, 2015, 57). Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar, diğer örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal ve normatif bağlılıkları ne olursa olsun, işten ayrılmanın maliyetini dikkate alarak işvereni ile işe devam etmeyi düşünürler. Hatta devam bağlılığı düşük düzeyde olsa bile, eğer duygusal ve normatif bağlılıkları düşük değilse bireyin işten ayrılmasına neden olmaz. Bireylerin yaşamış olduğu stres, iş ve aile arasındaki çatışmaya varan sorunlar devamlılık bağlılığını arttırabilir (Yılmaz, 2018, 46).

Devam bağlılığı, örgütte bulunmanın kazandıracadı ve ya örgütten ayrılınca kaybedecekleri göz önünde bulundurularak örgüt içinde kalma isteği olarak tanımlanabilir. Devam bağlılığı, ayrılma halinde durumun getireceği maliyetin göz önünde bulundurulması ve bu maliyetin yüksek olacağı düşüncesiyle örgütte kalmanın devam ettirilmesi halidir (Birgöl, 2016, 49). Dolayısıyla devam bağlılığı maaş ve kıdem yanında sosyal ilişkiler, ödöl, harcanan zaman gibi faktörlerin etkileriyle oluşabilmektedir. Örgütsel bağlılık bakımından örgütün maliyet açısından çalışana daha çok ödöl vermesi örgütsel bağlılığın seviyesinin de fazla olması anlamına gelir (Kılıçer, 2018, 85).

3.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık alt boyutu, çalışanların örgüte olan sadakatleri, bireysel değer yargıları noktasında örgütsel bağlılıklarının kapsamını, bulunulan örgütte çalışmaktan memnun olma ve sorumluluklarını bir görev olarak görme düzeylerini ölçmeye yöneliktir. Normatif bağlılık kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlölüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendisini örgütte kalmaya zorunlu

görmesine dayanan bir bağlılıktır. Kişi, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Akova ve Bayhan, 2015, 793).

Normatif bağlılık, kişinin hedef ve değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum, kişinin kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine neden olmaktadır. Çalışana yapılan yatırımlar, verilen eğitimler, kişinin çalışma ahlakı ve geldiği topluluğun değerleri kişinin örgütten ayrılmasına engel teşkil eden unsurdur. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalırlar, çünkü bunu isterler; güçlü devam bağlılığı olanlar örgütte kalırlar, çünkü buna gereksinim duyarlar; güçlü normatif bağlılığı olanlar örgütte kalırlar, çünkü kalmak zorundaymış gibi hissederler (Tetik, 2012, 279). Normatif bağlılık, kişilerden beklenen davranış standartlarında veya sosyal normlarda organizasyon içinde kalmaları durumunda meydana gelir. Bu çalışanlar formaliteye, itaat ve tedbirli davranış ve tutumlara önem veririler. Çalışmalar bu kişilerin bağlılıkta bulunan bireylerde bu davranış ve tutumları gösterme yöneliminde göstermektedir (Dağlı vd, 2018, 1767).

3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığı kavramıyla alakalı olan araştırmalar incelendiğinde çoğunlukla kurum içerisinde bulunma süresi ya da çalışan devri ile ilgili konuların araştırıldığı gözlenmektedir. Bu açıdan çalışanların örgütlerine karşı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyi açısından çalışan devri ya da örgütü bırakma niyetleri arasında genel olarak negatif yönlü bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir (Nacar, 2017, 70).

Kurumların amaçlarından en önemlilerinden bir tanesi çalışanlardan alınan verimi arttırmak için iş görenlerin becerilerini geliştirmek onların kuruma ait olma duygularının da artmasını sağlar. Kurumsal aitlik duygusu fazla olan çalışan bireylerin, aitlik duygusu az olanlara oranla kurumun üretime desteği daha fazla olmakla birlikte kurum içindeki performansları, iletişimleri ve tatmin oranları daha iyi düzeydedir. Dolayısıyla çalışan kişilerin kurumsal aidiyet duygusunu ölçmek için faaliyetler önemlidir (Gürkan, 2006, 49).

3.6.1. İŖe Devam Etmeme

Örgütsel aittliğin sonucunda ya da çalışmanın birey üstündeki eğilimleri açısından yapılan en çok inceleme konularından bir tanesi de iŖe devam etmeme konusudur. Kurumsal bağlılık ve iŖe devamlılık konuları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda farklı bağlantılar ortaya konmuştur. Kurumsal bağlılık ve iŖe devamlılık arasındaki ilişkinin fazla olmamasına karşın bir ilişki bulunmaktadır. Fakat kuruma bağlılık çalışan bireylerin iŖe devamlılık sağlamalarındaki ana sebep olmamıştır (Gürkan, 2006, 51). Bireylerin alışma düzenlerinde iş yerindeki davranışlarına etki gösteren en fazla araştırılan konulardan birisi devamsızlık olmuştur. İş davranışları ve iŖe devamsızlık konusunda da farklı boyutlarda ilişkilere rastlanmıştır. Örgütte yaşanan bağlılık ve iŖe devamsızlık, sonucunda bireylerin devamsızlığında azalma olduğu gözlemlenmiştir (Altay, 2018, 73).

3.6.2. Örgütsel Bağlılık ve alışan Devri

Örgüt açısından çalışan devir oranının ya da çalışanın işten ayrılma eğiliminin yüksek olması genellikle istenmeyen bir durumdur. Çalışanların işten ayrılması durumunda; personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, iŖe alma ve yetiştirme, ücretlendirme gibi çalışana yönelik hizmetler, işyeri açısından maliyetlerin artışına neden olmaktadır. Özellikle yetişmiş iş gücünün rakip örgütlere geçmesi, örgütün yeni işgücü temininin ve iŖe alıştırma maliyetlerinin daha da artmasına neden olacaktır (Gündüz, 2016, 32-33).

3.7. Kadın alışanların Örgütsel Bağlılığı

Kadın alışanlar açısından bu kavram daha yeni yeni araştırılmaya başlanmıştır. Kadınların iş yaşamına ilk başladıkları yıllarda ev işlerine daha yatkın oldukları ve örgütsel yapıya ayak uyduramadıkları için işi terk etme, iŖe gitmek istememe gibi durumlarla sık karşılaşılmıştır. Fakat günümüz modern iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış biçimleri, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini önemli boyutta etkilemiş olup

cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tartışmalı bir noktaya getirmiştir (Güler, 2014, 55).

3.8. Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık olguları, hem örgütler hem de çalışanlar için önem arz etmektedir. Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi kurarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına ve kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012, 61).

Literatürde örgütsel bağlılık şu şekilde tanımlanmaktadır: Çalışanlarla kuruluş arasında, çalışanların kuruma bağlı kalmaya teşvik eden böylelikle gönüllü olarak ayrılmamalarını sağlayan psikolojik ilişkidir (Miroshnik, 2013, 29). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur. Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılım teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Gül, 2003, 75).

Örgütsel kültürün pozitif kısımları çalışan kişilerde ortak bir bağlılık, kimlik algısı oluşturur. Bu kültür aynı zamanda kurumsal amaçlar yoluyla kuruma aitlik duygusu oluşturmaktadır. İş görenlere, kurumlarını değerlendirmelerine olanak sağlayacak, algılarını değiştirerek kurum içinde diğer çalışanlarla ilişkilerin düzenlenmesini sağlar. Aynı zamanda bu kültür değişime karşı dirençlidir ve örgütte dar düşünmeye sebep olabilir. Kurumun ihtiyaçları tutumu ve davranışları sürekli

değişmesi gerekmektedir ancak kültürü değişmeden kalabilir. Kültürün bu değişimi sonucunda iş görenler tarafından devam eden eski tutum ve çalışma yöntemlerinin tümüne kültürel boşluk denmektedir (Gürkan, 2006, 17).

3.9. Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi

Kurumsal bağlılık, çalışan kişilerin kurumsal amaçlarla özdeşim kurduğu, kuruma ait olmaya verdiği önem ve kurumun koyduğu hedefler için daha çok emek harcamak amacındaki duruma konu olmuştur. Mantıksal açıdan kurum iklimi ilişkili olarak bağlılığa sebep olur. Yönetici sınıfındaki kişilerin altında çalışan kişilere danışmanlık yaptığı ve yardım ederek çalışmayı daha kolay ve verimli hale getirdiği iklimlerde çalışan bireyler de bu kurumla özdeşim kurarak bağlılıklarını gösterirler. Straus, katılımcı kurum ikliminin kuruma bağlılık duygusunu arttırmada bir faktör olduğunu iddia etmiştir (Gürkan, 2006, 70).

Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, genellikle olumlu bir örgütsel iklimin yaratılması açısından önem taşımaktadır. Bunlar, kişinin örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duyacağı ve aidiyet duygusunu artıran faktörler olarak ifade edilebilir. Bir insan ya da bir gruba ait olan iklim ve ya atmosfer olarak tanımlanan ve morali yükselten faktörler ve örgütsel bağlılığın birbirine karşı yakın ilişki vardır. Örneğin; olumlu alt-üst ilişkileri, göreve bağlı değişim, görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk, sahip olunan mevki, yapılan işin karmaşıklığı, örgütün büyüklüğü, tipi vb. örgütsel faktörler, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdir (Çoban, 2016, 39).

Örgütsel ikliminin elemanları olan yönetim tarzı, sosyal ilişkiler vb. etmenler kurumsal bağlılığı önemli ölçüde etkiler. Bu sosyalleşme süreci kuruma aitlik duygusunu geliştirdiğini Meyer ve Allen ifade etmiştir. İdareci ile çalışan arasındaki ilişki biçimi kurumsal kültür kurumun güvenirlilik seviyesi bu başlıkta açıklanmaktadır (İlleez, 2012, 48).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE İKLİMİN KADIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Araştırmanın amacı, yöntemi, araştırma gruplarının oluşturulması, kullanılan ölçme araçları ve elde edilen verilerin analizinde belirlenen sürece ilişkin açıklamalar ele alınarak güvenilirlik analizleri, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri tek tek ele alınmıştır. Tez çalışmasında orta ölçekli şirket kadın çalışanlarına uygulanan anketlerle, örgütsel kültür ve iklimin kadın çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi olup olmadığı ölçülmüştür. Anketler e-posta ve internet yoluyla şirket çalışanlarına yapılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Tez çalışmasının amacı, günümüzde şirketlerde önemli hale gelmeye başlayan örgüt kültürünün ve ikliminin kadın çalışanların üzerinde ne kadar etkili olduğunu ölçmektedir. Kurumlarda kültür ve iklim algısı genel olarak bankacılık, finans ve hizmet sektörlerinde incelenmiştir. Araştırma sadece kadın çalışanlar üzerinde yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Örgütsel kültür ve iklimin kadın çalışanlar üzerindeki örgütsel bağlılığının ölçüldüğü araştırmada anket soruları, İstanbul'da faaliyet gösteren orta ölçekli şirketlerdeki kadın çalışanlara e-mail aracılığı ile gönderilmiş ve daha güvenilir olacağı düşünülerek kişilerle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Anketin içeriğinin gizli tutulacağı anket formunda belirtilmiştir.

4.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırma süresince veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Toplam 300 anket dağıtılmış olup 230 anket için geri dönüş sağlanmıştır. Anketlerin cevaplandırılmasında anket formları 7'li Likert tutum ölçeğine göre hazırlanmış ve uygulanmıştır. Aynı zamanda Likert tipi 7'li ölçek kullanılan anket formu EK-1'de sunulmuştur. Anketteki cevapların değerlendirilmesine ilişkin seçenekler şu şekildedir: (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum, (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. 7'li Likert ölçeğinin diğer 5'li ve 10'lu ölçeklere göre daha sağlıklı ve güvenilir sonuçlar verileceği düşünülmüştür. Lewis aşağıda makalesinde neden 7'li Likert ölçeğinin daha güvenilir olduğunu anlatmıştır (Lewis, 1993, 383):

İnsan-bilgisayar etkileşimi araştırmaları, kullanıcı memnuniyetini ve tercihini ölçmek için genellikle ayrık çoklu skalasını (örneğin 5 veya 7 puan skalaları) kullanır. Bilgili birçok yazar medyayı, bu sıralı ölçekler için merkezi eğilimin yaklaşık ölçüsü olduğunu söylerken, diğerleri bu iddiaya itiraz ediyor. Bu makale, insan faktörünü dikkate alan yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Karar vericiler bir kullanılabilirlik raporu okuduğunda veya bir brifingde yer aldığında, temel bağımlı değişkenler için merkezi eğilim ölçüleri arasındaki farkın büyüklüğüne dayanarak kararlar alabilirler. Sunum araçlarının veya medyanların seçimini etkilemesi gereken temel bir kriter, bu fark ile uygun istatistiksel testlerin gözlenen anlamlılık seviyeleri arasındaki ilişkinin gücüdür. İki "gerçek dünya" kullanılabilirlik çalışması serisinin sonuçları, ortalama farkın, ayrık çoklu nokta ölçeği verileri için gözlemlenen anlamlılık seviyeleri (hem parametrik hem de parametrik olmayan) ile olan medyan farktan daha fazla korele olduğunu gösterir. Bu nedenle, bu ölçüm bağlamındaki skalalar için, ortalama medyandan daha iyi bir merkezi eğilim ölçüsü olabilir. Sonuçlar ayrıca 7 puanlık ölçekler için ortalama farklılıkların, 5 puanlık ölçeklerdekinden gözlenen anlamlılık düzeyleriyle daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu gösteren kanıtlar sağlamıştır.

Anket uygulaması ile elde edilen veriler SPSS 22.0 (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) paket programına girilmiş olup, analiz edilmiştir. Analizde örgütsel

kültür ve iklimin kadın çalışanlar üzerindeki etkisi belirlendikten sonra güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Anket formunun bilimsel bir şekilde oluşturulması için literatürde genel kabul gören bazı kriterlere hususlara dikkat edilmiştir:

- Anketin giriş yazısında akıcı ve anlaşılır bir dil ile araştırmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasından bahsedilmiştir.

- Anketin içeriğinin gizli tutulacağı net bir şekilde vurgulanmıştır. Özellikle dışarıya bilgi sızdırılma tehlikesinin bulunduğu birçok şirket için yöneticilerin çekince içerisinde kalmadan anketi rahat bir şekilde doldurabilmesi hedeflenmiştir.

- Giriş yazısının altına araştırmayı yürüten kişilerin isimleri, çalıştığı kurumlar, ünvanları ve iletişim bilgileri eklenmiştir.

- Anket formundaki değişkenler, bağlı oldukları faktörlere ve başlığa bağlı olarak gruplar halinde sıralanmıştır. Ayrıca yanlarına açıklayıcı kısa cümleler ifade edilmiştir.

- 7'li Likert ölçeğinin doğru bir şekilde kullanılması için açıklayıcı ifadeler kullanılmıştır.

- Soru ve cevapların dil ve kullanım olarak basit ve yalın olmasına dikkat edilmiştir.

- Sorular 7'li Likert tipinde kapalı uçlu hazırlanmıştır. Bu sayede cevaplayan yöneticinin soruları yanıtsız bırakması ya da fazla zaman harcanmasına engel olunmuştur.

4.4. Ölçüm Araçları ve Geçerlikleri

Anket formu dört bölümden oluşmakta olup; ilk bölümde katılımcıların çalıştığı iş yerine ait bir kısım özellikler (faaliyet alanı, faaliyet gösterdiği sektör) ile demografik özelliklerinin (departman, statüsü, yaş, eğitim, cinsiyet, toplam çalışma

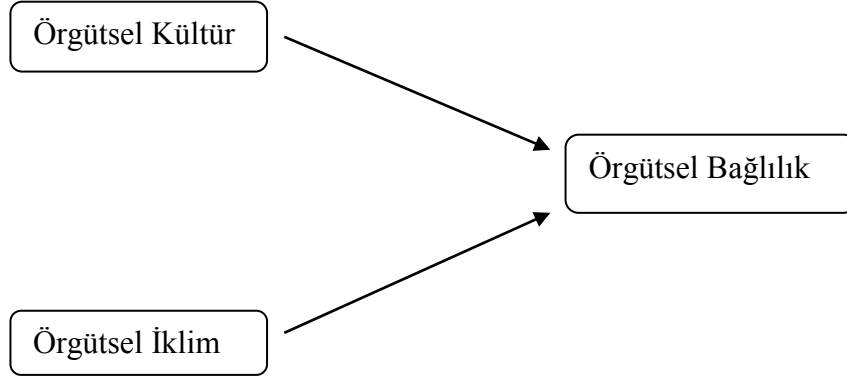
süresi ve bu iş yerinde çalışma süresi) yer aldığı toplam dokuz adet soru vardır. İkinci bölüm olan örgütsel kültür ile ilgili Gürbüz'ün yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır (Gürbüz, 2014, 141). Üçüncü bölüm olan örgütsel iklim anketi için Çoban'ın yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır (Çoban, 2016, 170). Son bölüm olan örgütsel bağlılık anket çalışması için ise Ertan'ın doktora tezinden faydalanılmıştır (Ertan, 2008, 189). Anket çalışma kapsamında 46 soru bulunup demografik özelliklerinin yer aldığı sorular ile toplamda 55 soru yer almaktadır. Anket araştırmasında yer alan değişkenler ve toplam soru sayısı Tablo 9.'da yer almıştır.

Tablo 9. Değişkenler ve Boyutların Soru Sayısı

Değişkenler	Sorulan Soru Sayısı
Örgütsel Kültür	9
Örgütsel İklim	15
Örgütsel Bağlılık	22
Toplam Soru Sayısı	46

4.5. Değişkenler, Araştırma Modeli ve Hipotezler

Tez çalışmasında örgütsel bağlılık bağımlı değişken, örgütsel kültür ve iklim bağımsız değişken olarak ele alınmaktadır. Ankette araştırma kapsamında bir başka aracı değişkene yer verilmemektedir. Sosyo-demografik değişkenlerin etkileri araştırmaya dahil edilmemiş olup sadece gelecekte çalışmalara yardımcı olabileceği düşünülerek ankete eklenmiştir. Araştırmanın teorik modeli ve hipotezleri aşağıda yer almaktadır:



Şekil 4: Araştırmanın Teorik Modeli

H₁: Örgütsel kültürün, kadın çalışanların örgütsel bağlılığına doğrudan ve pozitif bir etkisi vardır.

H₂: Örgütsel iklimin, kadın çalışanların örgütsel bağlılığına doğrudan ve pozitif bir etkisi vardır.

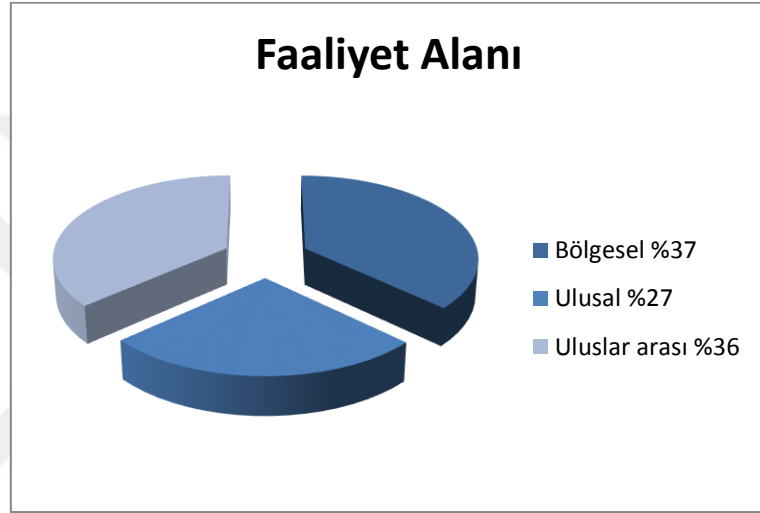
4.6. Demografik Bulgular ve Değerlendirme

Bölümde tez çalışmasının bulguları değerlendirilmesine ve aynı zamanda sonuç bölümüne yer verilmektedir. Anket çalışmasında yer alan sosyo-demografik verilere dair tanımlayıcı istatistikler, değişkenlerimize dair güvenilirlik testleri, faktör analizi, korelasyon ve regresyon istatistikleri detaylı bir şekilde incelenmektedir.

Araştırma kapsamında öncelikle işletme hakkında genel bilgiler ve sonrasında ise katılımcılar hakkında bilgilere yer verilmektedir. İşletme hakkında işletmenin adı, faaliyet alanının sınırları, faaliyet gösterdiği sektör sorulmuştur. Katılımcılara dair ise adı soyadı, çalıştığı departman, statüsü, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve bu iş yerinde çalışma süresini ölçen sorulara yer verilmektedir. Araştırmaya katılan 230 adet katılımcının sosyo-demografik verilerinin değerlendirilmesine dair sonuçlar, aşağıdaki tablo ve açıklamalarda sunulmaktadır.

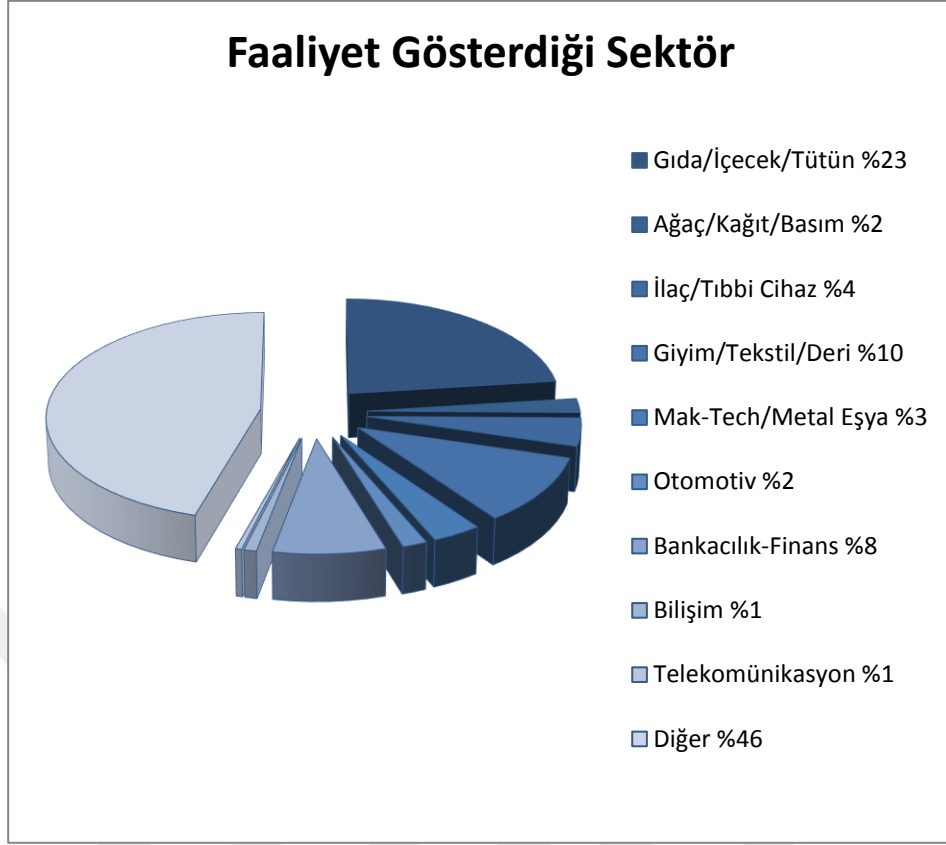
Tablo 10. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının Oranları

Faaliyet Alanları	Sıklık	Oran
Bölgesel	85	% 37
Ulusal	61	% 27
Uluslar arası	84	% 36
Toplam	230	%100



Şekil 5. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının Oranları

Ankete katılan işletmelerin faaliyet alanlarının oranları yukarıdaki tablo 10.'da yer almaktadır. Ankete katılan işletmelerin %37'si bölgesel, %36'sı uluslar arası, %27'si ulusal firmalardan oluşmaktadır. Elde edilen verilere göre ankete katılan firmaların çoğunluğu bölgesel ve uluslar arası şirketlerden oluşmaktadır.

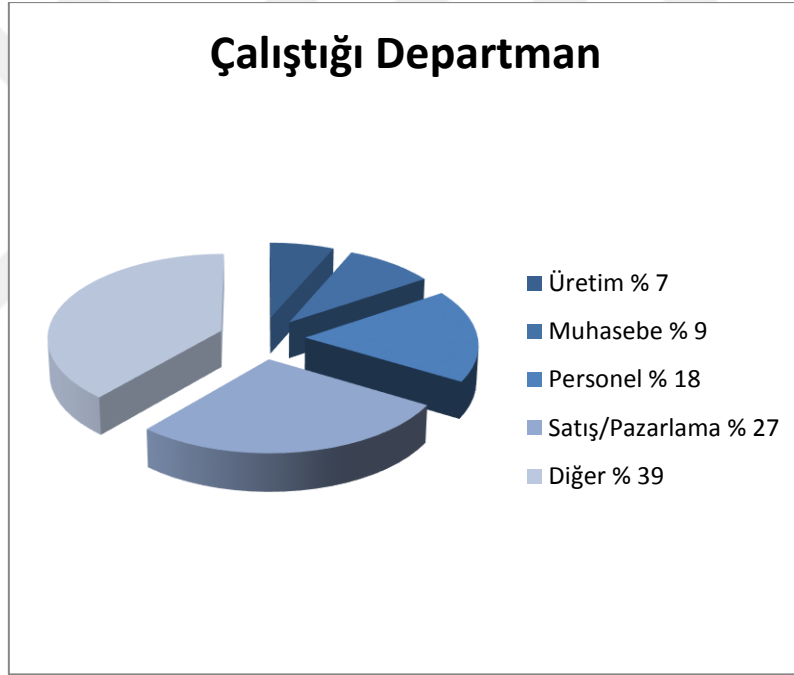


Şekil 6. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör Dağılımı

Yukarıdaki şekilde araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler Şekil 5'te gösterilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin 53 kişisi (%23) Gıda/İçecek, 2 kişisi (%1) Bilişim, 4 kişisi (%2) Otomotiv, 10 kişisi (%4) İlaç/Tıbbi Cihaz, 24 kişisi (%10) Giyim/Tekstil/Deri, 18 kişisi (%8) Bankacılık/Finans, 5 kişisi (%2) Ağaç/Kağıt/Basım, 8 kişisi (%3) Mak-Tech/Metal Eşya, 1 kişisi (%1) Telekomünikasyon sektöründedir. Ankete katılanların büyük çoğunluğu toplamda 105 kişi (% 46) Diğer seçeneğini işaretlemiştir. Diğer şıkkı anketimizde seçeneği olmayan eğitim, turizm ve kamu çalışanları sektörünü kapsamaktadır. Tablodaki bilgilere ek olarak anket formunda faaliyet gösterdiği sektör seçeneğinde yer aldığı halde firmanın faaliyet göstermediği sektörlerde mevcuttur.

Tablo 11. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları Departmanların Oranları

Çalıştığı Departman	Sıklık	Oran
Üretim	15	% 7
Muhasebe	21	% 9
Personel	41	% 18
Satış/Pazarlama	64	% 27
Diğer	89	% 39
Toplam	230	100



Şekil 7. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları Departmanların Oranları

Yapılan ankette cevap veren yöneticilerin çalıştıkları departmanların %27'si Satış/Pazarlama, %18'i Personel, %9'u Muhasebe, %7'si Üretim, %39'u ise çalıştıkları departmanı Diğer seçeneğiyle belirtmişlerdir. Kamu, eğitim, gıda sektöründe çalışıyor olup ankete katılan yöneticiler, Diğer şıkkını seçmişlerdir. Aynı zamanda ankete katılan kadın yöneticilerin %11'i işletme sahibi veya ortağı olduğu

için, ankette yer alan seçeneklerden Satış, Personel, Muhasebe, Üretim şıklarından birini seçmeyip Diğer şikkını seçmiş olduğu tahmin edilmektedir.

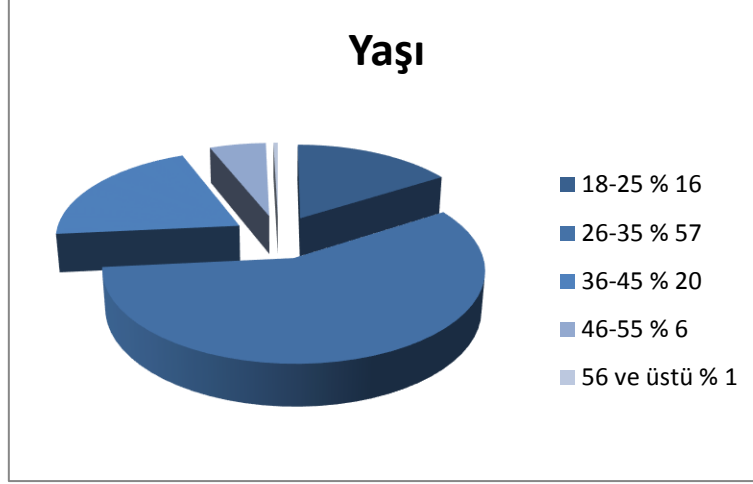
Tablo 12. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Unvanı/Statülerinin Oranları

Unvanı/Statüsü	Sıklık	Oran
İşletme Sahibi/Ortağı	25	% 11
Üst Düzey Yönetici	17	% 7
Orta Düzey Yönetici	90	% 39
Alt Düzey Yönetici	98	% 43
Toplam	230	100

Ankete cevap veren yöneticilerin unvanı Tablo 12’de görüldüğü gibi kişilerden %43’ü alt düzey yönetici, % 39’u orta düzey yönetici, %11’i işletme sahibi ya da ortağı, son olarak da %7’si üst düzey yönetici pozisyonunda görev almaktadır. Anket verilerine göre, ankete katılanların çoğu alt düzey ve orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Bununla birlikte ankete katılan 230 kadın yöneticiden 25’i İşletme sahibi veya ortağıdır. Kadın çalışanların sayısının artmasının yanı sıra kadın girişimcilerinin de sayısının arttığı söylenebilir ve anket araştırmamız için önemli bir demografik bulgudur.

Tablo 13. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Yaşlarının Oranları

Yaşı	Sıklık	Oran
18-25	37	% 16
26-35	132	% 57
36-45	47	% 20
46-55	13	% 6
56 ve üstü	1	% 1
Toplam	230	100

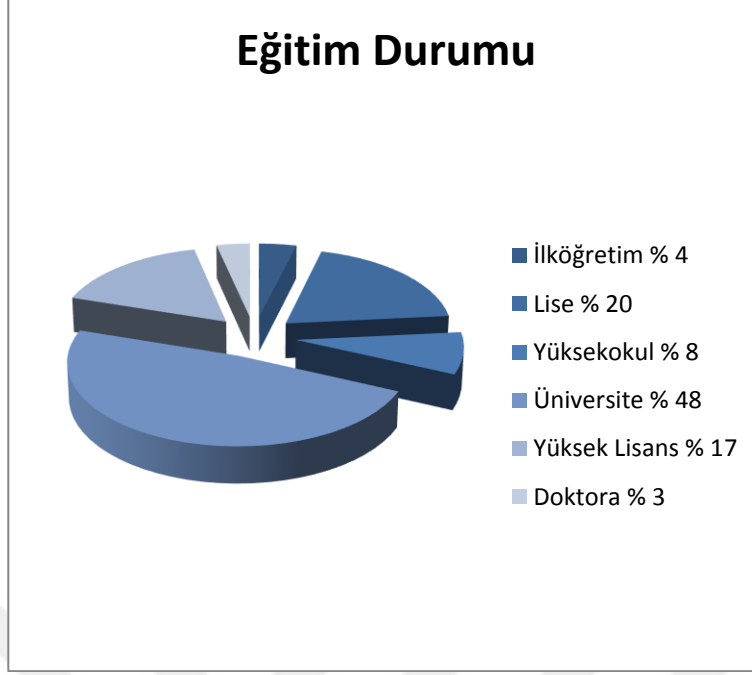


Şekil 8. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Yaşlarının Oranları

Tablo 13'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan 230 firma içerisinde yöneticilerin %57'si 26-35 yaş arasında, %20'si 36 ile 45 yaş arasında ve %16'sı 18 ile 25 yaş arasında, %6'sı 46-55 yaş arasında ve sadece bir katılımcı 56 yaş üzerindedir. Bu kapsamda araştırma dahilinde orta ölçekli şirketlerde çalışan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun genç ve orta yaş gurubunda olduğu söylenebilir.

Tablo 14. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sonuç	Oran
İlköğretim	9	% 4
Lise	45	% 20
Yüksekokul	19	% 8
Üniversite	111	% 48
Yüksek Lisans	38	% 17
Doktora	8	% 3
Toplam	230	100



Şekil 9. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Durumu

Ankete bakıldığında eğitim durumu tablo 14'te gösterilmektedir. Eğitim durumuna bakıldığında ise, araştırmaya katılan yöneticilerin % 4'ü ilköğretim, % 20'si lise, % 8'i yüksekokul, % 48'i üniversite, % 17'si yüksek lisans ve % 3'ü de doktora mezunudur. Bu sonuca göre; araştırma kapsamında bulunan orta ölçekli şirketlerde, şirket sahiplerinin yönetici konumunda çalışan kişilerin eğitim düzeylerinin yüksek olmasına önem verdikleri belirtilebilir.

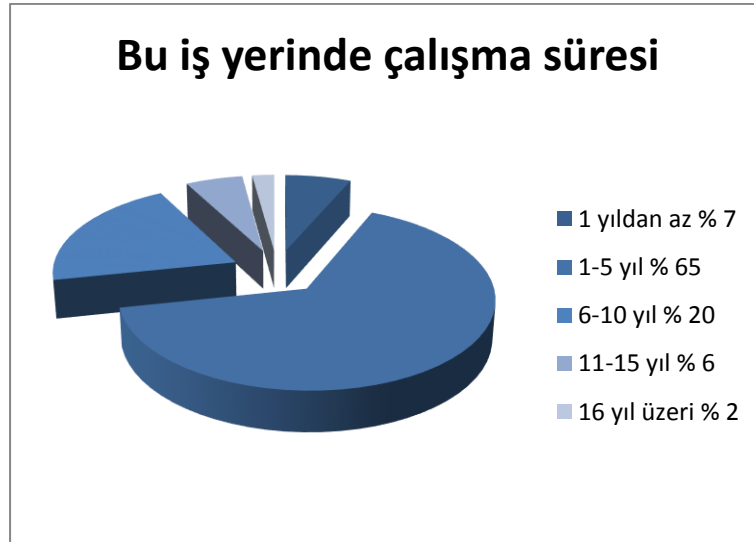
Tablo 15. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Toplam Çalışma Süresi

Toplam Çalışma Süresi	Sonuç	Oran
1 yıldan az	2	% 1
1-5 yıl arası	81	% 35
6-10 yıl arası	81	% 35
11-15 yıl	32	% 14
16 yıl üzeri	34	% 15
Toplam	230	100

Ankete katılanların toplam çalışma süresi tablo 15’te gösterilmektedir. Ankete katılanlardan 81 kişinin toplam çalışma yılı 1-5 yıl arası iken, aynı zamanda yine 81 kişi 6-10 yıldan fazla süredir iş hayatında bulunmaktadır. Toplamda yüzdeler olarak % 70 bir orana sahiptir. Geriye kalan katılımcıların % 14’ünün toplam çalışma süresi 11-15 yıl arası iken, % 15’inin toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeridir. Anket sonuçlarında ise en düşük yüzdeler değeri ise 1 yıldan az deneyim süresi olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Bu İşyerinde Çalışma Sürelerinin Oranları

Bu iş yerinde çalışma süresi	Sıklık	Oran
1 yıldan az	15	% 7
1-5 yıl	150	% 65
6-10 yıl	47	% 20
11-15 yıl	13	% 6
16 yıl üzeri	5	% 2
Toplam	230	100



Şekil 10. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Bu İşyerinde Çalışma Sürelerinin Oranları

Ankete katılanların aynı işyerinde çalışma süreleri Tablo 16'da gösterilmektedir. Ankete katılanlardan 15'i (%7) 1 yıldan az, 150'si (%65) 1-5 yıl, 47'si (%20) 6-10 yıl, 13'ü (%6) 11-15, 5'i de (%2) 16 yıldan fazla süredir aynı işyerinde çalışmaktadır. Bu veriler doğrultusunda, en yüksek değere sahip oran 1-5 yılı göstermektedir. Ankete katılanlarının çalıştıkları kurumlarda uzun vadeli olarak istihdam ettikleri kanısına varılabilir

4.7. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

Bu çalışma modelimizdeki kullanılan ölçekler daha önceki bilimsel çalışmalarda da kullanılmış olsa da ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonuçları araştırmamız sonucunda da doğruluğu tekrarlanmıştır. Güvenilirlik, ölçümlerin tekrar edilmesi nihayetinde meydana gelen tekrarlı kararlığı sağlanmış verilerdir. Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığıyla oluşur (Altındağ, 2011, 92). Yapılan deneysel çalışmada, anket kapsamında kullanılan 46 sorudan SPSS paket programı vasıtasıyla, soruların bir amaca hizmet edip etmediğini ölçmek için ilk olarak güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Güven analizinde Cronbach, Alpha değeri 0,700'ün üzerinde olması gerekmektedir (Başkurt, 2016, 50). Çalışmanın güvenilirlik analizi Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17. Genel Güvenilirlik Analizi

Kültür Güvenilirlik	
Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
0,700	8
İklim Güvenilirlik	
Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
0,935	15
Bağlılık Güvenilirlik	
Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
0,957	22
Genel güvenilirlik	
Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
0,962	46

Araştırmanın güvenilirlik analizleri sonuçlarına bakıldığında, sosyal bilimlerde eşik değer kabul edilen 0,700'ün üzerinde olduğu görülmektedir. İlk olarak gerçekleştirilen ve tüm soruları kapsayan genel güvenilirlik analizi işlemi yapıldıktan sonra herhangi bir şüpheye yer bırakmamak için tüm alt boyutların güvenilirlik analizleri ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Burada dikkat çeken en önemli nokta ölçeğin genel güvenilirliğinin, alt boyutlarının güvenilirlik değerlerinin aritmetik ortalamasından daha yüksek çıkmış olmasıdır. Bu durum geliştirilen modelin doğru şekilde tasarlandığını ve ölçeğin genel güvenilirliğinin alt boyutlarının ortalamasından daha yüksek olduğunu göstermektedir. Faktör analizine geçilmeden önce yapılan bu işlemlerin temel amacı ölçeklerin doğru kullanıldığının tespit edilmesi ve anketi dolduran katılımcıların soruları benzer şekilde algılayıp birbirine yakın ve tutarlı cevaplar vermesi ile ilgilidir.

4.8. Faktör Analizi

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir (Doğru, 2010, 95). Başka bir deyişle faktör analizi birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı değişkenler (faktör boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Faktör analizi bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkartma ve maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak tanımlanabilir (Gürkan, 2006, 80).

Araştırmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliği faktör analizi ile sınanmış ve ölçeğin tek ya da çok faktörlüğü test edilmiştir. Aşağıda ilk olarak modelin sınanmasında kullanılan faktörel bileşenlere ait ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmesi tek tek yapıldıktan sonra araştırma modeli korelasyon ve regresyon analizleriyle bir bütün olarak araştırılacaktır (Kösedağı, 2014, 55).

Tablo 18. Örgütsel Kültür ve İklimin Faktör Analizi

Bağımsız değişkenlerin döndürülmüş bileşen matrisi			
	Bileşen		
	Örgüt Desteği	Yönetim Politikası	Örgütsel İklim
Yöneticilerimiz kadın çalışanların fikir ve önerilerini dikkate alıyorlar.		0,740	
Yöneticilerimiz kadın çalışanlara adil ve eşit bir şekilde davranıyor.		0,682	
Yöneticilerimiz, kadın personelin iş ve özel sorunları ile ilgileniyor.	0,523	0,621	
Kadın çalışanlar iyi bir yönetici olabilmek için gerekli olan objektif görüş ve inisiyatif kullanabilme yeteneklerine sahiptirler.		0,764	
Çalışma ortamında tüm kadın çalışanlar birbirleriyle kolay bir şekilde diyalog, iletişim kurabiliyor.		0,582	
Kadın çalışanlar yoğun bürokrasi, boğucu kurallar ve evrak yoğunluğuna maruz kalıyorlar.			0,746
Kadın personel işletmemizin yönetim politikası hakkında bilgiye sahiptir.		0,742	
Kurumumuzda yönetici pozisyonlarında çalışan kadınlar genelde aynı konumdaki erkek yöneticilerden daha az ücret almaktadırlar.			0,770
Yöneticilerimiz işlerine ve hedeflerine çok önem vermektedirler.	0,517		
Yöneticilerimiz ve çalışanlar, işe ilişkin hedefleri ve sorumlulukları paylaşmaktadırlar.	0,577		
Yöneticilerimiz tüm çalışanlara karşı saygılı davranmaktadırlar.	0,710		
Yöneticilerimiz karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurmaktadırlar.	0,726		
İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır.	0,794		
Çalışanlar birbirlerine karşı güven içerisindedirler.	0,759		
Çalışanlar işletmenin başarısı için gerekli fedakarlığı yapmaktadır.	0,589		
Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler.	0,864		
Bu işyeri, iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına da tavsiye edilebilir.	0,866		
Yaptığım işte kendimi verimli hissediyorum.	0,730		
Kurumumuzda işlerin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde birimler arasında iş birliği vardır.	0,743		
Yöneticilerimiz ve çalışanlar arasında iyi iş ilişkileri vardır.	0,806		
Çalıştığım işletmede kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	0,834		
Rotasyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi			
a. Rotasyon 5 yinelemede bir araya geldi.			

Bağımlı Değişkenlerin Döndürülmüş Bileşen Matrisi		
	Bileşen	
	Duygusal Bağlılık	Zorunlu Bağlılık
Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	0,711	
Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissim var.	0,745	
Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	0,808	
Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.	0,838	
Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	0,867	
Bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	0,792	
Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	0,753	
Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum.	0,795	
İstesem de şu anda bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur.	0,768	
Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.		0,501
Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,520	
Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.	0,608	0,505
Zaman geçtikçe bu işletmeden ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	0,724	
Bu işletmeden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	0,699	
Başka işletmenin buradan daha iyi olacağını garanti yok; burayı hiç olmazsa biliyorum.	0,520	
Bu işletmeye çok şey borçluyum.	0,814	
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işletmeden ayrılmak istemezdim.	0,814	
Benim için avantajlı da olsa bu işletmeden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	0,675	
Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	0,809	
Bu işletmeden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	0,712	
Bu işletmeden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	0,711	
Bu işletmeye sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.	0,823	
Rotasyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.		
a. 2 çıkarılan bileşenler.		

Faktör analizi gerçekleştirilirken Spss programı üzerinden literatüre uygun bazı ayarlar kullanılmıştır. İçsel tutarlılığın kontrolü için KMO ve Bartlett Küresellik Testleri gerçekleştirilmiş olup faktörler Eigenvalue değeri 1'den büyük olacak şekilde hesaplanmıştır. Varimax döndürme tekniği kullanılarak faktör yükü 0,500'ün üzerinde olan değişkenler analize dahil edilmiştir. Bu kapsamda, örgüt kültürü ölçeğinin 9. Sorusu, örgüt iklimi ölçeğinin ise 14. Ve 15. Soruları uygun faktör yükü olmadığından veya aynı anda iki farklı alt boyuta atandığından dolayı analizden çıkartılmıştır. 46 soruluk anket içerisinde 3 soruluk kayıp % 10'un altında kaldığı için herhangi bir sorun teşkil etmemektedir. Alt boyutların faktör yükleri hesaplanırken araştırmanın bağımsız değişkenleri aynı anda analize dahil edilmiş; araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılığı da ayrıca analize dahil edilmiştir. Buradaki amaç bağımlı değişkenin iki alt faktöre ayrılmasından dolayı soruların faktör yüklerinin bağımsız değişkenlerinin alt boyutlarını oluşturan sorularla çakışmasını önlemektir.

4.9. Korelasyon Analizi

Korelasyon, bağımlı değişkenle bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü derece olarak gösteren ve yüzde olarak ifade edilen bir katsayıdır. Dolayısıyla korelasyon analizinde amaç; iki yada daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını saptamak ve birbirinden bağımsız bu değişkenlerin ne yönde değişeceğini görmektir. Bağımsız hangi değişkenin gücü daha fazla ise, bağımlı değişken üzerinde izlenecek politikalarda öncelikli olarak durumlardır. Analiz sonucunda ise, (x) ve (y) değişkenleri arasında doğrusal ilişki olup olmadığı saptanır ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır (Kazdal, 2013, 102).

Korelasyon katsayısı değişkenlerle olan ilişkinin yönünü ve boyutunu gösteren katsayıdır. Bu katsayı, (-1) ile (+1) değerleri arasındadır. Pozitif değerler doğru yönlü doğrusal ilişki sonucunu çıkarmaktadır. Negatif değerler ise ters yönlü bir doğrusal ilişki sonucunu çıkarmaktadır. Bu katsayısının (0) değerini alması ise araştırmaya giren değişkenler arasında doğrudan ilişkinin olmadığı sonucunu çıkarmaktadır (Altındağ 2011, 106).

Tablo 19. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi

		Örgüt Desteği	Yönetim Politikası	İklim	Duygusal Bağlılık	Zorunlu Bağlılık
Örgüt Desteği (1)	Pearson Korelasyonu	1	-.193**	.747**	.589**	.409**
	Çift kuyruklu		0,003	0,000	0,000	0,000
	N		230	230	230	230
Yönetim Politikası (2)	Pearson Korelasyonu		1	-.147*	-0,039	0,067
	Çift kuyruklu			0,026	0,553	0,313
	N			230	230	230
İklim (3)	Pearson Korelasyonu			1	.821**	.507**
	Çift kuyruklu				0,000	0,000
	N				230	230
Duygusal Bağlılık (4)	Pearson Korelasyonu				1	.690**
	Çift kuyruklu					0,000
	N					230
Zorunlu Bağlılık (5)	Pearson Korelasyonu					1
	Çift kuyruklu					
	N					

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift kuyruklu).
* . Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (Çift kuyruklu).

Faktör analizlerine müteakiben yapılan yada gerçekleştirilen korelasyon analizinde tüm değişkenlere ve onlara ait alt boyutlarının karşılıklı ve birebir ilişkileri incelenmiştir. Korelasyon analizi, regresyon analizinden farklı olarak sebep sonuç ilişkisinden ziyade karşılıklı etkileşimi göstermektedir. Tüm değişkenler bir matris üzerinde tek tek kendisi ve diğer değişkenlerle çarpıştırılır. Ortaya çıkan sonuç herhangi bir nedensellik ilişkisi göstermez ancak değişkenlerin birbirleri ile olan karşılıklı ilişkilerini ve yönünü belirler. Bilindiği üzere korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır ve değişkenler arası ilişkinin yönü bu katsayıya göre belirlenmektedir. Araştırmanın korelasyon tablosuna bakıldığında örgütsel iklimin bağlılığının her iki alt boyutunun üzerinde de orta ve yüksek düzeyde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların hissettikleri atmosfer, yöneticilerin onlara karşı tutumu, çalışanların birbirleri ile olan tutumu gibi faktörler örgütsel bağlılığı pozitif

yönde ve kuvvetli bir şekilde etkilemektedir. Bununla birlikte, örgütsel kültürün ilk alt boyutu olan Örgüt Desteği, örgütsel bağlılığı pozitif bir yönde etkilerken beklenmedik bir şekilde Yönetim Politikası olan alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde hiçbir etkisi çıkmamıştır. Yöneticilerin kadın çalışanların fikir ve önerilerini dikkate alması, kadın çalışanlara adil ve eşit davranması, kadın çalışanların işletmenin yönetim politikası hakkında bilgiye sahip olması, çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif etkilemektedir. Kadın çalışanların erkek yöneticilerden daha az ücret alması ya da hak ettiği gibi yükselmemesi çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olmamıştır. Bilimsel açıdan daha güvenilir bir sonuca ulaşabilmek adına korelasyon analizi takiben gerçek sebep sonuç ilişkisini ölçebilmek amacıyla regresyon analiz uygulanmıştır.

4.10. Regresyon Analizi

Araştırma hipotezlerini test etmek için lineer regresyon analizi kullanılmaktadır. Regresyon analizinin bir ya da daha çok sayıdaki değişkenin (bağımsız değişkenler) bilinen değeriyle diğer bir değişkenin (bağımlı değişken) değerlerini öngörebilmektedir. Bu nedenle regresyon analizi, bağımlı olarak ifade edilen değişkenin değerini öngörebilmek üzere bir denklem kurulabilmesini sağlamaktadır. Regresyon analizi, değişkenlerle ilişkinin yönünü açıklamakta olup ve modeldeki değişkenlerin birlikte değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Regresyon analizinde bulunan bağımlı ve bağımsız değişkenler, Likert ve benzeri tür ölçekler ile ölçülen sürekli değişkenleri içermektedir (Günsel, 2017,57).

Bu analiz, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için yararlanılan yöntemdir. Tek değişken kullanılarak analiz ediliyorsa bu duruma tek değişkenli regresyon, birden fazla değişken kullanılarak yapılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve ilişkinin gücü ile ilgili bilgi alınabilir. Diğer bir durumda, regresyon analizi iki değişken arasında sebep-sonuç ilişkisi ararken, sadece sebep-sonuç ilişkisi göstermez. Bize sadece bu durumla ilgili bir değişimin olup olmadığı sonucunu çıkarır (Turnalı, 2013,63). Regresyon analizleri, SPSS 22 programı ile içeriğindeki tüm

modeller analiz edilmiştir. Modeller ve bunların sonuçları alt başlıklarda sırayla gösterilmiştir. Tablonun R2 değeri (belirlilik katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçü olarak ifade edilmektedir. Tablolardaki F değerleri ise kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir ($p < ,01$ veya $p < ,05$) (Altındağ, 2011, s.112).

Tablo 20. Birinci Model için Regresyon Analizi

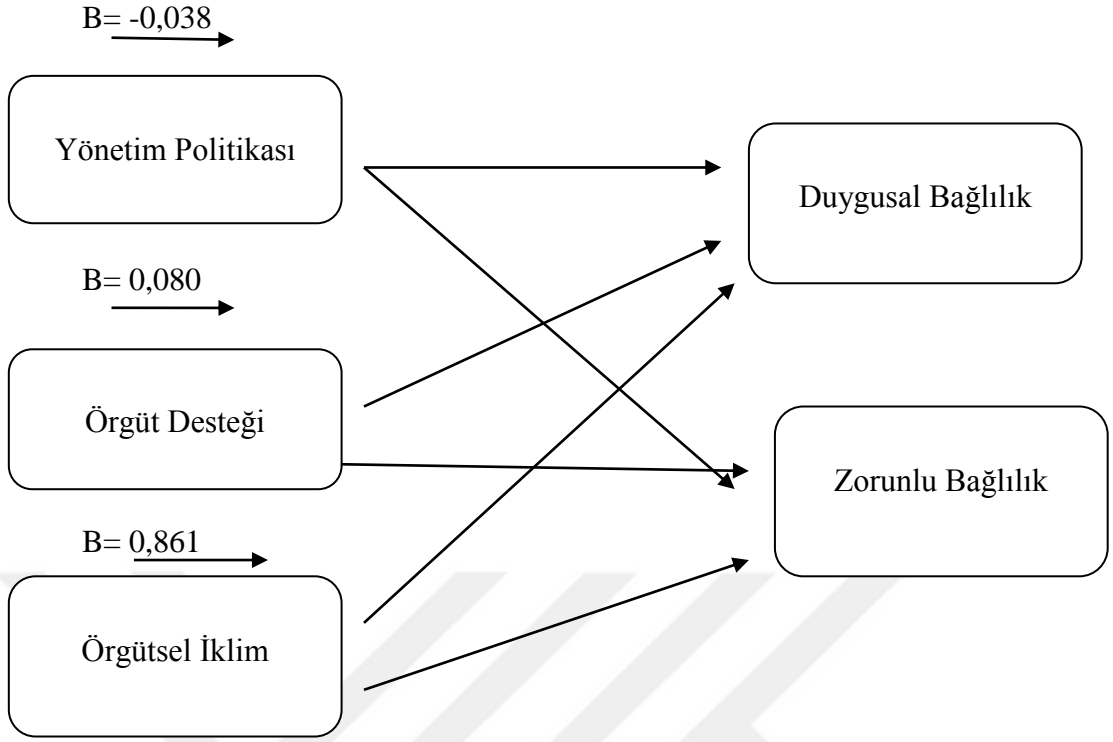
Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Değişken)	-0,276	0,306		-0,900	0,369
	Örgüt Desteği	-0,045	0,067	-0,038	-0,668	0,505
	Yönetim Politikası	0,080	0,038	0,080	2,093	0,037
	Örgütsel İklim	0,997	0,065	0,861	15,261	0,000
a.Bağımlı Değişken: DUYGUSAL BAĞLILIK						
Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Tahmini Standart Hata		
1	.825 ^a	0,681	0,677	0,94797		

Tablo 20’de de görüldüğü üzere bağımlı değişkenin duygusal bağlılık olduğu bu modelde, Yönetim Politikası 0,080; Örgütsel İklim ise 0,861 Beta katsayısı ile Duygusal Bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Özellikle duygusal bağlılık faktörü yüksek Beta katsayısı ile dominant bağımsız değişken olarak dikkat çekmektedir. Bu modelin bağımlı değişkeni açıklama oranı %67.7'dir.

Tablo 21. İkinci Model İçin Regresyon Analizi

Model		Standart Olmayan Hatalar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
2	(Sabit)	0,762	0,424		1,798	0,074
	Örgüt Desteği	0,107	0,093	0,099	1,156	0,249
	Yönetim Politikası	0,140	0,053	0,153	2,662	0,008
	Örgütsel İklim	0,486	0,090	0,456	5,375	0,000
a. Bağımlı Değişken: ZORUNLU BAĞLILIK						
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata		
2	.531 ^a	0,281	0,272	1,31310		

İkinci modele bakıldığında hem yönetim politikası hem de örgütsel iklim doğrudan ve pozitif yönde bağımlı değişkeni etkilemektedir. Bu modelin bağımlı değişkeni açıklama oranı ise %27.2'dir. Sosyal bilimlerde gerçek bir nedensellik ilişkisinin tespiti için yapılan regresyon analizi tüm bağımsız değişkenleri aynı anda potaya soktuğu için beraberinde bazı kısıtları da getirmektedir. Bunlardan en önemlisi gölgeleme etkisi olarak bilinen ve çok güçlü bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenlerin etkisini azaltması ille ortaya çıkan bir durumdur. Yapılan araştırmada örgütsel iklimin kuvvetli bir şekilde Örgüt Desteği ve Yönetim Politikası değişkenlerinin doğrudan gölgelediği gözlemlenmiştir. Diğer bir deyişle, örgütsel iklimin olduğu bir araştırma modelinde diğer tüm faktörler baskılanmıştır. Örgüt Desteği ve Yönetim Politikası korelasyon analizlerine bağlılık ile ilişki içindeyken, çoklu regresyon analizinde bu ilişkiler ortadan kalkmıştır. Bu durum araştırmanın çarpıcı bir sonucu olarak değerlendirilebilir.



Şekil 11: Araştırmanın Modeli

Şekil 11’de duygusal bağlılık ile zorunlu bağlılığı etkileyen örgüt kültürü unsurları olan iki temel değişken ve örgütsel iklim şematik olarak ortaya konmaktadır. Araştırma modelinden de izleneceği üzere, bu araştırmada, örgüt desteği ve örgütsel iklim duygusal bağlılığı ve zorunlu bağlılığı pozitif yönde etkileyeceği varsayılmaktadır.

SONUÇ

Kurumların başarılı olabilmeleri için örgüt yapısında kültür ve iklim kavramlarını geliştirmeleri gerekmektedir. Kültür, örgüt içinde çalışan insanların ortak bir payda da buluşup ortak amaç ve değerleri benimsemesidir. Her örgütün kendine ait değer ve yargıları, adetleri, inançları, tarihi ve farklı yapısı vardır. Kültürler örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Her kurumun kendine ait kültürü vardır. Kurumlarda kültürün oluşmasının önemli olduğu kadar iklim yapısı da önemlidir. Örgütsel iklim kurumdaki bir takım duygu ve davranışların örgüt içindeki atmosferini betimler. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iyi iş ilişkileri ve kurum içindeki çalışma ortamında sıcak bir havanın olması çalışanların şirkete bağlılığın artması açısından önemlidir. Örgütün her aşamasında en önemli faktör insandır. İnsan, örgütün yapısını oluşturan, başarıya ulaşmasını sağlayan, etkin rol oynayanıdır. Bu sebeple, çalışan için yapılan her etkinlik şirket için yapılmış olur. Çalışanın kurumda kendini değerli hissederek çalışıyor olması örgüte karşı bir aidiyet duygusu oluşturur ve örgüte olan bağlılığı artır. Kadın çalışanların geçmişten günümüze gelen hem toplumsal hem bireysel olarak karşılaştığı sorunları göz önüne alırsak, kadınların çalışma hayatında daha çok kalabilmeleri için örgütlerde kültür ve iklim kavramlarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Araştırmada öncelikle kadın çalışanların demografik özellikleri (departman, statüsü, yaş, eğitim, cinsiyet, toplam çalışma süresi, bu iş yerinde çalışma süresi) bakımından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Demografik özellikler toplam dokuz sorudan oluşmaktadır. Kadın çalışanların büyük çoğunluğunun oluşturduğu faaliyet alanı gıda, bankacılık-finans, kamu ve eğitim alanlarını kapsamaktadır. Ankete katılan çalışanların çoğunluğu orta düzey ve alt düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Aynı zamanda % 11'lik bir kısmı işletme sahibi ve ya ortağıdır. Ülkemizde, kadın iş gücüne katılım oranı az olmasına rağmen ankete katılan işletme sahiplerinin oranı dikkat çekmektedir. Bu demografik bulgu, anket sonuçlarımız için önemli bir bulgudur. Çalışanların çoğunluğunun (% 57'si) 26-35 yaş aralığındadır. Bu sonuca göre, kadınların belli bir yaştan sonra çalışma hayatına devam etmediklerini, ya da evlendikten ve ya çocuk sahibi olduktan sonra çalışmaya ara verdiklerini söyleyebiliriz. Ankete katılan kadınların eğitim seviyelerine

baktığımız zaman, eğitim oranının yüksek olduğu görülmektedir. Toplamda % 68'lik bir kısım üniversite, yüksek lisans ve doktora mezunudur. Çalışanların genç nüfus olması ile eğitim seviyelerinin yüksek olması birbiri ile ilişkilidir.

Örgütsel kültür ve iklimin kadın çalışanların örgütsel bağlılığa olan etkisini ölçmek için çalışanlara, birinci bölüm olan kültür ölçeğinde toplamda 9 soru, ikinci bölüm olan iklim ölçeğinde toplam 15 soru, üçüncü ölçek olan bağlılıkta ise 22 soru sorulup bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Ankette ölçeklerin doğru kullanıldığını tespit etmek ve katılımcıların sorulara tutarlı cevap verip vermediğini anlamak için tüm alt boyutlara güvenilirlik analizi yapılmıştır. Örgüt kültürü ölçeği güvenilirliği 0.700, örgüt iklimi ölçeği 0,935, bağlılık ölçeği ise 0, 962 değerindedir. Güvenilirlik analizini takiben yapılan faktör ve korelasyon analizlerinde ilginç bir sonuca ulaşılmıştır. İklim ölçeğinin bağlılığının her iki alt boyutunun üzerinde de orta ve yüksek düzeyde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların hissettikleri atmosfer, yöneticilerin onlara karşı tutumu, çalışanların birbirleri ile olan tutumu, yöneticilerin çalışanlara saygılı davranması gibi faktörler örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve kuvvetli bir şekilde etkilemektedir. Bununla birlikte, örgütsel kültürün ilk alt boyutu olan Örgüt Desteği, örgütsel bağlılığı pozitif bir yönde etkilerken diğer bir alt boyutu olan Yönetim Politikasının bağlılık üzerinde hiç etkisi olmamıştır.

Yöneticilerin kadın çalışanların fikir ve önerilerini dikkate almaları, çalışanlara adil ve eşit bir şekilde davranmaları, kadın personellerin iş ve özel sorunlarıyla ilgileniyor olması, kadın çalışanların örgütsel bağlılığının artması açısından pozitif yönde etkilidir. Araştırmada dikkat çeken bir diğer sonuç ise kadınların çalışma hayatında birbirlerine destek olması gerekirken, çalışma ortamında tüm kadınlar birbirleriyle kolay bir şekilde diyalog ve iletişim kuramıyorlar. Kadınların yoğun bürokrasi, boğucu kurallar ve evrak yoğunluğuna maruz kalmalarının, örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi yoktur.

Analizlere bakıldığında ankete katılan kadın çalışanlar, örgütsel iklimin çalışma hayatında daha önemli olduğunu düşünüyorlar. Yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı davranmaları, karar alırken çalışanların düşüncelerini göz önünde bulundurmaları, iş ve sorumlulukların çalışanlar arasında eşit bir şekilde dağıtılması, çalışanların kendilerine değer verildiğinin hissedilmesi kadın çalışanların örgütsel

bağlılığını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel iklim psikolojinin esaslarına dayanmaktadır. Arkadaşlık, dayanışma, ödüllendirme ve cezalandırma, örgütçe tanınma gibi faktörler kadınlar için daha önemli olduğundan iklim ölçeği sonuçları daha baskın çıkmıştır. Yapılan araştırmada örgütsel iklimin kuvvetli bir şekilde Örgüt Desteği ve Yönetim Politikası değişkenlerinin doğrudan gölgelediği gözlemlenmiştir. Diğer bir deyişle, örgütsel iklimin olduğu bir araştırma modelinde diğer tüm faktörler baskılanmıştır.

Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonuçlarına baktığımızda ankete katılan kadın çalışanların işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissi var. İşletmeye kendilerini duygusal olarak bağlı hissetme, işletmede ailenin bir parçası gibi hissetme, işletmenin amaçlarını benimseme ve kendi işi gibi görme sonuçlarına ulaşıyoruz. Bağlılığın alt boyutu olan Duygusal Bağlılık anket sonuçları için oldukça etkilidir. Çalışanlarda Duygusal Bağlılığın baskın olması, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ve örgüt yararına çaba sarf etmesidir. Bu durumda çalışanlar sadece işe ihtiyaç duydukları için değil, çalıştıkları işletmede mutlu oldukları için kalmayı tercih ediyorlar. Örgüt kültürü ile alt boyutları ve iklim bağlılığın bir diğer alt boyutu olan Zorunlu Bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Çalışanlar işletmeye karşı kendilerini sorumlu ve yükümlü hissettiklerinden aynı işletmede çalışmaya devam ediyorlar.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi sonuçlanmıştır:

H₁: Örgütsel kültürün, kadın çalışanların örgütsel bağlılığına doğrudan ve pozitif bir etkisi vardır.

Anketin ilk 9 sorusunun incelenmiş olduğu örgütsel kültür faktörü, anketin 22 sorusunun incelenmiş olduğu örgütsel bağlılık faktörü ile incelendiğinde, yapılan analiz sonuçlarına göre, kültürün örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisi vardır. H₁ hipotezi analizler sonucunda kabul edilmiştir.

H₂: Örgütsel iklimin, kadın çalışanların örgütsel bağlılığına doğrudan ve pozitif bir etkisi vardır.

Anketin ikinci ölçek olan 15 sorusunun incelenmiş olduğu örgütsel iklim faktörü, anketin 22 sorusunun incelenmiş olduğu örgütsel bağlılık faktörü ile incelendiğinde, yapılan analiz sonuçlarına göre iklimin bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır. H₂ hipotezi analizler sonucunda kabul edilmiştir.

Günümüzde örgütler, rekabet ortamında bir adım daha önde olmak ve sürdürülebilir bir çalışma için rakiplerinden farklı olarak daha üstün olmaları gerekmektedir. Yönetici-çalışan iş birliği ve desteği ile birlikte örgütler daha iyi seviyeye gelebilir. Çalışanlarının düşüncelerinin benimsendiği, çalışanların her şeyden önce bir birey olarak görüldüğü, çalışanların kendilerini daha iyi gösterebilmeleri için gerekli olan objektif görüş ve inisiyatif tanınmalıdır. Böylece çalışanlar yaptıkları işi sadece örgüt için değil kendileri için de yaptıklarını düşünürler. Örgütler, çalışanın motivasyon ve performansının yüksek olmasını sağlayarak kuruma bağlılığının artmasını sağlamalıdır. Kurumlar tarafından güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması ve ılımlı bir iklimin yaratılması, her şeyden önce örgüte yarar sağlar. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmeler, strateji olarak nasıl davranmaları gerektiğini bildiklerinden herhangi bir sorun karşısında hızlıca karar alabilirler. Kültür ve iklim kimliklerinin oluşturulmasıyla çalışanların örgütü daha fazla benimsemesi sonucu, performans ve başarının artmasıyla birlikte örgüte bağlılıkta da artış olur. Kadın çalışanların iş yaşamında daha aktif olabilmeleri, karşılaştıkları sorunların (mobbing, işe alma, ücretlendirme, cam tavan) en aza indirgenmesi ve toplum baskısının oluşturduğu ‘‘kadınlar her işte çalışamaz’’ algısının değiştirilmesi gerekmektedir. Kadınlara yönetici pozisyonunda daha fazla yer verilmeli, kadın çalışanların da fikir ve önerileri dikkate alınmalıdır. Araştırmacılar örgüt içi yönetim alanında çalışma yaparken kadın çalışanların sorunlarına da önem vermeli ve bu konuyla ilgili araştırmalara daha çok yer verilmelidir.

KAYNAKÇA

- ACAROL, T.D., Örgüt Kültürü Tipleri İle Çalışanların Kurumsal İtibar Algı İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Özel Sektörde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- ACUNER, Ş. A., Kariyer Geliştirme Sürecinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Trabzon İli Kamu Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- AĞCA, V. ve ERTAN, H., Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:22, Aralık, 2008.
- AKOVA, O. ve BAYHAN, İ., Örgütsel Bağlılık ve Rekreatif İmkanlar Arasındaki İlişki: Antalya'da Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:8, Sayı:38, Haziran, 2015.
- ALTAY, Ü., Kadın Çalışanların Cam Tavan Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- ALTINDAĞ, E., Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti Ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- ARSLAN, N. T. Ve HALİS, M., Örgüt İklimi ve Türkiye'de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma, Cilt:0, Sayı:43-44, 2000.
- BAŞKURT, G., Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansına Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

- BATGA, M., Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Çalışanların Örgüte Güveni, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2018.
- BİRBEN, E., Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- BİRGÜL, B., Aile İşletmelerinde Aile Üyesi Olmayan Çalışanların İş Tatminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- ÇAKIR, Ö., Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 31, ss.25-47, Temmuz-Aralık 2008.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi İİBF, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 2, Eylül 2006.
- ÇOBAN, H., Kadınların İş Piyasasındaki Yeri ve Karşılaştıkları Sorunlar, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- ÇOBAN, R., Örgütsel İklim İle Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- DAĞLI, A., ELÇİÇEK, Z. ve HAN, B., Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz -2018 Cilt:17 Sayı:68 (1765-1777).
- DEMİRBAŞ, Z., Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.

- DOĞAN, E. Ş., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Türkmen Yayınevi, Yayın No: 445, İstanbul, 2013.
- DOĞAN, S. ve KILIÇ, S., Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss.37-61.
- DOĞRU, A., Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, 2010.
- DURMAZ, Ş., İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED), Cilt:2, Sayı:3, SS:37-60, 2016.
- DURNA, U. ve EREN, V., Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, Dogus Üniversitesi Dergisi, 6 (2) 2005, 210-219.
- DUVACI, T., Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- ERDEM, R., Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2(2), 63-79, Ekim 2007.
- EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 9. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2006.
- ERGENELİ, A. ve AKÇAMETE, C., Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 2, 2004, ss: 85-109.

- ERTAN, H., Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- ESBA, M., Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekalarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- GÜL, H., Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi, Yönetim Ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, Yıl:2003, Cilt:10, Sayı:1.
- GÜL, Ö., Örgütsel İklim ve İletişim İklimi Arasındaki Etkileşim: OMU Vakfı İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- GÜL, H. ve OKTAY, E., Türkiye Ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 18, 2009, ss: 421-436.
- GÜLER, M., Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve Performansına Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- GÜLLÜOĞLU, Ö., Kurumsal Bağlılık İle İletişim Doyumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi Ve Bir Uygulama Örneği, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- GÜLOVA, A. A. ve DEMİRİSOY, Ö., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, Business and Economics Research Journal, Cilt:3, Sayı:3, ss. 49-76, 2012.
- GÜLTEKİN, M. C., Bilişim Sektörü Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

- GÜNDÜZ, G., O., Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- GÜNSEL, M., Toksik ve Yıkıcı Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- GÜRBÜZ, E., Çalışanlarda Örgüt Kültürü ve İş Performansı (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- GÜRKAN, G. Ç., Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, 2006.
- HOŞ, C., ve OKSAY, A., Hemşirelerde Örgütsel İklim İle İş Tatmini Arasındaki İlişki, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.20, S.4, s.1-24, 2015.
- İÇİN, N., Çalışma Yaşamında Kadın İşgücünün Karşılaşabileceği Sorunlar: Yalova Örneği, Yalova Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- İLLEEZ, Z., Örgüt İkliminin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- KARACA, A., Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- KARCIOĞLU, F. ve LEBLEBİCİ, Y., Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 4, 2014.

- KAYMAK, K. A., Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- KAZDAL, Ö. S., Aile Şirketlerinde Çağdaş Yönetim Modellerinin Uygulanması Üzerine İstanbul İlinde Ampirik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- KESEN, M., Örgütsel Bağlılığın İşkoliklik Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yıl:Ekim 2015 Cilt-Sayı:8(4) ss:53-68.
- KILIÇER, F., Örgüt İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri: Ankara Otonomi'de Yapılan Bir Araştırma, Ufuk Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- KOCACIK, F. ve GÖKKAYA, V. B., Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2005
- KOÇAK, O., HAYRAN, N., Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Taciz (Mobbing): Kocaeli-Körfez İlçesi Örneği, Uluslar arası 9. Bölge, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 23-25 Haziran 2011, Saraybosna-Bosna Hersek.
- KONUK, M., İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi, Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- KÖKSAL, K., Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- KÖSE, S., TETİK, S. ve ERCAN, C., Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, Cilt:7 Sayı :1, 2001.

- KÖSEDAĞI, Y., Yöneticilerin Duygusal Zekası ve Yenilikçi Kurum Kültürü İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- LEWIS, J. R., Multipoint Scales: Mean and Median Differences and Observed Significance Levels, Article in International Journal of Human-Computer Interaction, 5(4) 383-392, October, 1993.
- MIROSHNIK, V., Organizational Culture and Commitment-Transmission in Multinationals, 1st Edition, Palgrave Macmillan, 2013 978-1-137-36162-2.
- MUHSİN. H. ve UĞURLU, Ö. Y., Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi, “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:10 Sayı:2 , ISSN: 1303-2860, Nisan 2008.
- MUMCU, A., Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, Doktora Tezi, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi, 2018.
- NACAR, T., Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- NAKIŞ, O., Doğu Anadolu Bölgesinde Çalışan Akademisyenlerin Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Munzur Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- ÖNCÜL, M. S., DENİZ, M., İNCE A. R., Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi, Akademik Yaklaşımlar Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2016.
- ÖRS, N., Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

- ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R. ve KILIÇ, T., Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, Yönetim Ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt:14 Sayı:2, 2007.
- ÖZDEMİR L. ve SÖNMEZ R. V., Örgütsel Kültürün Ürün İnovasyonu Üzerinde Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 2018, Cilt No: 9, Sayı: 21, 14-26.
- ÖZTÜRK, Y. K., Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2018.
- SARSILMAZ, İ., Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Şirketleri Örneği, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2018.
- SCHEIN, E. H. ve SCHEIN P., Organization Culture and Leadership, John Wiley & Sons, Incorporated, 5. Baskı, 2016.
- SÖKMEN, A., BENK, O. ve GAYAKER, S., Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 415-429, 2017.
- ŞAHİN, A., Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, Maliye Dergisi, Sayı:159, Temmuz-Aralık 2010
- ŞİMŞEK, M. Ş., Yönetim Ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınevi, Yenilenmiş 12. Baskı, Konya, 2010.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A., Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış, Eğitim Akademi Yayınevi, 8. Baskı, Konya, 2014.

- TAŞ, Ö., Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- TATAROĞLU, E. K., Örgüt İkliminin Motivasyon İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Kırklareli Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- TETİK, S., Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt:4, No:1, 2012, ISSN: 1309-8012.
- TİMURÖĞLU, M. K. ve GÜRKAN, H., Çalışanlarda Tutumsal Bağlılık ile Duygusal Zekânın Özbilinç Alt Boyutu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Ek Sayı, Aralık/ 2016, ss. 113-144.
- TURNALI, D., İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- TÜİK, Mevsim Etkisinden Arındırılmamış Temel İşgücü Göstergeleri, Şubat 2018, Şubat 2019, <http://www.resmiistatistik.gov.tr/>, Sayı: 30690, 15 Mayıs 2019.
- TÜİK, Hanehalkı İş Gücü Araştırması, <http://www.resmiistatistik.gov.tr/>, Mayıs, 2019
- TÜRKKAN, E., Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- UÇAR, P., Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2016.

- VURAL, Z. B. A., Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, 6. Baskı, Yayın No: 886, İstanbul, 2018.
- YILDIRAK, N., GÜLÇUBUK, B., GÜN, S., OLHAN, E. ve KILIÇ, M., Türkiye’de Gezici Ve Geçici Kadın Tarım İşçilerinin Çalışma Ve Yaşam Koşulları Ve Sorunları, 2003.
- YILDIRIM, E.Ş., İşletmelerde Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- YILDIZ, S., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- YILMAZ, Y. S., Liderlik İle Çeşitli Örgütsel Davranış Türleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- YÜCEL İ. ve KOÇAK D., Örgüt Kültürü Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık, Eğitim Yayınevi, Yayın No:14824, Konya, 2016.

EKLER

Ek-1 Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “Örgütsel Kültür ve İklimin Kadın Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; örgütlerde var olan kültürün kadın çalışanların örgüte bağlılığının var olup olmadığı ile ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ erkutaltindag@beykent.edu.tr
Araştırma Sorumlusu: Dilan Avşar (Yüksek Lisans Öğrencisi) avsdilan@gmail.com

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı :	
Faaliyet Alanının Sınırları :	<input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör :	<input type="checkbox"/> Gıda/İçecek/Tütün <input type="checkbox"/> Ağaç/Kağıt/Basım <input type="checkbox"/> İlaç/Tıbbi Cihaz.
<input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/> Mak-Teç/Metal Eşya <input type="checkbox"/> Otomotiv	
<input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Bankacılık/Finans <input type="checkbox"/> Ana Metal	
<input type="checkbox"/> Bilişim <input type="checkbox"/> Telekomünikasyon <input type="checkbox"/> Diğer	
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :	
Çalıştığı Departman :	<input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Diğer
Ünvanı / Statüsü :	<input type="checkbox"/> İşletme Sahibi/Ortağı <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici <input type="checkbox"/> Alt düzey yönetici
Yaşı :	Cinsiyeti :
Eğitim Durumu :	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi (Yıl) :	Bu İşyerinde çalışma süresi (Yıl) :

Aşağıdaki sorular şirketinizin örgütsel kültürü yapısı ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

A. Örgütsel Kültür	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticilerimiz kadın çalışanların fikir ve önerilerini dikkate alıyorlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticilerimiz kadın çalışanlara adil ve eşit bir şekilde davranıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticilerimiz, kadın personelin iş ve özel sorunları ile ilgileniyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kadın çalışanlar iyi bir yönetici olabilmek için gerekli olan objektif görüş ve inisiyatif kullanabilme yeteneklerine sahiptirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma ortamında tüm kadın çalışanlar birbirleriyle kolay bir şekilde diyalog, iletişim kurabiliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kadın çalışanlar yoğun bürokrasi, boğucu kurallar ve evrak yoğunluğuna maruz kalıyorlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kadın personel işletmemizin yönetim politikası hakkında bilgiye sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumuzda yönetici pozisyonlarında çalışan kadınlar genelde aynı konumdaki erkek yöneticilerden daha az ücret almaktadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumuzda kriz döneminde yönetici pozisyonundan biri işten çıkarılacaksa bu genelde kadın yöneticilerden biri olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular şirketinizin Örgütsel İklimi ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
B. Örgütsel İklim	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticilerimiz işlerine ve hedeflerine çok önem vermektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticilerimiz ve çalışanlar, işe ilişkin hedefleri ve sorumlulukları paylaşmaktadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticilerimiz tüm çalışanlara karşı saygılı davranmaktadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticilerimiz karar alırken çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurmaktadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar birbirlerine karşı güven içerisindeydirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar işletmenin başarısı için gerekli fedakarlığı yapmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işyeri, iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına da tavsiye edilebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaptığım işte kendimi verimli hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumuzda işlerin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde birimler arasında iş birliği vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticilerimiz ve çalışanlar arasında iyi iş ilişkileri vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalıştığım işletmede kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmede hala çalışıyor olmam istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten de kaynaklanıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular Örgütsel Bağlılık ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
C. Örgütsel Bağlılık	1	2	3	4	5	6	7
Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissim var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İstesemde şu anda bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaman geçtikçe bu işletmeden ayrılmamın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmeden ayrıлып başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başka işletmenin buradan daha iyi olacağını garanti yok; burayı hiç olmazsa biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmeye çok şey borçluyum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işletmeden ayrılmak istemezdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benim için avantajlı da olsa bu işletmeden şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmeden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmeden ayrıлып burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işletmeye sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

1988 yılında Diyarbakır’da doğdum. İlk, Orta ve Lise eğitimimi İstanbul’da tamamladım. 2006 yılında Beykent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde eğitime başlayarak 2011 yılında mezun oldum. Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bölümünde “Örgütsel Kültürün ve İklimin Kadın Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi” konusunda yüksek lisans yapmaktayım. Yabancı dilim İngilizcedir.

Dilan AVŞAR