

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

**AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTSEL SEMBOLİZMİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE FİRMA PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME
ÇALIŞMASI**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan

Bora COŞAR

İstanbul, 2018

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

**AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTSEL SEMBOLİZMİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE FİRMA PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME
ÇALIŞMASI**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan

Bora COŞAR

Öğrenci No:

140781023

Danışman:

Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

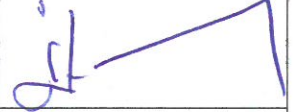
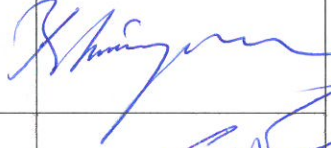
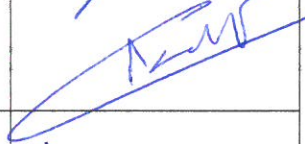
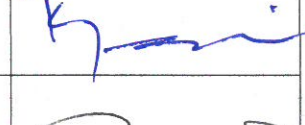

Doktora Tezi olarak Sunduğum “*Aile Şirketlerinde Örgütsel Sembolizmin Örgütsel Bağlılık ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 19.10.2018

Aday: Bora COŞAR



TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **140781023** no'lu **Bora COŞAR**'ın hazırladığı "**Aile Şirketlerinde Örgütsel Sembolizmin Örgütsel Bağlılık ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması**" konulu **DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI** Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 19/10/2018 günü saat 14:30'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ**.....'ne OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~'yla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI (Beykent Üniversitesi) (Danışman)	Başarılı	
Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL (Beykent Üniversitesi) (Üye)	Başarılı	
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (Beykent Üniversitesi) (Üye)	Başarılı	
Prof. Dr. Halit KESKİN (Yıldız Teknik Üniversitesi) (Üye)	Başarılı	
Prof. Dr. Semra BİRGÜN (Fenerbahçe Üniversitesi) (Üye)	Başarılı	

Adı ve Soyadı : Bora COŞAR
Danışmanı : Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI
Türü ve Tarihi : Doktora, 2018
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Sembolizm, Örgütsel Sembolizm Boyutları, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Firma Performansı

ÖZ

AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTSEL SEMBOLİZMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Örgütlerin karmaşık ve örtük yapılarının analiz edilmesinde önemli bir role sahip olan semboller, bu çalışmada detaylı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacı, örgüt içi ve dışı sembollerin örgütsel bağlılığa ve firma performansına olan etkilerinin ölçülmesi olarak belirlenmiştir; ancak literatürde örgütsel sembolizm kavramı ile ilgili herhangi bir ölçeğe rastlanılmadığı için öncelikli olarak örgütsel sembolizm ölçek geliştirme çalışması uygulanmıştır. Tüm bu analizler için İstanbul il sınırları içinde bulunan aile şirketleri hedef kitle olarak belirlenmiş ve toplamda 727 kişi üzerinde kapsamlı bir araştırma gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Ölçek geliştirmeye ilgili analizler neticesinde örgütsel sembolizm ölçeği, yapısal ve yönetsel, hikâyesel ve söylemsel ve dışa yönelik semboller olmak üzere üç boyuta ayrılmıştır. Kavramsal modelle ilgili gerçekleştirilen analizler sonucunda ise yapısal ve yönetsel ve dışa yönelik sembollerin hem örgütsel bağlılığı hem de firma performansını etkilediği ortaya çıkmıştır. Hikâyesel ve söylemsel sembollerin ise ne örgütsel bağlılığa ne de firma performansına herhangi bir etkisi gözlemlenmemiştir. Ortaya çıkan bulgular ışığında araştırmanın sonuçları tartışılmış, hem yöneticiler hem de akademisyenler için öneriler sunulmuştur.

Name and Surname : Bora COŞAR
Supervisor : Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI
Degree and Date : PhD, 2018
Major : Business Administration
Key Words : Organizational Symbolism, Organizational Symbolism
Dimensions, Organizational Culture, Organizational
Commitment, Firm Performance

ABSTRACT

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SYMBOLISM ON FIRM PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AT FAMILY COMPANIES: A SCALE DEVELOPMENT RESEARCH

In this study the symbols, which have an important role in analyzing the complex and implicit structures of organizations, have been tried to be studied in details. The purpose of the study was to measure the effects of intra-organizational and non-organizational symbols on organizational commitment and firm performance. However, since there is no scale related to the concept of organizational symbolism in the literature, organizational symbolism scale development study was applied primarily. For all these analyzes, the family companies in the provincial borders of Istanbul were identified as target groups and a total of 727 people were searched.

As a result of the analyzes related to scale development, the organizational symbolism scale is divided into three dimensions as, structural and administrative, narrative and discursive and outward symbols. As a result of analyzing the conceptual model, structural and administrative and outward symbols were found to affect both organizational commitment and firm performance. Neither narrative and discursive symbols have any effect on organizational commitment nor on firm performance. The results of the research on the emerging findings were discussed and suggestions were made for both managers and academicians.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
1. GİRİŞ	1
2. AİLE ŞİRKETLERİ	3
2.1. Aile Şirketi Kavramı ve Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri	3
2.2. Aile Sistemi ve Rollerini	8
2.2.1. Aile Sistem Teorisi	8
2.2.2. Üç Daire Modeli	10
2.3. Aile Şirketlerinin Avantajları	12
2.4. Aile Şirketlerinin Dezavantajları.....	13
2.5. Aile Şirketi Türleri	15
2.6. Aile Şirketlerinde Yönetim Türleri	17
2.7. Aile Şirketlerinin Kültür Yapısı	19
3. ÖRGÜTSEL SEMBOLİZM KAVRAMI	22
3.1. Örgütsel Sembolizm Kavramının Tanımı ve Özellikleri	22
3.2. Örgütsel Sembolizm İle İlgili Modeller ve Yaklaşımlar.....	28
3.2.1. Dandridge, Mitroff ve Joyce Modeli	28
3.2.2. Rafaeli ve Worline Modeli	30
3.2.3. Morgan Modeli	31
3.2.4. Fuller Modeli	32
3.2.5. Smircich Modeli	33
3.2.6. Allaire ve Firsirotu Modeli	35
3.2.7. Hatch Modeli	38
3.2.8. Bolman ve Deal Modeli	40
3.2.9. Fromm Modeli	41
3.3. Örgütsel Sembolizm İle İlgili Kavramlar.....	42
3.3.1. Örgüt Kültürü.....	42

3.3.2.	Örgüt İklimi	50
3.3.3.	Mitler	53
3.3.4.	Liderler ve Efsaneler.....	54
3.3.5.	Sloganlar	54
3.3.6.	İnançlar (Temel Varsayımlar).....	55
3.3.7.	Espriler ve Şakalar	55
3.3.8.	Lakaplar	55
3.3.9.	Söylentiler.....	56
3.3.10.	Törenler, Seremoniler ve Ritüeller	56
3.3.11.	Örgüt Dili.....	57
3.3.12.	İdeoloji.....	58
3.3.13.	Değerler	58
3.3.14.	Normlar	59
3.3.15.	Metaforlar	60
3.3.16.	Artifaktlar.....	60
3.4.	Örgütsel Sembolizm Kavramı İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	61
4.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	65
4.1.	Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi.....	65
4.2.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	70
4.3.	Örgütsel Bağlılık İle İlgili Çeşitli Yaklaşımlar	71
4.3.1.	Tutumlarla İlgili Bağlılık Yaklaşımları	73
4.3.1.1.	Kanter'in Yaklaşımı	74
4.3.1.2.	Etzioni'nin Yaklaşımı.....	74
4.3.1.3.	O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	75
4.3.1.4.	Mowday, Steers ve Porter'ın Yaklaşımı.....	76
4.3.1.5.	Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	77
4.3.1.6.	Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	80
4.3.2.	Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar	80
4.3.2.1.	Becker'in Yaklaşımı	81
4.3.2.2.	Salancik'in Yaklaşımı	83
5.	FİRMA PERFORMANSI	85

6. ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASININ VE KAVRAMSAL MODELİN ANALİZLERİ	90
6.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı	90
6.2. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması	91
6.3. Anakütle Ve Örneklem Seçimi	95
6.4. Veri Toplama Yöntemi Ve Aracı	96
6.5. Verilerin Analizi, Kavramsal Modeli Ve Hipotezleri	96
6.5.1. Örgütsel Sembolizm Ölçek Geliştirme Çalışmasının Analizleri	97
6.5.1.1. Örgütsel Sembolizmle İlgili Araştırmaya Katkıda Bulunan Katılımcılara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	97
6.5.1.2. Örgütsel Sembolizmle İlgili Araştırmaya Katkıda Bulunan Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	99
6.5.1.3. Örgütsel Sembolizm Ölçeğinin Faktör Analizi	103
6.5.1.4. Örgütsel Sembolizm Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	108
6.5.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli	111
6.5.3. Hipotezlerin Geliştirilmesi	112
6.5.4. Kavramsal Modelin Analizleri	116
6.5.4.1. Kavramsal Modelle İlgili Araştırmaya Katkıda Bulunan Katılımcılara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	116
6.5.4.2. Kavramsal Modelle İlgili Araştırmaya Katkıda Bulunan Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	119
6.5.4.3. Kavramsal Modelde Yer Alan Ölçeklerin Faktör Analizi	124
6.5.4.4. Kavramsal Modelde Yer Alan Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri	128
6.5.4.5. Kavramsal Modelin Korelasyon Analizi	130
6.5.4.6. Kavramsal Modelin Yapısal Eşitlik Modeli ve Hipotez Testleri	134
SONUÇ	145
KAYNAKLAR	151
EKLER	180
Ek - 1 Örgütsel Sembolizmin Firma Performansına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Moderatör Rolü	180
Ek - 2 Anket Formu	184

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 2.1: Sistem Teorisi Modeli	9
Şekil 2.2: Üç Daire Modeli.....	11
Şekil 2.3: Aile Şirketlerinde Yönetim Tarzları	18
Şekil 3.1: Örgüt Kültürüyle İlgili Kavramsal Bir Çerçeve.....	37
Şekil 3.2: Buzdağı Metaforu İle Örgüt Kültürü Unsurları	44
Şekil 4.1: Tutumlarla İlgili Bağlılık Yaklaşımı	73
Şekil 4.2: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	79
Şekil 4.3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	81
Şekil 6.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	111
Şekil 6.2: Kavramsal Modelin Yapısal Eşitlik Modeli.....	138
Şekil Ek.1: Kavramsal Modelin Yapısal Eşitlik Modeli.....	181

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 2.1: Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar	10
Tablo 3.1: Örgütsel Sembolizmin İşlevleri Ve Türleri	30
Tablo 3.2: Kültür Teorisi ve Örgüt Teorisindeki Kesişimler.....	34
Tablo 3.3: Kültürün Düzeyleri	38
Tablo 3.4: Örgüt Kültürü Modelleri.....	48
Tablo 3.5: Örgüt İklimi Tanımları	51
Tablo 4.1: Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bazı Tanımlar	68
Tablo 4.2: Örgütsel Bağlılık Kavramının Dayandığı Dört Temel Yaklaşım.....	72
Tablo 5.1: İşletmelerde Geleneksel Performans Ölçümü ile Geleneksel Olmayan Performans Ölçümünün Karşılaştırılması	87
Tablo 6.1: Örgütsel Sembolizm Ölçeğine Cevap Veren Yöneticilerin Statüsü.....	97
Tablo 6.2: Örgütsel Sembolizm Ölçeğine Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Düzeyi.....	98
Tablo 6.3: Örgütsel Sembolizm Ölçeğine Cevap Veren Yöneticilerin Yaşları	99
Tablo 6.4: Örgütsel Sembolizm Ölçeğine Cevap Veren Yöneticilerin Cinsiyetleri .	99
Tablo 6.5: Örgütsel Sembolizm Ölçeğinde İncelenen Aile Şirketlerinin Faaliyet Alanları	100
Tablo 6.6: Örgütsel Sembolizm Ölçeğinde İncelenen Aile Şirketlerinin Çalışan Personel Mevcutları	100
Tablo 6.7: Örgütsel Sembolizm Ölçeğinin Araştırma Kapsamındaki Aile İşletmelerin Faaliyet Süreleri	101
Tablo 6.8: Örgütsel Sembolizm Ölçeğine Katılan Aile Üyelerinin Örgüt İçindeki Konumları.....	102
Tablo 6.9: Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri	103
Tablo 6.10: Örgütsel Sembolizm Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri	104
Tablo 6.11: Örgütsel Sembolizm Ölçeğinin Faktör Analizi	107
Tablo 6.12: Örgütsel Sembolizm Ölçeğinin Güvenirlilik Analizleri	110
Tablo 6.13: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Kaynakçaları	111
Tablo 6.14: Kavramsal Model Ölçeğine Cevap Veren Yöneticilerin Statüsü.....	117

Tablo 6.15: Kavramsal Model Ölçeğine Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Düzeyi.....	118
Tablo 6.16: Kavramsal Model Ölçeğine Cevap Veren Yöneticilerin Yaşları	118
Tablo 6.17: Kavramsal Model Ölçeğine Cevap Veren Yöneticilerin Cinsiyetleri .	119
Tablo 6.18: Kavramsal Model Ölçeğinde İncelenen Aile Şirketlerinin Faaliyet Alanları	119
Tablo 6.19: Kavramsal Model Ölçeğinde İncelenen Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler	120
Tablo 6.20: Kavramsal Model Ölçeğinde İncelenen Aile Şirketlerinin Çalışan Personel Mevcutları	121
Tablo 6.21: Kavramsal Model Ölçeğinin Araştırma Kapsamındaki Aile İşletmelerin Faaliyet Süreleri	121
Tablo 6.22: Kavramsal Model Ölçeğine Katılan Aile Üyelerinin Örgüt İçindeki Konumları.....	123
Tablo 6.23: Kavramsal Model Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri	124
Tablo 6.24: Kavramsal Modeldeki Örgütsel Sembolizm Ölçeğinin Faktör Analizi	125
Tablo 6.25: Kavramsal Modeldeki Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi....	127
Tablo 6.26: Kavramsal Modeldeki Performans Ölçeğinin Faktör Analizi	128
Tablo 6.27: Kavramsal Model Ölçeklerinin Güvenirlilik Analizleri	129
Tablo 6.28: Kavramsal Modelin Uyum İndekslerinin Özeti	130
Tablo 6.29: Kavramsal Modelin Korelasyon Katsayıları	133
Tablo 6.30: Kavramsal Modelin Yol Analizi	139
Tablo 6.31: Araştırmada Kullanılan Bazı İstatistikî Değerler (β Değeri, T Değeri, P Değeri)	139
Tablo 6.32: Kavramsal Modelin Varyans Artış Faktörü	140
Tablo 6.33: Kavramsal Modelin Hipotez Testleri	144
Tablo Ek.1: Kavramsal Modelin Yol Analizi.....	182
Tablo Ek.2: Araştırmada Kullanılan Bazı İstatistikî Değerler (β Değeri, T Değeri, P Değeri)	183

1. GİRİŞ

Hızla değişen ve gelişen, sınırların ortadan kalktığı günümüz modern dünyasında kurallar, beklentiler, rekabet şartları, teknoloji ve tercihler büyük bir süratle değişmektedir. Buna bağlı olarak örgütler daha karmaşık ilişkişel aę yapılarına dönüşmekte ve bu durum günümüz yöneticilerini oldukça zorlamaktadır. Artık kısa zaman dilimi öncesinde öğrenilen bir bilgi birkaç ay sonra değersiz bir hale gelebilmektedir. Bu durum başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların kendilerini sürekli olarak geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Tüm bu karmaşık düzen yapısını ve sürekli güncelleme durumunu daha somut ve düzenli bir hale getirebilmenin yolu, örgüt içinde temel bir kültür yapısını oturtabilmekten geçmektedir.

Örgüt kültürü, bir örgütün can damarıdır ve örgütün hayatını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesinin en önemli unsuru olarak görülmektedir. Örgüt kültürü, iç çevre içinde düzen ve istikrarı sağlarken dış çevreye uyum konusunda da örgüte kılavuzluk etmektedir. Örgüt kültürünün yansıması olarak tabir edilen semboller ise örgüt üyelerinin örgüt ile ilgili derin bilgileri anlamlandırmasını sağlar ve örgüt üyesi, örgütün iç ve dış çevredeki etkinliği, ideolojisi, karakteri ve değer sistemi ile ilgili bilgi sahibi olur (Dandridge ve Diğerleri 1980, 77). Aslında semboller her örgüt üyesi tarafından farklı algılanabilir ve bu durum örgüt içi bir çatışmaya dönebilir. Bu noktada sembollerini iyi yönetebilecek yöneticilerin örgüt üyelerini yönlendirmesi ve bütünleştirmesi gerekmektedir. Semboller iyi yönetilebilir ve gömülü oldukları derin yerlerinden somut bir şekilde ortaya çıkarılabilirse örgüt üyeleri güdülenebilir ve örgütsel bağlılık sağlanabilir (Keskin ve Diğerleri 2016, 402-403). Örgütsel bağlılığın uzun vadeli sağlanabildiği bir ortamda örgütler buldukları sektörlerde söz sahibi olabilir ve bu durum onların performanslarına olumlu bir şekilde yansıyabilir. Kısaca örgütlerdeki sembollerin iyi yönetilmesi, örgütün hayatta kalması ve hayatına devam edebilmesi açısından oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir.

Bu çalışmada, aile şirketlerinde örgütsel sembolizm kavramının örgütsel bağlılık ve firma performansı üzerine olan etkisi incelenmektedir. Konu ile ilgili

yapılan ölçek çalışmaları, aile şirketleri üzerinde 7'li likert şeklinde gerçekleştirilmiştir. Örgütsel sembolizm kavramı ile ilgili ulusal ve uluslararası literatürde yapılan araştırmalarda herhangi bir ölçeğe rastlanılmadığı için tez çalışması kapsamında konu ile ilgili ölçek geliştirme çalışması da uygulanmıştır. Bu çalışma kapsamında ölçeğin, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilerek literatürdeki yerini alması bu çalışmanın ilk amacı olarak görülmektedir. Sonrasında ise örgütsel sembolizm ölçeği, literatürde hali hazırda bulunan örgütsel bağlılık ve firma performansı ölçekleri ile oluşturulan model kapsamında tekrar aile şirketleri ile anket çalışmalarına tabi tutulmuştur. Bu model çalışması ile ortaya çıkan sonuçlar, örgütsel sembolizm kavramının örgütler için ne kadar önemli olup olmadığını ortaya koymaktadır. Bu da tez çalışmasının ikinci amacını oluşturmaktadır.

Çalışmada, literatür kısmının ilk bölümünde, aile şirketi kavramı, temel özellikleri ve türleri ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde, örgütsel sembolizm yaklaşımı, boyutları ve ilgili olduğu kavramlar incelenmiş ve literatürdeki örgütsel sembolizm tanımlarından yola çıkılarak konu ile ilgili kavramlar analiz edilmiştir. Literatür kısmının üçüncü bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulmuştur. Kavramın tanımı, boyutları ve yaklaşımları incelenmiş ve tartışılmıştır. Dördüncü bölümde ise firma performansı kavramı incelenerek literatür kısmı sonlandırılmıştır. Literatür kısmını takiben oluşturulan ölçek geliştirme çalışmasının ve kavramsal modelin analizleri bölümünde araştırma hakkındaki hipotezler ve araştırma modeli ortaya konmuş olup araştırmanın istatistiksel analizleri ve bulgularının yer aldığı metodoloji bölümü yer almıştır.

Sonuç bölümünde ise araştırmanın sonuçları tartışılmış, elde edilen bulguların ışığında akademik ve işletmelere yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

2. AİLE ŞİRKETLERİ

2.1. Aile Şirketi Kavramı ve Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile işletmeleri, özellikle ekonomi ve toplum bilimleri açısından değerlendirildiğinde oldukça önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok ülkenin ekonomik çevresinin önemli unsurlarından biri olan aile işletmeleri, kısmen veya tamamen aile üyelerinin deneyim ve yeteneklerini bir bütün haline getirerek ortaya koymaları neticesinde faaliyet göstermektedir. Buna bağlı olarak ortaya çıkan bu düzen ve sinerji aileye katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan, aile işletmelerinin hem istihdam olanakları hem de vergi gibi konular göz önüne alındığında ülke ekonomilerine ciddi katkıları olduğunu söylemek mümkündür. Aile işletmeleri ile ilgili yazın dikkatli bir şekilde incelendiğinde, özellikle 1988 yılında çıkarılan "Family Business Review" adlı bilimsel derginin yayımlanması, konunun bilimsel açıdan incelenmesine ve analiz edilmesine olanak sağlamıştır. Bu gelişmeyle birlikte, konu ile ilgili daha detaylı ve derinlemesine araştırmalar gerçekleştirilmiş ve bu kapsamda birçok çalışma yapılmıştır (Çetin ve Diğerleri 2010, 15).

Aile şirketlerinin tanımı, sezgisel anlamda hemen herkes tarafından yapılabilir de alanın uzmanları bu tür işletmelerin tanımlanmasının kolay olmadığını belirtmektedirler. Aile şirketlerini tanımlamak için kullanılan ölçütler arasında; mülkiyetin yüzdesi, aynı aileden birden fazla neslin ilişkisel durumu ve katılımı, aile üyeleri tarafından gerçekleştirilen yönetimin durumu gibi ölçütler bulunmaktadır (Shanker ve Astrachan 1996, 108). Aile şirketlerindeki yönetim modeline melez model de demek mümkündür; birisi ailenin, diğeri ise işletmenin olmak üzere iki farklı yapı, kural, değer ve beklenti formları bulunmaktadır (Altındağ 2011, 5). Buna bağlı olarak aile şirketi girişimcileri, aynı zamanda aile kurumları olan işletmeler kurmaya çalıştıkları için benzersiz yapıdaki örgütlerdir. Onlar kalıcı aile mirası ve ekonomik değer yaratmak amacıyla örgütler kurar ve geliştirirler (Chrisman ve Diğerleri 2003, 442).

Bir şirket, tamamı ile aile üyelerinden oluşuyorsa ya da en az bir sahip şirkette çalışıyor ve başka bir aile üyesi de işyerinde görev yapıyorsa; veya resmen görevli olmasa da düzenli olarak yardımcı oluyorsa aile şirketi olarak

tanımlanmaktadır (Çetin ve Diğerleri 2010, 16). Diğer bir tanıma göre ise aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulmuş olan, ailenin geçimini sağlayan birey ya da bireyler tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda istihdam edildiği işletmedir (Tuncel 2011, 1).

Literatürde aile şirketi özelliği gösteren örgütlerin ortak tanımlarına bakıldığında şu bilgiler öne çıkmaktadır (Altındağ 2011, 7):

- En kısa tanımı ile aile şirketi, ailenin iş kurmuş halidir.
- Aile şirketi, ailenin kendine özgü kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal kültürdür.
- Aile şirketi, girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşleri ve kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin farklı formlarından oluşan bir birlikteliktir.
- Aile şirketi, lider ve güçlü karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir şirket biçimidir.
- Aile şirketi, ekonomik bir birlikteliği sağlayan ve mülkiyetin aileye ait olduğu bir organizasyon şeklidir.

Gerçek etkinliklerinin ötesinde aile işletmeleri, yaşam standartlarını güvence altında tutma, aile üyeleri için işyerleri ve iş olanağı sağlama, örgütteki işleyiş ile ilgili istikrarı sağlama, şirketin iyi şöhretini koruma ve şirketin büyüklüğünü ailenin kontrol edebileceği bir seviyede tutma gibi bireysel hedeflerle yönlendirilmektedir (Csakne Filep ve Karmazin 2016, 46).

Aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran bazı özellikleri şu şekilde açıklamak mümkündür (Saral Kobal ve Aşkun Yıldırım 2016, 98):

- Aile işletmelerinde genel olarak en az iki kuşak işletme yönetimiyle ilgilenmektedir.

- Anne veya baba ile çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki kuşağı barındıran aile işletmeleridir. Eşler arasında kurulan aile işletmelerinde kuşak farkı görülmesi de belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile işletmesi statüsünde ele alınmaktadır.

Aile şirketlerinde birinci kuşak genellikle tepe yönetici statüsündedir. Çoğu zaman aile üyeleri birbirleriyle mücadele ederek gereksiz tartışmalar yaratmaktadırlar. Buna bağlı olarak önemli olan bir takım değerleri görememekte ve bu yüzden de başarılı adımlar atamamaktadırlar. Bu tür şirketlerde genellikle günlük işleri yürütmek önemsenmektedir ve geleceğe yatırım yapılmadan şirketin sürdürülmesi beklenmektedir. Ancak şirket büyüdükçe bu yapıyı devam ettirmek zorlaşmakta ve işler karmaşıklaşmaktadır. Önemli olan, kurumsallaşma sayesinde belirli kuralların hâkim olduğu bir yol izlemek olmalıdır (Dalkılıç Çekin 2013, 26).

Bu bilgiler ışığında aile şirketlerinin genel özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Şirket sermayesinin büyük bir kısmı belli bir aileye aittir.
- Şirket sahibi olan aile üyeleri, yönetici olarak ya da diğer pozisyonlarda istihdam edilmektedir (Yolaç ve Doğan 2011, 85).
- Şirket ortakları, şirket içi tüm faaliyetleri her zaman kendisi kontrol etme eğilimindedir.
- Gerçekleştirilen işler, şirket sahibinin kişisel değerlendirmelerine göre yapılır.
- Şirket ortakları kendi konularında her şeyin en iyisini bildiklerine inanmakta ve dışarıdan herhangi bir destek almayı istememektedirler.
- Şirket ortakları şirket içi raporlama ve bilgi alma aşamalarında hali hazırda olan bilgi sistemlerini kullanmak yerine kendilerine yakın olan çalışanları tercih etmektedirler.
- Şirketteki yetki ve sorumluluklar genellikle belli değildir.
- Şirket ortağı aile bireyleri arasındaki olası çekişme ve problemler şirketin günlük işleyişini doğrudan etkilemektedir.
- Ailenin normları ve inançları şirket içinde geçerli olmaktadır.

- Girişimci aile üyeleri, işin pratiğinden geldikleri için işi çok iyi bilmektedirler. Ancak genellikle eğitim eksikliğinden ve kendilerini profesyonelce yenileyemediklerinden modern yönetim yaklaşımına sahip olamamaktadırlar (Tuncel 2011, 1-2).
- Şirketteki işletmecilik faaliyetleri ile aile faaliyetleri iç içedir. Karar verme konusunda işletmecilik ilke ve kuralları yerine, aile içi dengeler daha fazla gözetilmektedir.
- Bu işletmelerde kurucu ve yönetici girişimci, yönetimden kolay kolay çekilmek istememektedir. Bu yüzden aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşaklara devri çok önemli bir sorun olarak gözükmektedir.
- Aile şirketlerinde yükselme, seçim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerini işletmecilik ilke ve kurallarına göre uygulamak genellikle zor olmaktadır. Çünkü bazı aile üyeleri koşulsuz kabul edilebilmekte ve yükselebilmektedir (Saral Kobal ve Aşkun Yıldırım 2016, 99).

Bu özelliklere bağlı olarak aile şirketlerinin yaşam sürelerinin kısa olmasının temel nedenleri şu şekilde açıklanabilmektedir (Elevli 2015, 18):

- Kurumsallaşmanın gerçekleşmemesi,
- Devir işleminin doğru zamanda yapılmaması,
- Kişisel, aile-iş kararlarının birbirini etkileyip zarar vermesi,
- Başarılı çalışanların şirkette tutulmamasıdır.

Aile şirketlerinin ömürlerinin uzun olabilmesi için öne çıkan en önemli gereklilik, profesyonel yöneticilerle çalışmak ve buna bağlı olarak sistemi ikinci kuşağa aktarabilmektir. Eğer aile bireyleri, profesyonel yöneticilerin önerilerine ve iş yapma biçimlerine direnç gösterirlerse verimlilik açısından olumsuz sonuçlarla karşılaşma ihtimalleri yüksek olacaktır. Sonuç olarak bir şirketin başarısı, o şirkette çalışan örgüt üyelerinin çalışmalarına ve üretkenliğine bağlı olmaktadır. Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, işlerin kurallara göre yönetilmesi, organizasyon ve görev tanımlarının oluşması şirketin başarısını artırmaktadır. Böylece aile üyeleri bile fark edmeden başarı çantası yükselebilmektedir. Bu durumda ikinci kuşağın

görevi ise, kapıları açmak ve yeni yollar bulmak olmalıdır. Burada amaç, canlı ve coşkulu bir vizyon yaratmak ve bunu uzun vadeye yayabilmektir. Böylece şirket hem çalışanlar tarafından benimsenmekte hem de memnun edici sonuçlar elde edilebilmektedir (Dalkılıç Çekin 2013, 24-25).

Aile işletmelerinin başarılı olabilmesindeki en önemli faktörlerden biri yukarıda da belirtildiği üzere örgütün bir nesilden diğer bir nesile sorunsuz bir şekilde devredilebilmesidir. Yönetim devrinin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için bazı önerileri şu şekilde sıralamak mümkündür (Erdoğan 2004, 96-97):

- Devir işlemi zor ve riskli bir süreç olduğundan dolayı, bu süreçte karşılaşılabilecek güçlükleri göze almak gereklidir. İyi yapılandırılmış ve sistematik bir devretme planı hazırlanmalıdır.
- Planlamaya meslektaşları ve aileyi katarak erkenden başlanılmalı ve dış yardım almanın getirebileceği avantajlar kullanılmalıdır.
- Çocuklar işletmede çalışmayı kendileri seçiyorlarsa, ebeveynlerin onların işletmede olduklarından dolayı memnuniyetlerini bildirmeleri önemlidir.
- Eğer çocuklar işletmeye katılmak istiyorlarsa, onları öncelikle dışarıda başka bir işletmede örgüte hazırlamak onlar açısından önemli bir deneyim olacaktır.
- İşlerin devredileceği aile üyeleri en kısa zamanda seçilmeli ve emeklilik için belirli bir zaman hedeflenmelidir.
- Yönetim devrini gerçekleştiren kişi gündelik işlerden çekilmeli ancak işletmenin strateji ve politikalarının oluşturulmalarına nezaret etmelidir.

Aile şirketlerinin bünyelerinde gerçekleştirdikleri şirket içi aile kümelenmesi de, örgütün bütünleşmesine yardımcı olmaktadır. Bu noktada aile üyelerinin şirket içindeki görevlerde aktif rol oynaması bazı avantajları da beraberinde getirmektedir. Bu avantajların bazılarını şöyle sıralamak mümkündür (Arregle ve Diğerleri 2007, 85):

- Genç yaşta çocuk aile üyelerine işi tanıtmak,
- Aile üyelerinin iş dünyası ile ilgili pratik eğitim almalarını sağlamak,
- Aile üyelerinin teşvikine dayalı birbiriyle bağlantılı planlar serisi oluşturmak,
- Kurucu ya da yaşlı nesilleri firma içinde aktif bir şekilde tutmak,

- Kan bağının örgüt içinde yer almasını devamlı olarak sağlamak,
- Ailenin tüm üyelerine emeklilik yardımı sağlama amacı gütmek.

Genel olarak bakıldığında aile şirketlerinin iş dünyasının temel taşlarından biri olduğunu görmek mümkündür. Onların kurulması, büyümesi ve uzun ömürlü olması, küresel ekonominin başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Yukarıda da belirtildiği üzere aile şirketleri birçok yönetim sorunuyla karşı karşıya olmalarına rağmen, bu örgütlerin büyüebilmek için gerekli stratejik hamleleri yapmaları hem kendileri hem de dünya ekonomileri açısından oldukça önemlidir. Çünkü küresel ekonomi ile ilgili kurulmuş olan düzen, aile şirketleri etrafında inşa edilmektedir (Sarbah ve Xiao 2015, 41). Dünyada ve Türkiye’de mevcut şirketlerin büyük bir bölümünü aile şirketleri oluşturmaktadır. Dünyada aile şirketlerinin toplam şirket sayısı içindeki payı ABD’de %96, İtalya ve Türkiye’de %95 oranındadır. Bu durum, aile şirketlerinin giderek daha fazla gündem oluşturmalarına neden olmaktadır (Tuncel 2011, 1).

Aile işletmelerinde ön plana çıkan kavramlar; aile, yönetim, kültür, işletme ve mülkiyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmelerinin ortak özellikleri olan bu kavramlar, işletmenin yapısı ile uyumlu hale gelebilmek amacı ile paydaşlarla etkileşim içindedir. Aile işletmeleri böyle uyumlu bir yapı sayesinde ayakta kalmaya ve gelişmeye devam edebileceklerdir (Adak 2016, 5).

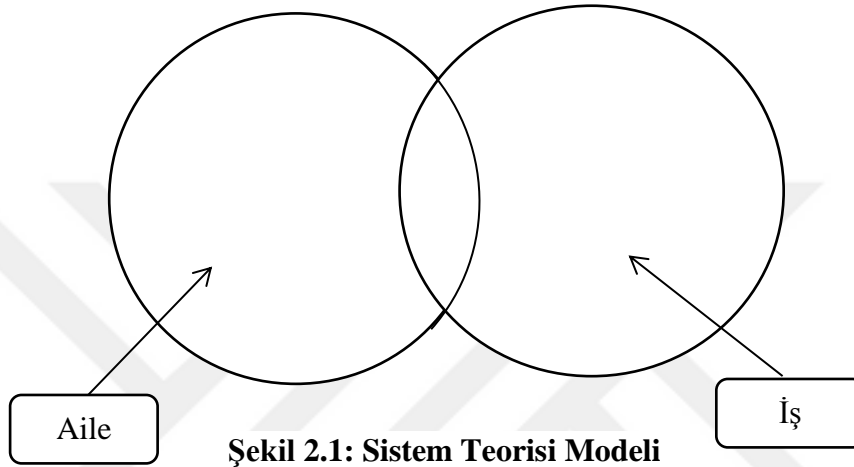
2.2. Aile Sistemi ve Roller

Aile şirketlerinin yapılarının karmaşık hale gelmesinin başlıca sebepleri, aile ağacının büyümesi ve buna bağlı olarak şirketin yeni iş kollarına yönelmesidir. Literatür araştırmalarına bakıldığında, aile şirketlerindeki rollerin ve yapıların Aile Sistem Teorisi ve Üç Daire Modeli olmak üzere iki ayrı modelde incelendiği görülmektedir (Adak 2016, 14).

2.2.1. Aile Sistem Teorisi

Aile firmaları, farklı özelliklere sahip eşsiz, karmaşık ve zorlayıcı sosyal organizasyonlardır. Whiteside ve Brown (1991) aile firmalarını incelemiş ve buna bağlı olarak geliştirdikleri teoride aile ve işletme olmak üzere iki farklı kavramdan söz etmişlerdir. Bu iki farklı kavramın sınırları, karşılıklı bağımlılık dereceleri ve

etkileşimleri aile firmalarını diğer kuruluşlardan ayırmaktadır. Aile ve işletme kavramları yapıları, hedefleri ve görevleri bakımından iki ayrı varlık olarak görülmektedir. Bu iki kavramın etkileşimi ve çakışan özellikleri iki daire ile sembolize edilmektedir (Whiteside ve Brown 1991, 383). Bu model aile şirketlerinde aile sisteminin işle ilgili olan sistemi olumlu ya da olumsuz nasıl etkilediğine odaklanmaktadır (Barrett 2014, 168).



Kaynak: Barrett, M. (2014). Theories to Define and Understand Family Firms. In H. Hasan (Eds.), Being Practical with Theory: A Window into Business Research, 168.

Bu ikili sisteme sahip yaklaşımın aile firmalarını zenginleştirdiğine dikkat çeken Kepner (1983), iş dünyasını ve aileyi ayırmak için geliştirilecek bir modelin bu iki tarafı kutuplaştırabileceğine ve bunun tehlikelerine dikkat çekmektedir (Whiteside ve Brown 1991, 383-384). Ayrıca aile şirketi sisteminin yapı olarak içinde bulunduğu topluma uyarlanıp uyarlanamaması durumu da oldukça önemlidir. Çünkü bu sistem bir toplum için uygun ve uyarlanabilir olabilirken, farklı bir toplum için uygun olmayabilmektedir (Wedemeyer ve Grotevant 1982, 186).

Jaffe (1990), aile ve işletme unsurlarının arasında bulunan farklılıkları; mevcut roller, güven ve ilişkiler gibi faktörlere ayırarak incelemelerde bulunmuştur. Tablo 2.1'de yer alan aile işletmeleri ve işletme sistemleriyle ilgili bilgiler incelendiğinde, aile sisteminin en önemli amacının, çocuklara iyi bir gelecek hazırlamak olduğu görülürken, işletme sisteminde bu amacın kar elde etmek ve buna bağlı olarak işletmeyi büyütme olduğu görülmektedir. Aile sistemindeki ilişkilerin

informal, işletme sistemindeki ilişkilerin ise, kurallara ve standartlara bağlı formal yapılar olduğu gözlenmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında, aile ve işletme sistemlerinin birtakım farklılıklara sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu farklılıklar bir sorun haline getirilmeden çözümlenmeli ve işletme sağlam adımlarla yoluna devam etmelidir (Adak 2016, 15):

Tablo 2.1: Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar

Aile Sistemi	İşletme Sistemi
Çocuk yetiştirme	Kar elde etme
Gözetilen insanların var olması	Üreten insanların var olması
Koşulsuz kabulleniş	Performans bekleme
Geniş ve kapsamlı otorite	Rol bazlı otorite
Duygulara dayalı bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi

Kaynak: Adak, S. (2016). Türkiye’de Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Dış Ticaret Açığı Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

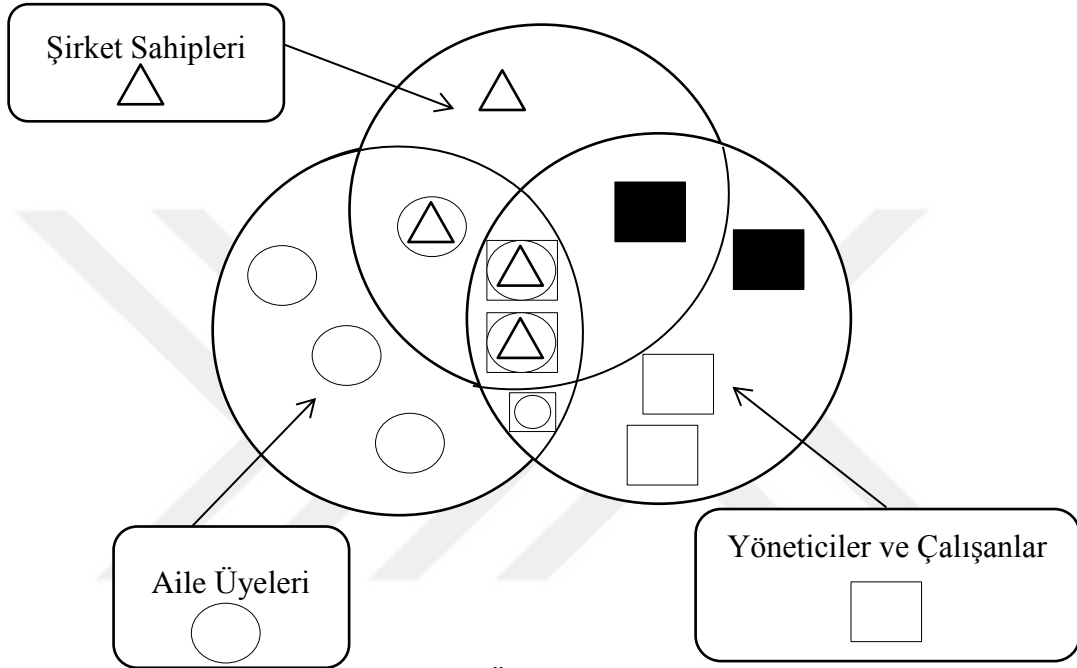
2.2.2. Üç Daire Modeli

Tagiuri ve Davis (1996, 199-200), aile firmaları ile ilgili yapmış oldukları araştırmada üç farklı özelliğe sahip aile şirketi tipi üzerinde araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- a) Bir aile tarafından kontrol edilmeli,
- b) Yönetimde en az iki aile üyesinin bulunduğu bir örgüt yapısı olmalı ve
- c) Aile dışı çalışanlar da örgüt içinde yer almalıdır.

Burada araştırılan firmalar, bir aile tarafından sahiplenilen tüm şirketlerin bir alt kümesi niteliğindedir ve literatürde en çok araştırılan model olarak bilinmektedir. Şekil 2.2’de de görüldüğü gibi aile şirketlerinde faaliyet gösteren farklı üyeler

arasındaki ilişkiler ağı normal şirketlere göre çok daha farklı ve karmaşıktır. Eşsiz ve kendine özgü özellikler barındıran aile şirketlerinde faaliyet gösteren bu üyeler örgüt için hem avantaj hem de dezavantaj niteliğindedir (Tagiuri ve Davis 1996, 200). Ayrıca model özellikle yeni müşteri ilişkileri kurmaya başlayan firmalar için de önemli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (McCabe 2012, 1).



Şekil 2.2: Üç Daire Modeli

Kaynak: Tagiuri, R. ve Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. Family Business Review. 9(2), 199-208.

Üç daire modeli şirket sahipleri, aile üyeleri ve yöneticiler ve çalışanlar arasında örtüşmenin olumlu ve olumsuz sonuçlarına odaklanmaktadır. Burada özellikle ailenin fikirleri, uzun vadeli bakış açısı, ortak hedefler, hızlı karar alma ve özel rekabet avantajı biçimleri yaratılmış birer kaynak olarak görülmektedir. Diğer taraftan aile içi çatışma, dışarıdan fikir almayı reddetme, değişime direnme gibi unsurlar birer tehlike olarak görülmektedir (Barrett 2014, 169).

Tagiuri ve Davis (1996), üç daire modeli sayesinde aile, iş dünyası ve mülkiyet eksenleri boyunca gelişim evrelerini tanıtan dinamik bir perspektif sunmaktadır. Onlar bu gelişme evrelerinde ortaya çıkan sorunları tanımlamakta ve potansiyel çatışmalara çözümler önermektedir (Pieper ve Klein 2007, 312).

2.3. Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile şirketlerinin önemli avantajlara sahip olabilmesi için öncelikle ufku geniş yani vizyon sahibi yöneticilerin örgüt içinde faaliyette olması oldukça önemlidir. Ayrıca örgütün çeşitli paydaşlarla olan işbirlikleri ve ilişkilerinin olumlu yönde olması da firmanın önemli bir avantajıdır. Kurucu aileler, örgütlerini kısa vadede tüketilecek bir yapı olarak görmezler ve geleceğe yönelik uzun vadeli planlar yapabilirlerse örgütün yaşam süresi daha da uzun olabilmektedir. Böyle bir kurucu vizyonuna sahip olan örgütler, kurucunun diğer nesillere aktaracağı kalıcı ve maddi imkânlar sayesinde önemli bir avantaj yakalayabilmektedir. Ayrıca yetenek ve sadakatlerini belirli bir pazarda sürekli olarak biriktiren aile firmaları, alanlarında uzmanlaşmak ve firmanın sağlamlığı ve ömrünü artırmak için, tedarikçiler, müşteriler ve diğer önemli paydaşlarla istikrarlı işbirlikleri kurmaktadır (Shigeru 2017, 4). Bu bağlamda aile firmalarının uzmanlaştıkları alanlarda faaliyet göstermelerinin, buldukları sektörde kendilerine rekabet avantajı sağlayacağını söylemek mümkündür (Colli 2003, 74). Bu noktada ailenin kendine özgü kaynakları ve yeteneklerinin başında gelen insan sermayesi, sosyal sermaye, hayatta kalma ve yaşamını sürdürme sermayesi ve yönetim yapısı örgüte ciddi anlamda avantajlar sunmaktadır (Chua ve Diğerleri 2003, 334).

Genel olarak bakıldığında aile şirketi olmanın beraberinde getirmiş olduğu avantajları finansman, yönetim ve kurum kültürü olarak üç alt başlıkta şu şekilde değerlendirmek mümkündür (Karpuzoğlu 2004, 22-23-24):

- Aile şirketlerinin finansal açıdan taşıdıkları avantajlar: Aile şirketleri sermaye piyasalarının gelişmediği ya da az geliştiği ülkelerde, sermaye problemini genellikle kendi içlerinde çözümlenmektedir. Bu ve benzeri ortamlarda aile şirketleri genellikle fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden; mevcut fonların kullanımında ise aile büyüklerinin fikirlerinden daha çok faydalanmaktadır. Öz kaynakların sermayenin büyük bir kısmını oluşturması, dış çevrede firmayı güçlü bir konuma getirmektedir. Ayrıca firma finansal olarak zor bir döneme girdiğinde pay sahipleri gelirlerini diğer şirketlerdeki pay sahiplerinden daha kolay feda edebilmektedir. Çünkü bu firmalar

ailelerin çocukları gibidir. O nedenle aile üyeleri bu firmaların iflas etmemesi için gelirlerinden ve mal varlıklarından kolayca vazgeçebilmektedir.

- Aile şirketlerinin yönetsel açıdan taşıdıkları avantajlar: Aile şirketleri birbirini tanıyan aile üyelerinden oluştuğu için ekip sinerjisinden azami şekilde yararlanılabilmektedir. İşlerin yürütülmesi sırasında herhangi bir problemle karşılaşılması halinde çalışanlar genellikle birbirlerine destek olmaktadır, birbirlerinin eksiklerini kapatmaktadır ve yapılması gerekenleri söze gerek kalmadan icra edebilmektedir. Örgüt politikasında devamlılık ve tek düzelik daha kolay sağlanabilmektedir. Ayrıca örgüt içi aile bağları kendilerini işe adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını da sağlamaktadır. Bununla birlikte ailevi ilişkiler yetenekli aile bireylerinin, başka örgütlerde çalışmaları yerine aile şirketinde çalışmayı tercih etmelerine neden olmaktadır.
- Aile şirketlerinin örgüt kültürü açıdan taşıdıkları avantajlar: Aile şirketlerinde güçlü bir örgüt kültürünün meydana getirilmesi daha kolay olmaktadır. Aile bağlarından gelen birliktelik iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürünün oluşumu ve paylaşımı kolaylaşmaktadır.

2.4. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Aile şirketlerinin avantajları olduğu gibi bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Aşağıda aile şirketlerinin potansiyel dezavantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Carlock ve Ward 2001, 196-197):

- Yatırım kararları çok kişisel olabilmektedir: Ortaklar ve üst düzey yöneticiler genel olarak şirketlerine yapmış oldukları yatırımları kişiselleştirebilmektedir. Bu durum onların yatırım kararları alırken taraflı olmalarına neden olmakta ve buna bağlı olarak finansal ve fırsat maliyelerini analiz etmelerinde başarısız olmalarına sebebiyet vermektedir.
- Aile yapısı ile iş yapısı uyumsuz olabilmektedir: Aile ve iş sistemlerinin çakışması, çözümlenemeyen çatışmalara, uyumsuzluklara sebebiyet

verebilmektedir. Bu durumun iş dünyasına yansımaları, firma için önemli bir dezavantaj haline gelebilmektedir.

- Sert ve kapalı bir kültür yapısı dezavantaj olabilmektedir: Güçlü ve sert bir kültür, dış çevreye karşı direnme eğilimi gösterebilmektedir. Çünkü kendi çalışanlarına güveni tamdır. Ancak bu durum firmanın dış fikirlere, yeni teknolojilere, ya da yeni pazar fırsatlarına duyarsız kalmasına neden olabilmekte ve karşımıza önemli bir dezavantaj olarak çıkabilmektedir.
- Dar bir ürün aralığı önemli bir dezavantaj olabilmektedir: Tek bir ürüne ya da pazara odaklanmış olan firmaların uzun vadedeki başarıları, birden fazla ürüne veya pazara odaklanmış olan firmalara göre daha zayıf bir orandadır.
- Örgüt içi değişiklikler zor olabilmektedir: Örgüt sahipliği geçiş dönemlerinde yönetim geçişleri tamamlanabildiğinden, aile ile sermaye yapısı arasında belirsiz bir dönem oluşabilmektedir. Bu da aile şirketlerinin önemli bir dezavantajı olarak görülebilmektedir.

Aile işletmeleri yapıları gereği aile ve şirket kavramları arasında salınmakta ve buna bağlı olarak ciddi problemlerle karşılaşmaktadır. Bu kavramların birbirine karıştırılması örgütün bütünselliğine ciddi anlamda zararlar verebilmektedir. Bu duruma yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın işe alınan aile bireylerinin de eklenmesiyle örgütteki problemler daha da önemli boyutlara ulaşmaktadır (İlter 2001, 13). Ayrıca iş ve gizlilik arasındaki çizginin bulanık hale gelmesi de aile işletmeleri açısından önemli bir dezavantaj olarak görülmektedir (Valkova 2014, 126).

Aile işletmelerinde tüm bu problemlere bağlı olarak oluşan güç odaklarındaki dengesizlik ciddi sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu güç odakları işletmenin her kademesinde bulunmaktadır. Aile işletmelerinde ise temel olan dört güç odağından bahsetmek mümkündür. Bunlar; aile bireyleri, hissedarlar, çalışanlar ve profesyonel yöneticilerdir. Bu tür işletmelerde bir kişinin birden fazla güç odağına sahip olması bir takım sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunların başında karar vermede güçlük, yönetimi devretmede yaşanan sorunlar, ücretlendirme politikasında ortaya çıkan sıkıntılar olarak karşımıza çıkabilmektedir (Kalkan ve Diğerleri 2013, 129). Bu odaklardan özellikle şirket sahipleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki

sıkıntılar, işletmeyi ciddi boyutlarda etkilemektedir. Bu bağlamda profesyonel yöneticilerin şirket sahipleri ile ilgili yapmış oldukları eleştirileri aşağıda şu şekilde sıralamak mümkündür (Aksoy ve Çabuk 2006, 46-47):

- Çekirdekten gelmenin getirdiği olumsuzluklardan kurtulamamak,
- Yetki devrini kabul etmemek,
- Günü kurtarmaya çalışmak,
- Aile dışından üyelere ve profesyonel yöneticilere güvenmemek,
- Aile içi sorunları işe yansıtma,
- İnsana yatırım yapmamak,
- Çalışanların ve yöneticilerin mesleki ve kişisel gelişimlerini önemsememek,
- Ani kararlar almak,
- Aile üyeleri arasında geçimsizlik ve uyumsuzluk olması,
- Yasalara ve yönetmeliklere uymamak,
- Her şeyi bildiğini sanmak,
- Liderliğin zayıf olması,
- Standartları ve hiyerarşiyi kabullenememek.

Ancak aile işletmelerinde bulunan aileler, sorunları ve dezavantajları ele alan etkinlikler gerçekleştirerek bu sorunların üstesinden gelebilmektedir. Örneğin; sahiplik geçişlerinin zor olduğunu bilen aile üyeleri, aile toplantılarını organize etmek ve aile koçluğu yapmak için bir aile şirketi danışmanından yardım alabilmektedir. Bu danışman şirketin yapacağı listede zayıflıklarını gören aile üyeleri bu sayede sorunların kaynağına inerken sıkıntı yaşamamaktadır. Zayıf noktalarına vakıf olan aile üyeleri, güçlü yönlerini stratejik bir biçimde kullanarak bu problemleri bertaraf etmeye çalışacaktır (Carlock ve Ward 2001, 196-197).

2.5. Aile Şirketi Türleri

Literatürde aile şirketleri ile ilgili birçok sınıflandırma mevcuttur. En yaygın şekilde kullanılan aile şirketi türlerini dört kısımda şu şekilde açıklamak mümkündür (Salvato 2004, 69):

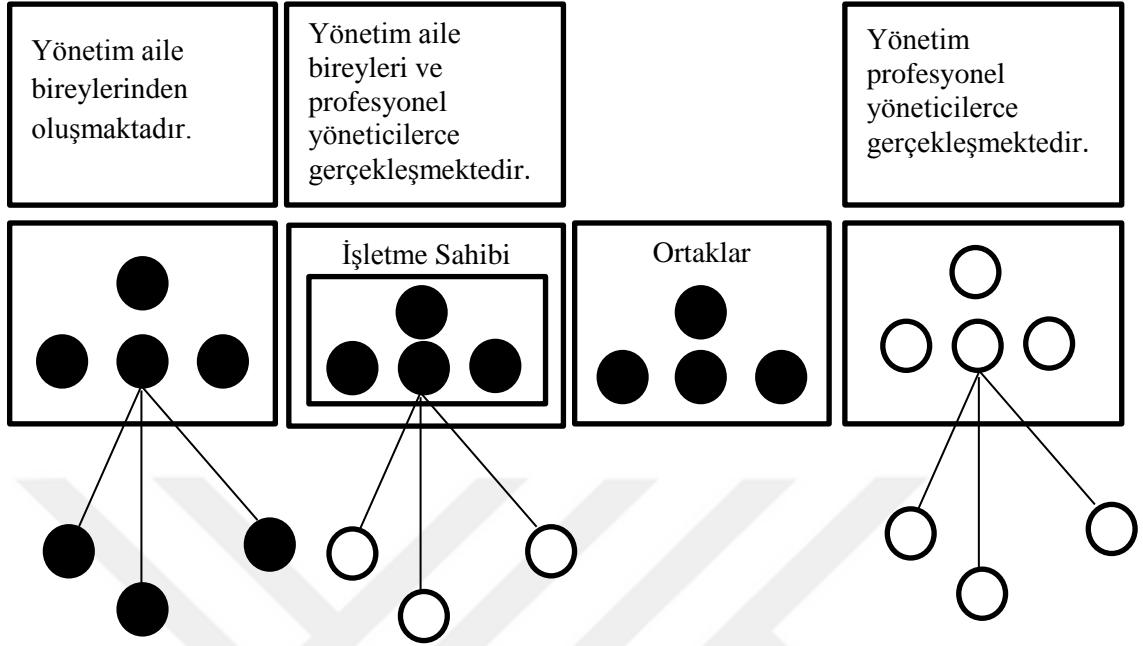
- Baş yöneticinin karakter yapısı: Bu tür aile şirketlerinde baş yöneticinin (CEO) örgüt içinde çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Burada firmanın girişimcilik aktivitelerini direkt olarak baş yöneticinin yönlendirdiği bir yapı söz konusudur. Bu noktada firmanın potansiyelinin, gelişimi ile ilgili durumunun ve baş yöneticinin girişimcilikle ilgili yeteneklerinin birbirlerinden etkilenen unsurlar oldukları görülmektedir. Ayrıca bu tür firmalar daha çok genç örgüt üyelerinin çalıştığı, az sayıda kişinin faaliyet gösterdiği küçük ölçekli firmalardır. Bu tip şirketlerde tek söz sahibi baş yöneticilerdir. Denetleme mekanizması bu tür işletmelerde çok fazla işlemese de diğer şirket türlerine oranla hız ve esneklik bu işletmelerin başarılı olduğu unsurlardır.
- Aile şirketi yapısı: Bu tip aile şirketi yapısında örgütün kuruluş aşamasında ortaya konulan yaratıcı fikirler zaman içerisinde etkisini yitirmiş, şirket kendi varlığını sürdürebilmek için işlemeye devam etmek zorunda kalmıştır. Büyük bir olasılıkla örgütün başında ikinci ya da üçüncü nesil aile bulunmaktadır. Buna bağlı olarak örgüt dış çevre ile ilgili fırsat ve kaynakları değerlendirmede daha aktif ve etkili bir konuma sahip olabilmektedir.
- Sahiplik yapısı: Bu tip aile şirketlerinde sermaye yapısı genel olarak çok güçlü değildir. Bu nedenle firmanın etkinliği finansal kaynakları etkili kullanmasına bağlı olmaktadır. Genelde iç kaynak yapısı yeterli olmadığından dolayı dış kaynak arayışına girmekte ve farklı örgüt yapılarıyla birleşme yoluna gidebilmektedirler. Örneğin; sermaye artırımını için örgüt dış ortaklık yoluna gidilmesi, hisselerin devredilmesi gibi çeşitli büyüme ve birleşme alternatiflerine de başvurdukları görülmektedir.
- Örgütsel özellik yapısı: Bu tip örgüt yapısında ise, klasik yapıdaki örgütleri görmek mümkündür. Bürokrasi kuralları tüm örgütü çepeçevre sarmaktadır ve herkes buna bağlı olarak görev temelli çalışmaktadır. Sayıca çok fazla yönetici örgüt içinde görev almaktadır ve terfiler şirket prosedürleri doğrultusunda basamak şeklinde gerçekleşmektedir. Profesyonel yönetim anlayışının hâkim olduğu bu tür işletmelerde aile şirketi olma özellikleri daha arka planda kalmaktadır ancak temel fonksiyonlar yine kurucu aile tarafından prosedürler doğrultusunda yönetilmektedir. Bu durum tüm örgüt üyelerine

eşit davranıldığı izlenimi verdiği için örgüt performansına olumlu katkı yapmaktadır.

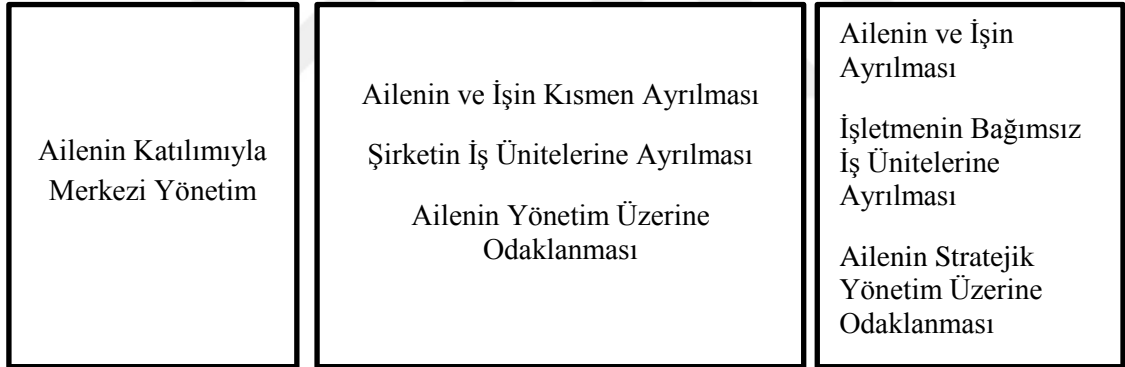
2.6. Aile Şirketlerinde Yönetim Türleri

Aile şirketlerinde ağırlıklı olarak üç farklı yönetim modeline rastlanmaktadır. Bu modeller aşağıda şu şekilde özetlenmektedir (Karpuzoğlu 2000, 16-17):

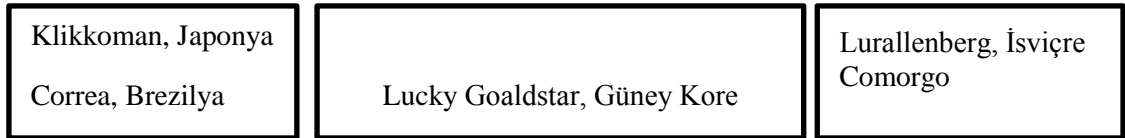
- Merkeziyetçi (Paternalistik) Yönetim: Monarşik yönetim tarzı da denilen bu yönetim şeklinde, işletme sahibi işletmenin politikalarını belirleyen tek yetkili konumdadır. Burada işletme sahibi çalışanlarını korumakta, ihtiyaçlarını gidermekte, ancak onlara genel anlamda söz hakkı tanımamakta, hükmedici bir yönetim tarzı uygulamaktadır. Ayrıca bu tür işletmelerde yöneticilerin tümü ya da önemli bir kısmı aile bireylerinden oluşmaktadır.
- Katılımcı (Partispeyt) Yönetim: Oligarşik yönetim biçimi olarak da adlandırılan bu yönetim türünde hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla beraber, örgütte teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de yer aldığı görülmektedir. Ortak sayısının fazla olması ve örgütte aile üyeleri ve profesyonellerin birlikte faaliyet göstermeleri problem yaratabileceğinden; işlerin, yetkilerin ve sorumlulukların önceden belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu yönetim türünde profesyonellerin de yer almaları örgütün daha verimli ve etkin çalışmasını sağlamaktadır.
- Profesyonel (Aristokratik) Yönetim: Bu yönetim tarzı, işletme sahipleri ve diğer aile üyelerinin direkt olarak işlerin icrasında yer almamalarını öngörmektedir. İşletme yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim tarzında, sadece yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi örgütün geleceğini ve bütünü ilgilendiren kararlar işletme sahibi ve aile üyeleri tarafından verilmektedir. Profesyonel yöneticiler ise, örgüt amaçlarına ulaşılması için para, enerji, makine, malzeme hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve belirli standartlar dâhilinde uygun sistemlerin kurulmasına ve işletilmesine yönelik çalışmaları yürütmektedir.



Temel Yönetim Mantığı



Örnek



● Aile Üyesi Yönetici ○ Profesyonel Yönetici

Şekil 2.3: Aile Şirketlerinde Yönetim Tarzları

Kaynak: Karpuzoğlu, E. (2004) Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. 4. Baskı. İstanbul: Hayat Yayıncılık, s. 29.

2.7. Aile Şirketlerinin Kültür Yapısı

Şirketin kurucusu, örgütün kültürünü direkt olarak kendi liderliğinde şekillendirmekte ve bu durum örgütün diğer üyelerini de etkilemektedir. Onun değerleri, yenilikte ve ürün geliştirmede, uluslararası genişlemede, pazarlama stratejilerinde ve çalışan ilişkilerinde kendini göstermekte ve örgüt bu vizyon ve değerlere göre gelişmektedir (Carlock ve Ward 2010, 59).

Kurucunun değerleri ve kültürü doğrultusunda örgütün özellikleri genel olarak aşağıdaki gibi şekillenmektedir (Corbetta ve Salvato 2012, 53):

- Kurucu, gelecek nesillere uzun sürelerle dayalı eğitimler verebilir ve buna bağlı olarak işin niteliği ve örgüt kültürünü onlara aktarabilirse, bu durum o kişilerin örgütteki görev sürelerini mümkün olduğu kadar uzatabilmektedir. Bu devamlılık durumu da örgütün misyon ve vizyonuna olumlu bir şekilde yansıtılmaktadır.
- Örgüt içinde bulunan aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasındaki iletişiminin sağlıklı olması ve sosyalleşmeye zemin hazırlanması, örgüt içi topluluk duygusunu teşvik etmez ve bu durum örgütün sağlıklı bir şekilde işlenmesini sağlamaktadır. Böylece örgüt, alanındaki fırsatları olumlu bir şekilde değerlendirebilmekte ve bulunduğu sektörde diğer firmaların önüne geçebilmektedir.
- Örgüt, ortaklık anlaşmalarını ve iş ortaklıklarını güçlendirerek müşterilerle ve tedarikçilerle derin ilişkiler geliştirebilmektedir ve bu durum örgütün büyümesini ve gelişmesini sağlamaktadır. Bu noktada kurucunun değerleri ve kültürü yine önemli rol oynamaktadır.
- Karar alma ile ilgili süreçlere tüm örgütün katılımını sağlamak için aile üyeleri dışındaki yöneticilerle de periyodik toplantılar gerçekleştirmek ve bunun için bir yönetim komitesi oluşturmak örgüt adına atılacak en önemli adımlardan biri olarak görülmektedir.

Ancak genel olarak bakıldığında kültür kavramının, aile işletmeleri için yüksek oranda tehlikeler içerdiğini söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak aile işletmelerine bakıldığında, bu örgütlerden, ancak yüzde üçünden azının dördüncü

kuşağın ötesine geçebileceği tahmin edilmektedir. Ancak diğer bir taraftan her kuşağın ortalama yirmi yıl faaliyette kalacağı varsayıldığında, aile dışı işletmelerin oranı da bu oranla benzerlikler göstermektedir. Bu bağlamda iki örgüt tipinin hayatta kalma oranlarının birbirinden farklı olmadığı görülmektedir. Hatta aile işletmelerinin aile dışı işletmelerden önemli ölçüde daha düşük bir tehlike oranına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu uzun hayatta kalma durumunu, paydaşlarla uzun süren ve bütünleşen bir ilişki ağının oluşması ve bu durumun kuşaklararası bir sürekliliğe sahip olması unsurlarıyla açıklamak mümkündür. Bu durum örgüt yapısının ve kültürünün bütünleşmesini sağlamakta ve buna bağlı olarak kalıcı bir vizyon ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda aile işletmelerinin, diğer işletmelere oranla kültür yapılarını güçlü temellerle inşa etmeleri adına önemli avantajlara sahip olduklarını söylemek mümkündür (Perez ve Colli 2013, 133).

Örgüt birden fazla kişi tarafından kurulduğunda ortaya ortak bir kültür yapısı çıkmaktadır. Yani kısaca kurulan ortaklıklar kültürden bağımsız değildir. Örgüt bu farklı kültür yapıları içerisinde yoğrulur ve dönüşür. Bu yüzden ortaklık kültürü kavramı içerisinde tüm dünyada aynı formda oluşabilecek bir ortaklık kültüründen bahsetmek mümkün olmamaktadır. Ortaklık kültürü, insanların beraber hareket ederek hedeflere ulaşabilmek adına geliştirdikleri farklı ortaklık şekillerinin toplamıdır. Bu yönüyle ortaklık kültürü tek bir kişinin bakış açısından ziyade, ortak olmuş ve tecrübe kazanmış ve sonrasında bunu gelecek nesillere aktarmış insanların ortak bakış açılarını temsil etmektedir (Çağlak 2013, 103).

Genel olarak bakıldığında örgüt kültürünü etkileyen en önemli faktörlerin başında şirket sahibinin ya da ortakların dürüstlük ve bağlılık unsurlarına vermiş olduğu önem gelmektedir. Aile şirketinin yüzü ailenin yüzünü temsil etmekte, isimler özdeşleşmektedir. Bu bağlamda şirket ortaklarına ve diğer paydaşlarına karşı sorumluluk içerisindedir ve karşılıklı güven duygusu hâkimdir. Genel olarak çalışanlar ve müşteriler aile şirketlerine uzun süreli bağlılık duymaktadırlar. Bu özellik aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran özelliklerin başında gelmektedir. Bu noktada en önemli unsurların başında gelen kültür, çalışanları motive etmekle beraber işe anlam katmakta, işin paydaşlarca tanınmasına ve güven duyulmasına olanak sağlamakta ve kurumun stratejik planlarına destek vermektedir (Altındağ

2011, 5). Böylece hem örgüt kültürü hem de değerler korunmakta ve güçlenmektedir. Sonuç olarak örgüt kültürü, örgütsel geleneğin ve istikrarın sürdürülmesine, liderliğe ve yeniliğe ve örgütle ilgili daha birçok unsura ve sürece kılavuzluk yapmakta ve örgütü bütünleştirmektedir (Durğun 2006, 113).



3. ÖRGÜTSEL SEMBOLİZM KAVRAMI

3.1. Örgütsel Sembolizm Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Geçmişten bugüne antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve beşeri bilimler gibi birçok farklı disiplin, semboller ile ilgili çalışmalara katkıda bulunmuştur. Sembol ile ilgili yapılan literatür çalışmalarında “sembol” terimi, örgüt içindeki çeşitli temel öğelerle anlam ifade etmektedir (Pratt ve Rafaeli 1997, 863-864). Bu öğeler; bir nesne, bir eylem, bir olay, bir konuşma ya da bir resim olarak örgüt üyelerinin karşısına çıkmaktadır. Buna bağlı olarak semboller, örgüt üyeleri tarafından görülebilir, duyulabilir, hissedilebilir veya başka şekillerde algılanabilir. Bir örgütün üyeleri aynı sembolleri yorumlarken farklı bakış açılarına da sahip olabilir. Sembolik bakış açısı, örgütsel olguların anlaşılmasında örgüt üyeleri arasında fikir birliğine varmayı kabul etmemektedir. Bu nedenle sembollerin bireysel olarak farklı şekillerde algılanması, kültürün farklı katmanlarından birinin küçük bir parçası olarak görülebilir (Schultz 1995, 82).

Semboller, örgütteki bir takım fikirlerin, değerlerin ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan eşsiz sosyal göstergeler olarak ifade edilmektedirler (Uygun 2011, 26). Ayrıca semboller sosyal değerlerin odak noktaları olarak görülürler ve örgütsel katmanlar ile bilinç dışı oluşan gizli bilgileri açıklarlar. Onlar temeli oluşturan karakterin, düşünce sisteminin, değer önermesinin, kendine özgü kavramsal şemanın, örgütün biçiminde yer alan tüm insanların içsel değerlerinin gizli katmanlarının içine gömülmüş bir şekilde yer almaktadırlar (Koçoğlu ve Diğerleri 2016, 297). Buna bağlı olarak, örgütsel ortamlarda meydana gelen olaylarda, davranışlarda, süreçlerde ve benzeri durumlarda insanların eylemlerindeki anlamların derinlemesine incelenmesi konunun odak noktasını oluşturmaktadır (Frost 1985, 6). Başka bir deyişle temel yöntem; günlük nesnelere, eylemlere, olaylara, süreçlere ve dil ifadelerine karşılık gelen daha derin anlamların ve gerçeklerin çıkarılmasını içermektedir (Jermier ve Diğerleri 1991, 171). Sembollerin belirli gruplar tarafından benimsenme özelliği, söz konusu sembollerle ilgili unsurların o topluluklar içinde anlamlı bir şekilde kabul edildiğini göstermektedir. Buna bağlı olarak semboller, farklı anlayış düzeyleri ve kültürlerin içinde bulunan insan gruplarının sosyal

durumuna göre farklı şekillerde yorumlanabilmektedir. Kısacası her insan topluluğu ve grubun kendisine ait bir semboller dili yani sembolizmi olduğunu söylemek mümkündür (Kesken 2016, 706).

Örgütlerin sembolik açıdan incelenmesine yönelik çalışmalar 1980'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Örgütleri sembolik açıdan ele alan yaklaşımlar, örgütlerin bir anlam dünyası yaratarak sembollerle kuşatılmış bir ağa sahip olduğunu öne sürmektedir. Bu yaklaşım literatürde örgütsel sembolizm, semiyotik, göstergebilim gibi değişik isimlerle de anılmaktadır (Aydoğdu Özoğlu 2015, 26). Kısaca sembolizm, evrensel bilgi ve gerçeklerin basit ve sade öğelere indirgenerek ifade edilmesi anlamına gelmektedir. Bir sembol, anlatmak istediği şeyi en kesin, en belirli, en sade, en doğal şekilde ifade etmektedir ve semboller bir düzen içerisinde keyfi bir biçimde yer almadan, bir niyete bağlı olarak oluşmaktadır. Ayrıca bir sembolün birden fazla anlama sahip olabileceği, unutulmaması gereken konuların başında gelmektedir. Buna bağlı olarak kişilerin sahip oldukları anlayış düzeyine göre, sembollerdeki derin anlamı keşfetmeleri mümkün olabilecektir (Kesken 2016, 707). Alvesson ve Berg'de (1992) bu konuya değinerek, sembollerini örgüt içi düzeni oluşturan araçlar olarak görürken, bir sembolün birden fazla anlama sahip olabileceğinin üzerinde durmaktadır. Onlara göre sembollerin görünenden daha farklı ve derin anlamları bulunmaktadır. Bu duruma şu şekilde örnekler vermek mümkündür (Keskin ve Diğerleri 2016, 403):

- Kurumsal Logo: Şirket logosu sadece bir işaret değildir. Örgütün nasıl görünmek istediğinin bir sembolüdür. Örgütü nitelendiren markanın bir ifadesidir ve onun kimliğinin bir sembolüdür.
- Otopark Alanları: Üst yönetim için ayrılan özel park yerleri park alanlarından çok daha fazlasıdır. Onlar güç ve otoritenin sembolüdür.
- Formel Toplantılar: Bu toplantılar kararların alındığı yerlerden daha fazlasını temsil etmektedir. Formel toplantılar, sosyal ilişkilerin simgeleridir ve örgüt üyelerinin değerleri ve önceliklerinin bir sembolü konumundadır.
- Kurumsal Planlar: Gelecek dönemler için kurgulanan planlardan daha fazlasıdır. Bu planlar örgütün kendisini nerede gördüğünün bir simgesidir.

- Ofis Düzeni: Yalnızca düzeni ya da dağınıklığı ifade etmemektedir. Örgütün kurallarına karşı örgüt üyelerinin tutumunu ve memnuniyetini de göstermektedir.
- Mimari, Heykeller, İç Mekân Tasarımı ve Dekorasyon Gibi Estetik Semboller: Örgütsel bağlamda farklı anlamlara sahiptirler. Örgütsel şartları ve ortamı belirleyerek örgüt üyelerini motive ya da demotive edici unsurları barındırmaktadırlar.
- Hikâyeler, Mitler, Efsaneler, Sloganlar ve Şakalar: Örgütle ilgili deneyimleri ve duyguları direkt olarak aktaran açıklayıcı sözlü anlatılardır. Örgüt üyelerinin başarılarını, hayal kırıklıklarını, yöneticilerle olan ilişkilerini, iş yapış biçimlerini, sorun çözme tekniklerini, örgütsel çelişki ve karmaşaları birebir olaya odaklanmadan bir hikâye, efsane, mit veya şaka üzerinden aktarım biçimleridir.

Semboller, örgüt içi ve dışı haberleşme süreçlerinin de en önemli unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır. Eren (2011, 426-427), haberleşme sürecinin sembolik unsurlardan meydana geldiğini belirterek bu sürecin yedi aktörden oluştuğunu belirtmektedir. Bu unsurlar; gönderici, gönderici ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimleri, mesaj, kanal, alıcı, geri besleme ve gürültü öğelerinden oluşmaktadır. Bunlardan özellikle göndericinin bilgi, yetenek ve özellikleri haberleşme sürecinin başarısını belirlemektedir. Göndericinin zihinsel süreci haberleşme aktivitesini başlatmaktadır. Gönderici, kendisine ulaşan bilgi, fikir ve duygular doğrultusunda mesaj olarak iletilebilecek düşünceleri zihninde geliştirir ve bu düşünceleri kelimelere, rakamlara, şekillere yani sembollere dönüştürür. Bunları belirli bir haberleşme kanalından, mesaj olarak alıcıya göndermektedir. Gönderici mesajı hazırlarken alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren sembolleri kullanmalıdır. Ayrıca soyut ifade ve sembollerden ziyade somut semboller kullanmaya özen göstermelidir. Bunlarla beraber sembolleri alıcının daha önce alışmış olduğu anlamlarda kullanmak daha sağlıklı olacaktır. Son olarak gönderici, alıcının anlamaması muhtemel olan kelimeleri açıklamaya özen göstermelidir. Böylelikle alıcı, mesajı ve içeriğindeki sembolleri daha iyi algılayıp yorumlayabilmektedir. Haberleşme sürecinin diğer unsurlarının sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için atılacak bu ilk adım çok büyük öneme sahiptir.

Örgütsel sembolist bir bakış açısı ile örgütleri incelemek için örgütsel anlamların nasıl oluşturulduğunu, sürdürüldüğünü ve yok edildiğini derinlemesine araştırmak gerekmektedir. Ayrıca üretilen sembollerin örgüt mensubu kişilerin problemleri ve fırsatları ile ilgili olması da birçok ilginç araştırma sorusunun kapısını aralamaktadır (Frost 1985, 6). Kısacası örgütler, paylaşılan semboller ve içeriklerin bir bütünü olarak görülmektedir. Bu sembol ve içerikler, bireylerin davranışlarına öncülük etmekte ve belirli bir davranışsal çerçeve çizmektedir. Bu şekilde örgütte yer alan kişilerin örgütsel kimlikleri, sadakat duyguları ve sosyalleşmeleri daha kolay olmaktadır (Aydıntan ve Göksel 2012, 54).

Örgütsel sembolizm, hikâyeler, mitler, ritüeller, anekdotlar ve örgütün logosu başta olmak üzere birçok farklı unsuru kapsamaktadır. Bu yaklaşım, örgüt kültürünün ürettiği bir kavram olmakla beraber sembolik tartışmaların yorumlanması, konuların anlaşılması ve eylemlerin anlamlarının açıklanması işlevlerini de görmektedir (Çelik 2004, 3). Ayrıca örgütsel sembolizm, örgüt üyelerinin, örgütteki bilinçdışı hisleri, imgeleri ve değerleri açıklamak veya anlaşılabilir kılmak için kullandığı organizasyonun yönlerini de ifade etmektedir. Kısaca, sembolizm bir kurumun altında yatan karakteri, ideolojisi veya değer sistemidir. Bu durum örgütün karakterini anlaşılabilir hale getirirken, semboller kurumu güçlendirebilir veya eleştirebilir ve buna bağlı olarak örgütü değişikliklere zorlayabilir. Bu karakter şu şekilde çeşitli olgularla açığa çıkarılmaktadır (Dandridge ve Diğerleri 1980, 77):

1. Bir organizasyonun kasıtlı olarak uydurduğu, bilinçsizce yarattığı ya da önemli gerçek yaşanmış olaylardan seçilen hikâyeler ve mitler. Bunlar kritik yaşam olaylarına (örgütün kuruluşu, kritik olaylar, karizmatik karakterler vb.) anlam ve yapı kazandırmak için birikmişlerdir.
2. Oryantasyon programı, bir toplantı ya da bir kahve molası gibi bir organizasyonun kullandığı törenler veya ritüel olaylar.
3. Bir kuruluşun logosu (diğer bir deyişle, bir kuruluşun kendine özgü iç karakterini dış çevreye ve kendisine iletmesi için seçtiği veya tasarlamış olduğu dışsallaştırılmış somut görsel işaret).

4. Örgütün günlük duygusal ve politik hayatında meydana gelen fıkra ve şakalar. Bu örneklerin her biri psikologların ve antropologların kullandığı özel tabirle semboliktir. Bu sembolik unsurların her biri örgütün ve kültürün içinde yer alan insanlarca biçimlendirilir ve iç içe giren derin anlam katmanlarından meydana gelir.

Sembolizm kavramını benimseyen araştırmacılara göre kültür bir bütün olarak yönlendirilemez; çünkü kültür, etkileşimsel bir olgu olarak örgütlerin içinde yer almaktadır. Kültür kavramı bu çerçevede antropolojik olarak incelenmektedir (Yağmurlu 1997, 27). Antropolojik açıdan semboller, birçok anlam için belirsiz bir şekilde duran, duyguları uyandıran ve insanları harekete geçiren nesnelere, eylemlere, ilişkiler veya dilsel oluşumlar olarak tanımlanmaktadır (Pettigrew 1979, 574). Antropologlar; çalışma yöntemleri, törenler, ritüeller, hikâyeler gibi kültürel öğelerle ilgilenebiliyorsa aynı şekilde örgüt kültürü kuramcıları da örgütü bu kültürel öğelerle inceleyebilir. Ancak örgüt kültürü kuramcıları bu incelemeyi gerçekleştirirken bu öğeleri listelemenin ötesinde anlamlandırmaya çalışmalıdır (Yağmurlu 1997, 27).

Örgütsel sembolizm bakış açısı ile ilgili yapılan uygulamaların etkileri oldukça açıktır. Örgütler, geleneksel davranış modellerinden çok daha az akılcı, mantıklı ve objektiftir. Bu konudaki birçok makalenin de vurguladığı gibi, örgütlerin sübjektif doğasını kabul etmek, örgütsel eylem olarak kabul edilen şeylerin her örgüt için farklı olduğunu ve insanların bu eylemleri duyuları vasıtası ile anlaması gerektiğini kavramaktır. Yöneticilerin, alt bölümlerde çalışan kişilerin örgütsel olaylar ve eylemlerde belirlediği farklı anlamları tanımlamaları ve köprü kurmaları oldukça önemlidir. Bu durum olmadan, örgütlerdeki insan davranışlarının yönetiminde uzun vadede ilerlemek pek mümkün görülmemektedir. Bu konuda yapılan çalışma, yönetsel zorluğun kapsamını ve derinliğini anlamaya katkı sağlamaktadır (Frost 1985, 7).

Tüm bu bilgiler doğrultusunda örgütsel sembolizm kavramının yorumlayıcı bir bakış açısına sahip olduğunu söylemek mümkündür (Schultz 1995, 75). Yorumlayıcı yaklaşım, objektif gözlemlerle anlaşılması mümkün olmayan anlamların geçmiş bilgi ve değer sistemlerine dayanarak anlaşılabilmesini savunmaktadır. Gözleme dayalı olarak elde edilen bilgi, örgüt üyesinin beş duyusu ile algılamasının

ötesinde bir yorumlama sürecinin sonucudur. Bu bilginin içeriği ise sosyal aktörlerin ve gözlemcinin deneyimleri ve bunun sonucunda edindiği geçmiş bilgisine bağlı olarak meydana gelmektedir. Yorumlayıcı yaklaşım, kapsam olarak fenomenoloji, etnometodoloji ve hermeneutik yaklaşımlardan oluşmaktadır (Keskin ve Diğerleri 2016, 338). Fenomenoloji denilince akla ilk olarak Husserl gelmekte; Franz Brentano'nun başlattığı fenomenolojinin gerçek kurucusu ve temsilcisi olarak her zaman onun adı geçmektedir (Gülenç 2014, 20). Fenomenolojik yaklaşımın temel amacı, insan deneyimi ile ilgili verileri incelemek ve bu verilere, onları oldukları şey kılan kurucu yapıları betimleyerek, kavramsal bir açıklık sağlamaktır. Bu noktada bu analizi gerçekleştirebilecek olan fenomenologların görevi, yalın bir şekilde verilmiş olan verilere tam bir dikkat yöneltmek ve onları betimlemeye, analiz etmeye ve yorumlamaya çalışmaktır (Şen 2006, 207). Günlük hayatın detaylı analizlerine dayalı olan etnometodoloji, aktörlerin ne yaptıkları ve niçin yaptıkları hususunda bilgi sahibi olduklarını savunmaktadır. Kurucusu Garfinkel'e göre günlük hayattaki olağan faaliyetler birtakım varsayımlar ve uygulamalar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Sosyal yapı dışsal bir gerçeklik olmaktan ziyade sosyal etkileşim sürecinde toplumun üyeleri tarafından devamlı olarak üretilen bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Sosyal yapı, oluşumunu ve varoluşunu toplum üyelerinin sosyal dünyayı anlama çabalarına borçludur. Kısaca etnometodoloji, insanların kendi dünyalarını nasıl inşa ettiklerini ele alarak, gündelik hayatın tekdüzeliğinin araştırılmasına dayanmaktadır (Yıldırım 1997, 27). Hermeneutik yaklaşımın gelişiminde ise Diltey, Heidegger, Gadamer gibi isimler önemli rol oynamaktadır. İnsanın varoluşunun sırrını anlamaya çalışan bu disiplin, bunu yaparken diğer insanlarla özsel bir birlik kurmayı da salık vermektedir (Topakkaya 2007, 78). Burada amaç, sosyal aktörlerin kendilerine özgü sübjektif anlamlarını anlamak, incelenen sosyal olgunun empati vasıtasıyla deneyimlenebilmesini sağlamaktır (Keskin ve Diğerleri 2016, 367).

Yorumlayıcı yaklaşımla ilgili tüm bu bilgiler ışığında örgüt üyelerinin sembollere farklı anlamlar yükleyebildiklerini söylemek mümkündür. Ayrıca sürekli değişen ve gelişen bir süreç içerisinde, örgütteki bazı sembollerin anlamlarını kaybettiği ve örgütü daha iyi tarif eden yeni sembollerin ortaya çıktığını da belirtmek gerekmektedir. Bu sembolik ifadelerden bazıları yöneticiler tarafından belirli bir etki yaratmak amacıyla bilinçli ve istekli bir şekilde oluşturulabilmektedir. Bazılarının

ise, örgüt üyeleri tarafından çözümleri daha zor olabilmekte ve farklı şekillerde yorumlanabilmektedir (Schultz 1995, 77). Kısacası semboller, örgüt hayatının en belirgin ve gözlemlenebilir yönünü oluştururken aynı zamanda da çözümü zor ve anlaşılmaz bir yapıya sahiptirler (Jones 1996, 1).

3.2. Örgütsel Sembolizm İle İlgili Modeller ve Yaklaşımlar

Tez çalışmasının bu bölümünde örgütsel sembolizm ile ilgili daha önce literatürde gerçekleştirilmiş modeller ve yaklaşımlar yer almaktadır.

3.2.1. Dandridge, Mitroff ve Joyce Modeli

Dandridge, Mitroff ve Joyce (1980, 79-80), Tablo 3.1’de görüldüğü gibi örgütlerde sembollerin türlerini ve işlevlerini üçe ayırarak incelemiştir. Türler, sözel, eylemsel ve fiziksel olarak örnekler eşliğinde açık bir şekilde kategorize edilmiştir. İşlevler de yine üç geniş kategoriye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki olan tanımlayıcı işlev, örgütün herhangi bir olayı deneyimlediği durumlarda sembollerin yarattığı etkiyi göz önüne almaktadır. "Bir resim bin kelimeye bedeldir" ifadesi, bir sembolü açıklamak için kullanılan metotların (şirket ürünleri, logolar, ödüller, rozetler, bronşlar, bayraklar vb.) daha net ve kısa bir şekilde gerçekleştirilebileceğini göstermektedir. İkinci işlev olan enerji kontrolü işlevinde bireyler sembollerin etkisi ile motive olabilirler ya da motivasyonları bozulabilir. Sonucu işlev olan sistemin sürdürülmesi işlevi ise, sistemin devamlılığını sağlamaya çalışırken sembollerden nasıl etkilendiğini ortaya koymaktadır. Burada sistemin modeli veya istikrarı farklı sembol türleri aracılığı ile doğrulanmakta ya da pekiştirilmektedir. Bu sembol türlerinin her biri genellikle birden çok işleve aynı anda hizmet edebilmektedir. Ayrıca tek bir işlevi yerine getirmek için birden fazla tür de birleştirilebilir. Bu noktada örgütün değişen iç ve dış çevre koşulları, örgütü etkilediği için örgüte ait sistemin modelinde ve buna bağlı olarak sembollerinde birtakım farklılıklar oluşmaktadır. Lawrence ve Lorsch’un makalesinde de (1967, 47) bahsedildiği üzere, örgüt birtakım dış ve iç çevre değişikliklerinden etkilenecek farklılaşma ihtiyacı hissetmekte ve değişim göstermektedir. Daha sonra örgütün yoluna istikrarlı bir şekilde devam edebilmesi için bu farklılaşmanın bütünleştirilmesi için yöneticilerin bütünleştirici olarak çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Bu döngü örgütün ölümüne

kadar sürekli devam etmekte ve örgüt sürekli olarak farklılaşıp bütünleştirilmektedir. Bu bağlamda örgütün iç ve dış sembolleri de sürekli olarak değişim göstermekte ve bunların da örgüt lehine bütünleştirilmeleri ve örgüt için istikrarlı hale getirilmeleri hayati önem taşımaktadır.

Tablo 3.1'deki örneklere bakıldığında, Örnek A'da, örgütte yapılan şakaların gerilimi azaltma işlevi gördüğü ortaya koyulmaktadır. Örnek C'de ise logo sembolünün, örgütün temel özelliklerini çalışanlara yansıttığı belirtilmektedir. Dandridge ve diğerleri, örgütte yaşananları bu şekilde inceleyerek sembollerin işlevinin ortaya çıkarılabileceğini savunmuşlardır (Aydoğdu Özoğlu 2015, 37).



Tablo 3.1: Örgütsel Sembolizmin İşlevleri Ve Türleri

	Sözel	Eylemsel	Fiziksel
	Mit, efsane, hikâyeler, sloganlar, inançlar, espriler, söylentiler, lakaplar.	Tekrarlı veya tekrarsız yapılan partiler, geçiş törenleri, yemekler, molalar, güne başlangıç vb. ritüeller, özel eylemler.	Statü sembolleri, şirket ürünleri, logolar, ödüller, rozetler, bronşlar, bayraklar.
Tanımlayıcı Örgütün deneyimlediği bir durumun sunulması			Örnek C
Enerji Kontrolü 1. Gerginliği artırma 2. Önceki durumun deneyimlenmesini kolaylaştırma 3. Gerginliği azaltma	Örnek E Örnek A	Örnek D	
Sistemin Sürdürülmesi 1. Sebep gösterme, tutarlılık sergileme, düzen ve denge farklılaştırma, bütünleştirme 2. Bireysel ya da örgütsel değişim için uygun örnekleri sağlama veya rehberlik etme		Örnek B	

Kaynak: Dandridge, T. C., Mitroff, I., & Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5(1), s.79.

3.2.2. Rafaeli ve Worline Modeli

Rafaeli ve Worline (1999, 72), sembollerin dört işlevi üzerinde durmaktadır. Bu işlevler sembolleri örgütlerdeki fiziksel ipuçları ve anlam taşıyıcıları olarak görmektedir. Bunlardan ilki, sembollerin temel ve paylaşılan değerlerini veya varsayımlarını yansıtmaktadır. Semboller altta yatan değerleri, varsayımları, felsefeleri ve örgütsel yaşamın beklentilerini temsil etmektedir. İkincisinde ise semboller, içe yönelik değerleri ve normları ortaya çıkararak davranışları

etkilemektedir. Burada örgütteki konumlarına göre çalışanlar, rollerine bağlı olarak birtakım davranış kalıpları sergilerler ve bu roller ve kalıplar sembollerden direkt olarak etkilenmektedir. Üçüncü işlevde, semboller örgüt içindeki çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadır. Semboller soyut kavramlar hakkında konuşmaya olanak tanıyan referans çerçeveleri olarak gösterilirler. Dördüncü işlevde ise, semboller örgüt içi bütünleşmeyi sağlamaktadır. Rafaeli ve Worline'na göre, örgütsel semboller duygu, algılama ve davranışları paylaşılan kodlarla bütünleştirerek anlam sistemlerini yakalarlar. Aslında örgütü oluşturan da bu paylaşılan kodlardır.

3.2.3. Morgan Modeli

Morgan'a göre (1985, 29), semboller, örgüt içi iletişimi sağlamakta kullanılan en önemli araçların başında gelmektedir. Semboller örgüt üyelerinin örgütü anlamalarına yardımcı olurken hedeflere ulaşmada kaçınılmaz bir öneme sahiptir. Semboller örgütlerin gelişmesi ve ilerlemesinde oldukça önemli bir şekilde örgüte yön verirler ve kimlik kazandırır. Ona göre örgütsel yaşam sembolik bir süreçten ibaret olup sembolizm çalışmalarının üç ana konuya odaklanması gerekmektedir. İlki, düzen, kontrol ve örgütle ilgili sembolik öneme sahip ihtiyaçları anlamaktır. Semboller anlam taşıyan unsurlar olarak görülmektedir ve özellikle iletişim süreçlerinde konuyla ilgili içerik odaklı çalışmalar yapmak gerekmektedir. Böylece örgütlerin kendi sembollerini nasıl kullanması gerektiği ve bunları kullanırken hangi unsurlara ihtiyaçları olduğu çalışmalar neticesinde belli olmaktadır. İkincisinde, sembolizmin bilinç ve bilinç dışı yönleri arasındaki yakın ilişkinin incelenmesi gerekmektedir. Üçüncüsünde ise, sembolizmi anlamak için güç ve ideoloji arasındaki ilişkinin yakınlığını anlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Semboller her zaman örgütle ilgili bir takım derin ipuçlarına sahiptir. Bu ipuçları ile ilgili izler takip edilerek yeni akademik çalışmalar ve yorumlar akademi dünyasına kazandırılabilir ve örgütler daha da gelişerek hayatlarına devam edebilir.

3.2.4. Fuller Modeli

Fuller'a göre (2008, 170-171), örgütsel sembolizm kavramının beş boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar kavramsal araştırma sorularını içeren önemli açıklamalardır. Bunları şu şekilde açıklamak mümkündür:

- **Sembolün Türü:** Sembollerle ilgili örnekler klasik dil, mitler ve kültürle ilgili hikâyeleri içermekle birlikte, unvanlar, kararlar, yapı, personel politikaları ve fiziksel çevre gibi potansiyel olarak sembolik anlam taşıyabilecek örgütsel olayları da kapsamaktadır. Bu türlerin hepsi örgüt açısından aynı etkiye sahip olmayabilir.
- **Sembolün Yönü:** İkinci boyut olan sembolün yönü, iç ve dış yönler arası sembol karşılaşmalarını yansıtmaktadır. Dış olarak yansıtılan sembol örneği olarak kurumsal kurum teorisi verilebilir. Buna göre örgütler endüstrideki diğer organizasyonlara meşru görünmek için genellikle harici olarak gelen birtakım uygulamaları benimsemektedirler. Diğer bir deyişle örgüt dışındaki örgütler tarafından olumlu bir anlama sahip olabilmek için dışardan gelen sembollerini kullanarak hareket etmektedir. Sembolün yönü iç ise örgütsel yönetim çalışanlarla olan iletişimi anlamlı hale getirmek için semboller kullanmaktadır.
- **Sembolün Kaynağı:** Üçüncü boyut, sembolik anlamın proaktif veya reaktif bir perspektiften kaynaklanıp kaynaklanmadığını içermektedir. Bu boyut, niyet ve olay dizisi ile çok ilgilidir. Proaktif bakış açısında, sembol üst yönetim çalışanı gibi bir kişinin gözünden oluşarak anlam kazanmaktadır. Başka bir deyişle, semboller bilinçli olarak gönderildiğinde, gönderen başkalarına bir anlam iletme niyetindedir. Gönderen, proaktif olarak harekete geçmenin yanı sıra, sembolizmin kaynağının bir başka yönü de kritik öneme sahiptir. Burada da alıcının yorumu devreye girer ki bu da reaktif bakış açısidir. Bu noktada, çalışanlar (alıcılar) başkalarının eylem ve politikalarından anlam çıkarmaya çalışmaktadır.
- **Sembolün Mesajı:** Sembolizmin dördüncü boyutu sembolün işlevi veya içeriğidir. Bunun anlamı, istenilen (proaktif) veya alınan (reaktif) içeriğin türünün dikkate alınması gerektiğidir. Birçok sembolik mesaj bulunmaktadır.

En yaygın olanları güç, meşruiyet, bütünlük, tanınma, destek, adalet ve endişedir. Dahası, sembolik mesajlar, müşteri hizmetleri, rekabet gücü ve takım çalışması gibi örgüt kültürüne ilişkin diğer unsurları da içermektedir. Unutulmaması gereken önemli nokta bir sembol farklı, hatta çelişkili anlamlara sahip olabilir ve bu gerçek, sembolik analizde daima akılda tutulmalıdır.

- Sembolün Özü: Beşinci ve son boyut, sembolün özü veya sembolün altında yatan gerçeklik ile ilgilidir. Bu boyut, en karmaşık, en zor ve bu nedenle en büyüleyici boyuttur. Sembolün temel tanımı, soyut bir kavramı temsil etmesi ve somut bir nesne olmasıdır. Bir kişinin bir kavram üzerine olan inancı onun özü ya da içeriği ve iletilen görüntüleri tarafından belirlenir. Bir sembol, altta yatan gerçekle çelişen bir anlam taşımaya çalışırsa etkisiz hale gelmekte ve anlamını yitirmektedir.

3.2.5. Smircich Modeli

Smircich (1983, 341-342), antropolojideki kültür kavramları ve örgüt teorisindeki örgüt kavramlarını ele alarak bir model geliştirmiştir. Bu model Tablo 3.2'deki gibi kültürlerarası ya da karşılaştırmalı yönetim, kurumsal kültür, örgütsel biliş, örgütsel sembolizm, bilinçaltı süreçler ve örgüt şeklinde beş farklı başlıktan oluşmaktadır. Bunlardan ilk ikisi kültürü örgütsel bir değişken olarak ele alırken diğer üçü kök metafor olarak görmektedir. Kültürü bir değişken olarak ele alan araştırmacılar, kültürün yönetim tarafından yönetilebilen bir unsur olduğunu savunurken örgütü bir kültür olarak gören araştırmacılar ise yönetimin örgüt kültürünü yönetemeyeceğini öne sürmektedirler. Çünkü insanlar örgüt içindeki anlamları pasif olarak özümsememekte, tersine değiştirmektedir (Aydoğdu Özoğlu 2015, 27).

Tablo 3.2: Kültür Teorisi ve Örgüt Teorisindeki Kesişimler

Antropolojideki “Kültür” Kavramları	Yönetim ve Örgüt Araştırmasındaki Temalar	Örgüt Teorisindeki “Örgüt” Kavramları
Kültür, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerine hizmet eden bir enstrümandır. Örneğin, Malinowski’ nin fonksiyonalizmi	Kültürler Arası ya da Karşılaştırmalı Yönetim	Örgütler, hedeflere ulaşmak için kullanılan sosyal araçlardır. Örneğin, klasik yönetim teorisi
Kültür, uyumlaştırıcı ve düzenleyici bir mekanizma olarak çalışır ve sosyal yapılar içerisinde bireyleri bütünleştirir. Örneğin, Radcliffe-Brown’ un yapısal fonksiyonalizmi	Kurumsal Kültür	Örgütler, çevreleriyle etkileşimde bulunarak var olan uyum sağlayıcı varlıklardır. Örneğin, durumsallık yaklaşımı
Kültür, paylaşılmakta olan biliş sistemleridir. İnsan aklı, sınırlı sayıda kurallar aracılığıyla kültürü üretir. Örneğin, Goodenough’ ın etnobilimi.	Örgütsel Biliş	Örgütler, üyelerinin farklı derecelerde paylaştığı öznel anlam ağlarından oluşan bilgi sistemleri olup kurala dayalı çalışıyormuş gibi gözükmektedir. Örneğin, bilişsel örgüt teorisi
Kültür, paylaşılmış semboller ve anlamlar sistemidir, sembolik eylemin anlaşılabilmesi için okunması, çözümlenmesi ve yorumlanması gerekmektedir. Örneğin, Geertz’ in sembolik antropolojik yaklaşımı	Örgütsel Sembolizm	Örgütler, sembolik söylem desenleridir. Örgüt, paylaşılan anlam ve gerçekliklerin oluşumunu basitleştiren dil gibi sembolik şekiller aracılığıyla hayatına devam etmektedir Örneğin, sembolik örgüt teorisi
Kültür, aklın evrensel bilinçdışı yapısının bir yansımasıdır. Örneğin, Levi-Strauss’ un yapısalcılığı	Bilinçdışı Süreçler ve Örgüt	Örgütsel yapı ve uygulamalar, bilinçaltı süreçlerin bir tezahürüdür. Örneğin, transformasyonel örgüt teorisi

Kaynak: Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28(3), s. 342.

Smircich (1983, 342), örgütsel sembolizm temalı bakış açısında örgütleri sembolik söylem desenleri olarak görmekte ve bireylerin deneyimlerini nasıl yorumladığı ve anlamlandırdığına ve bu yorum ve anlamların eylemle olan ilişkisine odaklanmaktadır. Bir araştırmacının örgütü yorumlayabilmesi için örgütte anlamlı bir şekilde meydana gelen deneyimlere odaklanması gerekmektedir. Araştırmacıların, çeşitli sembollerin ve anlamlarının çok yönlü ve karmaşık bir resmini oluşturacak çeşitli kanıtları sunması ve sembolik eylem aracılığıyla örgütün nasıl

oluşturulduğunu ve sürdürüldüğünü incelemeleri gerekmektedir. Konu ile ilgili olarak, dil gibi sembolik biçimler ele alınarak paylaşılan gerçeklikler açığa çıkarılmaya çalışılmaktadır. Bu gerçeklikler, sürekli yorumlanabildikleri için kısa süreli olabilmekte ve buna bağlı olarak örgütle ilgili birçok kavram problematik olarak görülmektedir.

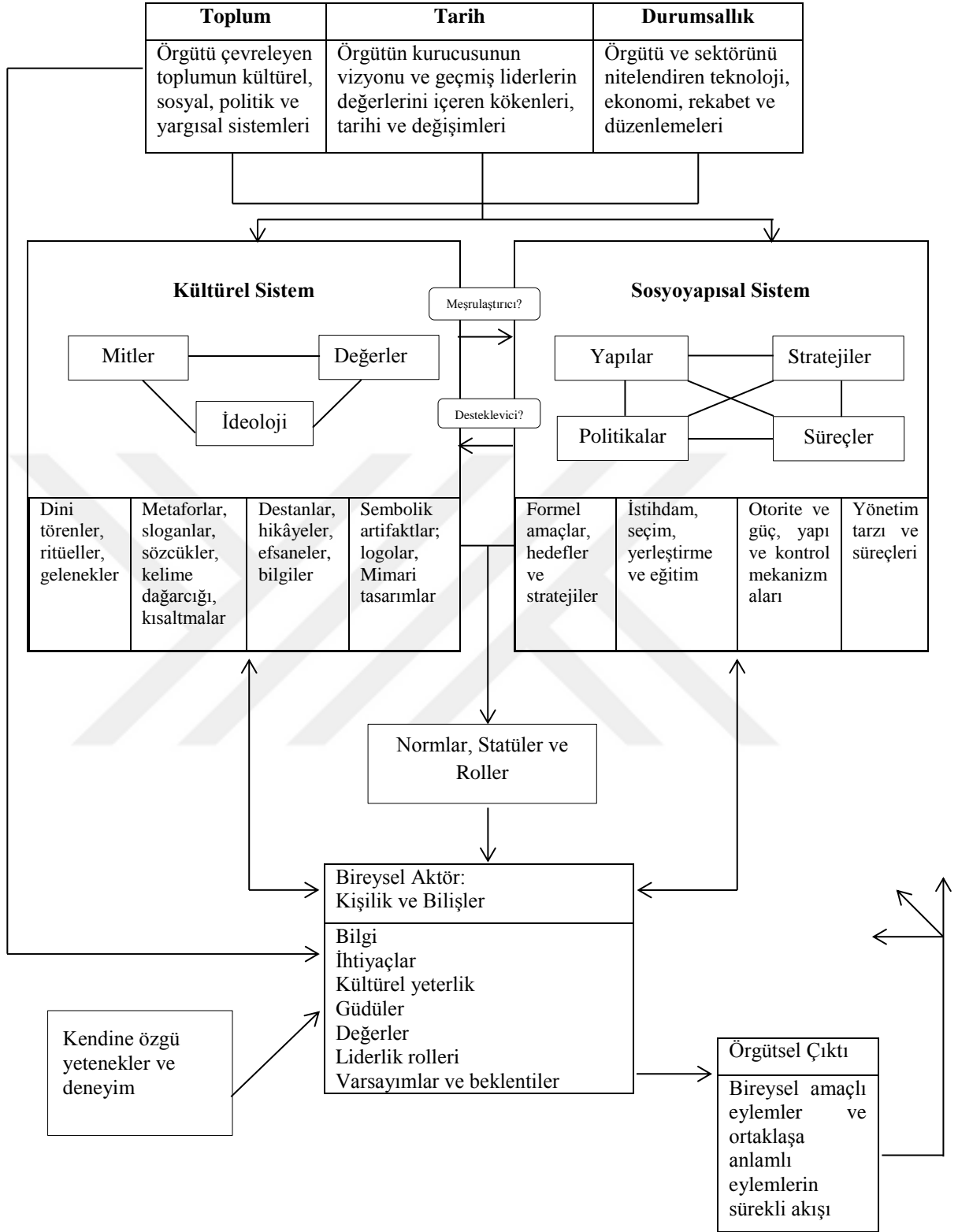
3.2.6. Allaire ve Firsirotu Modeli

Örgütün sembolik kültürel bir yapı olduğunu belirten Allaire ve Firsirotu (1984, 213-215), örgüt kültürünü Şekil 3.1'deki gibi kavramsal bir çerçevede ele almaktadır. Bu kavramsal çerçeve genel anlamda sembolik kültür kavramına dayanmaktadır ve buna göre bir örgütün birbiriyle ilişkili üç bileşeni bulunmaktadır:

1. Örgütler; resmi yapıları, stratejileri, politikaları, yönetim süreçleri ve bir örgütün süreci ve işleyişi (resmi amaç ve hedefler, otorite ve güç yapısı, kontrol mekanizmaları, ödül ve motivasyon, işe alım süreci, seçim ve eğitim, çeşitli yönetim süreçleri) ile ilgili tüm yardımcı bileşenleri arasındaki etkileşimden oluşan sosyal yapıya sahip sistemlerdir.
2. Örgütler; mit, ideoloji, değerler, törenler, ritüeller, gelenekler, metaforlar, kelime dağarcığı, kısaltmalar, sözlük ve sloganlar, destanlar, öyküler, efsaneler, logolar, tasarım, mimari gibi sembolik anlam ifade eden unsurlardan meydana gelen ve tüm bunlara bağlı olarak onun etkileyici ve duygusal boyutlarını temsil eden bir kültürel sistemden meydana gelmektedirler. Bu kültürel sistem, örgütün içinde yer aldığı toplum, örgütün tarihi ve bir takım durumsal faktörler tarafından şekillendirilmektedir. Özellikle mit, ideoloji ve değer kavramları gibi unsurların her biri çelişkili ve karmaşık ayrıntı ve tanımlamalardan oluşan çok geniş bir literatür geçmişine sahiptir. Bu kavramların örgüt kültürü kavramının sembolik yönelimi ile tutarlı olması ve örgüt ile uyumlu bir şekilde hareket etmesi örgütün geleceği açısından büyük önem teşkil etmektedir.
3. Modelin üçüncü bileşeni olan bireysel aktörler ise, belirli donanım, tecrübe ve karakterleri ile örgütün pasif alıcıları değil, durumlarına ve rollerine bağlı olarak anlamı şekillendiren ve anlama katkı sağlayan yapı taşlarıdır. Tüm aktörler, örgütün gidişatına yön vermek ve tutarlı bir tablo oluşturmak için

çalışmaktadırlar. Buna bağlı olarak aynı sosyal ortamda uzun süre etkileşime giren aktörler arasındaki paylaşımlar aynı kültür hammaddelerinden beslendikleri için gelişme eğiliminde olacaktır.





Şekil 3.1: Örgüt Kültürüyle İlgili Kavramsal Bir Çerçeve

Kaynak: Allaire, Y. ve Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. Organization Studies, 5(3), s. 214.

3.2.7. Hatch Modeli

Örgütün sembolik yönü ile ilgilenen Hatch, Schein tarafından ortaya konan kültür modelini geliştirerek bir takım eklemeler yapmıştır. Schein'e göre kültürün üç düzeyi vardır. Bunlar; artifaktlar, kabul edilmiş inanç ve değerler ve temel varsayımlardır (Aydoğdu Özoglu 2015, 31).

Artifaktlar, bilinmeyen bir kültüre sahip bir grupla karşılaşıldığında o grupla ilgili yüzeysel olarak görülebilen, duyulabilen ve hissedilebilen tüm olguları yansıtmaktadır. Artiaktlar, örgütün fiziksel çevresinin mimari yapısı, dili, teknolojisi, ürünleri, sanat eserleri, giyim tarzı, konuşma tarzı, duygusal göstergeleri, mit ve hikayeleri, yayınlanan değer listeleri ve gözlemlenebilen ritüel ve seramonileri gibi kavramlarından meydana gelmektedir. Bunların arasında örgütün iklimi de yer almaktadır (Schein, 2010, s. 23-25).

Tablo 3.3: Kültürün Düzeyleri

Kültürün Üç Düzeyi
1. Artifaktlar <ul style="list-style-type: none">• Görülebilir ve hissedilebilir yapılar ve süreçler• Gözlemlenen davranış<ul style="list-style-type: none">- Çözümlemesi zor
2. Kabul edilmiş inançlar ve değerler <ul style="list-style-type: none">• İdealler, amaçlar, değerler ve istekler• İdeolojiler• Rasyonelleştirmeler<ul style="list-style-type: none">- Davranışlar ve diğer artifaktlar ile uyumlu olabilir ya da olmayabilir
3. Temel varsayımlar <ul style="list-style-type: none">• Bilinçdışı, varsayılan temel inanç ve değerler<ul style="list-style-type: none">- Davranış, algı, düşünce ve his belirleme

Kaynak: Schein (2010). Organizational culture and leadership (4. basım), s. 24.

İkinci düzey kabul edilmiş inançlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgüt üyelerinin herhangi bir konu ya da sorun hakkında bilgi edinmeleri veya bu olguyu öğrenmeleri sonuç olarak bir kişinin inanç ve değerlerine dayanmaktadır. Bir örgüt ya da örgüt içi bir grup yeni oluşturulduğunda ya da yeni bir görev veya sorunla karşılaşıldığında bunun çözümü örgütteki bazı bireylerin fikirleri ile ilgili varsayımlarla ön plana çıkmaktadır. Bu bireyler, fikirleri doğrultusunda grubu ikna

edebilme başarısı gösterebilirlerse ileride grubun lideri olabilirler. Yapmış oldukları öneriler örgüt üyelerini ortak bir şekilde harekete geçirir ve başarı ile neticelenirse bu değerler ilk olarak paylaşılan değer ve inanca, sonrasında ise paylaşılan varsayımlara dönüşmektedir (Schein, 2010, s. 25-26).

Üçüncü düzey ise temel varsayımlardır. Bir sorun ile ilgili art arda hep aynı çözüm uygulanıyorsa bu çözüm zaman içinde kalıplaşır ve kabul görmeye başlar. Önceleri bu çözüm sadece bir önseziden ibaretken sonraları temel bir gerçeklik olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda temel varsayımlar, çeşitli alternatifler arasından seçilen ve sürekli olarak tercih edilerek çözümü yansıtan değerlerdir ancak kültürel yapının içinde diğer alternatif unsurları görmek de mümkündür. Kültürel yapı, değişen çevre koşullarına göre zaman zaman değişiklikler göstermekte, bu duruma bağlı olarak da çeşitli alternatif unsurlar devreye girebilmektedir. Ancak temel varsayımlar, toplum tarafından kabul görmüş ve kalıplaşmış olan, genellikle değiştirilmeye kalkışıldığında büyük tepki uyandıran ancak küçük değişimlere açık olan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısaca temel varsayımlar, denetlenemez ve sorgulanamaz düzeydeki değer ve inançlardır ve değiştirilmeleri son derece zordur (Schein, 2010, s. 27-28).

Hatch'a göre (1993, 660-661), Schein'in varsayımlar, değerler ve artifaktlardan oluşan örgüt kültürü modeli, süreçler ve sembollerle ilgili unsurlar bakımından bir takım eksikliklere sahiptir. Hatch, bu eksikliklerle ilgili boşlukları doldurmak için konu ile ilgili daha dinamik bir model önermektedir (Hatch 1993, 687). Bu modelle birlikte Hatch, Schein'in modelinde iki temel değişiklik yapılması gerektiğini savunmaktadır. İlk olarak modele semboller adında yeni bir faktör eklenmiştir. Bu faktörün eklenmesi ile birlikte model sembolik ve yorumlayıcı bir perspektife bürünmüştür. İkinci olarak, kültür unsurları daha az merkezi hale getirilerek onları birbirine bağlayan ilişkilere odaklanılmıştır. Bu hareket, modeli statik kültür yapısından daha dinamik bir yapıya dönüştürerek kültürel öğeler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu dinamik yapının avantajı ise, sormuş olduğu sorularda yatmaktadır. Schein'in görüşleri, artifaktlar ve değerlerin temel varsayımlar hakkında ortaya koyduğu unsurlara odaklanmaktadır. Buna karşın, dinamik bakış açısı şu soruları sormaktadır: Kültür; varsayımlar, değerler, artifaktlar, semboller ve

onları birbirine bağlayan süreçler tarafından nasıl oluşturulur? Schein, kültürün nasıl değiştiğini veya değiştirilebileceğini araştırırken, dinamik bakış açısı, istikrarı ve değişimi aynı süreçlerin sonuçları olarak tanımlamaktadır. Kültürel dinamikler Schein'in çıkarımlarını zayıflatmamaktadır; ancak örgüt kültürünü daha karmaşık, süreç temelli bir anlayışa doğru yöneltmektedir.

3.2.8. Bolman ve Deal Modeli

Örgütlerin sembolik yönüne vurgu yapan yazarlardan Bolman ve Deal (2008, 253), sembolü güçlü kılan anlam ve düşüncelerle ilgili temel konuları yorumlamaya çalışmışlardır. Bu çerçevede yazarlar rasyonellik, kesinlik ve doğrusallık ölçütlerinden çok daha farklı bir dünya tasvir etmektedirler. Onlara göre sembolik çerçevenin beş varsayımını şu şekilde açıklamak mümkündür:

- Bir olayla ilgili olarak, onun ne olduğundan ziyade ne anlama geldiği önemlidir.
- Olaylar ve anlamlar arasındaki bağlar gevşektir ve olaylar ve eylemler, insanların deneyimleri farklılaştıkça değişik anlamlar ifade etmektedirler.
- Belirsiz ve karışık durumlarla karşı karşıya kalan insanlar, karışıklığı gidermek, yön bulmak ve umutlarını ve inançlarını artırmak için semboller yaratmaktadırlar.
- Olaylar ve süreçlerin genellikle ifade ettikleri, ürettikleri şeylerden daha önemlidir. Dünyevi mitler tarafından oluşturulan sembolik örüntüler, kahramanlar, ritüeller, törenler ve hikâyeler insanların amaç ve tutkularına yön göstermede yardımcı olmaktadır.
- Kültür, bir örgütü bağlayan, insanları bir araya getiren ve istenilen amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan çok güçlü bir yapıştırıcı görevi görmektedir.

3.2.9. Fromm Modeli

Fromm'a göre (1992, 24), sembol, "başka bir şeyin yerinde duran, onun yerini alan, onu temsil eden unsurlar" olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar içlerindeki duyguları, sanki birer somut algıymış gibi açıklayabilir ve birçok şeyi sembol diliyle temsili olarak anlatabilirler. Ona göre semboller üç türe ayrılmaktadır. Bunlar sırasıyla; geleneksel, rastlantısal ve evrensel sembollerdir.

Semboller arasında kullanılan en yaygın ve tanınmış olan tür geleneksel sembollerdir. Bunlar genellikle günlük konuşma sırasında kullanılırlar. Geleneksel sembollere verilebilecek olan en yaygın örnek kelimelerdir. Ancak geleneksel semboller yalnızca kelimelerle sınırlı değildir. Bazen resimler de bu sembol türüne örnek olarak verilebilmektedir. Ülkelerin bayrakları ve şirketlerin bayrak ve logoları buna verilebilecek en iyi örneklerdir. Rastlantısal semboller ile geleneksel semboller arasında tek bir noktada benzerlik göstermektedirler. Burada sembol ile temsil edilen şey arasında içsel bir bağlantıya rastlamak pek mümkün olmamaktadır. Örneğin, bir kişinin bir örgüt içinde olumsuz bir olayla karşılaşması, onun o örgüt ile ilgili olumsuz duygu ve hisler beslemesine neden olacaktır. Rastlantısal semboller ile geleneksel sembolleri birbirinden ayıran en önemli fark ise, rastlantısal bir sembolün çevredeki insanlar tarafından anlaşılabilmesi için, onu açıklamanın gerekli olmasıdır. Oysa geleneksel sembollerin anlamları herkes için aynı ve ortaktır. Evrensel sembollerde ise, sembol ve sembolize ettiği şey arasında belirli bir ilişki bulunmaktadır ve bu rastlantısal olmayan bir ilişkidir. Bu tür semboller, insanların kişisel tecrübelerine dayanmaktadır. ve onların bedenleri, duyguları ve ruhsal özellikleri ile ilgilidir. Evrensel semboller tüm insanlar için geçerli olup, belirli bir kişi ya da toplulukla sınırlandırılmamaktadır (Fromm 1992, 25-31).

Tüm bu anlatılan modeller, örgütlerin sembolik yönünü ele almış olmalarına rağmen, her birinin sembolleri kendi bakış açılarına göre sınıflandırdıkları görülmektedir. Ancak tüm bu modellerin ortak noktası, sembolleri örgütlerin ve buna bağlı olarak örgüt üyelerinin kaderini belirleyen en önemli unsurlar olarak görmesidir. Bu bağlamda örgüt içindeki tüm üyelerin geleceği, örgütteki sembolleri anlamlandırma durumlarına göre şekillenmektedir.

3.3. Örgütsel Sembolizm İle İlgili Kavramlar

Tez çalışmasının bu bölümünde örgütsel sembolizm ile ilgili literatürde yer alan kavramlara değinilmektedir.

3.3.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüte ilişkin yönetsel politikaların, stratejilerin, çalışma ilkelerinin, tutum ve davranışların, rollerin, değer ve normların, sembollerin, geleneklerin oluşturduğu bir bütün veya paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Erkmen 2010, 5). Nasıl bir kültürdeki bireyler birçok ortak yönü paylaşmaklar birlikte farklı kişiliklere sahipse, örgütler için de aynı şey söz konusudur. Örgütler, kendi ayırt edici kültür ve alt kültür modellerine sahip mini toplumlardır (Morgan 1998, 150).

Örgüt kültürünü açıklamaya ilişkin çalışmalar bazı varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımları şu şekilde sıralamak mümkündür (Doğan 2012, 105):

- Örgüt kültürü faaliyette bulunduğu toplumsal kültürden etkilenmekle birlikte o toplumun kültüründen farklı bir kültür olarak meydana gelmektedir. Aksi halde örgüt kültüründe söz etmek mümkün değildir.
- Toplumsal kültür homojen bir özellik göstermeyip bazı farklı alt kültürlerden meydana gelmektedir. Hem bu özelliği nedeniyle örgütlerin farklı değerlere sahip olmasını desteklemekte, hem de örgütte yer alan birey ve gruplar toplumun farklı alt kültürlerine mensup olduklarından toplumsal alt kültürlere ait değerleri örgüte taşımaktadırlar. Bu nedenle örgütün sahip olduğu kültürün genel çerçevesini toplumsal kültür oluşturmakla beraber kendine özgü bir içeriği bulunmaktadır.
- Örgüt kültürü, diğer örgütlerin kültürlerinden etkilenmekle birlikte onlardan farklılık taşımaktadır.
- Örgüt kültürü, örgütün tarihinin bir sonucu olarak olduğundan kendine özgü özellikleri baskındır. Bir örgütü diğer örgütlerden ve toplumdan ayıran temel neden bu süreçle açıklanabilmektedir.

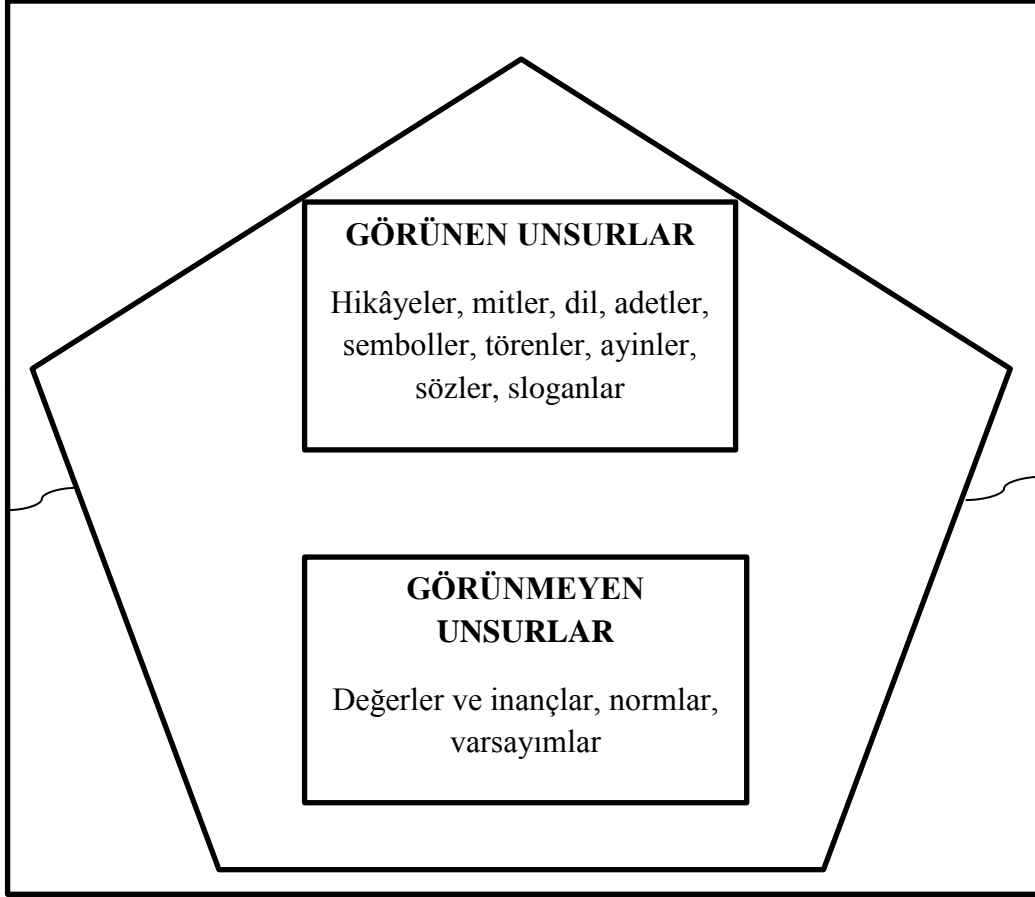
- Örgütsel değerler ile bunların dayandığı temel varsayımlar örgüt kültürünün özünü oluşturmaktadır.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin zihinsel süreçlerine dayalı bilişsel bir süreçtir.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarında ortak bir temel oluşturmaktadır.

Örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin morali ve verimliliği üzerinde güçlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Örgüt üyeleri, o örgütün kültürünü kabul ya da reddedebilmektedirler. Kültürü kabul ederlerse, o kültüre uyum sağlamak ve bu durumu davranışları vasıtasıyla açığa vurmaktadırlar (Erkmen 2010, 9). Yani örgüt üyeleri tarafından kabul edilmiş bir örgüt kültürü, örgütün devamlılığında bir davranış birliği oluşturmakta ve o örgütü oluşturan örgüt üyeleri arasında uzun bir etkileşim süreci meydana getirmektedir (Uzunçarşılı ve Diğerleri, 2002, 1). Örgüt üyeleri kültürü reddederlerse, hayal kırıklığı ve gerginlikten dolayı o örgütten ayrılmaya kadar gidebilecek sonuçlarla karşılaşabilmektedirler. Kültür, insanların çevreye ve değişen koşullara uyum sağlamalarında yararlandıkları en önemli unsurların başında gelmektedir (Erkmen 2010, 9).

Örgüt kültürü kavramıyla birlikte, mitler, metaforlar, ritüeller, hikâyeler, kahramanlar, törenler, artifaktlar ve benzeri unsurlar örgüt kavramının içinde kendilerine yer bulmuşlardır (Lorenzo 2001, 27). Bu unsurlar örgüt kültürünün oluşturulması, aktarılması ve sürdürülmesinde kilit bir role sahiptirler. Armstrong (1990), örgüt kültürünün unsurlarını görünen ve görünmeyen unsurlar olarak ikiye ayırmıştır. O bunları buzdağı metaforu kullanarak açıklamış ve bu unsurlardan hiçbirinin tek başına örgütü temsil edemeyeceğini belirtmiştir. Bu unsurlar bir arada olduğunda ise, örgütü kültürü anlamlı bir bütünlüğe sahip olmaktadır. Aşağıda bulunan Şekil 3.2’de bu unsurları görmek mümkündür (Yıldırım 2015, 16).

Sembolik yaklaşımda kültür, ortak anlam ve semboller sistemi olarak ele alınmaktadır. Buna göre kültürel olguların aktarılması da semboller aracılığı ile gerçekleşmektedir. Dolayısı ile bireylerin sahip olduğu sembolleştirme yeteneği kültürün oluşturulması bakımından son derece önemlidir (Ataman 2002, 511). Diğer

bir ifadeyle bu sembol ve ifade biçimleri, örgüt üyelerinin deneyim ve yorumlarından meydana gelen kültürel bir ortamın doğmasına olanak vermektedir (Eren 2010, 141).



Şekil 3.2: Buzdağı Metaforu İle Örgüt Kültürü Unsurları

Kaynak: Yıldırım, F. (2015). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.17.

Toplumların yapılarına göre farklı örgüt kültürü modellerinin meydana geldiğini belirten Trompenaars ve Hampden-Turner (1998), örgüt kültürünü boyutlandırırken iki önemli değişkene vurgu yapmaktadırlar. Bunlar eşitlik ve hiyerarşi kavramları ile kişi ile görev arasındaki uyumdur. Bu noktada dört farklı örgüt kültürü tipi tanımlamaktadırlar. Bunlar; aile kültürü, Eyfel Kulesi kültürü, güdümlü füze kültürü ve kuluçka makinesi kültürü olarak adlandırılmaktadır (Gültekin ve Ulukan 2012, 91).

Aile metaforu, yüz yüze ilişkilerden oluştuğu için kişisel, ama aynı zamanda deneyim ve otorite sahibi bir lider tarafından yönetildiği için de hiyerarşik olan bir kültür yapısına sahiptir. Bu kültür türündeki bir örgütün atmosferi birçok özellik bakımından evi andırmaktadır. Yaşa göre terfi esastır, şirketle olan ilişki uzun vadeli ve bir adanmışlık söz konusudur. Üstlerin onayı olmadan herhangi bir eylemde bulunulmamaktadır. Bu kültür tipinde çalışanlar birbirlerine gelenekler, adetler ve arkadaşlık ilişkileri ile bağlıdırlar (Gültekin 2011, 50-51).

Eyfel Kulesi kültürü, hiyerarşi ve göreve uyum konularına güçlü bir vurgu yapmaktadır. Bu örgüt kültüründe, işler açık bir şekilde tanımlanmakta, çalışanlar kendilerinden ne yapmalarının beklendiğini bilmekte ve tüm işler üstten koordine edilmektedir. Sonuç olarak bu metafor, Eyfel Kulesine benzer bir şekilde üstü dar ve keskin, alt tarafı geniş bir yapıya sahiptir (Güllüoğınar 2012, 142).

Güdümlü füze kültürü, eşitliği vurgulamaktadır. Görev neyi gerektiriyorsa örgüt üyeleri onu yapmak durumundadır neyin gerektiği çoğu zaman belli olmamaktadır. Ulusal Havacılık ve Uzay İdaresi (NASA), güdümlü füzeye benzeyen uzay araçları geliştirilmesinde proje gruplarına dayalı bir çalışma ortamı oluşturmuştur. Mühendisler uyum içinde ve bir arada çalışmak zorunda olduğu için, aralarındaki en iyi iş bölümünün hangisi olacağı ancak çalışmanın gidişinde belli olmaktadır. Herkes kendi işiyle ilgili bilgiye sahip olup, bu kültürde gruplar geçici olma eğilimindedir ve ilişkiler projeye bağlıdır. Bu kültür duygusal bir yapıya sahip değildir ve karşılıklı adanmışlık içermemektedir. Bu tip kültürlerde, insanın değerinin nihai ölçütü, gösterdiği performansa ve katkıya bağlı olmaktadır (Gültekin ve Ulukan 2012, 92-93).

Kuluçka makinesi kültürü ise, eşitlik ve bireysel yönelime güçlü bir şekilde vurgu yapmaktadır. Bu noktada örgüt üyelerinin örgüt içi amaçlarını gerçekleştirme düzeyleri, örgütün varoluş düzeyinin önüne geçmektedir. Bu kültürde örgütün görevi, çalışanlarının kendilerini ifade etmelerini ve gerçekleştirmelerini sağlamaktır. Bu nedenle örgüt, bir kuluçka makinesi düzeninde çalışmaktadır ve buradaki kültürün biçimsel yapısı çok düşük bir düzeye sahiptir. Bu kültürün üyeleri öncelikle doğrulamak, eleştirmek, geliştirmek, kaynak bulmak ve keşfedilecek yeni bir ürün ya da hizmetin geliştirilmesini sağlamak için oradadırlar. Bu kültür yapısı, genellikle

Kaliforniya ve İskoçya'daki Silikon vadilerinde iş yapmaya başlayan uluslararası işletmelerde sıklıkla kullanılmaktadır. Bu tip örgütler, tipik olarak girişimcidir ve yaratıcı takımlardan meydana gelmişlerdir. Kuluçka makinesi kültürüne sahip örgütlerdeki örgüt üyeleri, kendi yaratıcı yeteneklerinin heba edilmeyeceği işletmelerin, bir parçası olmak istemektedirler (Güllüpmar 2012, 144).

Örgüt kültürü ile ilgili yapmış olduğu çalışmalarla literatür tarihine geçen Hofstede (2011), yine toplumların davranışlarından, geleneklerinden ve yaşam tarzlarından yola çıkarak yapmış olduğu araştırmalarda örgüt kültürünün altı boyutunu ortaya koymaktadır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk, erkeklik/dişilik, uzun/kısa dönem planlama ve hoşgörü/kısıtlama olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güç mesafesi, örgütlerdeki daha az güçlü üyelerin, örgüt içinde gücün eşit olmayan şekilde dağıldığını kabul etme derecesi olarak tanımlanmıştır. Örgüt üyelerinin güç mesafesi ile ilgili kabul etme derecesi yüksek ise, bu durum örgüt içi eşitsizliği temsil etmektedir. Güç ve eşitsizlik, her toplumda karşılaşılan temel bir gerçektir. Bütün toplumlar eşitsizdir, ancak bazıları diğerlerinden daha eşitsizdir (Hofstede 2011, 9). Bu eşitsizlik, beraberinde yönetimci kapitalizm teorisinde olduğu gibi yöneticilerin örgütlerde merkezi güç unsurları haline geldiği bir örgütsel kontrol biçimini ifade etmektedir (Keskin ve Diğerleri 2016, 249). Kapitalizmin işleyişi bu durumu beraberinde getirmekte ve Alfred Chandler'ın da (1977) belirttiği gibi piyasa dengeleri, Adam Smith'in görünmez el benzetmesinin aksine görünen el olarak tanımlanan büyük şirketlerin yöneticileri tarafından sağlanmaktadır (Livvarçin ve Kurt 2014, 25). Belirsizlikten kaçınma, insanların belirsiz durumları tolere edip edemediğini açıklamaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde belirsizliği azaltmak için oluşturulmuş yazılı kurallar bulunmaktadır. Düşük olduğu örgütlerde ise, yazılı kurallar ve ritüeller daha azdır. Bireycilik/toplumculuk boyutu ise, insanların kendilerini ve gruplarını/örgütlerini nasıl değerlendirdiklerini ifade etmektedir. Bireycilik değerleri yüksek olan insanlar, örgüt içinde kendini gerçekleştirme ve kariyer gelişimine önem verirken, toplumculuk değerleri yüksek olan insanlar, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde görebilmektedirler (Wu 2006, 34). Erillik/dişilik boyutu, cinsiyetlerin karakteristik özellikleri ile ilgili olarak,

toplumlarda “cinsiyetler arasındaki biyolojik farklılıkların cinsiyetlerin duygusal ve sosyal rollerine olan etkileri” ile ilgili kararlarını ifade etmektedir (Kanayama 2005, 26).

Yukarıdaki boyutlara sonradan eklenen uzun/kısa dönemli planlama boyutu, Hofstede'nin batılı değerlere fazla ağırlık vermesine getirilen eleştiriler sonucu doğu sentezini temsilen “Konfüçyus dinamizmi” olarak adlandırılmıştır. Uzun dönemli planlamanın yüksek olduğu kültürlerde, değerlerin gücü ve kalıcılığına önem verilerek ve gelecek kaygısı güdülerek, ileriye yönelik planlamalar yapılmaktadır. Kısa dönemli planlar yapan toplum ve örgütler ise, geçmiş ve şimdiki zaman ile ilgilenmektedirler. Yani, günü kurtarma operasyonları ile zamanlarını geçirmektedirler (Erkmen 2010, 72).

2010 yılında eklenen hoşgörü/kısıtlama boyutu ise, insanların örgütlerinde hoşgörü ile karşılanıp karşılanmadıklarını, bir takım kurallar çerçevesinde kısıtlanıp kısıtlanmadıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Hoşgörü, yaşamın tadını çıkarmak ve eğlenmek gibi insanların mutlu olmalarını sağlayan aktiviteler anlamına gelmektedir. Kısıtlama ise, insanları kontrol altında tutan sıkı kurallarla düzenlemeler getiren bir toplumu ifade etmektedir (Hofstede 2011, 15).

Örgüt kültürü ile ilgili literatür araştırması yapıldığında yukarıdaki örnekler gibi birçok model olduğunu görmek mümkündür. Bu modellerden bazıları aşağıdaki tabloda şu şekilde gösterilmektedir (Öztürk 2015, 73-74):

Tablo 3.4: Örgüt Kültürü Modelleri

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI
Schein Modeli	-Örgütün Çevresi ile İlişkisi -İnsan Faaliyetlerinin Özelliği -Gerçek “doğruluk” kavramı -Zaman Kavramı -İnsan Doğası -İnsan İlişkileri -Homojenlik ve Çeşitlilik
Hoftede Modeli	-Güç Mesafesi-Belirsizlikten Kaçınma -Bireysellik -Maskülen ve Feminen -Uzun-Kısa Döneme Yönelme
Sonnenfeld Modeli	-Beyzbol Takımları -Kulüpler -Akademiler -Kaleler
Quinn ve Cameron Modeli	Klan Kültürü -Hiyerarşi Kültürü -Adokrasi Kültürü -Piyasa Kültürü
Ouchi Modeli	-Tip A (Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü) -Tip J (Japon Tarzı Örgüt Kültürü) -Tip Z (Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü)

Kaynak: Öztürk, U. C. (2015). Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi Ve Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi. 6(12).

Örgüt kültürü alanında araştırmalar yapan Peters ve Waterman’a göre mükemmel firmaların başarılarını oluşturan sekiz temel kültürel değer ve davranışlar şu şekildedir (Eren 2010, 162):

- Hareketi tercih etmek: Sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmektense çabuk karar vererek bir şeyler yapmak.
- Müşterilerle sürekli ilişkiler: Müşterilerle devamlı temas halinde olmak, onların tercihlerini bilerek hizmet etmek ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutmak.
- Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi: Alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vererek, onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırmak.

- İnsana değer vererek verimliliği artırmak: Örgüt içinde tüm çalışanlarda önemli ve örgüt için değerli oldukları duygusu yaratarak örgütün gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı havayı oluşturmak.
- Basit yapı ve az kurmay: Az sayıda kurmay personelle az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir örgüt yapısı ile faaliyette bulunmak.
- Bir ana işletme değerine önem verme: Örgütün değerlerine bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratmak, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba göstermek.
- En iyi bilinen iş alanında kalmak: İş hayatında maceracı olmamak, aşırı risklere girmemek, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinmek.
- Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanmak: Birkaç önemli hususu dikkatle, sürekli ve kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbesti tanımak.

Kısacası örgüt kültürü, günümüzde örgütler için tüm sorunların çözüm kaynağı ve yöneticiler için de baştan çıkarıcı bir vaat olarak görülmektedir. Günümüzün birçok şirketi, küresel bir yapı kazandıklarında pazarlarını, yapılarını, süreçlerini, uygulamalarını ve kültürlerini değiştirmektedir. Bazı küresel şirketler, coğrafi olarak yeni bir kurumsal örgüt kültürü kurmaya çalışmaktadır. Bu kurumsal yapıdaki örgüt kültürü, ulusal kökenleri, etnik yapıları ya da mesleki deneyimlerine bakılmaksızın tüm örgüt üyelerini kapsayan etkileyici değerlere ve inançlara dayanmaktadır. Bu da bu örgütsel yapıları istisnai ve özel kılmaktadır (Plakhotnik 2008, 117).

Örgüt kültürü, ulusal ve uluslararası yapıdaki örgüt ve yöneticiler arasındaki farkları açıklamaya çalışmaktadır. Farklı insan gruplarının olayları kendi kültür yapılarına göre algılamaları ve buna bağlı olarak farklı şeyler gerçekleştirmeleri oldukça normal bir durumdur. Bu durum üst yönetimin etkisi olmadan örgüt üyelerinin baskın örgüt kültürünü şekillendirmelerine olanak sağlamaktadır (Adeyoyin 2006, 11).

Görüldüğü üzere, örgüt kültürü kavramı ile ilgili tıpkı örgütsel sembolizmde olduğu gibi farklı araştırmacılar farklı modeller oluşturmuşlardır. Tüm bu modellerin ortak noktası ise, örgüt kültürünün örgüt için ne denli önemli olduğuna dair yapılan vurgudur. Örgüt kültürü, insan vücudunu çepeçevre saran damarlar gibi örgütün her yerine nüfuz eden bir varlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, örgüt kültürünün örgütler için hayati derecede önemli olduğunu söylemek mümkündür.

3.3.2. Örgüt İklimi

Etimolojik açıdan iklim sözcüğü Yunancadan gelmekte olup eğilim anlamı taşımaktadır. Sözcük yalnızca ısı, basınç ya da nem gibi unsurları içermemekte; aynı zamanda örgüt üyelerinin örgüt içi çevreyi nasıl tanımladıklarını da kapsamaktadır (Öge 2001, 134).

1930'lu yıllarda gerçekleştirilen Hawthorne çalışmalarındaki insan ilişkileri hareketi, araştırmacıların dikkatini “zor” bir fiziksel ortamdan “yumuşak” bir psikolojik çevreye yöneltmiştir. Daha sonra insan ilişkileri ile yapılan çalışmalar neticesinde Kurt Lewin ve arkadaşları, 1939 yılında örgütsel iklim kavramını önermişlerdir. Bu önerinin ardından Forehand ve Glimer (1964), Tagiuri ve Litwin (1968) ve Payne and Pugh (1976) gibi çok sayıda araştırmacı bu kavram ile ilgili araştırmalar ortaya koymuştur (Randhawa ve Kaur 2015, 66-67).

Genel anlamda bir tanımlama yapılacak olursa örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve ona belirli bir kimlik kazandıran, örgütteki bireyler tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkiye sahip olan özelliklerin bütünü olarak adlandırılmaktadır (Dinibütün 2013, 3). Kısaca tanımlamak gerekirse örgüt iklimi, örgütün yarattığı atmosferin çalışanlar üzerindeki etkisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu etkiden örgüt üyeleri ve örgüt karşılıklı olarak etkilenmektedir. İklim; örgüt ve örgüt üyeleri ile makro ve mikro yapının uygun bir şekilde birleşimidir (Solmaz 2016, 57). Literatürde örgüt iklimi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır ve bu tanımların en önemlileri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.5: Örgüt İklimi Tanımları

Örgüt İklimi Tanımları	Yazarlar
Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen unsurlardır.	Forehand and Gilmer (1964)
Örgüt üyeleri tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan, onların motivasyonlarını ve davranışlarını etkileyen özelliklerdir.	Litwin and Stringer (1968)
Bir örgütün üyeleri ve çevresi ile kurmuş olduğu ilişkilerden etkilenebilen özel nitelikleridir.	Campbell, Dunnette, Lawler, and Welck (1970)
Bir örgütün baskın değer sistemidir.	Katz and Kahn (1978)
Bir örgütün çalışanlarının ve yapısının motifleri, liderlik stilleri, normları ve değerlerinin birleşiminden oluşan unsurdur.	Kolb, Rubin, and McIntyre (1986)
Bir örgütün kalitesi ve davranışlarını etkileyen belirli özelliklere sahip değerlerden oluşan bir olgudur.	Tagiuri (1988)
Örgüt içi ve dışı ve değişimlere çalışanların vermiş olduğu tepki ve bunun sonucuna yönelik oluşan karar ve eylemlerin sonucunda elde edilen durumdur.	Oliveira (1996)
Örgütün çalışanlarının belli bir zaman içindeki memnuniyetleri, motivasyonları, çıkarları, davranışları, bağlılıkları ve bunların örgüt üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkilerini yansıtan durumudur.	Resende and Benaïter (1997)
Örgütün ve personelin ihtiyaçlarının ne ölçüde yerine getirildiğine ilişkin eğilim ya da meyildir.	Coda (1997)
Çalışma ortamının motivasyonla ilgili özelliklerini ifade eder.	Rizzatti and Colossi (1998)
Örgütteki tüm fikir ve algıları birleştiren, örgüt çalışanlarının problem ve isteklerini tercüme eden çerçevedir.	Srouf (1998)
Örgüt üyelerinin çalışma ortamı veya psikolojik atmosfer olarak adlandırdığı şeydir.	Graça (1999)
Örgüt üyelerinin maddi ve manevi tatmin düzeyleridir.	Luz (2001)

Örgüt üyelerinin arasındaki ilişkileri düzenleyen, inanç ve değerlerden etkilenen örgüt içi ortamdır.	Tachizawa (2001)
Bir örgütün kültürünün işlerlik kazanabilmesinin yanı sıra istenilen davranışların elde edilmesini kolaylaştıran yapı ve süreçlerdir.	Wooldridge and Minsky (2003)
Bir örgütün eylemleri ile örgüt üyelerinin algılamaları arasında köprü kuran ve paylaşım sağlayan bir semboldür.	Puente-Pala'cios (2002)
Örgütteki günlük çalışma ortamını değerlendirilmesine dair örgüt üyelerinin vermiş olduğu bireysel tepkilerdir.	Bisvas and Varma (2007)

Kaynak: Coda, R., Silva, D. ve Custodio, I. (2015). Multidimensional Configurations of The Organizational Climate Construct. The International Journal of Human Resource Management, 26(14), 1831

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak örgüt iklimine ait en belirgin özellikleri aşağıda şu şekilde sıralamak mümkündür (Çağlayan 2014, 5):

- Örgüt iklimi; örgüt üyelerinin birbirleri ile olan etkileşimi, örgüt yapısı, politikaları ve örgüt süreçlerinin sonucunda biçimlendirilen örgütün genel izleniminden meydana gelmektedir.
- İklim algılaması, çevresel olay ve durumların değerlendirmesi olarak değil, tanımlaması olarak görülmelidir.
- Örgüt iklimi, hem örgüt yapısı ve liderlik tarzı gibi örgüt özelliklerinden etkilenen, hem de çalışanların davranışlarını ve işe dayalı tutumlarını etkileyen aracı bir değişken olarak ele alınmalıdır.

Örgüt ikliminin boyutları üzerine yapılan araştırmalarda tam bir görüş birliğine varılamamaktadır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgüt iklimi boyutlarını Koys ve DeCotiis (1991) yenilik, özerklik, takdir edilme, uyum, güven, destek, baskı, doğruluk; Pritchard ve Karasick (1973) esneklik/yenilik, özerklik, merkezi karar verme, ödül düzeyi, performans ödül bağlılığı, çatışma ve işbirliği, sosyal ilişkiler, destekleme, başarıma azmi, yapı, statü kutuplaşması; Hay Group/McBer (1995) ise esneklik, sorumluluk, ödül, takım çalışması, standartlar ve açıklık olarak belirlemişlerdir (Erogluer ve Yılmaz 2015, 284).

Örgüt iklimini tipleri bakımından da farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Ancak araştırmacıların en çok üzerinde durmuş olduğu iklim tipi, açık

ya da katılmayı teşvik eden iklim tipidir. Açık iklimde örgüt üyeleri arasındaki iletişim oldukça sağlıklı ve şeffaf bir şekilde yürütülmektedir. Yöneticinin yönetim politikalarını uygulaması ve örgüt üyelerinin bu politikalara uyumu kolay bir şekilde olmaktadır. Ayrıca bu iklim tipinde çalışanlar arasındaki ilişkilerin samimi olması doyumun artmasını sağlamaktadır. Bu iklim tipinin tam tersi olan kapalı iklim tipinde ise, otoriter yöneticilerin katı yönetim politikaları uygulanmaktadır. Emir-komuta zincirinin uygulandığı bu örgütlerde gerçekleştirilen yakın denetim, sıkı görev tanımları gibi unsurlar, örgüt içinde yüksek verimliliğin oluşmasına engel bir örgüt iklimi oluşturmaktadır (Dinibütün 2013, 12).

Örgüt ikliminde de tıpkı örgütsel sembolizm ve örgüt kültürü kavramlarında olduğu gibi ortak bir tanımdan, boyuttan ya da tipten bahsetmek mümkün gözükmemektedir. Ancak burada da ortak nokta, sözü geçen diğer değişkenlerde de olduğu gibi insanların birbirleri ile olan iletişimi ve etkileşimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada örgütün geleceğine yön veren bu kavramların tümünün ortak noktasının insan ve onun diğer örgüt üyeleriyle kurduğu ilişkiler olduğunu söylemek mümkündür. Bir örgütün ayakta kalabilmesi ve büyüebilmesi için tüm bu faktörleri göz önünde bulundurması hayati önem taşımaktadır.

3.3.3. Mitler

Mit kelimesi, Yunancadan gelmekte olup anlatı, öykü, hikâye ya da rivayet anlamlarına gelmektedir (Karim 2001, 119). Mitler, bir kültüre ait önemli olayların sembolik ve basmakalıp öyküleridir. Onlar söylemleri ile örgüt üyelerine esin kaynağı olmakta ve tekrar tekrar anlatılmaktadırlar. Örgütsel mitler ve öyküler, neredeyse ritüeller kadar sıradandır. Genellikle eski yöneticilerin örgüte yapmış olduğu olumlu katkılarla ilgili mitler anlatılmakta ya da uydurulmaktadır. Bazen bunların olağanüstü bir niteliği bulunmaktadır ve özellikle örgütün kötü zamanlarında umudun güçlü bir yansıması olarak sık sık okunmakta ve dile getirilmektedir. Bu sayede mitler, örgüt üyelerini ortak bir kimlikte birleştirmekte, onlara ilham vermektedir (Diamond 1993, 64).

Mitler ayrıca, dünyayı ve içinde bulunan bireyin yerini anlamak için gerekli anlamı vererek gerçekliği organize etmektedir. Bu nedenle mitleri inceleyerek,

paylaşılan inançlar, değerler ve tutumlara dair fikir elde edilebilmektedir (Barry 2006, 33). Kısaca mitler, geleneksel olarak bireyleri toplumsal düzene entegre etmekte ve buna bağlı olarak baskın sosyal değerleri yönetmektedir (Kellner 1982, 133).

3.3.4. Liderler ve Efsaneler

Liderlerin, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dış çevreye karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişiler olduklarını söylemek mümkündür. Bu bağlamda liderler, örgüt içi ve dışında örgütü sembolize eden unsurların başında gelmektedir. Bu kişilerin örgüte olan etkileri son derece önemli olup, örgüt için hayati niteliktedir (Kozlu 2014, 92).

Örgütteki en önemli sembollerden biri de efsanelerdir. Güçlü kültürlerde birden çok efsane bulunmaktadır. Bu insanlar geçmişte örgütlerine yapmış oldukları yararlı hizmetlerle devleşmiş, efsane olmuşlardır. Onlar yol gösterici birer dev sembol de sayılabilmektedirler. Çünkü örgüt üyeleri için örgüte olan inancın birer canlı sembolüdürler. Örgüt üyeleri için efsaneler, örgüt kültürünün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren, rol model olmuş kimselerdir (Eren 2010, 137).

3.3.5. Sloganlar

Örgüt üyelerini duygulandıran ve heyecandıran, enerjilerini açığa çıkartan ve onları harekete geçiren bir diğer sembol de sloganlardır. Slogan, kültürün benimsendiğini, üyelerin bunu her zaman ve gerektiği her yerde uygulamaya hazır oldukları izlenimini etrafa, özellikle de rakip örgütlere veren bir araçtır. Slogan, bir örgütün değerini, amacını, inancını ya da normunu başarı ile ifade eden kimse, satır veya cümledir. Bunlar bizzat kültürün kendisi ya da bir parçası olduğundan dolayı çalışanlara özel anlam ifade etmektedir. Onların arzu ve enerjilerini pozitif yönde harekete geçirmektedir (Eren 2010, 137).

3.3.6. İnançlar (Temel Varsayımlar)

En önemli sembollerin başında gelen inançlar, literatürde temel varsayımlar olarak da geçmektedir. Örgüt üyelerinin inançları güçlü bir şekilde paylaşması durumunda bu kişilerin davranışlarının başka öncüllere dayandırılması imkânsız hale gelmektedir. İnançlar, uygulamada kuramlara benzemektedir ve onlara ne karşı çıkılmakta ne de tartışılmaktadır. Bu nedenle değiştirilmeleri çok zordur. Bunları değiştirmenin zorluğu, yenilerinin tolere edilmesinden çok, mevcut olanlarla düzeni uyumlaştırma çabalarından kaynaklanmaktadır. Bu mevcut biliş sisteminin bozulması, yadsınması veya reddedilmesi insanlarda psikolojik rahatsızlık yaratmaktadır. İşte kültür ve buna bağlı olarak da semboller gücünü son tahlilde bu psikolojik süreçten almaktadır. İnsan zihni bilişsel istikrara ihtiyaç duymaktadır. O nedenle inançlar, hem birey hem de grup düzeyinde grubun yaşamını sürdürmesi bakımından temel öneme sahiptirler (Doğan 2012, 50-51).

3.3.7. Espriler ve Şakalar

Örgüt üyelerinin başarılarını, hayal kırıklıklarını, yöneticilerle olan ilişkilerini, iş yapış biçimlerini, sorun çözme tekniklerini, örgütsel çelişki ve karmaşaları birebir olaya odaklanmadan bir espri ya da şaka üzerinden aktarmak mümkündür (Keskin ve Diğerleri 2016, 403). Ancak bu espri, şaka ya da fıkralar Freud'un da (1916) değindiği gibi masum ya da maksatlı olabilirler. Bunlar dinleyicileri incitebilir veya çok büyük mutluluk da verebilir (Keskin ve Diğerleri 2016, 392). Ayrıca örgüt içi oluşan olumsuz havayı dağıtmak ve atmosferi rahatlatmak için de örgüt üyeleri şaka ve esprilere başvurabilir (Kılınç 1997, 44).

3.3.8. Lakaplar

Birçok yönden lakaplar, bir sözcük içindeki saklı olan fıkralardır. Lakaplar masum ancak maksatlı bir şekilde oluşturulmaktadır ve genellikle üst düzey yöneticiler arasındaki bozuk kişilikleri tanımlamak için kullanılabilir. Bunlar, örgüt ya da örgüt üyelerini bir arada tutmaya yaramaktadır. Örgüt üyelerinin çevreye karşı ortak bir görüş, ortak bir anlayış sahibi olmalarını sağlamaktadır. Örgütsel normlara uymayan örgüt üyeleri için lakaplar, zor durumlarda belli bir kontrol hissi

kazanmanın bir yoludur. Lakaplar, örgüt üyelerinin olaylarda sosyal kontrol oluşturma, gruplar arasındaki dostluğu geliştirme ve grup içinde sosyalleşmeyi sağlama işlevi görmektedir (Keskin ve Diğerleri 2016, 393).

3.3.9. Söylentiler

Örgütlerde örgüt üyeleri, resmi iletişim kanalları dışında resmi olmayan bir şekilde dedikodu veya söylenti biçiminde iletişim kanallarını da kullanmaktadır. Bu tür iletişim genellikle örgüt üyelerinin birbirlerini çok iyi tanıdığı ve bir üst yönetimin izni veya haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda sıkça görülmektedir. Bireyler arası ilişkilerin doğal bir sonucu olarak doğan bu iletişim kanalı, belli bir planı ve amacı olmayan ve kendiliğinden oluşan bir iletişim türüdür. Resmi iletişim, örgütün olumlu gereksinimlerini karşılarken, resmi olmayan iletişim, örgüt üyelerinin insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimlerinin sonucunda meydana gelmektedir. Söylentiler olarak bilinen bu resmi olmayan iletişim kanallarına şu şekilde örnekler vermek mümkündür (Atak 2005, 62-63):

- Örgüt içinde resmi olmayan gruplaşmalar,
- Örgüt dışında gerçekleştirilen sosyal birliktelikler,
- Farklı departman ve kişilerle kurulan ilişkiler,
- Belli zamanlarda örgüt üyelerinin arasına karışarak onlarla yapılan konuşmalar,
- Liyezon olarak tabir edilen iki tarafı birbirine bağlayan örgüt üyeleri,
- Dedikodu, rivayet, yakıştıрма ve uydurma haberlerinin yayılmasını sağlayan her türlü bir araya gelmeler,
- Arada bir örgüt üyelerinin arasına karışarak direkt olarak onlarla yapılan görüşmeler.

3.3.10. Törenler, Seremoniler ve Ritüeller

Bu kavramlar, kültürel değerleri, inançları ve ideolojileri tanımlamanın bir başka aracı olarak bilinmektedir. Onlar kültürü ortaya çıkarmak için yararlı araçlardır. Çünkü kültürü eyleme çevirirler ve somut kanıtları sağlarlar. Örneğin, seçkin bir ödül töreni, örgüt üyelerine örgüt değerlerinin gücünü gösterebilir ve bu

durum örgütün kurum kültüründe bir süreklilik oluşmasına neden olabilir. Gerçekleştirilen bu unsurlar, örgüt üyeleri için anlamlı ve yol gösterici bir etkiye sahip olup örgüt kültürünü güçlendirici bir role sahiptirler (Masland 2000, 148).

Kısaca bu kavramlar, paylaşılmış olayları veya özel aktiviteleri içermektedir. Bu olaylar örgüt üyelerine belirli faydalar sağlamaktadır. Dört çeşit tören ya da ritüel bulunmaktadır. Bunları şu şekilde ifade etmek mümkündür (Torlak 2008, 119):

- Geçiş Ritüeli: Örgüte giriş, örgütte terfi ve örgütten ayrılma anlamlarına gelmektedir. Amaç, örgüt değerlerini ve davranış biçimlerini öğrenme içselleştirmedir.
- Entegrasyon Ritüeli: Örgüt üyelerinin arasında bağ kurmaktadır (ofis partisi, yemek ve benzeri organizasyonlar). Amaç örgüt değerlerini ve davranış biçimlerini inşa etmektir.
- Yükselme Ritüeli: Basın Bültenleri, ödül yemekleri, yıllık ödül geceleri ve benzeri faaliyetler ile çalışanların genele tanıtılmasıdır. Amaç örgüt kültürüne doğru bir güdülenme yaratmaktır.
- Pozisyonda Gerileme Ritüeli: İsteksiz ayrılışları göstermektedir. Değişime izin verme veya değerlerin desteklenmesini sağlamaktadır.

3.3.11. Örgüt Dili

Dil, bir kültürü bir araya getiren, yaşatan ve diğer kültürlerden farklı kılan en önemli unsurlardan biridir ve bir ifade aracı olmasının yanında bir kültür taşıyıcısıdır (Gün 2015, 36). Örgüt kültürünü aktaran en temel araç dil olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürel açıdan duygu, düşünce ve fikirlerin anlatılıp birlik, beraberlik ve dayanışmanın elde edilmesinde dilin çok büyük bir rolü bulunmaktadır. Örgütsel dil; çalışma hayatında öğrenilen şarkılar, özel anlamlar içeren kelimeler, argo konuşmalar ya da iletişim becerileri gibi unsurları kapsamaktadır (Coşkun 2010, 134). Örgüt üyeleri kültürle bütünleşebilmek için örgütteki ortak dili öğrenip kullanmaktadır. Örgüte özgü olan dil, örgütle ilgili donanımları, çalışanları, kilit yöneticileri, tedarikçileri, müşterileri veya ürünleri tanımlamaktadır. Ayrıca örgüte yeni katılan örgüt üyeleri de başlangıçta belirli kısaltma ve jargonlarla örgüte adapte

edilebilirler (Robbins ve Judge 2013, 524). Verilen bu örnekler, örgüt dilinin ne kadar etkili bir unsur olduğunu bize göstermektedir.

3.3.12. İdeoloji

İdeoloji, inanç ve değer kalıplarının kurulması ve savunulması ile aktif olarak ilgilenerken örgüt kültürüne atıfta bulunmaktadır. Ayrıca bu kavram, örgüt üyelerinin eylemsel süreçlerini motive ederken amaçlara ve çıkarlara yönelik hareket edilmesini de sağlamaktadır. Bir ideolojiye sahip olan örgüt üyeleri, ideolojinin işaret ettiği idealleri gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Kısaca ideoloji, aktörler tarafından tanımlanan ve örgüt çıkarlarını güvence altına almak için hareket eden semboller sistemidir. Örgütlerin siyasi yapıları, kültür yerine ideoloji yaklaşımını anahtar bir kavram olarak kullanmaktadır (Alvesson 1987, 13).

3.3.13. Değerler

Değerler, kişiler, gruplar ve toplumların ayırt edilmesini sağlayan önemli hisler tarafından oluşturulan kavramlar ve fikirler olarak tanımlanmaktadır. Bu unsurlar, bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarında birer standart ya da ölçüttür. Bu bağlamda değerler, örgütte başarıyı tanımlayan ve standartları koyan kavramlar ve inançlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Köse ve Diğerleri 2001, 225).

Değerler, ters bir davranış veya nihai bir duruma karşı kişisel ya da sosyal olarak tercih edilen özel bir davranışı veya nihai duruma ilişkin temel düşünceleri temsil etmektedirler. Değerler, bireyin fikirlerinden hangilerinin doğru, iyi ya da arzulanır olduğuna dair bir içeriğe sahiptirler ve hem içerik hem de yoğunluk bakımından bir takım nitelikler barındırmaktadırlar. İçeriğin özelliği tutumların ne derece önemli olduğunu ortaya koyarken, yoğunluğun özelliği ise, kişilerin değer sistemini ortaya koymaktadır. Her bireyin değer sistemini meydana getiren bir değerler hiyerarşisi bulunmaktadır ve bu sistem, özgürlük, zevk, özsaygı, dürüstlük, itaatkârlık, eşitlik ve benzeri unsurlar gibi değerlere göreceli olarak verilen önemle anlaşılmaktadır (Demir 2005, 37).

Bir nesne, işlem, düşünce ve eylemin değerlendirilmesinde araç olarak kullanılan değer kavramı, insandan insana değişen bir unsur olarak karşımıza

çıkmaktadır. Bu sebeple insana ait olan değer ona özgüdür; ancak kişiye özgü olan değer başka bireyler tarafından da önemli bulunursa bu değer toplumsallaşabilmektedir. Değerler, tüm örgüt üyeleri tarafından benimsendiğinde kültürün ve buna bağlı olarak sembolizmin önemli parçalarından biri haline gelmektedirler. Kısacası bir örgütte kültürden söz edebilmek için, örgüt üyelerinin paylaştığı ortak değerlerden bahsetmek gerekmektedir (Özkan 2010, 12).

Örgütsel değerler birçok unsurdan meydana gelmektedir. Bu unsurları şu şekilde özetlemek mümkündür (Schwartz 1992, 4):

- Değerler, kavramlar ya da inançlardır.
- Değerler, arzu edilen son durum veya davranışlarla ilgilidir.
- Değerler, özel durumların üstünde yer almaktadır.
- Değerler, davranış ve olayların seçimi veya değerlendirilmesinde rehber konumundadır.
- Değerler, nispi derecelerine göre sıralanmaktadır.

Değerler, bir örgütte ya da toplumda neyin doğru neyin yanlış ya da neyin iyi neyin kötü olduğunu belirleyen ölçütlerdir. Bu unsurlar, inançlara göre oluşmaktadır. İnançlar kültürün en derin unsurları olarak tanımlanırken, değerler kültürün inançlara göre daha yüzeysel unsurları olarak bilinmektedir. Ancak sonuç olarak değerler de gözlemlenmesi zor soyut öğelerdir, davranışlar içinde sezilebilmektedir. Kısaca değerler, bir örgütün kültürünün içinde önem verileni ve tercih edileni temsil etmektedir (Diker 2014, 172).

3.3.14. Normlar

İnsan bireyleri arasındaki etkileşimlerin planlanmamış, beklenmedik sonucu olarak bilinen sosyal normlardan farklı olarak örgütsel normlar, örgüt üyelerinin davranışlarını, iş süreçleri bağlamında sınırlandırmak amacıyla örgüt tarafından öngörülmektedir. Normlar, örgütlerin düzeyleri, alt birimleri, rolleri ve pozisyonlarında kendini göstermektedir (Nicolae ve Wagner 2011, 3109-3112). Bu kavram, bir örgüt ya da toplulukta oluşmakta ve üyelerin davranışlarını, düşüncelerini, karar verme yapılarını ve dünyayı algılayış şekillerini yönetmektedir.

Buna bağılı olarak normlar; belgelerle, sözlü iletişim veya davranışlarla temsil edilerek, örgüt içinde korunmakta, yayılmakta ve takip edilmektedir. Bir norm, örgüt üyelerini belirli bir şekilde davranmaya veya düşünmeye iten bir güç alanı gibidir (Stamper ve Diğerleri 2000, 1).

Kısaca normlar, örgüt içi koordinasyon problemlerine çözüm olarak önerilmişlerdir ve bu bağlamda örgüt üyelerinin belirli eylem ve davranışlarını yasaklayarak veya yükümlülük altına alarak bunları sınırlandırmaktadırlar (Haynes ve Diğerleri 2014, 103).

3.3.15. Metaforlar

Önemli sözel sembollerin başında gelen metaforlar, örgüt kültürünün inşa edilmesi, örgüt üyelerine benimsetilmesi ve güçlü örgüt kültürlerinin yaratılmasında etkili bir rol oynamaktadır. Metaforlar, gerçekliğin alternatif kavramlarla ifade edilmesi olup temel işlevleri, çok sayıda verinin ve bilginin yakalanması, yorumlanması, nakledilmesi ve belirsiz durumlarla başa çıkılmasında kullanılmalarıdır. Örgüt hayatını algılamak için karmaşıklıkları ve zıtlıkları en iyi şekilde anlamının yolunu ararken bazı durumlarda tek bir metaforun kısmen de olsa bunu başardığına tanık olmak mümkündür (Çetin ve Evcim 2009, 186).

Metaforlar genel anlamda söylemi süslemek için kullanılan söz sanatından ibaret sayılmaktadır, ancak önemi bu durumdan çok daha fazlasıdır. Metafor kullanımı genel anlamda dünyayı kavramaya yardımcı olan bir düşünme ve görme biçimi anlamına gelmektedir. Onlar bir takım sosyal faaliyetlere rehberlik etmekte, inanç ve tutumları şekillendirmekte, örgütsel süreçlerin ve örgütsel yaşamın oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır (Çelikten 2006, 270).

3.3.16. Artefaktlar

Örgüt üyeleri tarafından bir ihtiyacı, gereği karşılamak amacıyla yapılan ve maddesel boyutu olan unsurlar artefakt olarak tanımlanmaktadır. Artefakt olarak değerlendirilen ve literatüre geçmiş bazı öğeler aşağıda şu şekilde özetlenmektedir (Kesken 2011, 37):

- Maddesel objeler: Kurumsal Logolar, yıllık raporlar, ürünler, satışlar veya örgüte ait broşürler,
- Fiziksel düzen: Ofis alanlarının kullanımı, mobilyaların kalite ve işlevleri, mimari yapıları, departmanların konumları, binaların genel görünümü ve park yerleri.
- Teknoloji: Bilgisayarlar, faks ve fotokopi makineleri, telefonlar veya kurumun üretim sürecinde kullanmış olduğu donanımlar,
- Kurallar, sistemler, prosedür ve programlar: İşe alma, ücretlendirme, terfi ve benzeri konularla ilgili insan kaynakları sistemleri, örgütü yöneten kurallar, komite toplantılarının şekillenmesi ve organize edilmesi, kalite sistemleri örnek olarak verilebilmektedir.

Tüm bu sembolik unsurlar, örgütü tanımlamanın yanı sıra, örgüt üyelerinin üzerinde kolektif bir bilinç ve inanç yaratmaktadır ve bu durum örgütün güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. Bu unsurlar, örgütsel kimliğin ifadeleri ve göstergeleri olmakla beraber örgüt kültürünün de en önemli parçalarıdır.

3.4. Örgütsel Sembolizm Kavramı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Örgütsel sembolizm ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde kısıtlı sayıda teorik çalışmanın varlığından söz etmek mümkündür. Tez çalışmasıyla ilgili olarak gerçekleştirilen literatür taramalarında da konu ile ilgili herhangi bir ampirik çalışmaya rastlanmamıştır. Bu duruma rağmen örgütsel sembolizm kavramının içeriğini oluşturan örgüt kültürü ve öğeleri ve örgüt iklimi gibi popüler konularda oldukça fazla sayıda ampirik çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu bağlamda örgüt kültürünün örgütsel sembolizmin yansıması olduğuna dair tanımı da göz önünde bulundurularak, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile araştırmanın diğer değişkenleri olan örgütsel bağlılık ve performans kavramları arasında gerçekleştirilmiş ulusal ve uluslararası akademik çalışmalardan bahsetmek mümkündür. Böylece araştırmanın kavramsal modelinin teorik altyapısını ortaya koyan bu çalışmalar ışığında tez çalışmasının sağlam temellere oturtulması ve akademik dünyaya katkı vermesi hedeflenmektedir.

Örgütsel sembolizmin en önemli unsurlarından biri olan örgüt kültürü kavramının örgüt üyelerinin öncelikleriyle örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi kurarak örgütsel bağlılığı etkilediği belirtilmektedir. Ayrıca örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında bir kimlik duygusunun pekişmesine katkıda bulunarak örgütsel bağlılığın oluşmasına ve güçlenmesine destek olmaktadır (Gülova ve Demirsoy 2012, 61). Diğer bir deyişle örgüt içerisinde tam anlamıyla oturmuş bir örgüt kültüründen söz edilemiyorsa, o örgüt içindeki örgütsel bağlılığın olumsuz bir noktada olduğunu söylemek mümkündür. Kısacası bir örgüt içindeki örgüt kültürü boşluğu, daha düşük düzeydeki örgütsel bağlılığa sebebiyet vermektedir (Balay 2000, s. 99). Yine aynı şekilde örgütsel sembolizmin diğer önemli unsurlarından biri olan örgüt iklimi de kurum içi uygulanan politikalar, yönetimin örgüt üyelerine karşı olan tutumları, fiziki çalışma koşulları, örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler gibi birçok faktörü sayesinde örgütsel bağlılığın oluşması için gerekli zeminin oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Yüceler 2009, 455).

Tüm bu bilgiler ışığında daha önce literatürde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ampirik çalışmalara bakılacak olursa, ilk olarak 2016 yılında Zahedan Üniversitesinde yapılan çalışmadan söz etmek mümkündür. Bu çalışmada rastgele örneklem yöntemi uygulanarak seçilen 165 örgüt çalışanı, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık sorularından oluşan anketleri cevaplayarak katılımında bulunmuştur (Azizollah ve Diğerleri 2016, 195). Sonuç olarak örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında anlamlı ve olumlu bir korelasyon olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmada örgüt kültürünün örgüt üyeleri üzerinde olumlu duygularla beraber bir özgüven oluşturduğu, bu durumun da örgütsel bağlılığı güçlendirerek pekiştirdiği belirtilmektedir (Azizollah ve Diğerleri 2016, 199-200).

Mitic ve diğerleri (2016, 21), Sırbistan'da kâğıt üretimi yapan 129 firmadaki 400 orta düzey yöneticinin örgüte olan bağlılıklarını örgütsel kültür bağlamında ele almışlardır. Bu noktada ele alınan temel örgüt kültürü unsurları geleceğe odaklılık, güç mesafesi, insana odaklılık ve performansa odaklılık olarak belirlenmiş, örgüt üyelerinin bu unsurlar bağlamında örgütsel bağlılık durumları ölçülmeye çalışılmıştır. Sonuçta yapılan istatistiksel analizlere bağlı olarak örgüt kültürünün unsurları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

Diğer bir çalışma ise Gülova ve Demirsoy tarafından (2012, 49) Kayseri ve İzmir’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren 181 firma çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada, görevsel kültür özellikleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif, devam bağlılığı ile arasında ise negatif bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Bunlara ek olarak örgütsel kültür özellikleriyle duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki, devam bağlılığı ile arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Deniz ve Çoban (2016, 49), Malatya ilinde faaliyet gösteren bir imalat şirketini baz alarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma, 223 imalat çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiş olup, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişki temel alınarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yani örgüt ikliminin örgüt içinde olumlu hissedilmesi ve böyle bir hava yaratması örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

Bir çalışma da Bahrami ve diğerleri tarafından (2016, 96) İran’da bulunan iki eğitim hastanesinde çalışan 90 hemşire ile rastgele örneklem yöntemi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık anketi ile Halpin ve Croft’un örgüt iklimi anketi kullanılarak bu değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgular örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Diğer bir çalışma Ahmad tarafından (2012, 50-52) “Güneyde Sürdürülebilir Kalkınma İçin Bilim ve Teknoloji Komisyonu”nun 60 çalışanına anket yoluyla uygulanmıştır. Çalışma, örgüt kültürü alt boyutlarının firma performansına olan etkisini araştırmaktadır. Bu makalede ele alınan örgüt kültürünün alt boyutları, örgüt üyelerinin ilişkileri ile ilgili kültür yapısı, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve görev kültürü olarak belirlenmiştir. Katılımcılar erkek ve kadın öğretim üyelerinden oluşmaktadır. Sonuç olarak örgüt kültürünün alt boyutları ile performans yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür.

Kaya ve Kesen (2014, 97-117), Kayseri ilinde bulunan imalat ve hizmet sektörlerindeki 78 işletmeden 425 personele anket yoluyla bir çalışma

uygulamışlardır. Çalışmada insan kaynakları uygulamalarının ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Burada ele alınan örgüt kültürü tipleri, Cameron ve Quinn'in modelinde yer alan klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürüdür. Sonuç olarak, örgüt kültürü tiplerinden pazar kültürünün çalışan performansını arttırdığı gözlemlenmiştir. Pazar kültüründe rekabet ortamının özendirici olması, bireylerin geride kalmamak için sürekli olarak performanslarını artırmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu kültürde bireyler inisiyatif alabilmektedir ve girişimcilik teşvik edilmektedir. Bu tür teşvik edici durumlar da performansı artırmaktadır.

Yüksekbilgili ve Küçüközkan (2017, 34-39), İstanbul ilinde bulunan iki hastanede görev yapan 150 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırma bağlamında örgüt iklimi ile iş performansı arasındaki ilişki incelenmiş olup, örgüt iklimi için Litwin ve Stringer'ın (1974) çalışmalarından elde edilen anket kullanılmıştır. İş performansı ölçeği ise Mowday (1999), Kirkman ve Rosen (1999) ve Freddie Choo (1986) adlı araştırmacılar tarafından geliştirilen bir çalışmadır. Yapılan analizler sonucunda örgüt üyelerinin olumlu örgüt iklimi algılamalarının iş performansı düzeyi ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Tutar ve Altınöz tarafından (2010, 195-214) Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezinde bulunan imalat işletmelerindeki 200 çalışanın algıladıkları örgütsel iklim ile performans arasındaki ilişki incelenerek bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Buna göre örgüt iklimi ile performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu araştırma gibi örgüt iklimi ile ilgili araştırmalar incelendiği zaman, yaratıcılığı, inisiyatifi destekleyen bir örgüt ikliminin iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve bu durumun da çalışanların işten ayrılma niyeti duymamalarını, örgütsel bağlılık hislerini artırarak performanslarını yükselttiği görülmektedir. İnisiyatifi ve yaratıcılığı destekleyen iş iklimlerinde çalışanların iş tatmini düzeylerinin ve performansının arttığı anlaşılmaktadır.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi

Örgütsel verimliliği belirleyen önemli etkenlerden biri, örgüt üyesinin örgüte dair düşünceleri ve tutumlarıdır. Örgüt üyesinin bağlı bulunduğu örgüte ilişkin olumlu tutumları onu örgütüyle bütünleştirirken; olumsuz tutumları onu örgütünden ayırabilmektedir. Bu bakımdan örgütsel adanma olarak da anılan örgütsel bağlılık, örgütlerin hayatta kalmalarını belirleyen en önemli unsurlar arasında sayılmaktadır (Usta 2013, 91). Kısaca tanımlamak gerekirse örgütsel bağlılık, örgüt üyesi ve örgüt arasında oluşan bağ anlamına gelmektedir ve bu kavram genellikle örgüte olan sadakat, örgütle özdeşleşme ve örgüte katılma arzusu olarak tanımlanmaktadır (Griffin ve Diğerleri 2010, 243).

Bağlılık ile ilgili ilk kavramlar Becker'ın (1960) taraf-bahis teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre, bağlılık ile çalışan örgüt üyeleri bağlılıklarını belli belirsiz ya da tamamen gizli çıkarları olduğu için göstermektedirler. Taraf-bahis ifadesi, Becker tarafından örgüt üyesinin örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği birikimler ve çıkarlar anlamında kullanılmaktadır (Cohen 2007, 338). Bu durum aslında örgüt üyelerinin psikolojik gereksinimlerinin de bir dışavurumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık, örgüt üyesini ve örgütü birbirine bağlayan psikolojik bir bağlıdır. Bu bağın meydana gelmesinde, örgütün üyesinin uyum sağlama, kişisel kimliğini tanımlama ve çalıştığı örgütün değerlerini içselleştirme gereksinimlerinin de etkisi bulunmaktadır (Efeoğlu 2006, 39).

Örgütsel bağlılık kavramı, değişik dönemlere ele alınmış ve farklı bakış açılarıyla geliştirilmeye çalışılmıştır. 1950'li yıllardan bu yana pek çok araştırmacının örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu çalışmalar günümüzde giderek artan bir önem kazanmaktadır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Saldamlı 2009, 8-9):

- Örgüte bağlılığın arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,

- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konmuş olması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan örgüt üyelerinin, düşük oranlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Küreselleşme ve teknolojik yenilikler, örgütlerin varlığını devam ettirebilmek için rekabet edebilme ve dış çevreye uyum sağlayabilme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için, örgüt üyelerinin örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermesi gerekmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan örgüt üyeleri, buldukları örgütlerin amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olmakta ve örgütteki hayatlarına devam edebilmek için güçlü bir istek duymaktadırlar (Cihangiroğlu 2010, 87). Bu bağlamda örgütteki diğer üyelere yardımcı olmak, örgütte ilave eylemler üstlenmek ve sorunlu durumların çözümünde aktif rol oynamak, bu tür örgüt üyeleri için gönüllülük esasına dayalı aktiviteler olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca bazı yapılan akademik çalışmalara göre, örgütsel bağlılık ile devamsızlık seviyesi, vazgeçme eylemi ve personel dalgalanmaları arasında negatif bir korelasyon olduğu görülmektedir. Bir örgütün başarısı, örgüt üyelerini örgüte bağlayan faktörlere bağlı olmaktadır. Örgüt yöneticileri bu faktörleri iyi analiz etmeli ve her zaman aynı seviyede tutmaya çalışmalıdır (Wolowska 2014, 129).

Genel olarak örgütsel bağlılık, örgütsel etkinliğin yararlı bir ölçümü olarak düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık özellikle; performans, ciro, devamsızlık, görev süresi ve örgütsel hedefler gibi örgütsel sonuçları tahmin etme potansiyeline sahip çok boyutlu bir yapı olarak görülmektedir. Örneğin; Loui'nin (1995) örgütsel bağlılıkla ilgili olarak 109 örgüt üyesi üzerinde yapmış olduğu araştırmada, örgüt üyelerinin yöneticilere olan güveni, yöneticilerin işe müdahale durumları ve örgüt üyelerinin iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Her üç faktör arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Angle ve Perry (1991), örgütsel bağlılığın ciro üzerindeki etkisini tespit etmek için 1224 otobüs şoförü üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bulgular ciro ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir

ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Kısacası, örgütten ayrılmak isteyen örgüt üyeleri kendilerini örgüte bağlı hissetmemektedir. Wiener ve Vardi (1980) ise, örgüt üyelerinin iş ve kariyer bağlılığı faktörlerine örgütsel bağlılığın etkisini incelemişler ve bunun için 56 sigorta acentesi ve 85 örgüt üyesi üzerinde araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar, örgütsel bağlılık ile diğer iki faktör üzerinde olumlu ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir (Brown 2003, 28).

Örneklerden de anlaşılacağı gibi bu tür çalışmalar her zaman tutarlı olmasa da, örgütsel bağlılığın motivasyon ve katılım, pozitif duygular barındırma ve sadakat hissetme ve iş performansının bazı yönleri ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir (Caldwell ve Diğerleri 1990, 245). Bu durumlar da örgütsel bağlılık faktörünün örgütler için ne kadar hayati bir öneme sahip olduğunu gözler önüne sermektedir.

Literatürde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılmış birçok tanım yer almaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki tabloda şu şekilde yer almaktadır (Diker 2014, 9):

Tablo 4.1: Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bazı Tanımlar

Kiesler (1971)	Örgüt üyesinin süregelen davranışlarına bağlanmasıdır.
Mowday ve diğerleri (1979)	Örgüt üyesinin belirli bir örgütle kendini tanımlamasının göreceli olarak derecesidir.
Davis ve Newstrom (1989)	Örgüt üyelerinin, örgüt ile girdiği kimlik birliğinin düzeyi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etme arzusudur. Manyetik bir gücün bir metali çekmesi gibi, örgüt üyesinin gelecekte örgütte kalmaya istekliliğinin ölçüsüdür.
Morris ve diğerleri (1993)	Örgüt üyesinin bütünleşme ve gönüllülük eğilimidir.
Schermerhorn ve diğerleri (1994)	Örgüt üyesinin örgüt ile kurduğu güçlü kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak algılamasının derecesidir.
Farnham ve Pimlott (1990)	Zorlama olmadan, gönüllü ve bireysel bir algılamadır.
Allen ve Meyer (1996)	Örgüt üyesinin örgütten gönüllü olarak ayrılma ihtimalini azaltan psikolojik bir bağlıdır.
Meyer ve Allen (1997)	Örgüt üyelerinin örgütlerinde işlerine devam etme isteğinde olması, örgüte düzenli olarak gitmesi, örgütün varlıklarını koruması ve örgütün amaçları ile bütünleşmesidir.

Kaynak: Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Görüldüğü gibi örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili farklı dönemlerde farklı şekillerde birçok tanım yapılmıştır. Ancak bu tanımlar bazı temel faktörlerde birleşmektedir. Söz konusu faktörler ışığında örgütsel bağlılık, “örgüt üyesinin belirli bir örgütle bütünleşmesi, amaç ve değerleri benimsemesi, örgütün hedeflerine yönelik çaba göstermesi ve örgütle olan bağının kuvvetinin güçlü olması” biçiminde tanımlanabilmektedir (Diker 2014, 9). Bu tanıma bağlı olarak örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili üç unsurdan bahsetmek mümkündür (Mowday ve Diğerleri 1979, 226):

- Örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabullenme durumu,
- Örgüt adına büyük gayret sarf etme isteği,
- Örgüt üyesi olarak kalabilme arzusudur.

Bu unsurlara göre örgütsel bağlılık kavramı, örgüt üyelerinin pasif sadakatinin de ötesinde bir durumu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramının örgütle etkin bir ilişki içinde olduğunu söylemek mümkündür; böylelikle örgüt üyeleri örgütün refahına katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye hazır olmaktadır. Dolayısıyla örgütü dışarıdan gözlemleyen biri, örgütsel sadakatin örgüt üyelerinin sadece inanç ve görüşlerle ilgili ifadelerinden değil, aynı zamanda eylemlerinden de anlaşılabilceğini söyleyebilmektedir. Kısacası örgütsel bağlılığa sahip örgüt üyeleri, yukarıda sözü edilen üç davranışı göstermeye eğilimli olmaktadır (Mowday ve Diğerleri 1979, 226).

Örgüt içinde örgütsel bağlılığı sağlamak, günümüzde üretim ya da satış yapmak kadar önemli hale gelmiştir. Bunun nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Erdoğan 2015, 92-94):

- Örgütlerine bağlı olan örgüt üyeleri, örgütlerini benimsemektedirler. Bu durum da onların performanslarına olumlu yansımaktadır.
- Örgütsel bağlılıkta, örgüt üyesi kendisini örgütle bütünleştirmekte ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutmaktadır. Bu durum örgütlerin maliyetlerini aşağı çekmekte, kar oranlarını ve imajlarını ise yükseltmektedir.
- Örgütsel bağlılıkta, örgütün işleyişi ve yönetimin aldığı kararların uygulanması kolay olmaktadır. Bu unsur, örgüt üyelerini problem çözebilen insanlar haline getirebilmektedir.
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan örgüt üyeleri; işi bırakma, işe geç gelme, devamsızlık gibi örgüte zarar verici eylemlerden uzak durmaktadır. Bu da örgütün etkinliğini, verimliliğini ve sürekliliğini artırmaktadır.
- Örgüte bağlı örgüt üyeleri, örgütün zor zamanlarında yanında olacak, örgütün varlığını korumaya yönelik bir çaba gösterecektir.
- Örgüt üyeleri, örgütlerine karşı yüksek bağlılık geliştirdikleri zaman, kaliteli hizmet sunarak iyi performans gösterme eğilimi sergileyeceklerdir. Bu durum da müşteri memnuniyetini artıracaktır.

4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; bireysel, örgütsel ve çevresel olarak üç başlık altında toplamak mümkündür. İşle ilgili beklentiler, psikolojik sözleşme ve cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, pozisyon, eğitim, ırk gibi kişisel özellikler bireysel faktörleri oluşturmaktadır. Örgüt değerleri, örgütün örgüt üyelerine olan bakış açısı, örgüt politikaları, yönetim tarzı ve örgüt kültürü ise örgütsel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak kültürel ve toplumsal değerler, sendikalar, iş fırsatları ve devletin koyduğu kanun ve yasalardan oluşan unsurlar da çevresel faktörleri işaret etmektedir (Toksöz 2015, 117).

Farklı bir sınıflandırmaya göre ise, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Küçüközkan 2015, 18):

- Bireysel faktörler: Demografik ve iş ve çalışma yaşamına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlığa ayrılmaktadır. Demografik faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psikolojik ve sosyolojik özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi özelliklerdir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilebilmektedir.
- İş ve role ilişkin faktörler: İşin içeriği, kapsamı, rol çatışması ve belirsizliği alt faktörlerinden meydana gelmektedir. Katılımcı yönetim, maddi ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatları bu faktörlere eklenebilmektedir.
- İş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler: Sosyalleşme süreci örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Ayrıca personel ile yönetici arasındaki ilişkiler, örgüt iklimi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktörün alt faktörleridir. Bu grubun son ve en önemli faktörü ise iş tatmini olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Örgüt yapısına ilişkin faktörler: Örgüt büyüklüğü, yasallaşma ve kontrol derecesi, sendikalaşma durumu, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi

uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer olanakları, etik kodlar ve benzeri faktörler bu grupta yer almaktadırlar.

Örgüt üyelerinin, örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörleri genel olarak, şu şekilde sıralamak mümkündür (Toksöz 2015, 117):

- Cinsiyet, yaş ve deneyim,
- Güven, iş tatmini ve örgütsel adalet,
- Rol çatışması ve belirliliği,
- Alınan destek ve yapılan işin değeri,
- İşin içinde ve karar verme sürecinde yer alma,
- Yabancılaşma, iş güvenliği ve tanınma,
- Ücret dışında sağlanan haklar ve medeni durum,
- Rutinlik, iş saatleri, ücret ve terfi imkânları,
- Örgüt dışı iş imkânları, liderlik davranışları ve çalışanlara karşı gösterilen ilgidir.

Ayrıca bazı örgütlerin örgüt üyelerini kısa vadeli sözleşmelerle istihdam etmesi de örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Örgüt kısa vadeli sözleşmelerle örgüt üyelerini istihdam ederken uzun vadeli bağlılık konusunda endişe etmemektedir. Ancak bağlılık olmadan bilginin kalıcı bir biçimde örgüt içinde yer alması da mümkün olmamaktadır (Zamantılı Nayır ve Uzunçarşılı, 2008, 147).

4.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Çeşitli Yaklaşımlar

Literatürde gerçekleştirilen araştırmalara örgütsel bağlılık kavramı çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Tablo 4.2’de de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili kullanılan terminolojiyi açıklığa kavuşturmak için konuyla ilgili yaklaşımları, dayandırıldıkları temele göre dörde ayırmak mümkündür (Swales 2002, 158).

Tablo 4.2: Örgütsel Bağlılık Kavramının Dayandığı Dört Temel Yaklaşım

Örgütsel Bağlılığın Temel Yaklaşımları	Konuyu Ortaya Koyanlar ve Geliştirenler
Tutumlarla İlgili Bağlılık veya Duygusal Bağlılık (Örgütün amaç ve değerlerinin kabulüne dayalı olarak)	Etzioni (1961): Moral bağlılığı Kanter (1968): Uyum bağlılığı Mowday ve diğerleri (1982) O'Reilly ve Chatman (1986): İçselleştirme
Devamlılık ile İlgili Bağlılık (Sosyoekonomik faktörlere dayalı olarak)	Becker (1960): Taraf-bahis teorisi Kanter (1968): Devamlılık ile ilgili bağlılık Meyer ve Allen (1984) Mowday ve diğerleri (1982) O'Reilly ve Chatman (1986): Uyma, itaat
Normatif bağlılık (Bağlılık ve yükümlülük duygularına dayalı olarak)	Allen ve Meyer (1990) Kanter (1968): Kontrol bağlılığı O'Reilly ve Chatman (1986): Kimlik saptama
Davranışsal Bağlılık (Bağlayıcı davranış temeline dayalı olarak)	Salancik (1977,1982)

Kaynak: Swailes, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. International Journal of Management Reviews. 4(2).

Söz konusu yaklaşımlarla ilgili olarak Mowday ve diğerleri (1982), örgütsel bağlılığı genel olarak iki boyutta ele almaktadır. Bunlar; tutumlarla ilgili bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak belirtilmektedir. Tutumlarla ilgili bağlılık, örgüt üyelerinin çalışma ortamını değerlendirmelerine bağlı olarak oluşan ve onları örgüte bağlayan duygusal bir tepki olarak karşımıza çıkmaktadır. Davranışsal bağlılık ise, örgüt üyelerinin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelmelerini ifade etmektedir (Polatçı ve Diğerleri 2014, 282).

Örgütsel bağlılık kavramının tutumlarla ilgili ve davranışsal olarak iki farklı şekilde ele alınmasının sebebi, örgütsel davranış alanındaki uzmanların ve sosyal psikologların konuya farklı bakış açılarıyla yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranış alanındaki uzmanlar, tutumlarla ilgili bağlılık üzerinde yoğunlaşırken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Diker 2014, 26).

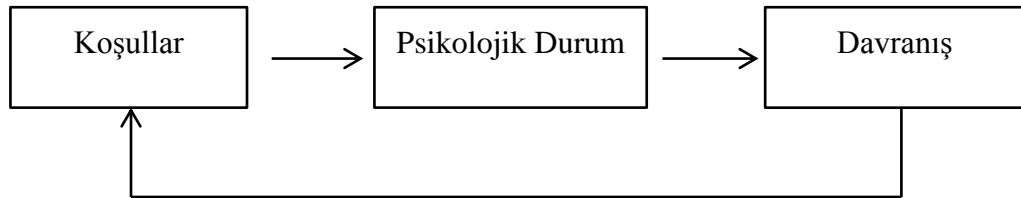
4.3.1. Tutumlarla İlgili Bağlılık Yaklaşımları

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönelten eğilimi ifade etmektedir. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da aktivitelere yönelik olarak kişilerin sürekli olarak sergiledikleri eğilimleri göstermektedir (Gül 2002, 40).

Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bu unsurları kısaca şu şekilde tanımlamak mümkündür (Saldamlı 2009, 13):

- Duygusal öge: Tutum nesnesi ile güdülen duygusal davranışlardır. Diğer bir deyişle tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir.
- Bilişsel öge: Bireyin bir nesne, olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançlarıdır.
- Davranışsal öge: Tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtmektedir. Yani bu unsur, nesne, olay veya kişiye yönelik davranışlarda bulunma ve cevap verme eğilimindedir.

Örgüt üyesinin örgütle arasındaki ilişkiye yönelik tutumları, onun belirli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları göstermeye eğilimli olmasını sağlamaktadır. Bunlar; örgütten ayrılma ya da ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt lehine çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan meydana gelmektedir (Gül 2002, 41). Bağlılığın bu tür davranışsal neticeleri de bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır (Saldamlı 2009, 13). Tutumla ilgili bağlılığın oluşumu Şekil 4.1'deki gibi açıklanabilmektedir.



Şekil 4.1: Tutumlarla İlgili Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review. 1(1), s.63.

Tutumsal bağıllık, örgüt üyesinin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi veya örgütün hedefleriyle kişisel hedeflerin zamanla aynı yönde ilerleyip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu 1993, 8). Diğer bir deyişle örgüt üyesinin bağlı bulunduğu örgütün hedef ve değerleriyle kendi hedef ve değerlerini özdeşleştirip, bu hedefleri gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda tutumsal bağıllık kavramından söz etmek mümkündür (Mowday ve Diğerleri 1979, 225). Bu durumda örgüt üyeleri, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul etmekte ve örgütün bir parçası olarak kalmayı istemektedir. Bu, örgüt üyesi için ideal bir mutluluk durumudur (Ölçüm Çetin 2004, 95).

4.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968, 500), tutumlarla ilgili bağıllığı örgüt üyelerinin örgütün koymuş olduğu hedefleri gerçekleştirmek için çabaladıkları bir süreç olarak tanımlamaktadır. Ona göre tutumlarla ilgili bağıllık, devam ettirmeye yönelik bağıllık, kenetlenme bağıllığı ve kontrol bağıllığı olarak üçe ayrılmaktadır.

Devam ettirmeye yönelik bağıllık, örgüt üyelerinin örgütte kalma istekleri ve olasılıklarının yüksek olduğu bağıllık türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Kenetlenme bağıllığının yüksek olduğu örgütlerde, örgütlere yönelik oluşan tehdit ve tehlikelere karşı yüksek seviyede bir direnç durumu söz konusudur. Kontrol bağıllığının bulunduğu örgütlerde ise, örgüt üyeleri kendi değer ve normları ile örgütün değer ve normlarını bütünleştirme eğiliminde olup, güçlü bir bağıllık sergilemektedirler. Kanter, bu üç farklı bağıllık türünün ilişkili olduğunu öne sürerek, örgüt üyelerinin bağıllığının sağlanması için bu üç türün de dikkate alınması gerektiğinin altını çizmektedir (Özpehlivan 2015, 115-116).

4.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağıllıkla ilgili yapılan ilk sınıflandırmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, örgüt üyelerinin örgütsel direktiflere uymalarından daha kapsamlı bir tanıma dayalı sınıflandırma ileri sürmektedir. Örgütün örgüt üyeleri üzerindeki güç veya yetkilerinin, örgüt üyesinin örgüte yakınlaşmasından doğduğunu belirtmektedir (Varoğlu 1993, 4).

Etzioni (1975, 9-10), örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemektedir. Bunlar yabancılaştırıcı, ahlaki ve çıkarıcı bağlılık olarak tanımlanmaktadır.

Yabancılaştırıcı bağlılıkta örgüt üyeleri örgüte karşı negatif bir tutum içindedir. Örgüt içi muhalif üyelerin ilişkilerinde baskın şekilde görülmektedir (Etzioni 1975, 10). Genellikle örgüt üyelerinin davranışlarına bir sınırlama getirildiğinde karşılaşılmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt üyesi örgüte karşı bağlılık hissetmemekte ancak üyeliğine devam etmektedir (Gündoğan 2009, 44).

Ahlaki bağlılıkta örgüt üyeleri örgüte karşı pozitif bir tutum sergilemektedir. Saf ve sosyal olmak üzere iki bağlılık türüne ayrılmaktadır. Her ikisi de yoğun bağlılık davranışları barındırmaktadır; ancak odak noktaları ve geliştirdikleri yapısal koşullar bakımından farklılıklar göstermektedir. Saf ahlaki bağlılık, normların içselleştirilmesine ve otoriteyle özdeşleştirilmesine dayanmaktadır. Sosyal ahlaki bağlılık ise, örgüt içi üyelerin arasındaki ilişkinin duyarlılığı ile ilgilidir (Etzioni 1975, 10-11).

Çıkarıcı bağlılıkta ise, örgüt üyeleri arasında çıkara dayalı bir ilişki söz konusu olmaktadır. Burada örgüt üyelerinin örgüte karşı pozitif veya negatif yönlü bir tutumundan bahsetmek mümkün değildir (Etzioni 1975, 10). Örgüt üyeleri örgüte katkıları doğrultusunda elde ettikleri ödüllere göre örgüte bağlılık hissetmektedir (Gündoğan 2009, 44).

4.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı örgüt üyesini ve örgütü birbirine bağlayan psikolojik bağ olarak tanımlamaktadırlar. Onlara göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır (Newton ve Shore 1992, 277):

- Uyum: Temel amaç, spesifik ödülleri elde etmek için katılımında bulunmaktır. Örgüt üyeleri belirli ödülleri elde etmek ve belirli cezalardan kaçınmak için örgüte bağlılık gösterirler. Başka bir deyişle uyum, rıza gösterme ve buna bağlı olarak ödülleri alma çabası anlamına gelmektedir.

- Özdeşleşme: Bu kavram örgüte olan bağlılığın arzusunu tanımlamaktadır. Örgüt üyesi, örgütle ve diğer örgüt üyeleriyle ilişkiler kurarak bütünleşme sağlamaya çalışmaktadır. Bu bütünleşme gerçekleşebilirse örgüt üyesi bu durumdan tatmin olmakta ve örgüte daha faydalı olmaktadır. Burada önemli nokta, örgüt üyesinin örgütün karakteristik özelliklerini kabul etmesi ve kendine uyarlayabilmesidir (O'Reilly ve Chatman 1986, 492-493).
- İçselleştirme: Tamamen bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgüt üyesinin tutum ve davranışlarının, örgüt ve örgütteki diğer üyelerle uyumlu olması durumudur (O'Reilly 1989, 17-18).

Uyum boyutu, ödül ve maliyet değerlendirmesini gerçekleştirerek örgüt üyesini araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük neticelerine yöneltmektedir (Balay 2000, 18).

4.3.1.4. Mowday, Steers ve Porter'ın Yaklaşımı

Mowday ve diğerlerine göre (1979, 226), örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgütün amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgütün amaçları için yoğun çaba sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık bu şekilde tanımlandığında örgüt için, pasif bir sadakat duygusunun ötesinde anlamlar taşımaktadır. Bu noktada örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgüte katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermek istemeleri anlamına gelmektedir ki bu da örgüt ile örgüt üyesi arasında oluşan aktif bir ilişkiyi içermektedir. Dolayısıyla bu ilişki, bireyin inanç ve görüşlerinin örgütün inanç ve görüşleriyle olan kesişme noktalarını belirlemekte ve örgüt üyesinin buna göre eyleme geçmesine neden olmaktadır. Tutumlarla ilgili bağlılık, yavaş bir şekilde ancak sürekli olarak örgüt üyesinin örgütü ile ilgili olumlu düşünceleri sayesinde gelişmekte ve ilerlemektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ölçümler tanımları gibi çok çeşitlidir. Bu makale ile ortaya konan ve tez çalışmasında da kullanılan ölçek çalışması, 15 öğeden oluşmakta ve bağlılığın farklı bakış açılarını ortaya koymayı hedeflemektedir. İfadelerin içerisinde ters şekilde puanlanacak soru ifadelerinin yer alması da ölçeğin anlamlı bir şekilde cevaplanıp cevaplanmadığı hakkında önemli sonuçlar

verebilmektedir. Araştırmada ortaya konan örgütsel bağlılık ölçeği dokuz farklı iş örgütünü ve 2563 çalışanı kapsamaktadır. Bu örgütler; kamu, üniversite, hastane, banka, telefon şirketi, bilim insanları ve mühendisler, otomobil şirketi yöneticileri, psikiyatri teknisyenleri ve perakende yönetici adaylarından oluşmaktadır. Ölçek, iç tutarlılık ve güvenilirlik (0,820 ile 0,930 aralığında) açısından güçlü kanıtlar ortaya koymaktadır ve örgütsel bağlılığın çalışanlar için ne kadar önemli olduğunun bir kez daha altını çizmektedir. Sonuç olarak gerçekleştirilen araştırma, örgütsel bağlılık ile ilgili meydana getirilmiş olan ölçeğin davranışsal açıdan oldukça önemli bir konumda olduğunu gözler önüne sermektedir (Mowday ve Diğerleri 1979).

4.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve diğerlerine göre (1993, 539), tutumlarla ilgili bağlılık, örgüt üyelerinin örgütle olan ilişkisini karakterize eden ve onların üyeliğe devam edip etmeme kararlarını etkileyen psikolojik bir durumdur.

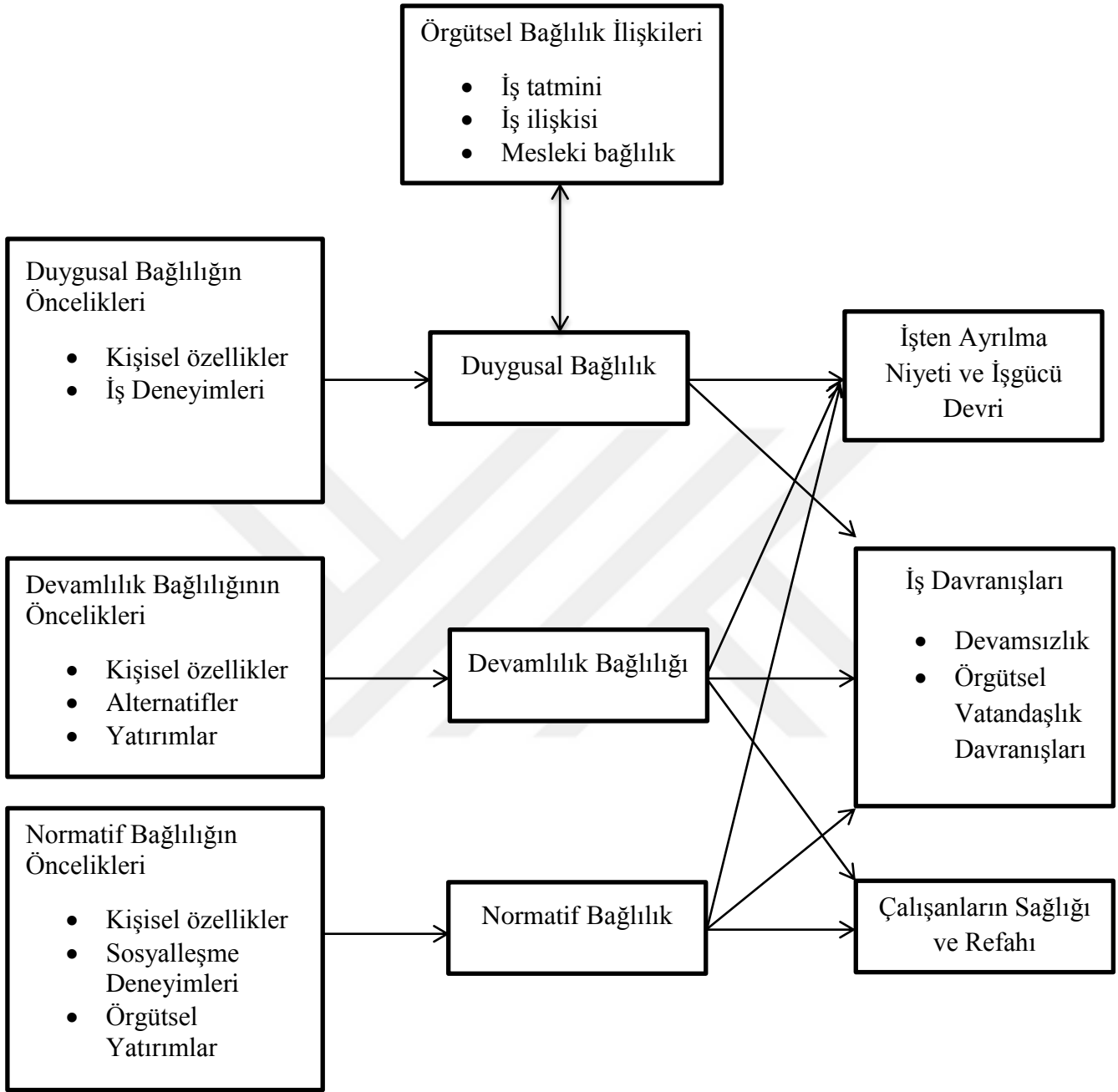
Şekil 4.2'de görüldüğü gibi, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana ögeye dayandığını belirtmektedir (Meyer ve Diğerleri 2002, 21). Bunlar; duygusal, devam ettirmeye yönelik ve normatif bağlılıktır (Shore ve Diğerleri 1995, 1595). Bu öğeleri şu şekilde açıklamak mümkündür:

- **Duygusal Bağlılık:** Bu ögeye bağlı olarak örgüt üyeleri, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütte kalmak için kararlı bir tutum sergilemektedir. Bu durum örgüt üyelerinin örgütle özdeşleşmesini sağlamaktadır (McGee ve Ford 1987, 638). Duygusal bağlılığın örgüt üyeleri üzerinde diğer öğelere oranlara daha güçlü bir etkisi olması beklenmektedir. Sonrasında bu durumu diğer öğeler takip etmektedir (Meyer ve Diğerleri 2002, 21). Kısaca duygusal bağlılık, örgüt bireylerinin duygusal yönelimleri anlamına gelmektedir. Bu durum örgüt üyesinin örgütle uyum yakalayabilmesi adına oldukça büyük önem taşımaktadır. Örgüte katılan her birey, duygusallık ve kaynak boyutlarıyla gruba eklenmekte ve örgütle bütünleşmektedir (Meyer ve Allen 1991, 64).
- **Devam Ettirmeye Yönelik Bağlılık:** Meyer ve Allen, bu bağımlılık türünü Becker'in (1960) taraf-bahis teorisinden esinlenerek geliştirmişlerdir (Meyer

ve Diğerleri 2002, 24). Literatürde bu türe rasyonel bağlılık adı da verilmektedir. Devam ettirmeye yönelik bağlılık, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma durumudur ve bundan dolayı örgüt üyeleri, üyeliklerinin sürmesi için çaba göstermektedir. Hatta bazen örgüt üyesi örgütte yer almayı istemese bile örgütte kalmaya devam edebilmektedir (Gül 2002, 45). Bu yaklaşım örgütsel bağlılık kavramını ödül ve maliyet olarak da ele almaktadır. Maliyet açısından daha fazla ödüle hak kazanmak daha fazla örgütsel bağlılık anlamı taşımaktadır. Becker (1960), çalışmalarında zaman unsurundan da bahsetmektedir. Ona göre bir örgüt üyesi bağlı bulunduğu örgütte ne kadar zaman geçiriyor ve yatırım yapıyorsa, ayrılma ihtimali o kadar azalmaktadır. Çünkü örgüt üyesinin zaman içinde yapmış olduğu yatırımlar, onun örgütten ayrılmasına engel olmaktadır (Hrebiniak ve Alutto 1972, 556).

- **Normatif Bağlılık:** Bu kavram, örgüt üyelerinin belirli bir örgütte çalışmaya devam etmeleri ile ilgili ahlaki yükümlülüklerini içermektedir. Örgüte olan minnet duygusu ve aldığı karşılığını verme isteği ya da sosyalleşme ihtiyacı gibi çeşitli nedenlerden dolayı örgütlerine bağlılık hissi duyan örgüt üyeleri, örgütlerinde kalmaları gerektiğini düşünmektedir (McMahon 2007, 3). Bu bağlılık türü, örgütte kalma yönünde algılanan zorunluluğu yansıtmaktadır (Meyer ve Diğerleri 2002, 21). Yani normatif bağlılık, örgüt üyesinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanmasından dolayı kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine bağlı bir durum olarak tanımlanmaktadır. Kısaca buradaki bağlılık, erdemlik ve ahlaki duygulara dayalı bir bağlılıktır (Gül 2002, 46).

Duygusal, devam ettirmeye yönelik ve normatif bağlılığın derecesi arttığında örgüt üyeleri örgütte kalmaya devam etmektedir, ancak duygusal bağlılıkta kalma güdüsü isteğe, devam ettirmeye yönelik bağlılıkta gereksinime, normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay 2000, 18).



Şekil 4.2: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, s.22.

4.3.1.6. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı (1988), Etzioni'nin bağıllık yaklaşımını (moral, hesapçı, yabancılaştırıcı) temel almaktadır. Ancak onlar yabancılaştırıcı bağıllık kavramı yerine ahlaki ve çıkarıcı bağıllık kavramları üzerinde durmuşlardır. İşe olan düşkünlük, iş saatleri dışında da çalışma isteği, evde iş yapmak gibi kavramlar ahlaki bağıllık kavramına uyarken; kendini tanıtmaya, üstlerinden daha fazla sorumluluk isteme, kendini kanıtlamaya çalışma gibi davranışlar ise çıkarıcı bağıllık olarak tanımlanmaktadır (Aslan ve Ağiroğlu Bakır 2014, 194). Kısacası Penley ve Gould, Etzioni'nin eksiklerinden yola çıkarak araştırmalarına yön vermiştir. Bu nedenle Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağıllık türünün de örgütlerde bir arada bulunabileceğini belirtmektedirler (Gül 2002, 44).

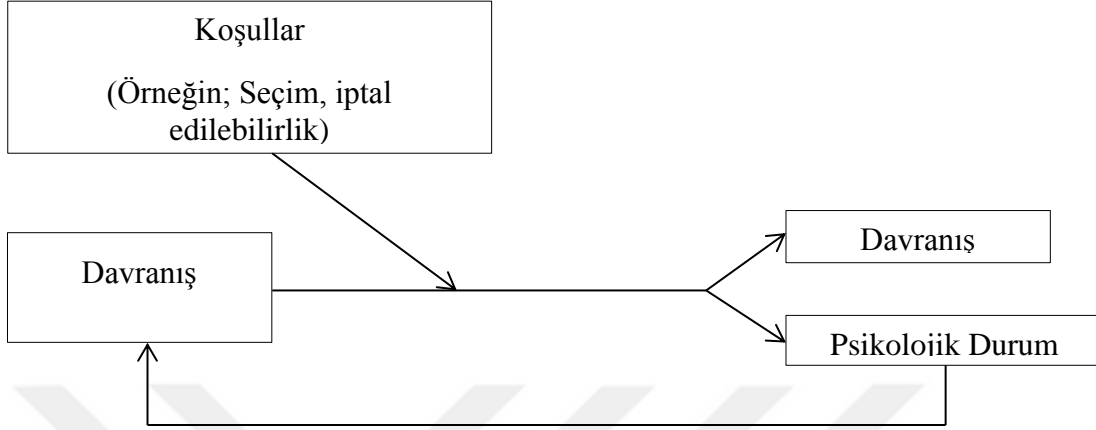
Penley ve Gould'a göre (1988, 49), örgüt üyeleri örgüt içi çıkarlarını artırmak için çıkarıcı bağıllık taktikleri doğrultusunda yöneticilerin gözüne girmeye çalışmaktadır. Bu göze girme taktikleri ile ilgili olarak Penley ve Gould, "diğer gelişim" ve "kendini aday gösterme" olarak iki kariyer stratejisi belirlemiştir. Bu iki strateji örgüt üyelerinin çıkarıcı bir tutum içinde olup olmadıklarını test etmek için kullanılmaktadır. Ahlaki bağıllık ile ilgili iki değişken ise, "iş katılımı" ve "üyeliğini koruma" olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt üyelerinin işe katılımları ne kadar yüksek seviyede olursa, üyeliklerini korumaları da o ölçüde mümkün olmaktadır.

4.3.2. Davranışsal Bağıllıkla İlgili Yaklaşımlar

Davranışsal bağıllık, sosyo-psikolojik bakış açısı ile temellendirilmektedir. Örgüt üyelerinin deneyimlerine ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelmeleri ile ilgili süreci içermektedir. Davranışsal bağıllık, örgüt üyelerinin belli bir örgütte çok uzun süre geçirme sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarını irdeleyen bir kavramdır. Davranışsal bağıllık gösteren örgüt üyeleri, örgütün kendisinden ziyade, yapmış oldukları belirli faaliyetlere bağlanmaktadır (Doğan ve Kılıç 2007, 41).

Davranışsal bağıllık, örgüt içi farklı durumlarda psikolojik olarak tutarlı olma arzusu ile kendini göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında örgüt üyeleri, kendi eylemlerini örgüt içi davranışlara ve normlara uygun tutumlar geliştirmekte ve

bunları tutarlı bir şekilde devam ettirme eğilimine girmektedir (Oliver 1990, 20). Davranışsal bağlılığın oluşumu Şekil 4.3’deki gibi açıklanabilmektedir.



Şekil 4.3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review. 1(1), s.63.

Davranışsal bağlılık yaklaşımında örgüt üyeleri, ücret dışı kazanımlar ve yaşa ve görev süresine bağlı olarak elde ettikleri gelirler dolayısıyla örgütlerinde kalmaya devam etmektedirler. Bu durum örgüt üyesi ile örgüt arasında bir nevi bağlılık durumu oluşturmaktadır. Böylelikle örgüt üyesi zaman ilerledikçe örgüte daha fazla bağlanmakta ve örgüt üyesinin ayrılma ihtimali azalmaktadır (Blau ve Boal 1987, 290).

4.3.2.1. Becker’in Yaklaşımı

Becker’a göre (1960, 32), bağlılık kavramı, tutarlı bir insanın davranışındaki işleyişin açık bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada örgüt üyeleri taraf-bahis işlemini gerçekleştirerek çıkarlarını tutarlı bir faaliyet dizisiyle şekillendirmektedir. Taraf-bahis durumu genellikle örgüt üyelerinin sosyal organizasyonlara katılımının bir sonucu olarak oluşmaktadır. Örgüt içi bağlılıkları tam olarak anlayabilmek için taraf-bahislerin yapıldığı değer sisteminin analiz edilmesi gerekmektedir.

- Kısaca Becker örgütsel bağlılığı, bireyin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreç olarak görmektedir ve örgütsel bağlılığı “bilinçli bir

taraf tutma davranışı” olarak tanımlamaktadır (Koç 2009, 202). Becker’e göre örgüt üyelerinin bağlılık göstermesine neden olan taraf-bahis kaynakları dört tanedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Ulukan 2006, 83):

- Toplumsal Beklentiler: Örgüt üyeleri örgütün beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları sonucunda davranışlarını kısıtlayan bir takım bahislere girebilmektedir. Bu tür toplumsal baskılara, devamlı iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir olarak bakılmamasını örnek göstermek mümkündür (Karagöz 2007, 15).
- Bürokratik Düzenlemeler: Taraf-bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemeler olarak anılmaktadır. Örnek olarak emeklilik aylığından her ay kesinti yapılan örgüt üyeleri, örgütlerinden ayrılmak istediklerinde iş süresi boyunca ücretlerinden kesilen miktarın büyük rakamlara ulaşmış olduğunu görmektedir. Bu durum ile ilgili bürokratik düzenleme örgüt üyesini bir bahse sokmaktadır. Çünkü örgüt üyesi örgütten ayrıldığı takdirde, ücretinden kesilen bu miktarı kaybedecek ve emekli maaşı alamayacaktır.
- Sosyal Etkileşimler: Sosyal etkileşimlerde, örgüt üyesi başka bir örgüt üyesi ile olan ilişkisinde kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamaktadır ve bu durumun bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalmaktadır. Örnek olarak örgüt üyesi kendisini sözüne güvenilir biri olarak tanıtmışsa, bu durumun bozulmaması için yalan söylemeyecektir ve dürüst davranışlara bağlılık geliştirecektir.
- Sosyal Roller: Taraf-bahis durumu örgüt üyesinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışması ya da uyum sağlamasından da kaynaklanabilmektedir. Bu durumdaki örgüt üyesi, içinde bulunmuş olduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmekte, başka bir role ihtiyaç duymamaktadır.

Becker bağlılık kavramını “faaliyetin devam etmesiyle meşgul olma eğilimi” olarak görmekte olup; bir faaliyetin, sona erme maliyetinin farkına varılmasının, bağlılığı oluşturacağını öne sürmektedir. Buna göre bir örgütte yer alan örgüt üyeleri, o örgüte zaman ve emek harcamakta ve örgüte bir yatırım gerçekleştirmektedir. Örgüt üyesi, yatırımda bulunduğu bu örgütten ayrıldığında ise, harcadığı zaman, emek ve çaba boşa gitmiş olacaktır. Bu nedenlerle örgüt üyesi, örgütte kalmaya devam edecektir (Aslan 2008, 164).

4.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre (1977, 62), örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin eylemleri ile bağlı olduğu durumu içermektedir. Ona göre bağlılık yaşamın her alanında mevcuttur ve insanlar onun kısıtlayıcı etkilerinden, davranışları üzerindeki ince kontrolünden haberdar olmadan yaşamakta ve ona göre davranmaktadır. Bağlılık, bizi yaptıklarımız gibi yapan şeydir ve sonuçlar açık bir şekilde görülmediğinde bile insanoğlu bunu yapmaya devam etmektedir.

Salancik'in yaklaşımına göre bağlılığın meydana gelebilmesi için davranışlarla ilgili üç özelliğin olması gerekmektedir. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Özpehlivan 2015, 121):

- Davranışların görülebilir olması: Davranışları görülebilen örgüt üyesi, yapmış olduğu davranışları inkar edememektedir. Bunun sonucunda da diğer örgüt üyeleri tarafından yaptığı şeylerin bilindiğini hisseden örgüt üyelerinde daha fazla sorumluluk hissi oluştuğu görülmektedir.
- Davranışların değiştirilemez olması: Örgüt üyelerinin örgütle olan ilişkilerinin değiştirilemez olmasını sağlayan farklı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, ödüller, zamanla artan finansal düzenlemeler, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetler ve zorluklar, örgüt içinde büyüme ve ilerlemelerdir. Bu nedenlerden ötürü örgüt üyeleri örgütlerine zaman ilerledikçe daha fazla bağlılık duymaktadır.
- Davranışların kişisel iradeye dayanması: Örgüt üyelerinin kişisel sorumluluk hislerinde artış olması, sahip oldukları enerjinin istenen doğrultuda yönlendirilmesini sağlamaktadır. Örgüt üyelerinin, örgütün faaliyetlerine gönüllü katılımları ve sorumluluk almaları örgütün geleceği açısından oldukça önemlidir.

Kısaca Salancik, örgüt üyesinin örgüte eylemleri ile bağlı olduğunu belirtmektedir ve örgüt üyesi bu eylemleri sayesinde örgütteki varlığını sürdürmeye çalışmaktadır (Mishra 2005, 90).

Becker ve Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak görmektedir. Ancak Becker'ın yaklaşımında örgüt üyesinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceklerinin farkında olması gerekmektedir. Salancik'in yaklaşımında ise, davranışa yönelik bağlılığın meydana gelebilmesi için örgüt üyesi ile örgüt arasındaki ilişkiyi gösteren psikolojik durumun olması oldukça önemlidir (Gül 2002, 49).



5. FİRMA PERFORMANSI

Firmalarda performans ölçümü ile ilgili literatüre bakıldığında iki safhadan meydana geldiği görülmektedir. İlki, 1880 ile 1980’li yıllar aralığında olup, bu safhada kar, yatırımların geri dönüşümü, verimlilik gibi finansal ölçütlere odaklanılmıştır. İkinci aşamada ise, dünya pazarlarındaki değişimlere bağlı olarak 1980’li yılların sonunda başlamıştır (Ghalayini ve Noble 1996, 63). Yakın dönemde önemli hale gelen zamana dayalı rekabet stratejisi, sadece işlem süresi ile ilgili durumlara odaklanmayan, hazırlık sürelerinin azaltılmasını, iş gücü esnekliğini ve zamana bağlı olarak yüksek kalitede ürünler üretebilme yeteneğini de vurgulayan performans kriterlerini gerektirmektedir (Aydoğdu 2011, 21). Literatüre bakıldığında performans ölçümünün, 1980’li yıllara kadar finansal odaklı geleneksel bir anlayışa sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu yıllar itibariyle dünyada meydana gelen küreselleşme hareketleri, örgütleri daha stratejik düşünmeye ve kararlar almaya itmiş ve buna bağlı olarak da düşük maliyetli, kaliteli, esnek ve güçlü dağıtım kanallarından oluşan ve geleneksel olmayan yeni modeller geliştirilmiştir (Ossovski ve diğerleri 2016, 3). Geleneksel olan ve geleneksel olmayan performans ölçümlerinin arasındaki farkları Tablo 5.1’deki gibi özetlemek mümkündür.

Değişen çevre koşullarında rekabetçi bir konuma gelmek isteyen işletmeler, stratejik olarak düşük maliyetli üretimden esnekliğe, kısa teslim süresinden güvenilir teslimata kadar birçok aşama kaydetmiştir. Aynı zamanda bu tür işletmeler, bilgisayarla bütünleşik üretim, esnek üretim sistemleri, tam zamanında üretim, optimize üretim teknolojisi ve toplam kalite yönetimi gibi yeni üretim teknolojileri ve felsefelerini de hayata geçirmişlerdir (Ghalayini ve Noble 1996, 63).

İş süreçlerinin yeniden yapılanmasına bağlı olarak oluşan bir performans ölçüm sistemi, örgüt üyelerinin takımlar halinde çalışmasını sağlayan ve müşteri için çıktı üreten bir sistemdir. Kullanılacak ölçütler, daha fazla müşteri odaklı düşünebilen yetenekli örgüt üyelerini motive edebilecek şekilde olmalıdır (Altındağ 2011, 67).

Performans sözcüğü, belirli bir zaman içinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak ifade edilmekte ve literatürde işlevine göre “etkinlik”, “verimlilik”, “çıkıtı”

gibi kavramlarla eş anlamlı olarak da anılmaktadır. Ayrıca kişinin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak da tasvir edilmektedir. Performans, görev esnasında önceden belirlenen hedefleri karşılayacak şekilde görevin gerçekleştirilmesi amacın yerine getirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet veya düşüncedir (Helvacı 2002, 156).

Performans sisteminin amacı, örgütün vizyonu doğrultusunda hedeflerinin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu hedeflere ulaşırken örgüt üyelerinin katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi oldukça önemlidir (Şen ve Bolat 2015, 154).

Bir işletmenin stratejik karar ve uygulamalarının, o işletmenin karlılığına olan etkilerini sağlıklı bir şekilde ölçebilmesi işletmenin gelişimi ve geleceği adına önemli bir etkidir. Bu noktada finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanmak diğer bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır. Finansal performans ölçütleri genel olarak satış tutarı, pazar payı, yeni müşteriler, yeni pazarlar, nakit akışı, sermaye getirisi, gelir, aktif kârlılığı ve öz kaynak kârlılığı gibi gelirleri ve verimliliği artırma stratejileri ile özdeşleştirilebilecek ölçütlerdir (Dönmez ve Diğerleri 2011, 288-289). Finansal olmayan ölçütler ise, paydaşların pazar payı, satışlardaki büyüme, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, marka değeri, yetenekli çalışanları elde tutma, süreç yenilikleri, bilgi edinimi ve kullanımı ve değişim yönetimi gibi ölçütlere ilişkin algıları içermektedir. Yapılan araştırmaların önemli bir kısmında finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin bir arada kullanıldığı görülmektedir. Diğer taraftan, finansal ve finansal olmayan performans ölçüm sistemlerini kullanan işletmelerin daha yüksek performansa sahip olduklarını ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır (Altuntaş ve Dönmez 2010, 57). Genel olarak firma performansı, temel ekonomik hedeflere ulaşmanın yanı sıra, firmanın değişen çevre koşullarına uyum becerisinin göstergesi ve rekabetteki varlığının sürdürülebilirliğinde yenilik başarısı ile de yakın bir şekilde ilişkilidir (Bulut ve Diğerleri 2009, 516).

Tablo 5.1: İşletmelerde Geleneksel Performans Ölçümü ile Geleneksel Olmayan Performans Ölçümünün Karşılaştırılması

Geleneksel Performans Ölçümü	Geleneksel Olmayan Performans Ölçümü
Modası geçmiş geleneksel muhasebe sistemine dayanmaktadır.	Şirket stratejisine dayanmaktadır.
Finansal ölçütler temel alınmaktadır.	Finansal olmayan ölçütler temel alınmaktadır.
Orta ve üst düzey yöneticilere için tasarlanmaktadır.	Tüm çalışanlar için tasarlanmaktadır.
Geçmiş göstergeler (haftalık veya aylık) analiz edilmektedir.	Anlık göstergeler (saatlik veya günlük) analiz edilmektedir.
Zor, kafa karıştırıcı ve yanıltıcıdır.	Basit, doğru ve kullanımı kolaydır.
Çalışanın gelişimini engellemektedir.	Çalışanlarda olumlu yönde bir iş tatmini oluşturmaktadır.
Atölye düzeyi ihmal edilmektedir.	Genellikle atölye düzeyinde kullanılmaktadır.
Sabit bir formata sahiptir.	İhtiyaçlara göre değişen sabit olmayan bir formata sahiptir.
Bölümler arasında farklılık göstermemektedir.	Bölümler arasında farklılık gösterebilmektedir.
Zaman içinde değişiklik göstermemektedir.	İhtiyaçlara göre zaman içinde değişiklik gösterebilmektedir.
Temel olarak performans izleme amacıyla gerçekleştirilmektedir.	Performans geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmektedir.
Toplam Kalite Yönetimi, Yeniden Yapılanma gibi yaklaşımlara uygulanamamaktadır.	Toplam Kalite Yönetimi, Yeniden Yapılanma gibi yaklaşımlara uygundur.
Sürekli gelişmeyi engellemektedir.	Sürekli gelişimi desteklemektedir.

Kaynak: Khan, K. ve Shah, A. (2011). Understanding Performance Measurement Through the Literature. African Journal of Business Management. 5(35), s.13413.

Tüm bu bilgilere bağlı olarak, firmalardaki performans değerlendirme ölçütlerinin, hem çalışanların belli bir dönemdeki fiili durumlarını hem de geleceğe ilişkin potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmaları kapsadığını da söylemek mümkündür (Işığışok 2008, 3). Firmaların performanslarını değerlendirmek amacıyla performans yönetim sistemine geçmelerinde rol oynayan unsurlar ve bu sistemin amaçlarını şu şekilde belirtmek mümkündür (Eynullayev ve Özler 2012, 35):

- İş dünyasındaki gelişmelere uyum sağlamak, iç müşteri kavramını kurum içinde oturtarak takım çalışmasını geliştirmek, müşteri odaklı bir kültür meydana getirmek ve sürekliliği olan bir gelişime katkıda bulunmak,
- Firmanın yakın gelecekteki vizyonunu ortaya koymak ve istenilen örgüt kültürü gelişimine katkıda bulunmak,
- İşgücü planlaması için envanter hazırlamak, örgütsel ve kişisel hedeflerin bütünleşmesini sağlayarak, iş ilişkilerini geliştirmek ve öğrenen örgüt felsefesine katkıda bulunmak,
- Örgüt üyelerinin hedeflere katkıları oranında ücret, prim, ödüllendirme, cezalandırma, gelişme, terfi, nakil ve benzeri insan kaynakları sistemlerine girdi sağlamak.

Performans yönetim sistemi hem çalışanlar, hem yöneticiler hem de firma açısından oldukça yararlıdır. Bu sistemin örgüt üyeleri, yöneticiler ve örgüt için yararları şunlardır (Işığışok 2008, 4-5):

- Örgüt üyeleri hedeflerinin ve önceliklerinin neler olduğunu ve kendilerinden neler beklendiğini bilmektedir ve kendi performans planının oluşumuna katkı sağlayarak kendi kariyer planı üzerinde de söz sahibi olmaktadır.
- Yöneticisiyle devamlı bir geri bildirim içerisinde gelişimini öğrenmekte, gelişime açık olduğu noktalarda yöneticisiyle eğitim planlarını tartışmaktadır.
- Örgüt üyeleri icra ettikleri işin kendilerine, bölümlerine ve örgüte katkısı noktasında rolünün ve alacağı ödülün ne olduğunu bilmekte, iş doyumuna ulaşmakta ve objektif ölçütlere göre bu değerlendirmeyi kendisi yapabilmektedir.

- Yöneticiler astları ile karşılıklı güven ve saygıya yönelik iş ilişkileri kurmakta ve onlardan ne beklendiğini açık bir şekilde ifade etmektedir.
- Yöneticiler astlarının yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde kılavuzluk etmekte, eğitim ihtiyaçlarını planlamakta, performans neticelerine bağlı olarak geri bildirim sağlamak ve kişisel gelişimlerine katkı vermektedir.
- Örgüt açısından bakıldığında ise, vizyon ve stratejilere göre belirlenen hedeflerin, bölümlere ve bireylere ulaştırılması ve entegrasyonu sağlanmaktadır.
- Bölüm hedefleri ile bireysel hedeflerin katkılarının ayırt edilmeleri sağlanmaktadır.
- Eğitim, gelişim planlaması, işgücü planlaması, kariyer planlaması, ücret yönetimi, terfi veya işten ayrılma gibi bilgilerle insan kaynakları sistemlerine girdi sağlanmaktadır.

Yukarıdaki bilgilere bağlı olarak performans ölçümleri neticesinde şu sorulara yanıt bulunmaya çalışılmaktadır (Çakmakçı 2009, 19):

- İşler ne kadar iyi yapılmaktadır?
- Beklenen neticelere ne derece ulaşılmıştır?
- Yapılan işlerin amaçlara katkısı olmuş mudur?
- Bu işlerin örgüt performansına etkileri neler olmuştur?
- Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır?
- Temel ilkelerden sapma var mıdır?
- Doğru yönde iyi bir şekilde gidilmekte midir?

Günümüzde; performans ölçmeden performans yönetimine, bireysel performans ölçmeden takım çalışmasını ölçmeye, izleyen performans sisteminden liderlik eden performans sistemine doğru bir dönüşüm gerçekleşmektedir. Performans ölçme ve kullanılan ölçülerin gelişimi incelendiğinde, performans ölçme sisteminde bir devrim olduğunu söylemek mümkündür (Konuk 2011, 33-34).

6. ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASININ VE KAVRAMSAL MODELİN ANALİZLERİ

6.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı

Sembolizm ile ilgili alan yazında da bahsedildiği üzere örgüt kültürü kavramının yansıması olarak bahsetmek mümkündür. Bu tanımdan yola çıkarak örgütlerin tümünde birden fazla sembol bulunduğu söylenebilir. Hatta bu semboller bazı örgüt üyeleri tarafından farklı şekillerde algılanmakta ve yorumlanmaktadır. Bu farklılıkları ortadan kaldırıp sembollerin karmaşık dünyasını daha düzenli ve anlaşılır bir hale getirip, bu unsurları örgütün lehine kullanabilecek bütünleştiricilere yani yöneticilere tüm örgütlerde ihtiyaç vardır. Semboller iyi yönetilmediği ve düzenli bir hale getirilmediği sürece bu durum örgüt kültürünü de olumsuz etkileyecek ve buna bağlı olarak örgüt ciddi problemlerle karşı karşıya kalabilecektir.

Sembolizm kavramı, içeriği gereği sadece örgüt içinde değil, hayatımızın her alanında var olmaktadır. Ancak konuya işletme yönetimi alanından bakıldığında yönetilmesi o kadar da kolay olmayan, iyi bir yöneticilik ve deneyim gerektiren ve örgütsel yaşamın tam kalbinde yer alan bir yaklaşımdan bahsedildiğini söylemek mümkündür. Konu bu kadar önemli olduğu halde gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde çok fazla çalışmaya rastlamak mümkün gözükmemektedir. Sınırlı sayıdaki çalışmaların ise, kapsam ve içerik bakımından kısıtlı bir yapıda olduğu görülmektedir. Ayrıca konu ile ilgili yapılan araştırmada daha önce literatürde bir ölçek çalışmasının da gerçekleştirilmediği tespit edilmiştir. Konunun önemi ve daha önce böyle bir çalışmanın yapılmamasına bağlı olarak gerçekleştirilen tez çalışmasında örgütsel sembolizmin yer almasına karar verilmiştir.

Tüm bu nedenlere bağlı olarak araştırmanın iki farklı amacı bulunmaktadır. İlki örgütsel sembolizm kavramı ile ilgili bir ölçek geliştirmek ve bu ölçeği literatüre kazandırmaktır. Bunun için hazırlanmış olan örgütsel sembolizm ölçeği soru havuzu, katılımcılara uygulandıktan sonra gerekli geçerlik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analizler olumlu sonuçlanıncaya kadar çalışma revize edilmiş ve literatürdeki yerini almıştır. Bu çalışma gerçekleştirildikten sonra tez çalışmasının ikinci aşamasına geçilmiştir. Burada ise, oluşturulan örgütsel sembolizm ölçeği,

literatürde hali hazırda bulunan örgütsel bağlılık ve firma performansı ölçekleriyle oluşturulan model doğrultusunda tekrar aile şirketlerinde yer alan katılımcılara uygulanmıştır. Bu noktada amaç, örgütsel sembolizmin örgütsel bağlılığa ve firma performansına olan etkilerini ölçmektir.

Tez çalışmasının katılımcılarının aile şirketi üyelerinden seçilmiş olmalarının nedeni ise, aile şirketlerinin gerek ulusal gerekse uluslararası iş dünyasındaki saygın ve güçlü konumudur. Alan yazında yapılan araştırmalarda dünya üzerindeki birçok büyük şirketin aile şirketi olduğu ve ekonomiye yön verdiği görülmektedir. Bu nedenle örgütsel sembolizm gibi daha önce üzerine ölçek çalışması yapılmamış önemli bir konunun katılımcıları sektör farkı gözetilmeksizin aile şirketi çalışanları olmuştur. Burada sektör farkının gözetilmemesinin sebebi, tüm örgütlerde sembolizmin var olması ve tüm sektörleri ciddi boyutta etkilemesi olarak özetlenebilir.

Çalışmanın iki aşaması da daha önce literatürde uygulanmamış ve buna bağlı olarak ampirik açıdan değerlendirilmemiştir. Gerek ölçek gerekse model bakımından ilk defa gerçekleştirilecek bu ampirik çalışmanın özellikle örgüt kültürü ve örgütsel sembolizm konuları ile ilgili literatüre yön vermesi ve iz bırakması hedeflenmektedir.

6.2. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Çalışmanın ilk aşaması olan örgütsel sembolizm ölçeğinin oluşturulması sürecinde aşağıdaki kaynaklardan yararlanılmış ve esinlenilmiştir. Bu kaynaklara göre oluşturulan ölçek, iki ana boyuttan ve toplam 50 soruluk bir havuzdan meydana gelmektedir. Yararlanılan bu kaynakları kronolojik olarak şu şekilde sıralamak mümkündür:

Dandridge, Mitroff ve Joyce'un makalesinde (1980), örgütsel sembolizm teriminin örgütün karakterini, ideolojisini veya değer sistemini ifade etmesi "Örgütsel Sembolizm Ölçeğinin" sorularının hazırlanmasında referans noktası olmuştur. Makalede belirtildiği gibi anlatılan hikayeler ve mitler, örgütte meydana gelen kritik olaylar ve karizmatik hareketler, gerçekleştirilen oryantasyon, toplantı ve kahve molaları gibi tören ve ritüeller, örgütün logosunun örgüt içi ve dışına olan

etkileri ve örgütte yapılan fikra ve şakalar ölçek sorularının hazırlanışında ilham kaynağı olmuştur. Eserde sembollerin iklimin öznel kanıtı olarak algılanması, örgütsel iklim unsurunun da ölçek içinde yer almasını sağlamıştır. Son olarak makalede, örgütsel sembolizmin sözel (mit, efsane, hikâyeler, sloganlar, inançlar, espriler, söylentiler, lakaplar), eylemsel (partiler, geçiş törenleri, yemekler, molalar, güne başlangıç vb. ritüeller, özel eylemler) ve fiziksel (statü sembolleri, şirket ürünleri, logolar, ödüller, rozetler, bronşlar, bayraklar) olarak kategorize edilmesi de ölçek ile ilgili çalışmaya yansıtılmıştır.

Morgan'a göre (1985), semboller örgüt içi iletişimi sağlamakta kullanılan en önemli araçların başında gelmektedir. Ona göre örgütsel yaşam sembolik bir süreçten ibaret olup sembolizm çalışmalarının üç ana konuya odaklanması gerekmektedir. İlki, düzen, kontrol ve örgütle ilgili sembolik öneme sahip ihtiyaçları anlamaktır. İkincisinde, sembolizmin bilinç ve bilinç dışı yönleri arasındaki yakın ilişkinin incelenmesi gerekmektedir. Üçüncüsünde ise, sembolizmi anlamak için güç ve ideoloji arasındaki ilişkinin yakınlığını anlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Eserdeki bu bilgiler ölçek çalışmasında referans olarak kullanılmıştır.

Pratt ve Rafaeli'ye göre (1997), örgütsel sembolizm, fiziksel yapılar, dil, metaforlar, dramaturji, ayinler ve ritüeller, hikâyeler ve mitleri kapsamaktadır. Daha basit bir ifadeyle anlam taşıyan her şey semboldür.

Rafaeli ve Worline ise (1999), sembollerin dört işlevi üzerinde durmaktadır. Bu işlevler sembolleri örgütlerdeki fiziksel ipuçları ve anlam taşıyıcıları olarak görmektedir. Bunlardan ilki, sembollerin temel ve paylaşılan değerlerini veya varsayımlarını yansıtmaktadır. Semboller altta yatan değerleri, varsayımları, felsefeleri ve örgütsel yaşamın beklentilerini temsil etmektedir. İkincisinde ise semboller, içe yönelik değerleri ve normları ortaya çıkararak davranışları etkilemektedir. Burada örgütteki konumlarına göre çalışanlar, rollerine bağlı olarak birtakım davranış kalıpları sergilerler ve bu roller ve kalıplar sembollerden direkt olarak etkilenmektedir. Üçüncü işlevde, semboller örgüt içindeki çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadır. Semboller soyut kavramlar hakkında konuşmaya olanak tanıyan referans çerçeveleri olarak gösterilirler. Dördüncü işlevde

ise, semboller örgüt içi bütünleşmeyi sağlamaktadır. Tüm bu işlevler ölçek çalışması için ilham kaynağı olmuştur.

Güler'in doktora tezi çalışmasında (2005), örgütsel sembolizm kavramının örgütün derin yapılarını ortaya çıkaran sembollerden oluştuğunu belirtmesi ve özellikle örgüt dili ve mite vurgu yapması ölçek çalışmasına ilham kaynağı olmuştur. Çalışmada kültürün sembolik yönüne dair yapılan tanımlar da ölçek çalışması için önemli referans noktalarıdır. Bu tanımlara göre kültür semboliktir ve örgüt hakkında kimin ne düşündüğü konusunda hikâyeler dile getirme yoluyla tanımlanmaktadır. Çalışmaya göre örgüt kültürü semboller merkezi olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir deyişle kültür, sosyal olarak oluşturulmuş semboller ve anlamlar örüntüsüdür. Dolayısıyla bireylerin sahip olduğu sembolleştirme yeteneği kültürün oluşmasında önem kazanmaktadır. Çalışmada sembollerin insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlar olduğundan bahsedilmektedir. Yani semboller insan eliyle yapılmış şeyler anlamına gelmekte ve bu anlamda fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi, örgüt hakkında anlatılan hikâyeler, mitler gibi örgütün fiziksel ve sosyal çevresinin unsurları olduğunun altı çizilmektedir.

Fuller'a göre (2008), sembollerle ilgili örnekler klasik dil, mitler ve kültürle ilgili hikâyeleri içermekle birlikte, unvanlar, kararlar, yapı, personel politikaları ve fiziksel çevre gibi potansiyel olarak sembolik anlam taşıyabilecek örgütsel olayları da kapsamaktadır. Tüm bu bilgiler ölçek oluşturulurken göz önünde bulundurulmuştur.

Arı'nın makalesine göre (2014), başlıca semboller arasında dil, öyküler örgütün fiziksel çevresi yer almaktadır ve sembollerin taşıdığı anlamlar ve bireyler üzerinde yarattığı etkiler göz önüne alındığında örgüt içi uygulamalar ve değişimler üzerinde belirleyici olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütlerde meydana gelen fiziksel unsurlar da bir dile sahiptir ve sembolik açıdan çalışanlara mesajlar ve anlamlar iletmektedir. Bu çerçevede, nasıl dilde ifadeler etkili ise, örgütlerde de giysiler, işyerinin mimari tasarımı, teknoloji, görsel aksesuarlar gibi "görünür" olan fiziksel semboller de bir dile sahiptir ve örgüt üyelerine anlamlar iletmektedir. Binaların büyüklüğü, örgütün teknolojisi, ofis tasarımları, masaların yerleşim düzeni, giysiler

ve bireylerin bu nesne ve olgularla ilişkisi sembolik açıdan anlamlar içermektedir. Bu bağlamda eserden alınan bilgiler ölçek oluşturmada önemli bir yer teşkil etmiştir.

Koçoğlu, Akgün ve Keskin'e göre (2016), örgütsel sembollerin arka planının inşasında; hikâyeler, metaforlar ve ortak dilin bulunduğu belirtilmektedir. Bilinç dışı tutulan bu bilgiler değerler, varsayımlar ve düşüncelerle anlamlar kazanır. Kısacası örgütsel semboller gizli anlamın repertuarları gibi hareket eder. Eserde de belirtildiği üzere örgütsel semboller artifaktlar ya da fiziksel objeler, birey ya da grup davranışları ve dahası sözel ifadeler olabilirler. Tüm bu bilgiler ölçek çalışmasına yansıtılmaya çalışılmıştır.

Öztürk'e göre (2015), her örgüt kültüründe, üyelerin örgütün çevresinde neler olup bittiğini anlamasına yardım eden ve onların davranışlarını şekillendiren bir semboller topluluğu bulunmaktadır. Bu semboller fiziksel ve fiziksel olmayan yapıda olabilirler. Fiziksel semboller, örgüt üyeleri tarafından somut bir şekilde algılanan unsurlar olup örgüt üyelerine çalıştıkları kurum hakkında fikir vermekte ve mevcut kültürü somutlaştırmalarına yardımcı olmaktadır. Fiziksel olmayan örgütsel semboller ise çalışanların iş süreçlerine katılımları ile birlikte daha fazla algılanmaktadır. Seremoniler, törenler, ayinler, hikâyeler, mitler, kahramanlar, süper starlar, liderler ve dil başlıca fiziksel olmayan sembollerdir. Tüm bu başlık ve bilgiler ölçek çalışmasında göz önünde bulundurulmuştur.

Keskin'e göre (2016), her insan topluluğu ve grubun kendisine ait bir semboller dili yani sembolizmi vardır. Sembolik yaklaşım, hikâyeleri, mitleri, törensel olayları, anekdotları ve örgütün logosunu kapsar. Örgütsel sembolizm, kurum kültürünün ürettiği bir kavramdır ve sembolizm, sembolik tartışmaların yorumlanması, konuların ve eylemlerin anlamlarının açıklanması işlevlerini görür. Tüm bu unsurlar ölçek çalışmasında dikkate alınmıştır.

Keskin, Akgün ve Koçoğlu'na göre ise (2016), örgütsel semboller; kurumsal logo, otopark alanları, formel toplantılar, kurumsal planlar, ofis düzeni, mimari, heykeller, iç dizayn, dekorasyon, hikayeler, mitler, efsaneler, sloganlar ve şakalar olarak örneklendirilebilmektedir. Semboller, örgüt üyelerine kimlik duygusu, anlam

ve yapı hakkında fikir veren nesnelere, hikâyeler, söylemler, tatlar ve kokulardır. Bu unsurlar da ölçek çalışmasında göz önünde bulundurulmuştur.

Çalışmanın ikinci aşaması olan model geliştirilmesinde ise, örgütsel sembolizm ölçeğine, örgütsel bağlılık ve firma performansı ölçekleri de eşlik etmektedir. Bu araştırma ölçeklerinin, Türkiye ve İstanbul ili için en uygun ölçekler olduğu düşünülmüş ve araştırmaya dâhil edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği, tek boyut ve 15 soru adedinden meydana gelmektedir. Firma performansı ölçeği ise, iki bölümden ve 12 sorudan oluşmaktadır.

Tüm bu ölçekler geliştirilen model bağlamında 7'li Likert sistemine göre araştırmaya dâhil edilmiş ve araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Ölçeklerdeki tüm boyutlarla ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: (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.

6.3. Anakütle Ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın gerçekleştirileceği hedef kitle İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren aile şirketi sahipleri ve yöneticileri olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda ana kütle sayısı ise 4.000.000 olarak belirlenmiştir. Bu sayı İstanbul Ticaret Odası ile yapılan görüşmeler sonrasında ortaya çıkmıştır. Kurum ile yapılan görüşmelerde aile şirketi adlı bir kategorinin kayıtlarının tutulmadığı, yapılan sınıflandırmanın ve tutulan kayıtların şirket bazlı olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak yetkililerin yönlendirmiş olduğu odaya ait web sitesinde İstanbul bölgesindeki tüm şirketlerde sigortalı olarak çalışan sayısı 4.000.000 olarak yer almaktadır. Çalışmanın gerçekleştirileceği rakam bu evren büyüklüğüne göre hesaplanmıştır (http://www.itohaber.com/haber/guncel/205493/26_sayida_istanbul.html).

Araştırma iki farklı çalışmadan oluşmaktadır. İlki olan örgütsel sembolizm ölçeğinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmada bu ana kütle baz alınarak % 90 güven aralığında 314 aile şirketi çalışanına ölçek çalışması uygulanmıştır. İkinci çalışmada

ise, tez çalışmasının modeli test edilmiş ve yine aynı ana kütle baz alınarak % 95 güven aralığında 413 aile şirketi çalışanına ölçek modeli uygulanmıştır.

6.4. Veri Toplama Yöntemi Ve Aracı

Araştırmada iki farklı çalışma gerçekleştirilmiş olup, ilkinde ölçek geliştirme çalışması uygulanmıştır. Konu ile ilgili yapılan literatür araştırmaları sonucunda iki ana bölümden oluşan 50 soruluk bir soru havuzu oluşturulmuş, 7'li Likert sisteminde katılımcılara uygulanmıştır. İkincisinde ise geliştirilen örgütsel sembolizm ölçeği ile birlikte literatürde hali hazırda bulunan örgütsel bağlılık ve firma performansı ölçekleri tez çalışmasının modelini oluşturmuş ve yine 7'li Likert sisteminde katılımcılara uygulanmıştır.

Ölçekler, katılımcılara direkt olarak ya da mail yoluyla uygulanmış ve buna bağlı olarak tüm anketler bir araya getirilerek analiz edilmiştir.

Çalışmada Likert ölçeğinin kullanılmasının sebebi, literatürde en çok tercih edilen model olması olarak açıklanabilir. Ancak uzun zamandır yapılan araştırmalara rağmen Likert derecelendirme ölçeklerinde geçerlik ve güvenilirlik açısından en olumlu sonuçları hangi ölçek tipinin verdiği tartışma konusu olmuştur. Preston ve Colman (2000, 112) farklı Likert türleri ile ilgili yapmış oldukları araştırmada 2, 3 ve 4 yanıt kategorisine sahip ölçeklerin katılımcıların duygularını yeterince ifade etmesine olanak sağlamadığı için geçerlik ve güvenilirlik açısından olumsuz olarak değerlendirilmesine karar vermişlerdir. 5 ve 6 yanıt kategorisine sahip ölçeklerin orta, 7 ve 10 yanıt kategorisine sahip ölçeklerin ise, en yüksek geçerlik, güvenilirlik ve kullanıcı tercihi değerlerine sahip olduklarını ortaya koymuşlardır (Turan ve Diğerleri 2015, 190). Bu nedenlere bağlı olarak ölçek, 7'li Likert düzeninde gerçekleştirilmiştir.

6.5. Verilerin Analizi, Kavramsal Modeli Ve Hipotezleri

Gerçekleştirilen analizler iki farklı aşamaya sahip olan bu akademik çalışmada öncelikle örgütsel sembolizm ölçeğine, sonrasında da kavramsal modele uygulanmaktadır. Örgütsel sembolizm ölçeğine uygulanacak olan analizler faktör analizi ve geçerlik ve güvenilirlik analizlerinden oluşmakta ve SPSS (Statistical

Package for the Social Sciences - Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) programında gerçekleştirilmektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak kavramsal modele uygulanacak olan analizler ise faktör analizi, geçerlik ve güvenirlik analizi, korelasyon ve yapısal eşitlik analizlerinden oluşmakta ve SMART PLS (Partial Least Squares - Kısmi En Küçük Kareler) programında analiz edilmektedir.

6.5.1. Örgütsel Sembolizm Ölçek Geliştirme Çalışmasının Analizleri

Araştırmanın bu aşamasında örgütsel sembolizm ölçeğinin literatüre kazandırılabilmesi için gerekli olan bir takım analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizler SPSS programında gerçekleştirilecek olup faktör analizi ve güvenirlik testlerinden meydana gelmektedir. Ancak öncesinde ankete katkıda bulunan katılımcılar ve çalıştıkları örgütler hakkında bazı demografik bilgilere yer verilmektedir.

6.5.1.1. Örgütsel Sembolizmle İlgili Araştırmaya Katkıda Bulunan Katılımcılara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Çalışmanın ilk bölümü olan ölçek geliştirme aşamasında katılımcılarla ilgili birtakım karakteristik ve demografik bilgilere ulaşılmıştır. İlk olarak Tablo 6.1’de görüldüğü üzere ankete katılan kişilerin % 9’u işletme sahibi veya ortağı, % 20,1’i üst düzey yönetici ve % 77,1’i de orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 6.1: Örgütsel Sembolizm Ölçeğine Cevap Veren Yöneticilerin Statüsü

Yönetici Statüsü	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
İşletme Sahibi/Ortağı	9	2,8	2,8
Üst Düzey Yönetici	63	20,1	20,1
Orta Düzey Yönetici	242	77,1	77,1
TOPLAM	314	100	100

Tablo 6.2’de görüldüğü üzere ankete katılan yöneticilerin 67,9’u lisans ve lisansüstü seviyede eğitim almıştır. Bu oran gerçekleştirilen bu çalışmanın yöneticiler tarafından anlaşılabilir ve uygun bir şekilde cevaplandırılma ihtimalini artırmaktadır. Bu veri aile şirketlerinde faaliyet gösteren yöneticilerin eğitim düzeylerinin oldukça yüksek bir oranda olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.2: Örgütsel Sembolizm Ölçeğine Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
İlköğretim	3	0,9	0,9
Lise	51	16,2	16,2
Yüksekokul	47	15	15
Üniversite	137	43,6	43,6
Yüksek Lisans	62	19,8	19,8
Doktora	14	4,5	4,5
TOPLAM	314	100	100

Ankete katılan yöneticilerin yaşlarına bakıldığında, yöneticilerin % 32,5’inin 18-29 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Yine verilere göre % 47, 1’i 30-39, % 20,4’ü ise 40 ve üzeri yaşlardadır. Sonuçlara bakıldığında ankete katılanların genel olarak genç yaşta yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Buna göre genç yaşta insanların aile şirketlerinde üst basamaklarda yer aldığını söylemek mümkündür. Bu da aile şirketlerinde yönetici pozisyonunda bulunan akrabaların varlığını gösteren önemli bir işaret olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 6.3: Örgütsel Sembolizm Ölçeğine Cevap Veren Yöneticilerin Yaşları

Yönetici Yaşı	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
18-29	102	32,5	32,5
30-39	148	47,1	47,1
40 ve üzeri	64	20,4	20,4
TOPLAM	314	100	100

Ankete katılan yöneticilerin cinsiyetlerine bakıldığında ise, % 47,1'inin kadın, % 52,9'unun da erkek olduğu görülmektedir. Kadınlarla ilgili ortaya konan bu veri, onların da örgütlerde kilit ve önemli pozisyonlarda aktif bir şekilde rol aldıklarını göstermektedir. Bu bakımdan çalışmanın yürütüldüğü İstanbul ilindeki örgütlerde cinsiyet anlamında olumlu gelişmeler olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 6.4: Örgütsel Sembolizm Ölçeğine Cevap Veren Yöneticilerin Cinsiyetleri

Cinsiyet	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Kadın	148	47,1	47,1
Erkek	166	52,9	52,9
TOPLAM	314	100	100

6.5.1.2. Örgütsel Sembolizmle İlgili Araştırmaya Katkıda Bulunan Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamındaki örgütlerin % 22'si bölgesel faaliyet gösterirken, % 30,9'u ulusal olarak faaliyet göstermektedir. Uluslararası faaliyet gösteren örgütlerin oranı ise % 47,1 olarak belirlenmiştir. Bu da çalışmanın daha çok uluslararası faaliyet gösteren firmalara odaklandığını gözler önüne sermektedir.

Tablo 6.5: Örgütsel Sembolizm Ölçeğinde İncelenen Aile Şirketlerinin Faaliyet Alanları

Faaliyet Alanı	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Bölgesel	69	22	22
Ulusal	97	30,9	30,9
Uluslararası	148	47,1	47,1
TOPLAM	314	100	100

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi yapılan araştırmadaki 250 ve üzeri kişi çalıştıran büyük ölçekli örgütlerin oranı % 56,7 olarak görülmektedir. Bu da gerçekleştirilen çalışmanın büyük bir bölümünün büyük ölçekli ve kurumsal bazlı örgütlerle yapıldığını ortaya koymaktadır.

Tablo 6.6: Örgütsel Sembolizm Ölçeğinde İncelenen Aile Şirketlerinin Çalışan Personel Mevcutları

Çalışan Sayısı	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
1-9	4	1,3	1,3
10-49	51	16,2	16,2
50-249	81	25,8	25,8
250 ve üzeri	178	56,7	56,7
TOPLAM	314	100	100

Çalışma kapsamındaki aile işletmelerinin faaliyet süreleri aşağıda yer almaktadır. Buna göre gerçekleştirilen çalışmanın büyük bir kısmının uzun yıllardır

hayatını sürdüren örgütler olduğu görülmektedir. Bu da daha önceki yorumlarda da belirtildiği gibi büyük ve kurumsal yapıdaki aile işletmelerini işaret etmektedir.

Tablo 6.7: Örgütsel Sembolizm Ölçeğinin Araştırma Kapsamındaki Aile İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Firmanın Faaliyet Süresi	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
0-9 yıl	41	13	13
10-24 yıl	156	49,7	49,7
25 yıl ve üzeri	117	37,3	37,3
TOPLAM	314	100	100

Aile üyelerinin aile şirketlerindeki konumlarına bakıldığında ise % 63 oranında aile üyelerinin tüm örgüte nüfuz ettiğini söylemek mümkündür. Bu orana göre aile üyelerinden birden fazla kişi örgütün çalışanı ya da hissedarıdır. Ayrıca aile, örgütün en büyük hissedarı olmakla birlikte en az bir aile üyesi çalışan ya da yöneticidir. Bu durum Türkiye İstanbul ilinde çalışmaya katkı sağlayan aile şirketlerinde ciddi boyutlarda akrabalık bağlarına sahip çıkan bir yapıyı gözler önüne sermektedir. Buna durum, bu tip örgütlerde terfilerin ve birtakım hakların liyakate uygun gerçekleşmediğini aksine nepotizmin yoğun şekilde uygulandığını göstermektedir.

Tablo 6.8: Örgütsel Sembolizm Ölçeğine Katılan Aile Üyelerinin Örgüt İçindeki Konumları

Konum	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Birden fazla aile üyesi şirketin çalışanı yöneticisi ve hissedarıdır. Şirketin en büyük hissedarı ailedir. Aile şirketin en büyük hissedarı durumundadır ve en az bir aile üyesi çalışan veya yöneticidir.	198	63	63
Birden fazla aile üyesi şirketin çalışanı yöneticisi ve hissedarıdır. Aile şirketin en büyük hissedarı durumundadır ve en az bir aile üyesi çalışan veya yöneticidir.	6	1,9	1,9
Şirketin en büyük hissedarı ailedir. Aile şirketin en büyük hissedarı durumundadır ve en az bir aile üyesi çalışan veya yöneticidir.	15	4,7	4,7
Birden fazla aile üyesi şirketin çalışanı yöneticisi ve hissedarıdır.	91	29	29
Şirketin en büyük hissedarı ailedir.	1	0,3	0,3
Aile şirketin en büyük hissedarı durumundadır ve en az bir aile üyesi çalışan veya yöneticidir.	3	1,1	1,1
TOPLAM	314	100	100

6.5.1.3. Örgütsel Sembolizm Ölçeğinin Faktör Analizi

Araştırma kapsamındaki ölçeklerin belirlenen boyutlarına ayrılıp ayrılmadığının ya da hangi boyutlara ayrıldığıının ve katılımcılara sorulan soruların anlaşılıp anlaşılmadığının test edilme sürecinde ölçeklere faktör analizi uygulanmaktadır. Bu noktada faktör analizi örneklem büyüklüğünün test edilmesi ile ilgili olarak farklı görüşler bulunmaktadır. Comrey ve Lee (1992), örneklem büyüklüğü ile ilgili olarak 200 sayısının orta, 300'ün iyi, 500'ün çok iyi ve 1000'in mükemmel olacağıının altını çizmektedir. Gorsuch (1983), 50 sayısının altındaki örneklemeleri küçük, 200'ün üzerindeki örneklemeleri ise büyük olarak yorumlamaktadır. Cattell (1978), bu analiz için 200 ya da 250 kişinin yeterli olabileceğini, ancak iyi sonuçlar elde edebilmek için örneklem büyüklüğünün 500 olması gerektiğini belirtmektedir (Koçak ve Diğerleri 2016, 341). Tüm bu bilgiler ışığında faktör analizine bağlı olarak 500'ün altında kalan tüm sorular ölçeklerden çıkarılmaktadır.

Bir diğer gösterge olan Kaiser-Mayer-Olkin (KMO), değişken değerlerinin tutarlılığı için geliştirilmiştir. KMO tüm değişkenlerin oluşturduğu veri kümesi için geçerli olmaktadır. Verilerin belirlenen faktörlerde modellenip modellenemeyeceği ile ilgili bir göstergedir. Bu ölçütün geçerli değer aralıklarını şu şekilde açıklamak mümkündür (Yurdugül 2017, 1):

Tablo 6.9: Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf
$0.60 \leq KMO \leq \dots$	Kötü

Yine elde edilen verilere parametrik yöntemler uygulayabilmek için, ölçülen özelliğin normal bir dağılım göstermesi gerekmektedir. Bunun için ölçülen özelliklere ait verilerin normal dağılımdan gelip gelmediğini kontrol etmek için istatistiksel bir teknik olan Bartlett Sphericity testi kullanılmıştır. Elde edilen verilere Bartlett Sphericity testinin uygulanması sonucunda hesaplanan Kikare (Chi-Square) test istatistiğinin anlamlı çıkması elde edilen verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bu ölçekte Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri 0,941 olarak tespit edilmiştir. Bu değer yukarıdaki tablo baz alındığında mükemmel bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum da bize değişken değerlerinin tutarlılığının mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeğin Ki-kare (Chi-Square) test istatistiği 11012,214; $p < 0,05$ anlamlı çıktığından dolayı araştırmada kullanılan veriler normal dağılım özelliğine sahiptir (Yaşar 2014, 66).

Tablo 6.10: Örgütsel Sembolizm Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	,941
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	11012,214
Serbestlik Derecesi (sd)	1225
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Örgütsel sembolizm ölçeği, yapılan faktör analizi sonucunda 3 farklı boyuta ayrılmaktadır. Başlangıçta ölçeğin 4 farklı boyuta ayrılacağı öngörülmüşken, faktör analizi sonucunda ölçeğin 1 boyut azaldığı gözlemlenmektedir. Buna göre örgütsel sembolizm ölçeğinin faktör değerleri Tablo 6.11'deki gibidir.

Bu değerlere göre Faktör 1 olarak ortaya konulan yönetsel ve yapısal sembollerde yer alan 5. soru "Kurum içinde verilen molaların zamanlarını yeterli bulmuyorum.", 9. soru "Kurum planlaması, herkesin aynı ortamda çalışabileceği biçimde planlanmamıştır.", 12. soru "Kurum içinde verilen iş dışı (informal) sohbetlerde genellikle iş hakkında konuşulmaktadır.", 13. soru "Kurum içi etik

kodlarımız ve el kitabımız bulunmaktadır.”, 14. soru “Yer alan bilgilerin tümüne veya çoğuna çalışanlar gerektiğinde ulaşabilmektedir. ” ve 15. Soru “Yemekler yöneticiler ile aynı yerde ya da birlikte yenmektedir.” 0,500 değerinin altında kaldıkları için ölçekten çıkarılmışlardır.

Başlangıçta ölçekte ikinci faktör olarak öngörülen ve ölçekten çıkarılmak durumunda kalınan estetik semboller, faktör analizi sonucunda önemli bir şekilde dağılma göstermiş birçok sorusu 0,500 değerinin altında kalırken 4 adet sorusu da başka faktörlere atanmıştır. Buna göre 16. soru “Kurumun kendine özgü bir dekorasyonu ve mimari yapısı bulunmaktadır.”, 18. soru “Yöneticiler kılık ve kıyafet konusunda çalışanlara taviz vermemektedir.”, 19. soru “Kurum logosu, kurumun kimliğini yansıtmaktadır.”, 22. soru “Kullanılan ekipmanlar yeterlidir ve çalışanların kullanımına açıktır.”, 24. soru “Kurum, alanı ile ilgili teknolojiyi (masaüstü ya da dizüstü bilgisayarlar, cep telefonları, otomobiller, kameralar ya da sektör ile ilgili ekipmanlar vb.) takip etmekte ve çalışanlarının bu teknolojiden faydalanmasını sağlamaktadır.” ve 25. soru “Kurumda yer alan otoparklar ya da park edilecek alanlar, yönetici ve çalışanlar için farklı alanlardır.” 0,500 değerinin altında kalarak ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca başlangıçta bu boyuta ait olduğu öngörülen 17. soru “Çalışan insanların kılık ve kıyafetleri onların diğer kurum çalışanlarından ayırt edilmesini sağlamaktadır.” ve 21. soru “Kurum logosu, çalışanlar tarafından değişik şekillerde algılanmaya açıktır.” hikâyesel ve söylemsel sembollere atanmıştır. Yine başlangıçta bu boyuta ait olduğu öngörülen 20. soru “Kurum logosu, çalışanlar tarafından beğeni ile karşılanmaktadır.” ve 23. soru “Ortak kullanıma açık olan alanlar çalışanlar tarafından benimsenmekte ve korunmaktadır.” dışı yönelik sembollere atanmıştır.

Faktör analizi sonucunda Faktör 2 olarak yer alan hikâyesel ve söylemsel sembollerde yer alan 29. soru “Kurum ile ilgili anlatılan hikâyeler çalışanlar tarafından yeterince inandırıcı bulunmamaktadır.”, 32. soru “Kurum sloganı, kurumun kimliğini yansıtmaktadır.” ve 33. soru “Kurum sloganı, çalışanlar tarafından etkileyici bulunmaktadır.” 0,500 değerinin altında kalarak ölçekten çıkarılmıştır.

Son olarak Faktör 3 olan dışa yönelik sembollerde yer alan 40. soru “Yapı ve işleyiş bakımından aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerle benzerlikler göstermektedir.”, 43. soru “Sosyal sorumluluk projelerine katılmakta ya da destek vermektedir.” ve 46. soru “Adli soruşturma, haksız kazanç vb. bir suça karışmıştır.” 0,500 değerinin altında kaldıkları için ölçekten çıkarılmışlardır.



Tablo 6.11: Örgütsel Sembolizm Ölçeğinin Faktör Analizi

Örgütsel Sembolizm Ölçeği	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Sorular	Yönetsel ve Yapısal Semboller	Hikâyesel ve Söylemsel Semboller	Dışa Yönelik Semboller
Yöneticilerin çalışanlara olan davranışları yapıcı ve olumludur.	,779		
Verilen kararlarla ilgili tüm çalışanlar katılımında bulunabilir.	,695		
İşe bağlılığım ve motivasyonum yüksektir.	,657		
Diğer çalışanlara genel olarak güven duyarım.	,648		
Çalışanlar arasında yardımlaşma ve dayanışma yüksek düzeydedir.	,706		
Çalışanların herhangi biri bir hata yaptığında bu durum anlayışla karşılanmaktadır.	,676		
Kariyer planlaması, kurum çalışanlarını daha başarılı olabilecekleri pozisyonlara yönlendirmektedir.	,633		
Çalışanların katıldıkları törenler, toplantılar, eğitimler, partiler vb. organizasyonlar kurumun bütünleşmesini sağlamaktadır.	,646		
Belirli sıklıkta düzenlenen törenler, toplantılar, eğitimler, partiler vb. organizasyonlar örgüt kültürü değerlerinin pekişmesine yardımcı olmaktadır.	,577		
Kurumun geçmişinde yer alan önemli insanlar ya da hikâyeler bulunmaktadır.		,717	
Kurumun geçmişinde yer alan önemli insanlar ya da hikâyeler çalışanları olumlu yönde etkilemektedir.		,720	
Kurum içinde efsane olmuş yöneticiler kuşaklararası anlatılmaktadır.		,769	
Örgütsel hikâyeler, yeni üyelerin sosyalleşmesini ve örgütle bütünleşmesini sağlamaya yardımcı olmaktadır.		,726	
Hikâyeler bilinçli veya bilinçsiz olarak kişileri güdülemekte ve çalışmaya yöneltmektedir.		,702	
Kurum içinde kendine özgü bir dil (jargon) bulunmaktadır.		,578	
Kurumun içinde gerçekleştirilen şaka ve fıkra gibi unsurlar örgütün günlük ve politik yaşamını ortaya koymaktadır.		,649	

Çalışan insanların kılık ve kıyafetleri onların diğer kurum çalışanlarından ayırt edilmesini sağlamaktadır.		,528	
Kurum logosu, çalışanlar tarafından değişik şekillerde algılanmaya açıktır.		,554	
Değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlayabilecek kapasitededir.			,585
Değişen kriz ortamlarını fırsata çevirebilecek güçtedir.			,605
Müşterilerden sağlanan bilgiler doğrultusunda kararlar almaktadır.			,599
Müşteri, pazar ve rakiplerini devamlı olarak incelemekte ve gözlemlemektedir.			,694
İçinde bulunduğu pazarın önde gelen şirketlerinden biridir.			,778
Bulunduğu sektörde itibarı yüksektir.			,841
Paydaşlarından (müşteriler, rakipler, tedarikçiler vb.) saygı görmektedir.			,731
Paydaşları (müşteriler, rakipler, tedarikçiler vb.) tarafından tanınmakta ve bilinmektedir.			,759
Etik kodlara ve etik çalışmaya özen göstermektedir.			,574
Müşterilerine karşı ilgili ve özenlidir.			,726
Alanı ile ilgili teknolojiyi takip etmekte ve uygulamaya çalışmaktadır.			,753
Kurum logosu paydaşları (müşteriler, rakipler, tedarikçiler vb.) tarafından beğenilmekte ve benimsenmektedir.			,513
Kurum logosu, çalışanlar tarafından beğeni ile karşılanmaktadır.			,518
Ortak kullanıma açık olan alanlar çalışanlar tarafından benimsenmekte ve korunmaktadır.			,576

6.5.1.4. Örgütsel Sembolizm Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Bu akademik çalışma sayesinde ortaya konulmuş olan örgütsel sembolizm ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizleri ölçeğin literatüre kazandırılması için oldukça önemli bir yere sahip olmaktadır. Ayrıca örgütsel sembolizm ölçeğinin analizlerinden sonra kullanılacağı kavramsal modelin de geçerlik ve güvenirlik

analizleri bu akademik çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Güvenirlilik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir. Güvenirlilik yalnızca ölçme aracına ait bir özellik değildir, ölçme aracı ve aracın sonuçlarına ilişkin bir özelliktir. Ölçekle sağlanan bilgilerin kararlı özellik taşıdığına, başka bir ifadeyle hatadan arındırılmış olduğuna ve aynı amaçla yapılacak ikinci bir ölçümde aynı sonuçların elde edileceğine güven duyulması gerekmektedir. Güvenilir olmayan bir ölçek kullanışsızdır (Ercan ve Kan 2004, 212). Kısaca güvenilirlik, bir ölçme aracında yer alan tüm soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini, yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır (Çakmur 2012, 340).

Geçerlik ise bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir. Geçerliğin yüksek olması, önemli ölçüde, ölçülmek istenen değişkenin ifade edilebilmesine bağlıdır. Bu yönü ile doğrudan ölçümlerde geçerlik daha yüksek, dolaylı ölçümlerde ise değişkenin yeterince tanımlanamaması ve ölçütlerinin yeterince duyarlı olmaması nedeniyle, geçerlik daha düşük olabilmektedir. Ölçeğin geçerlik düzeyi, onun geçerlik katsayısının hesaplanmasıyla anlaşılır. Geçerlik katsayısı, ölçekten elde edilen değerlerle ölçeğin kullanım amacına göre belirlenmiş olan ölçütler arasındaki ilişki katsayısıdır ve -1.00 ile +1.00 arasında değerler alır. İlişki katsayısı ne kadar yüksekse ölçek amaca o kadar yüksek hizmet ediyor demektir (Ercan ve Kan 2004, 212).

Bu akademik çalışma gibi likert türü toplamalı ölçek çalışmalarında soruların birbirleriyle tutarlı olup olmadığını ölçmek için bu durumu güvenilirlik katsayısı ile de ilişkilendiren Cronbach alpha (α) yöntemi kullanılmaktadır (Cronbach 1951, 307; Çakmur 2012, 340). Alfa değerinin gerçek işlevi iç tutarlılığı saptamaktır. Esas olarak bir güvenilirlik indeks değeri olan Cronbach alpha (α), ölçeğin içerdiği maddelerin birbiriyle ne ölçüde tutarlı olduğu ve arka planda gizli, hipotetik değişkeni ne ölçüde temsil ettiği hakkında bilgi vermektedir (Çakmur 2012, 340).

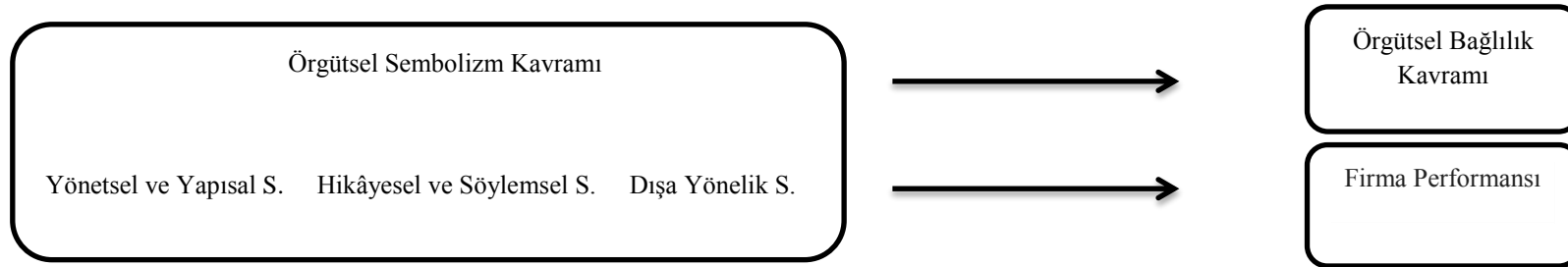
Çalışmada yer alan ölçeklerin alfa değerlerine bakıldığında alfa katsayılarının 0,700'den büyük olduğu görülmektedir. Alfa katsayısının 0,700'den büyük olması, değişkenlerin güvenilir olduklarına bir işaret olarak kabul edilmektedir. Bu netice, ifadelerin, daha önce belirlenen, ilgili oldukları boyutların ölçülmesine anlamlı bir biçimde katkıda bulduklarını göstermektedir (Dinç ve Abdioğlu 2009, 172).

Tablo 6.12: Örgütsel Sembolizm Ölçeğinin Güvenirlik Analizleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alpha (α) Değerleri
Yönetsel ve Yapısal Semboller	9	0,909
Hikâyesel ve Söylemsel Semboller	9	0,905
Dışa Yönelik Semboller	14	0,946
Tüm Değişkenler	32	0,961

6.5.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Örgütsel sembolizm ölçeği ile ilgili yapılan analizler neticesinde örgütsel sembolizm kavramı 3 ana bölüme ayrılmaktadır. Bu bölümler yönetsel ve yapısal sembolizm, hikâyesel ve söylemsel sembolizm ve dışa yönelik sembolizm olarak şekillenmektedir. Bu noktada araştırmanın kavramsal modeli bu 3 bağımsız değişkenin örgütsel bağlılık ve firma performansına olan etkisi olarak ortaya konmaktadır. Bu noktada kavramsal model aşağıdaki şekilde gibidir (S. kısaltması semboller anlamına gelmektedir).



Şekil 6.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

Tablo 6.13: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Kaynakçaları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Mowday ve Diğerleri (1979), Erdoğan (2013).
Firma Performansı Ölçeği	Venkatraman ve Ramanujan (1986), Baker ve Sinkula (1999), Vorhies ve Diğerleri (1999), Antoncic ve Hisrich (2001), King ve Zeithaml (2001), Zahra ve Diğerleri (2002), Chang ve Diğerleri (2003), Rozenzweig ve Diğerleri (2003), Vorhies ve Morgan (2005), Altındağ (2011).

6.5.3. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Günümüzde oldukça önemli hale gelen firma performansı ve onun ölçülmesi ile ilgili kullanılan metodlar, rekabet stratejisinin ön planda olduğu, sadece işlem süresi ile ilgili durumlara odaklanmayan, hazırlık sürelerinin azaltılmasını, iş gücü esnekliğini ve zamana bağlı olarak yüksek kalitede ürünler üretebilme yeteneğini de vurgulayan performans kriterlerini gerektirmektedir (Aydoğdu 2011). Bu çalışmada yapısal ve yönetsel sembolizmin, hikâyesel ve söylemsel sembolizmin ve dışa yönelik sembolizmin örgütsel bağlılığa ve firma performansına olumlu yönde etki edeceği savunulmaktadır. Çünkü örgütün içinde ve dışında yer alan ve yöneticiler tarafından anlamlandırılan sembollerin, örgütsel bağlılığı ve örgütün performansını artırması gerektiği düşünülmektedir. Bu noktada örgütteki yönetici karar ve davranışlarının, örgütün yapısının, anlatılan hikâyelerin ve söylemlerin, örgütün imajının, rekabet gücünün, etik kodlarının örgüt üyeleri üzerindeki yansımaları ve bu durumun örgütsel bağlılığa ve firma performansına etkileri incelenmek istenmektedir. Bu fikir ve düşünceler ışığında araştırmanın ana hipotezleri şu şekilde ortaya çıkmaktadır:

H₁: Örgütsel sembolizm ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

H₂: Örgütsel sembolizm ile firma performansı arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Ancak ana hipotezlerin doğrulanması için bu hipotezlere bağlı alt hipotezlerin desteklenmesi gerekmektedir. Buna göre alt hipotezler literatürde yer alan aşağıdaki bilgilere bağlı olarak şu şekilde oluşturulmuştur:

Yapısal ve yönetsel sembollerle ilgili olarak, Çakınberk ve Demirel'e göre (2010, 103) yöneticilerin liderlik tarzları ile ilgili durumu örgüt üyelerinin bağlılığını artırmaktadır. Liderlik tarzlarından özellikle dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Yine Telli ve diğerlerine göre (2012, 135) yöneticilerin liderlik tarzları, örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Yöneticilerin olumlu tarz ve davranışları, örgüt üyelerinin örgütlerde yaşadıkları tükenmişliği ve işten ayrılma durumlarını azaltıcı bir etkiye sahip

olmaktadır. Holagh ve diğerlerine göre (2014, 213) örgütün yapısı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin örgüt üyeleri yaratıcı fikirler üretme konusunda destekleniyorsa bu durum örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Shafae ve diğerlerine göre ise (2012, 2329) örgütün yapısına bağlı olan pozitif iş özelliklerinin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır ve bu durum da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bu bilgiler ışığında oluşturulan alt hipotez şu şekilde ortaya çıkmaktadır:

H_{1a}: Örgütsel sembolizmin alt boyutlarından biri olan yönetsel ve yapısal semboller ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Hikâyesel ve söylemsel semboller, örgüt kültürü ve örgütsel sembolizmin en önemli unsurlarının başında gelmektedir. Özellikle hikâyeler, mitler, dil ve kahramanlar gibi unsurların hikâyesel ve söylemsel sembolleri oluşturduğunu söylemek mümkündür. Örneğin Çelik'e göre (2004) örgütsel hikâyeler örgüt kültürünü belirleyen temel faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum da daha önceki bilgiler ışığında bakıldığında örgütsel bağlılığı etkileyen başlıca unsurlardan biridir. Örgüt kültürünün önemli unsurlarından olan bu sembollerin örgütsel bağlılığı güçlendirerek pekiştirdiği belirtilmektedir (Azizollah ve Diğerleri 2016, 199-200). Yine Mitic ve diğerleri (2016) bu temel örgüt kültürü unsurlarının örgütsel bağlılığı ciddi boyutlarda etkilediğini belirtmektedir. Son olarak Gülova ve Demirsoy da (2012) örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığın bazı boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğunun altını çizmektedir. Bu bilgiler ışığında oluşturulan alt hipotez şu şekilde ortaya çıkmaktadır:

H_{1b}: Örgütsel sembolizmin alt boyutlarından biri olan hikâyesel ve söylemsel semboller ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Dışa yönelik semboller ise örgüt üyelerinin örgüte olan bakış açısı ve örgütü içselleştirmeleri açısından en önemli konumdadır demek mümkündür. Çünkü örgütün dışa dönük imajı, rekabet gücü, etik davranışları, itibarı ve konumu gibi örgüt için hayati duruma sahip semboller, dışa yönelik semboller olarak karşımıza

çıkmaktadır. Örneğin Öcel'e göre (2013, 37) örgütün gücü ve itibarı örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yine Meydan'a göre de (2010, 200) örgütsel güç ve adalet algılamalarının hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır. Sonuç olarak bireyler bağlanmadan dolayı tatmin olmaktadır ancak bağlanmayı sağlayan örgütsel güç ve adalet algılamalarıdır. Valentine ve Barnett'e göre (2003, 359) örgütün güçlü etik kodları ve etik değerleri örgüt içinde yüksek düzeyde bir iletişime sebebiyet vermekte ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bu bilgiler ışığında oluşturulan alt hipotez şu şekilde ortaya çıkmaktadır:

H1c: Örgütsel sembolizmin alt boyutlarından biri olan dışa yönelik semboller ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Yapısal ve yönetsel sembollerle ilgili olarak Demir ve Okan (2009, 69) örgütün operasyonel ve stratejik karar yapısı ile performans arasındaki ilişkiye dikkat çekmiş ve yaptıkları çalışma neticesinde örgüt yapısının firma performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Ceylan'a göre (2001, 133) örgütün yapısı ile ilgili önemli kavramlardan biri olan esneklik artıkça firma performansı da artmaktadır. Ayrıca çalışanların niteliği artıkça yatırımların geri dönüş oranı, karlılık oranı, ekonomik karlılık artmaktadır. İnsan odaklı kültür yapısı ve süreçlerin uygulanmasındaki esneklik, karlılık oranlarını artırmaktadır. Cummings ve Schwab (1973) örgüt üyelerinin performansını etkileyen en önemli etkenin yöneticilerin liderlik yetenekleri olduğunu belirtmişlerdir (Yılmaz ve Karahan 2010, 147). Avolio ve Bass ise (1995, 208) yöneticilerin davranış ve tarzlarının örgüt üyelerinin performansı ve buna bağlı olarak örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu konusunda hemfikirlerdir. Bu bilgilere göre oluşturulan alt hipotez şu şekilde ortaya çıkmaktadır:

H2a: Örgütsel sembolizmin alt boyutlarından biri olan yönetsel ve yapısal semboller ile firma performansı arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Hikâyesel ve söylemsel sembollerle ilgili olarak bu sembollerin güçlü veya zayıf olması ile firma performansı arasında doğrudan bir ilişki kurulabilmektedir.

Özellikle bu unsurları güçlü olan örgütlerin diğerlerinden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir. Çünkü örgüt üyeleri arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan bu unsurların beklenen çıktısı yüksek performans olarak ortaya çıkmaktadır (Güçlü 2003, 150). Ojo'ya göre (2008, 124) örgüt kültürünün yapı taşları olan bu unsurlar örgütün performansı için oldukça kritiktir ve göz ardı edilmemelidir. Denison'un (1984) örgüt kültürü modelinin temelinde yer alan temel inanç ve varsayımlar örgüt için önemli bir yere sahiptir. Bu temel inanç ve varsayımların temelinde ise semboller, ritüeller ve kahramanlar yer almakta ve bunlar kültür bileşinin temelini oluşturmaktadır. Bu unsurlar örgütün daha tutarlı ve gerekli olan koşullara daha fazla adapte olmasını sağlamakta ve örgütsel performansa etki etmektedir (Ahmad 2012, 51). Bu bilgiler ışığında oluşturulan alt hipotez şu şekilde ortaya çıkmaktadır:

H_{2b}: Örgütsel sembolizmin alt boyutlarından biri olan hikâyesel ve söylemsel semboller ile firma performansı arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Dışa yönelik sembollerle ilgili olarak Damey ve diğerlerine göre (2016, 53) örgütün değeri ve imajı örgüt performansını etkilemektedir. Ayrıca örgütün değeri, örgüt performansını etkilemede örgüt imajından daha fazla etkiye sahiptir. Adams ve diğerlerine göre (2005, 1403) örgütün ve yöneticilerin güçlü konumu ile örgütün değerleri arasında oluşan sinerji örgütün performansına etki etmektedir. Sabir ve diğerlerine göre ise (2012, 163) örgütün etik değerleri, hem etik liderlik hem de çalışan performansı için en önemli faktör olarak görülmektedir. Yine Burns'a göre (1978) etik değerler liderleri ve takipçilerini performans açısından olumlu yönde etkilemektedir. Aslında etik değerler, etik liderliğin ve çalışan performansının en önemli bileşenlerindedir (Sabir ve Diğerleri 2012, 169). Son olarak Malik ve diğerleri de (2016, 590) örgütün etik değerlere bakışı ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sonuç olarak etik davranışlarda bulunan örgütlerin çalışanlarına ilham verdiğini ve bu durumun da örgütün performansına olumlu bir şekilde yansıdığını gözlemlemişlerdir. Bu bilgiler ışığında oluşturulan alt hipotez şu şekilde ortaya çıkmaktadır:

H_{2c}: Örgütsel sembolizmin alt boyutlarından biri olan dışa yönelik semboller ile firma performansı arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmadaki iki bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ve firma performansı ile ilgili daha önce literatürde yapılan çalışmalarda da birbirlerini etkiledikleri görülmektedir. Örneğin Irefin ve Mechanic'e göre (2014, 33) örgütsel bağlılığı yüksek olan örgüt üyelerinin performansı da yüksek olmakta ve bu durum örgütün performansına olumlu bir şekilde yansımaktadır. Burada yöneticilerin gerçekçi hedefler koymaları ve örgütün amaçlarını net bir şekilde örgüt üyeleri ile paylaşımları oldukça önemlidir. Kariuki ve Kiambati'ye göre (2017, 290) örgüt içinde üyelere verilen güç ve yetkiler örgütsel performansı artırmaktadır. Bu noktada örgütsel bağlılığın aracı rolü ise oldukça yüksek düzeydedir. Allen ve Meyer ise (1991) örgütsel bağlılık ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yaptıkları ampirik çalışmalarında, duygusal bağlılık ile performans arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Genel olarak yapılan araştırmalarda da örgütsel bağlılığı yüksek olan örgüt üyelerinin, düşük olanlara göre daha iyi performans gösterdikleri görülmektedir (Örücü ve Kışlalıoğlu 2014, 51).

6.5.4. Kavramsal Modelin Analizleri

Çalışmanın bu aşamasında ise örgütsel sembolizm, örgütsel bağlılık ve firma performansı değişkenlerinden oluşan modelin analizleri gerçekleştirilmektedir. Analizler SMART PLS programında gerçekleştirilmiş olup, faktör analizi, güvenilirlik testleri, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modelinden oluşmaktadır. Ancak öncesinde ankete katılımda bulunan kişiler ve çalıştıkları örgütlerle ilgili bir takım demografik verilere yer verilmektedir.

6.5.4.1. Kavramsal Modelle İlgili Araştırmaya Katkıda Bulunan Katılımcılara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Araştırmaya katılımda bulunan kişilerin örgüt içi pozisyonları aşağıdaki şekilde gibidir. Buna göre araştırmaya katılan kişilerden % 0,7'si işletme sahibi ya da ortağı, % 9,3'ü üst düzey yönetici, % 49,6'sı orta düzey yönetici ve % 40,4'ü de işçi sınıfı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 6.14: Kavramsal Model Ölçeğine Cevap Veren Yöneticilerin Statüsü

Yönetici Statüsü	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
İşletme Sahibi/Ortağı	3	0,7	0,7
Üst Düzey Yönetici	38	9,3	9,3
Orta Düzey Yönetici	205	49,6	49,6
Çalışan/İşçi	167	40,4	40,4
TOPLAM	413	100	100

Kavramsal model ile ilgili araştırmaya katılan katılımcıların % 63,4'ünün üniversite ve lisansüstü eğitime sahip oldukları görülmektedir. Bu oran gerçekleştirilen bu çalışmanın katılımcılar tarafından anlaşılabilir ve uygun bir şekilde cevaplandırılma ihtimalini artırmaktadır. Bu veri aile şirketlerinde faaliyet gösteren yöneticilerin eğitim düzeylerinin oldukça yüksek bir oranda olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.15: Kavramsal Model Ölçeğine Cevap Veren Yöneticilerin Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
İlköğretim	2	0,5	0,5
Lise	92	22,3	22,3
Yüksekokul	57	13,8	13,8
Üniversite	151	36,6	36,6
Yüksek Lisans	101	24,4	24,4
Doktora	10	2,4	2,4
TOPLAM	413	100	100

Ankete katılan kişilerin yaşlarına bakıldığında, % 36,1'inin 18-29 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Yine verilere göre % 43,6'sı 30-39, % 20,3'ü ise 40 ve üzeri yaşlardadır. Sonuçlara bakıldığında ankete katılanların genel olarak genç yaştaki kişilerden oluştuğu görülmektedir. Buna göre genç yaştaki insanların aile şirketlerinde farklı görevlerde yer aldığını söylemek mümkündür. Bu da aile şirketlerinde farklı pozisyonlarda bulunan akrabaların varlığını gösteren önemli bir işaret olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 6.16: Kavramsal Model Ölçeğine Cevap Veren Yöneticilerin Yaşları

Yönetici Yaşı	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
18-29	149	36,1	36,1
30-39	180	43,6	43,6
40 ve üzeri	84	20,3	20,3
TOPLAM	413	100	100

Ankete katılan yöneticilerin cinsiyetlerine bakıldığında ise, % 43,8'inin kadın, % 56,2'sinin de erkek olduğu görülmektedir. Ortaya konan bu veriler çalışmaya katılan aile işletmelerinde erkek yönetici ve çalışanların sayıca daha fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.17: Kavramsal Model Ölçeğine Cevap Veren Yöneticilerin Cinsiyetleri

Cinsiyet	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Kadın	181	43,8	43,8
Erkek	232	56,2	56,2
TOPLAM	413	100	100

6.5.4.2. Kavramsal Modelle İlgili Araştırmaya Katkıda Bulunan Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamındaki örgütlerin % 13,8'i bölgesel faaliyet gösterirken, % 39,2'si ulusal olarak faaliyet göstermektedir. Uluslararası faaliyet gösteren örgütlerin oranı ise % 47 olarak belirlenmiştir. Bu da çalışmanın daha çok uluslararası faaliyet gösteren firmalara odaklandığını gözler önüne sermektedir.

Tablo 6.18: Kavramsal Model Ölçeğinde İncelenen Aile Şirketlerinin Faaliyet Alanları

Faaliyet Alanı	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Bölgesel	57	13,8	13,8
Ulusal	162	39,2	39,2
Uluslararası	194	47	47
TOPLAM	413	100	100

Aşağıdaki tabloda ankete katılımında bulunan aile şirketlerinin faaliyet gösterdikleri sektörler yer almaktadır. Burada özellikle % 62,5 oranıyla hizmet sektörü dikkati çekmektedir. Bu işletmelerin çoğu hastane, temizlik/güvenlik, otel, toplu ulaşım hizmetleri gibi iş kollarından oluşmaktadır ve bu işletmeler araştırmaya en önemli katkıyı veren örgütler konumundadır.

Tablo 6.19: Kavramsal Model Ölçeğinde İncelenen Aile Şirketlerinin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

Sektör	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Eğitim	13	3,1	3,1
Finans / Bankacılık	21	5	5
Yapı / İnşaat	14	3,4	3,4
Mak. Teçh \ Metal Eşya	9	2,2	2,3
Telekomünikasyon	11	2,7	2,7
Hizmet	258	62,5	62,5
Gıda / İçecek	28	6,8	6,8
Otomotiv	13	3,2	3,1
Giyim / Tekstil / Deri	19	4,6	4,6
İlaç / Tıbbi Cihaz	17	4,1	4,1
Mobilya	10	2,4	2,4
TOPLAM	413	100	100

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi yapılan araştırmadaki 250 ve üzeri kişi çalıştıran büyük ölçekli örgütlerin oranı % 89,6 olarak görülmektedir. Bu da

gerçekleştirilen çalışmanın çok büyük bir bölümünün büyük ölçekli ve kurumsal bazlı örgütlerle yapıldığını ortaya koymaktadır.

Tablo 6.20: Kavramsal Model Ölçeğinde İncelenen Aile Şirketlerinin Çalışan Personel Mevcutları

Çalışan Sayısı	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
1-9	3	0,7	0,7
10-49	11	2,7	2,7
50-249	29	7	7
250 ve üzeri	370	89,6	89,6
TOPLAM	413	100	100

Çalışma kapsamındaki aile işletmelerinin faaliyet süreleri aşağıda yer almaktadır. Buna göre gerçekleştirilen çalışmanın büyük bir kısmının uzun yıllardır hayatını sürdüren örgütler olduğu görülmektedir. Bu da daha önceki yorumlarda da belirtildiği gibi büyük ve kurumsal yapıdaki aile işletmelerini işaret etmektedir.

Tablo 6.21: Kavramsal Model Ölçeğinin Araştırma Kapsamındaki Aile İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Firmanın Faaliyet Süresi	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
0-9 yıl	143	34,6	34,6
10-24 yıl	219	53	53
25 yıl ve üzeri	51	12,4	12,4
TOPLAM	413	100	100

Aile üyelerinin aile şirketlerindeki konumlarına bakıldığında yüksek oranında aile üyelerinin tüm örgüte nüfuz ettiğini söylemek mümkündür. Bu orana göre aile üyelerinden birden fazla kişi örgütün çalışanı, yöneticisi ya da hissedarıdır. Ayrıca aile, örgütün en büyük hissedarı olmakla birlikte en az bir aile üyesi çalışan ya da yöneticidir. Bu durum Türkiye İstanbul ilinde çalışmaya katkı sağlayan aile şirketlerinde ciddi boyutlarda akrabalık bağlarına sahip çıkan bir yapıyı gözler önüne sermektedir. Bu durum, bu tip örgütlerde terfilerin ve birtakım hakların liyakate uygun gerçekleşmediğini aksine nepotizmin yoğun şekilde uygulandığını göstermektedir.



Tablo 6.22: Kavramsal Model Ölçeğine Katılan Aile Üyelerinin Örgüt İçindeki Konumları

Konum	Sıklık	Oran	Geçerli Oran
Birden fazla aile üyesi şirketin çalışanı yöneticisi ve hissedarıdır. Şirketin en büyük hissedarı ailedir. Aile şirketin en büyük hissedarı durumundadır ve en az bir aile üyesi çalışan veya yöneticidir.	151	36,6	36,6
Birden fazla aile üyesi şirketin çalışanı yöneticisi ve hissedarıdır. Aile şirketin en büyük hissedarı durumundadır ve en az bir aile üyesi çalışan veya yöneticidir.	8	1,9	1,9
Birden fazla aile üyesi şirketin çalışanı, yöneticisi ve hissedarıdır. Şirketin en büyük hissedarı ailedir.	10	2,4	2,4
Şirketin en büyük hissedarı ailedir. Aile şirketin en büyük hissedarı durumundadır ve en az bir aile üyesi çalışan veya yöneticidir.	26	6,3	6,3
Birden fazla aile üyesi şirketin çalışanı yöneticisi ve hissedarıdır.	187	45,3	45,3
Aile şirketin en büyük hissedarı durumundadır ve en az bir aile üyesi çalışan veya yöneticidir.	31	7,5	7,5
TOPLAM	413	100	100

6.5.4.3. Kavramsal Modelde Yer Alan Ölçeklerin Faktör Analizi

Kavramsal modele yönelik faktör analizinde 3 ayrı ölçeğin arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda gerçekleştirilen faktör analizlerinde örgütsel sembolizm, örgütsel bağlılık ve performans ölçekleri araştırma kapsamına alınmıştır.

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) bu ölçeklerde 0,959 olarak tespit edilmiştir. Bu durum bize değişken değerlerinin tutarlılığının mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeğin Ki-kare (Chi-Square) test istatistiği 22536,763; $p < 0,05$ anlamlı çıktığından dolayı araştırmada kullanılan veriler normal dağılım özelliğine sahiptir.

Tablo 6.23: Kavramsal Model Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	,959
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	22536,763
Serbestlik Derecesi (sd)	1711
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Örgütsel sembolizm ölçeğinin faktör analizlerine bakıldığında ise daha önceki analizlerde meydana gelen yönetsel ve yapısal semboller, hikâyesel ve söylemsel semboller ve dışa yönelik semboller boyutlarının korunduğu gözlenmektedir. Bu durum daha önce gerçekleştirilen anket çalışması sonuçlarının sonrasında farklı katılımcılarla gerçekleştirilen anket çalışması sonuçları ile eşleştiğini göstermektedir. Böylece örgütsel sembolizm ölçeği, araştırma kapsamında bir kere daha analiz edilmiş ve benzer sonuçlara ulaşılarak ölçeğin faktör dağılımı bir kere daha aynı şekilde ortaya çıkmıştır.

Tablo 6.24: Kavramsal Modeldeki Örgütsel Sembolizm Ölçeğinin Faktör Analizi

Örgütsel Sembolizm Ölçeği	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Sorular	Yönetimsel ve Yapısal Semboller	Hikâyesel ve Söylemsel Semboller	Dışa Yönelik Semboller
Yöneticilerin çalışanlara olan davranışları yapıcı ve olumludur.	,802		
Verilen kararlarla ilgili tüm çalışanlar katılımında bulunabilir.	,742		
İşe bağlılığım ve motivasyonum yüksektir.	,749		
Diğer çalışanlara genel olarak güven duyarım.	,766		
Çalışanlar arasında yardımlaşma ve dayanışma yüksek düzeydedir.	,745		
Çalışanların herhangi biri bir hata yaptığında bu durum anlayışla karşılanmaktadır.	,760		
Kariyer planlaması, kurum çalışanlarını daha başarılı olabilecekleri pozisyonlara yönlendirmektedir.	,780		
Çalışanların katıldıkları törenler, toplantılar, eğitimler, partiler vb. organizasyonlar kurumun bütünleşmesini sağlamaktadır.	,822		
Belirli sıklıkta düzenlenen törenler, toplantılar, eğitimler, partiler vb. organizasyonlar örgüt kültürü değerlerinin pekişmesine yardımcı olmaktadır.	,795		
Kurumun geçmişinde yer alan önemli insanlar ya da hikâyeler bulunmaktadır.		,793	
Kurumun geçmişinde yer alan önemli insanlar ya da hikâyeler çalışanları olumlu yönde etkilemektedir.		,821	
Kurum içinde efsane olmuş yöneticiler kuşaklararası anlatılmaktadır.		,862	
Örgütsel hikâyeler, yeni üyelerin sosyalleşmesini ve örgütle bütünleşmesini sağlamaya yardımcı olmaktadır.		,889	
Hikâyeler bilinçli veya bilinçsiz olarak kişileri güdülemekte ve çalışmaya yönlendirmektedir.		,881	
Kurum içinde kendine özgü bir dil (jargon) bulunmaktadır.		,763	
Kurumun içinde gerçekleştirilen şaka ve fıkra gibi unsurlar örgütün günlük ve politik yaşamını ortaya koymaktadır.		,801	

Çalışan insanların kılık ve kıyafetleri onların diğer kurum çalışanlarından ayırt edilmesini sağlamaktadır.		,867	
Kurum logosu, çalışanlar tarafından değişik şekillerde algılanmaya açıktır.		,749	
Değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlayabilecek kapasitededir.			,724
Değişen kriz ortamlarını fırsata çevirebilecek güçtedir.			,770
Müşterilerden sağlanan bilgiler doğrultusunda kararlar almaktadır.			,711
Müşteri, pazar ve rakiplerini devamlı olarak incelemekte ve gözlemlemektedir.			,735
İçinde bulunduğu pazarın önde gelen şirketlerinden biridir.			,765
Bulunduğu sektörde itibarı yüksektir.			,793
Paydaşlarından (müşteriler, rakipler, tedarikçiler vb.) saygı görmektedir.			,742
Paydaşları (müşteriler, rakipler, tedarikçiler vb.) tarafından tanınmakta ve bilinmektedir.			,794
Etik kodlara ve etik çalışmaya özen göstermektedir.			,802
Müşterilerine karşı ilgili ve özenlidir.			,850
Alanı ile ilgili teknolojiyi takip etmekte ve uygulamaya çalışmaktadır.			,838
Kurum logosu paydaşları (müşteriler, rakipler, tedarikçiler vb.) tarafından beğenilmekte ve benimsenmektedir.			,842
Kurum logosu, çalışanlar tarafından beğeni ile karşılanmaktadır.			,863
Ortak kullanıma açık olan alanlar çalışanlar tarafından benimsenmekte ve korunmaktadır.			832

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizine bakıldığında ölçeğin tek boyut olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Ancak ölçeğin 7. sorusu “Görevim aynı kaldığı sürece diğer işletmelerde çalışabilirim.” ve 11. sorusu “Çalıştığım işletmeye süresiz bağlı kalarak, çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.” sırasıyla -0,150 ve 0,382 değerlerini alarak 0,500 değerinin altında kaldığı için ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 6.25: Kavramsal Modeldeki Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Faktör 1
İşletmenin başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.	0,785
Çevreme, bu işletmenin çalışabilecek harika bir işletme olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.	0,873
Çalıştığım işletmeye olan bağlılık düzeyim çok azdır.	0,706
Bulduğum işletmede çalışmayı sürdürüebilmek için hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.	0,577
Kendi değerlerimi işletme değerlerine yakın görmekteyim	0,772
Çevreme, bu işletmenin bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.	0,868
Çalıştığım işletme, iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.	0,823
Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik, işten ayrılmama sebep olabilir.	0,632
Diğer işletmeler arasında bu işletmede çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.	0,860
Çoğu zaman, bu işletmenin iş görenlerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.	0,745
İşletmenin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	0,825
Bana göre, bu işletme çalışabilecek olası işletmelerin en iyisidir.	0,837
Bu işletmede çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardı.	0,724

Performans ölçeğinin faktör analizinde ise, mali ve büyüme boyutlarından oluşan ölçeğin tek bir boyuta indirgendiği görülmektedir. Bu ölçekte herhangi bir soru ölçek dışına çıkarılmamıştır.

Tablo 6.26: Kavramsal Modeldeki Performans Ölçeğinin Faktör Analizi

Performans Ölçeği	Faktör 1
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	0,776
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	0,850
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	0,878
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	0,818
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	0,860
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	0,857
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	0,837
Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış	0,871
Çalışan sayınızdaki artış	0,683
Yeni müşteri sayınızdaki artış	0,843
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	0,834
Genel olarak karlılık düzeyiniz	0,871

6.5.4.4. Kavramsal Modelde Yer Alan Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

Araştırmayı oluşturan tüm alt faktörlere bakıldığı zaman Cronbach Alfa değerleri 0,916 ile 0,959 arasında değişmektedir. Bu rakamlar Cronbach Alfa'nın referans değeri olan 0,700'ün bir hayli üzerindedir. Ek olarak, herhangi bir şüpheye yer bırakmamak adına güvenirlilik analizi için Spearman (ρ_A) değerlerine bakılmıştır. Bu değerler de Cronbach Alfa değerlerine çok yakın aralıktadır. Son olarak açıklanan varyans oranlarına bakıldığında modelin güvenirlilik ve açıklama değerlerinin ($>0,400$) beklenen ortalamaların bir hayli üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.27: Kavramsal Model Ölçeklerinin Güvenirlik Analizleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alpha (α) Değerleri	Spearman (ρ_A) Değerleri	Karşılıklı Güvenirliği	Ortalama Açıklanan Varyans
Yönetmel ve Yapısal Semboller (ÖS1)	9	0,916	0,919	0,931	0,599
Hikâyesel ve Söylemsel Semboller (ÖS2)	9	0,942	0,946	0,951	0,683
Dışa Yönelik Semboller (ÖS3)	14	0,954	0,956	0,959	0,627
Örgütsel Bağlılık	13	0,923	0,952	0,938	0,534
Performans	12	0,959	0,961	0,964	0,694

* ÖS: Örgütsel Sembolizm anlamına gelmektedir.

Araştırma ile ilgili uyum indekslerine bakıldığında ise aşağıdaki tabloya göre şu bilgiler ortaya konmaktadır:

SRMR (Standardized Root Mean Residual), gizli bağımsız değişkenlerin değerlendirilmesi sırasında ortaya çıkan uyumsuzluğu ölçmek için kullanılmaktadır. Uygulanan kovaryans ile gözlemlenen kovaryans matrisi arasında mesafeyi ölçen bir alternatif korelasyon modelidir. Bu değer 0,05'in altında olması beklenirken, 0,08'in altında olması da kabul edilebilir bir değer olarak ifade edilmektedir (Çapık 2014, 199-200; www.smartpls.com/documentation/functionalities/model-fit). Burada değer 0,058 olması kabul edilebilir bir değer olarak yorumlanabilir ve bu durum gizli bağımsız değişkenlerin arasındaki uyumun iyi olduğunu ortaya koymaktadır.

d_uls ve d_g değerleri ise sadece yapısal eşitlik modeli kullanıldığında ve "bootstrapping" tekniği uygulandığı zaman analizin sonuçlarını yorumlamaya yardımcı bazı değerlerdir. Eğer bu iki değer bootstrap güvenirlilik aralığının üst sınırından daha düşükse model uyumludur. Bu değerlerin uygun değer aralığında olmaması durumunda yazılım uyarı vermektedir (www.smartpls.com/documentation/functionalities/model-fit). Bootstrapping tekniği bilimsel araştırmalarda moderatör ve/veya gölgeleme (shadowing) etkisinin olup olmadığını ölçmek için kullanılan bir tekniktir. Bu nedenle araştırma modeli içerisinde bu tekniğe yer verilmiştir.

Ki-kare (Chi-Square) istatistiki analiz tekniği özellikle bağımsız bir test tekniği olarak bilinmekte olup çapraz veya kategorik tabloların değerlendirilmesi sırasında kullanılmaktadır. Çapraz tablolama 2 kategorik değişkenin aynı anda dağılıminın nasıl olduğunun ölçülmesidir. Genelde SPSS programı pearson ki-kare analizini gerçekleştirir. Ki-kare testindeki temel hipotez ölçüm yapılan nüfus içerisinde kategorik değişkenlerde hiçbir ilişkinin olmadığıdır. Ki-kare bu değişkenlerin bağımsız olduğunu iddia etmektedir. Örneğin “seçmen niyetiyle siyasi parti üyeliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusu ki-kare testi için doğru bir önermedir. Ki-kare değeri örnekleme karşı büyük bir hassasiyet taşımaktadır. Örneğin örnekleme sayısı 500 ve üzerinde ise veri setindeki en ufak değişiklik o kategoriye anlamlı kılmaktadır (<http://www.statisticssolutions.com/using-chi-square-statistic-in-research/>).

NFI (Normed Fit Index) değeri, aynı zamanda Bentler-Bonett normlaştırılmış uyum indeksi olarak da geçmektedir. Bu uyum indeksinin aldığı değer (0) ile (1) arasındaki ölçekte yer almakta olup 1’ e yakınlık ideal olan değerdir. Örneğin normlaştırılmış uyum indeksi 0,90 olan bir data seti modeldeki bağımsız değişken ile % 90 uyum sağlamaktadır şeklinde yorumlanabilir. Örnekleme çok küçük olduğunda bu indeks değerlendirmeye alınmaz. Ancak sayı yükseldiğinde araştırma için önemli bir parametre haline gelmektedir (www.smartpls.com/documentation/functionalities/model-fit).

Tablo 6.28: Kavramsal Modelin Uyum İndekslerinin Özeti

	Gerçekleşen Model	Tahmini Model
SRMR	0,058	0,058
d_ ULS	5,956	5,930
d_ G	3,625	3,629
Chi-Square	5.939,059	5.929,955
NFI	0,750	0,750

6.5.4.5. Kavramsal Modelin Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki rassal değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (derecesini-şiddetini-gücünü) ve yönünü belirlemek amacı ile gerçekleştirilmektedir. Her iki değişkenin de sürekli değişken olması ve değişkenlere ait verilerin normal

dağılım göstermesi durumunda değişkenler arasındaki ilişki Pearson katsayısı ile belirlenmektedir. Korelasyon katsayısı ile belirlenen ya da ölçülen, söz konusu değişkenler arasındaki ilişki doğrusal değil ise hesaplanan korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için uygun bir istatistik değildir. Korelasyon katsayısı “r” ile ifade edilmekte olup (-1) ile (+1) arasında bir değer almaktadır. Bu noktada değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif ya da negatif olması) belirlemektedir (Ural ve Kılıç 2011, 247). Katsayı etkileşiminin olmadığı durumlarda (0), tam ve güçlü bir etkileşim varsa (1), ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa (-1) değerleri söz konusudur (Kayahan 2008, 76).

Tablo 6.29’da görüldüğü üzere güçlü ilişkilerin başında dışa yönelik semboller ile örgütsel bağlılık arasındaki yüksek korelasyon ilişkisi gelmektedir (r: ,741). Bu durum kavramsal modelle ilgili ölçek çalışmasına katkıda bulunan örgüt üyelerinin örgütlerinin olumlu dışa dönük görüntüsünden etkilenecek örgüte karşı daha çok bağlılık hissettiklerini ortaya koymaktadır. Kısacası örgütün müşterilerle olan ilişkisinin iyi olması, rakipleri tarafından tanınması ve saygı görmesi, sosyal sorumluluk projelerine destek vermesi ve benzeri özellikler örgüt çalışanının örgüte bağlılık derecesini ciddi biçimde artırmaktadır. Yine dikkat çekici diğer bir yüksek korelasyon ilişkisi de yapısal ve yönetsel semboller ile örgütsel bağlılık arasında görülmektedir (r: ,716). Buna göre örgüt yöneticilerinin davranışları, oluşturdukları yapı ve verdikleri kararların örgüt üyelerinin bağlılıklarına yüksek derecede pozitif bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Son olarak hikâyesel ve söylemsel sembollerle örgütsel bağlılık arasında da yüksek bir korelasyon ilişkisi görülmektedir (r: ,558). Özellikle hikâyeler, mitler, dil ve kahramanlar gibi unsurların, hikâyesel ve söylemsel sembollerini oluşturduğunu söylemek mümkündür. Bu unsurlara göre örgüt üyeleri, anlatılan hikâyelerden, örgüt içinde konuşulan dilden ve örgütün kurucu ve yöneticilerinden oluşan kahramanlarından etkilenecek örgütlerine karşı bağlılık hissetmektedir.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere yönetsel ve yapısal semboller ile firma performansının birbirini % 52,1 gibi yüksek bir oranda pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu da yöneticilerin kararları ve davranışlarının firma performansına

önemli derecede etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Hikâyesel ve söylemsel semboller ile firma performansı arasında %46,5 oranında karşılıklı pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle örgütün geçmişinde yer alan önemli insan ve hikâyelerin, etkileyici sloganların ve kurum içi kullanılan dilin vb. özelliklerin firma performansına olumlu bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir bağımsız değişken olan dışa yönelik sembollerin ise firma performansı ile % 59,9'luk bir oranla pozitif yönlü bir etkileşim içinde olduğu gözlenmektedir. Bu da örgütün dışa yönelik imajının, müşteri ve rakiplerle olan ilişkilerinin firma performansına olan etkisinin hangi düzeyde olduğunu gözler önüne sermektedir.

Genel olarak bakıldığında örgütsel sembolizmin boyutları ile örgütsel bağlılık ve firma performansı arasında karşılıklı ve pozitif yönlü güçlü ilişkiler olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlar araştırmanın hipotezlerini desteklemekte ve bundan sonraki analizler için olumlu sinyaller vermektedir.

Tablo 6.29: Kavramsal Modelin Korelasyon Katsayıları

	Yönetmel ve Yapısal Semboller	Hikâyesel ve Söylemsel Semboller	Dışa Yönelik Semboller	Örgütsel Bağlılık	Firma Performansı
Yönetmel ve Yapısal Semboller	1000				
Hikâyesel ve Söylemsel Semboller	0,656**	1000			
Dışa Yönelik Semboller	0,696**	0,629**	1000		
Örgütsel Bağlılık	0,716**	0,558**	0,741**	1000	
Firma Performansı	0,521**	0,465**	0,599**	0,614**	1000

** işaretli bileşenler arasındaki bire bir ilişkiler $p < 0,01$, *işaretiler ise $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

6.5.4.6. Kavramsal Modelin Yapısal Eşitlik Modeli ve Hipotez Testleri

Yapısal eşitlik modeli, bir araştırma modelindeki yapısal ilişkilerin tamamını ortaya çıkarmak için kullanılan çok yönlü bir istatistik yöntemidir. Bu teknik, faktör analizi ile çoklu regresyon analizinin birleşimidir; değişken ve sabit yapılar arasındaki ilişkileri ölçümlemek için kullanılmaktadır. Bu metodun araştırmacılar tarafından tercih edilmesinin temel sebebi tek bir analiz kapsamında tüm çoklu ve bağlantılı değişkenleri tahmin edebilmesidir. Bu analizlerde bağımlı değişkenler “endogenous”, bağımsız değişkenler ise “exogenous” olarak adlandırılmaktadır.¹

Bilinen geleneksel yöntemlerle kıyaslandığında yapısal eşitlik modeli oldukça genç bir çalışma alanıdır. Kökleri 1960lı yılların sonunda yazılan makalelere uzanmaktadır. Yapısal eşitlik modelinin en önemli özelliği sahip olduğu metodolojinin sürekli gelişim göstermesidir. Ayrıca sahip olduğu kavram ve anlayış bazı araştırmacı ve akademisyenler için heyecan kaynağıdır. Tüm bu önemli gelişmelere rağmen belirli bir kesim için yapısal eşitlik modeli analizi kafa karıştırıcı ve gereksizdir. Bununla birlikte, önemli indekslerde yer alan dergilerin son 10 yıl içerisinde geleneksel istatistiksel analiz yöntemlerinden ziyade AMOS veya Smart PLS programları tarafından gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli içeren makalelere ağırlık verdikleri görülmektedir. Bu durumu istatistiksel yöntemlerle bir paradigma değişimi olarak adlandırmak mümkün olabilir. Bu nedenle araştırmanın ilk bölümündeki temel analizler için SPSS programı kullanılmış, daha ileri teknikler için Smart PLS programı tercih edilmiştir.²

Teorinin daha iyi anlaşılabilmesi için araştırması yapılan güncel olaylar ile ilgili 2 tip model geliştirilebilir³:

¹ Anderson, Gerbing (1988); Bentler, Chou (1987); Bollen (1990); Bollen, Lennox (1991); Boomsma (2000)

² Cheung, Rensvold (2002); Curran, Bollen, Paxton, Kirby, Chen (2002); Fan, Thompson, Wang (1999)

³ Hatcher (1994); Hipp, Bollen (2003); Hoyle (1995)

- a) **Ölçüm Modeli:** Bu model teorinin sunulması için hangi ölçümlerin bir araya getirilmesi gerektiği ile ilgili olan yöntemdir.
- b) **Yapısal Model:** Bu model ise belirli bir yapının diğer yapılarla olan ilişkisini temsil eder. Bir diğer adı da nedensel modellemedir. Çünkü önceden tahmin edilen olağan ilişkileri test eder.

Bir yapısal eşitlik modelinde bazı unsurların bir arada bulunması gerekmektedir. Bunlardan ilki tüm dağılımın normal dağılım olması gerektiğidir. Ufak değişiklikler bile kıkare testlerinde büyük farklılıklara sebep olabilmektedir. Bir diğer önemli koşul ise öne sürülen bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrusal ilişki olması gerektiğidir. Araştırma modeli mutlaka bir nedensellik ilişkisi içermelidir. Yapısal eşitlik hesaplaması yapılan model mutlaka tahmini parametrelerin değerinden daha yüksek bir değer almalıdır. Örneklem büyüklüğü konusunda ise araştırmacılar genelde 200 ile 400 arası data girişi gereksinimi duymaktadırlar. Model içerisindeki hata faktörünün diğer tüm değişkenlerle korele olmaması gerekmektedir.⁴

Yapısal Eşitlik Modeli kurarken araştırmacıların dikkat etmesi gereken en önemli unsur öncelikle modelin teorik olarak geliştirilmesi hemen ardından da değerlendirmek için öntestlerin yapılması gerektiğidir. Ölçümleme modelinin sağlaması, doğrulayıcı faktör analizidir. Ölçüm modelinin bilinen diğer adı da yol (path) analizidir. Yol analizi bir takım bağımlı ve bağımsız değişkenlerden oluşmaktadır. Bütün bu ilişkiler ok işaretleri ile gösterilmektedir. Aynı zamanda bu gösterilen oklar araştırmanın hipotezlerini temsil etmektedir. Bu yapıya neden-sonuç ilişkisi demek de yanlış olmayacaktır. Model analizindeki son adım yapısal model geçerliliğini teyit etmektir. Eğer kıkare testi anlamsız çıkarsa tüm uyum indekslerine bakılarak modelin geçerliliği kontrol edilmektedir⁵.

⁴ Jöreskog (1970); Jöreskog, Yang (1996); Kline (2005); Lee, Hershberger (1990); Lee (2007); Maruyama (1998); McDonald, Ho (2002); Mueller (1996); Mulaik, Millsap (2000)

⁵ Olsson, Foss, Troye, Howell (2000); Raykov (2000); Raykov (2005); Raykov, Marcoulides (2006); Raykov, Tomer, Nesselroade (1991); Schreiber (2008); Schumacker (2002); Schumacker, Lomax (2004);

Tüm bu bilgiler ışığında bir yapısal eşitlik modeli kurmak için sırayla şu işlemleri yapmak gerekmektedir⁶:

- Araştırma sorusu ve hipotezlerin geliştirilmesi
- Data analiz planının yapılması, ölçeklerin temin edilmesi
- Ana kütle ve örneklem kitlesinin belirlenmesi
- Anketlerin uygulanması
- Tüm dataların ilgili paket programa girilmesi
- Tanımlayıcı istatistiklerin ortaya konulması
- Çoklu analizlerin yapılması (güvenirlilik ve geçerlik)
- YEM içerisinde yol analizinin yapılması
- Gerektiğinde doğrulayıcı faktör analizinin yapılması
- Sonuçların araştırmacı ve akademisyenler tarafından yorumlanması ve değerlendirilmesi.

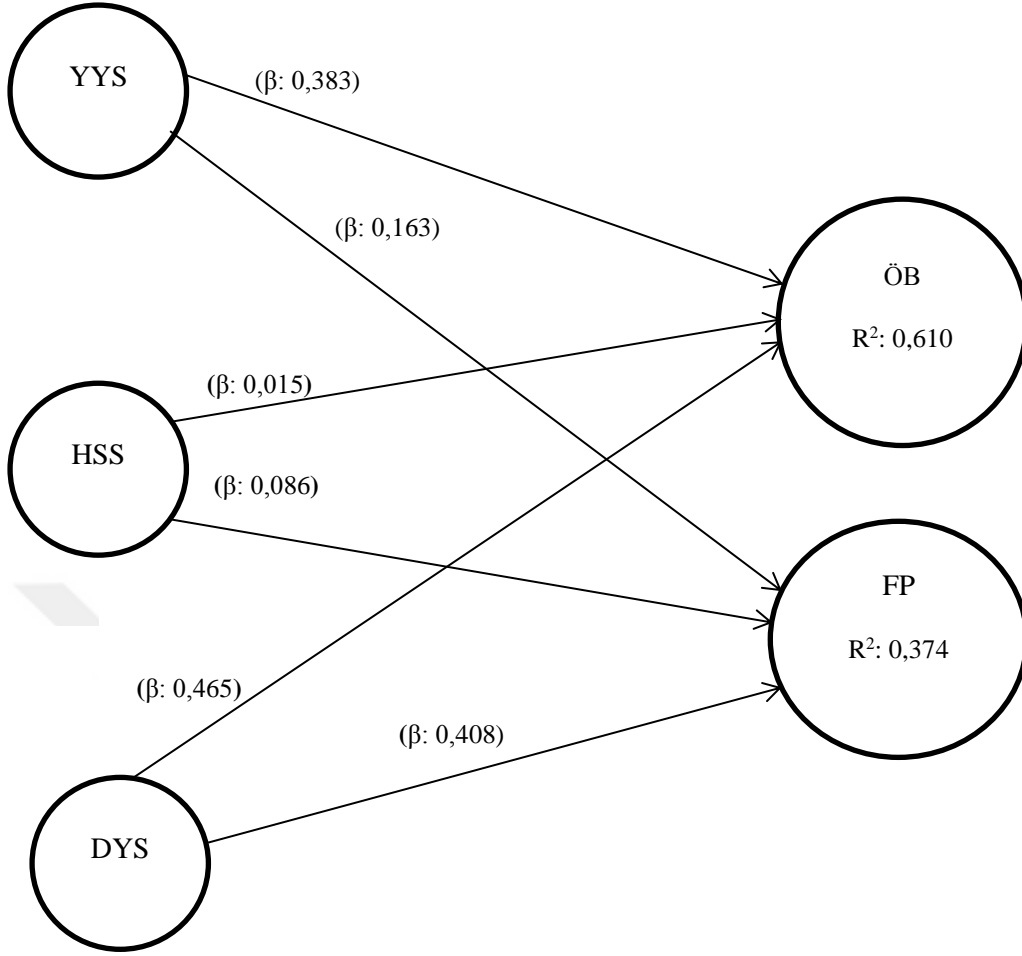
Aşağıda yer alan tablodaki kavramsal modele göre yönetsel ve yapısal semboller, örgütsel bağlılığı (β : 0,383) ve firma performansını (β : 0,163) aynı yönde ve direkt olarak etkilemektedir. Yani yöneticilerin örgüt üyelerine karşı olan davranışları, tutumları, oluşturdukları yapı ve kurallar örgüt üyeleri üzerinde bağlılık sağlamak ve firma performansına olumlu yönde etki etmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında ankete katılan örgüt üyelerinin yönetici davranışları ve örgütün yapısından etkilenerek örgüte karşı bir aidiyet duygusu geliştirdikleri ve bu unsurların firma performansını olumlu yönde etkiledikleri görülmektedir.

Çalışmanın bir diğer önemli kavramı olan hikâyesel ve söylemsel sembollerin ne örgütsel bağlılığa (β : 0,015) ne de firma performansına (β : 0,086) bir etkisi görülmemektedir. Kısaca örgüt içinde örgüt ve liderler için anlatılan hikâyeler, sloganlar, jargonlar, kılık kıyafetler ve logolar diğer sembolizm boyutlarına oranla daha geri planda kalarak örgütsel bağlılığa ve firma performansına herhangi bir

⁶ Shipley (2002); Spirtes, Richardson, Meek, Scheines, Glymour (1998); Suyapa, Silva, MacCallum (1988); Thompson (2000); Ullman (2001); Vermunt, Magidson (2005)

etkide bulunmamaktadır. Bu noktada yapısal ve yönetsel semboller ile dışa yönelik sembollerin gerçekleştirilen çalışmada katılımcılar tarafından daha ön planda görülmesi hikâyesel ve söylemsel sembollerin geri plana düşmesine sebebiyet vermekte ve bu durum araştırma sonuçlarına bu şekilde yansımaktadır. Ayrıca geçmiş yıllarda liderlerle ilgili anlatılan efsaneleşmiş hikayeler örgüt için bir motivasyon aracı olarak kullanılırken artık günümüz dünyasında özellikle sosyal medyanın da büyük rolü sayesinde gücünü yitirmiş gibi görünmektedir. Günümüzde bilgiye kolay erişim sağlanması ve bir konu üzerinde farklı bilgiler ve görüşlerin yer alması belki de bu efsanevi hikâyelerin gerçekliğinin araştırılması ve sorgulanması hususunda örgüt üyelerinin kafasında bir takım soru işaretleri yaratmıştır. Kısaca bu hikâyelerin ve söylemlerin örgütün bağlılığa ve firma performansına herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Çalışmanın son sembolizm değişkeni olan dışa yönelik sembollerin ise örgütsel bağlılığı (β : 0,465) ve firma performansını (β : 0,408) aynı yönde ve direkt olarak etkilediği görülmektedir. Burada da örgütün dışarıya karşı olan imajı, gücü, sektöre olan etkisi, rekabet durumu ve müşteri ilişkilerinin örgüt çalışanları üzerinde bir bağlılık yarattığı görülmektedir. Yine aynı şekilde bu durum firma performansına da olumlu ve anlamlı bir şekilde yansımaktadır. Ayrıca örgütsel sembolizm alt faktörlerinin firma performansını % 37,4, örgütsel bağlılığı ise % 61 oranında etkilediği görülmektedir.



Şekil 6.2: Kavramsal Modelin Yapısal Eşitlik Modeli

Tüm bu bilgiler yol analizi tablosunda da net bir şekilde görülmektedir. Buna göre yönetsel ve yapısal sembollerin, örgütsel bağlılığı ($\beta = 0,383$) ve firma performansını ($\beta = 0,163$) aynı yönde ve direkt olarak etkilediği görülmektedir. Hikâyesel ve söylemsel sembollerin ise ne örgütsel bağlılığa ($\beta = 0,015$) ne de firma performansına ($\beta = 0,086$) bir etkisi bulunmamaktadır. Son olarak dışa yönelik sembollerin örgütsel bağlılığı ($\beta = 0,465$) ve firma performansını ($\beta = 0,408$) aynı yönde ve direkt olarak etkilediği görülmektedir.

Tablo 6.30: Kavramsal Modelin Yol Analizi

	Örgütsel Bağlılık	Firma Performansı
Yönetmel ve Yapısal Semboller	0,383	0,163
Hikâyesel ve Söylemsel Semboller	0,015	0,086
Dışa Yönelik Semboller	0,465	0,408

Aşağıdaki tabloda da bir takım istatistiki verilere yer verilmiş olup örgütsel sembolizm bağımsız alt değişkenlerinin örgütsel bağlılığı ve firma performansını ne derecede etkileyip etkilemediği ve değişkenler arası ilişkinin gücünü gösteren bazı rakamsal ifadeler yer verilmektedir.

Tablo 6.31: Araştırmada Kullanılan Bazı İstatistiki Değerler (β Değeri, T Değeri, P Değeri)

	Örgütsel Bağlılık			Firma Performansı		
	β Değeri	T Değeri	P Değeri	β Değeri	T Değeri	P Değeri
Yönetmel ve Yapısal Semboller	0,383	6,831	0,000	0,163	2,349	0,019
Hikâyesel ve Söylemsel Semboller	0,015	0,289	0,773	0,086	1,452	0,147
Dışa Yönelik Semboller	0,465	7,852	0,000	0,408	5,081	0,000

Varyans artış faktörü (VIF) çoklu regresyon modellerinde çoklu korelasyonu tespit etmek için kullanılan bir yöntemdir. Matematiksel hesaplama olarak tolerans değeri $1 / (1-R^2)$ dir. Diğer tüm değerler eşit olduğunda, araştırmacılar VIF değerlerinin düşük olmasını tercih ederler. VIF değerleri yükseldikçe çoklu regresyon analizine eşlik eden sonuçlarda negatif bir etki görülmektedir. Özet olarak VIF tam olarak çoklu korelasyona sebep olan ve standart hataların eşlik ettiği belirli beta değerlerinin ağırlıklarındaki artıştır. VIF değerleri ile ilgili literatürde çeşitli tavsiyeler bulunmaktadır. En yaygın kullanılan VIF değerinin maksimum 10 olarak alınması gerektiğidir (Marquardt, 1970; Neter ve Diğerleri, 1989; Kennedy, 1992;

Hair ve Diğerleri, 1995). Buna karşılık VIF değerinin 5 (Rogerson, 2001) hatta bazı durumlarda maksimum 4 (Pan ve Jackson, 2008) olması gerektiğini savunan yazarlar da vardır. Bu farklı görüşler göstermektedir ki her araştırmacı bilimsel kriterleri kendi çalışmalarına uygun olarak göstermeye gayret etmektedir.

Tablo 6.32: Kavramsal Modelin Varyans Artış Faktörü

	Varyans Artış Faktörü
Dışa Yönelik Semboller * Örgütsel Bağlılık	1,000
Hikâyesel ve Söylemsel Semboller * Örgütsel Bağlılık	1,000
Yönelimsel ve Yapısal Semboller * Örgütsel Bağlılık	1,000
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	
İşletmenin başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.	2,511
Çevreme, bu işletmenin çalışabilecek harika bir işletme olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.	3,901
Çalıştığım işletmeye olan bağlılık düzeyim çok azdır.	2,394
Bulduğum işletmede çalışmayı sürdürebilmek için, hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.	1,678
Kendi değerlerimi işletme değerlerine yakın görmekteyim	2,495
Çevreme, bu işletmenin bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.	4,098
Görevim aynı kaldığı sürece diğer işletmelerde çalışabilirim.	1,319
Çalıştığım işletme, iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.	3,134
Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik, işten ayrılmama sebep olabilir.	2,147
Diğer işletmeler arasında bu işletmede çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.	4,088
Çalıştığım işletmeye süresiz bağlı kalarak, çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.	1,516
Çoğu zaman, bu işletmenin iş görenlerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.	2,437
İşletmenin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	3,312
Bana göre, bu işletme çalışabilecek olası işletmelerin en iyisidir.	3,308
Bu işletmede çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardır.	2,367
Firma Performansı Ölçeği	
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	3,033
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	4,569
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	4,985
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	3,227
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	3,709
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	3,759
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	3,175
Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış	3,774
Çalışan sayınızdaki artış	1,962
Yeni müşteri sayınızdaki artış	3,864
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	3,556
Genel olarak karlılık düzeyiniz	4,211

Örgütsel Sembolizm Ölçeği	
Yöneticilerin çalışanlara olan davranışları yapıcı ve olumludur.	2,458
Verilen kararlarla ilgili tüm çalışanlar katılımında bulunabilir.	1,972
İşe bağlılığım ve motivasyonum yüksektir.	1,925
Diğer çalışanlara genel olarak güven duyarım.	2,152
Çalışanlar arasında yardımlaşma ve dayanışma yüksek düzeydedir.	2,043
Çalışanların herhangi biri bir hata yaptığında bu durum anlayışla karşılanmaktadır.	2,242
Kariyer planlaması, kurum çalışanlarını daha başarılı olabilecekleri pozisyonlara yönlendirmektedir.	2,111
Çalışanların katıldıkları törenler, toplantılar, eğitimler, partiler vb. organizasyonlar kurumun bütünleşmesini sağlamaktadır.	4,696
Belirli sıklıkta düzenlenen törenler, toplantılar, eğitimler, partiler vb. organizasyonlar örgüt kültürü değerlerinin pekişmesine yardımcı olmaktadır.	4,268
Kurumun geçmişinde yer alan önemli insanlar ya da hikâyeler bulunmaktadır.	3,165
Kurumun geçmişinde yer alan önemli insanlar ya da hikâyeler çalışanları olumlu yönde etkilemektedir.	3,945
Kurum içinde efsane olmuş yöneticiler kuşaklararası anlatılmaktadır.	3,517
Örgütsel hikâyeler, yeni üyelerin sosyalleşmesini ve örgütle bütünleşmesini sağlamaya yardımcı olmaktadır.	4,438
Hikâyeler bilinçli veya bilinçsiz olarak kişileri güdülemekte ve çalışmaya yönlendirmektedir.	3,841
Kurum içinde kendine özgü bir dil (jargon) bulunmaktadır.	2,245
Kurumun içinde gerçekleştirilen şaka ve fıkra gibi unsurlar örgütün günlük ve politik yaşamını ortaya koymaktadır.	3,311
Çalışan insanların kıyafetleri onların diğer kurum çalışanlarından ayırt edilmesini sağlamaktadır.	4,421
Kurum logosu, çalışanlar tarafından değişik şekillerde algılanmaya açıktır.	2,318
Değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlayabilecek kapasitededir.	2,385
Değişen kriz ortamlarını fırsata çevirebilecek güçtedir.	2,941
Müşterilerden sağlanan bilgiler doğrultusunda kararlar almaktadır.	2,774
Müşteri, pazar ve rakiplerini devamlı olarak incelemekte ve gözlemlemektedir.	2,917
İçinde bulunduğu pazarın önde gelen şirketlerinden biridir.	3,001
Bulduğu sektörde itibarı yüksektir.	3,104
Paydaşlarından (müşteriler, rakipler, tedarikçiler vb.) saygı görmektedir.	2,100
Paydaşları (müşteriler, rakipler, tedarikçiler vb.) tarafından tanınmakta ve bilinmektedir.	2,940
Etik kodlara ve etik çalışmaya özen göstermektedir.	2,848
Müşterilerine karşı ilgili ve özenlidir.	3,582
Alanı ile ilgili teknolojiyi takip etmekte ve uygulamaya çalışmaktadır.	3,966
Kurum logosu paydaşları (müşteriler, rakipler, tedarikçiler vb.) tarafından beğenilmekte ve benimsenmektedir.	8,635
Kurum logosu çalışanlar tarafından beğeni ile karşılanmaktadır.	9,791
Ortak kullanıma açık alanlar çalışanlar tarafından benimsenmekte ve korunmaktadır.	3,613

Kavramsal modelin yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda standart değerlere ve T değerlerine göre araştırma hipotezleri test edilmiş ve aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

“**H₁**: Örgütsel sembolizm ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi iki alt hipotezi kabul edildiği için kısmi olarak desteklenmektedir.

“**H_{1a}**: Örgütsel sembolizmin alt boyutlarından biri olan yönetsel ve yapısal semboller ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi “ β : 0,383, P: 0,000 ($P < 0,05$) ve T: 6,831 ($T > 1,96$)” olduğu için desteklenmektedir.

“**H_{1b}**: Örgütsel sembolizmin alt boyutlarından biri olan hikâyesel ve söylemsel semboller ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi “ β : 0,015, P: 0,773 ($P < 0,05$) ve T: 0,289 ($T > 1,96$)” olduğu için desteklenmemektedir.

“**H_{1c}**: Örgütsel sembolizmin alt boyutlarından biri olan dışa yönelik semboller ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi “ β : 0,465, P: 0,000 ($P < 0,05$) ve T: 7,852 ($T > 1,96$)” olduğu için desteklenmektedir.

“**H₂**: Örgütsel sembolizm ile firma performansı arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi iki alt hipotezi kabul edildiği için kısmi olarak desteklenmektedir.

“**H_{2a}**: Örgütsel sembolizmin alt boyutlarından biri olan yönetsel ve yapısal semboller ile firma performansı arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi “ β : 0,163, P: 0,019 ($P < 0,05$) ve T: 2,349 ($T > 1,96$)” olduğu için desteklenmektedir.

“**H_{2b}**: Örgütsel sembolizmin alt boyutlarından biri olan hikâyesel ve söylemsel semboller ile firma performansı arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi “ β : 0,086, P: 0,0147 (P<0,05) ve T: 1,452 (T >1,96)” olduğu için desteklenmemektedir.

“**H_{2c}**: Örgütsel sembolizmin alt boyutlarından biri olan dışa yönelik semboller ile firma performansı arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi “ β : 0,408, P: 0,000 (P<0,05) ve T: 5,081 (T >1,96)” olduğu için desteklenmektedir.



Tablo 6.33: Kavramsal Modelin Hipotez Testleri

Hipotezler	β Değeri	T Değeri	P Değeri	Sonuç
H₁: Örgütsel sembolizm ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	-----	-----	-----	Kısmi olarak desteklendi
H_{1a}: Yönetsel ve yapısal semboller ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	0,383	6,831	0,000	Desteklendi
H_{1b}: Hikâyesel ve söylemsel semboller ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	0,015	0,289	0,773	Desteklenmedi
H_{1c}: Dışa yönelik semboller ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	0,465	7,852	0,000	Desteklendi
H₂: Örgütsel sembolizm ile firma performansı arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	-----	-----	-----	Kısmi olarak desteklendi
H_{2a}: Yönetsel ve yapısal semboller ile firma performansı arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	0,163	2,349	0,019	Desteklendi
H_{2b}: Hikâyesel ve söylemsel semboller ile firma performansı arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	0,086	1,452	0,147	Desteklenmedi
H_{2c}: Dışa yönelik semboller ile firma performansı arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	0,408	5,081	0,000	Desteklendi

SONUÇ

Örgütlerin yaşayan birer organizma gibi görüldüğü günümüzde, ayakta kalmanın ve büyümenin en önemli kriterlerinden biri, değişen iç ve dış çevresel faktörlere örgütlerin verdiği tepkilerdir. Bu noktada örgütün yapısının, bu iç ve dış çevresel faktörlere yanıt verecek esneklikte olması oldukça önem taşımaktadır. Lawrence ve Lorsch'un (1967) çalışmasında da bahsedildiği gibi, örgütler birtakım iç ve dış çevre değişikliklerinden etkilenecek farklılaşma ihtiyacı hissetmekte ve buna bağlı olarak değişim göstermektedir. Sonrasında da örgütün yoluna istikrarlı bir şekilde devam edebilmesi ve bu değişimle ilgili farklılaşmanın bütünleştirilmesi için yöneticilerin bütünleştirici olarak devreye girmesi gerekmektedir. Bununla birlikte örgütün gerekli stratejik kararları en doğru şekilde alabilmesi ve uygulayabilmesi için, özellikle örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi unsurlara bağlı olarak da gerekli ortamı oluşturabilmesi hayati önem taşımaktadır.

Bazı tanımlarda örgüt kültürünün yansıması olarak kabul gören, bazı tanımlarda ise içerik olarak örgüt kültüründen daha fazla unsuru içerisinde barındıran sembollerin çözümlenmesi, anlamlandırılması ve örgüt içinde bütünleştirici bir etki yaratması örgüt için büyük önem teşkil etmektedir. Özellikle örgütte yönetici pozisyonunda bulunan bütünleştiricilerin sembollerin gizli, örtük ve karmaşık dünyasını çözümlenmeleri, örgüt üyeleri tarafından anlaşılır hale getirmeleri ve bunları örgüt için pozitif birer güç olarak kullanmaları gerekmektedir. Gerçekleştirilen tez çalışması da, sembollerin gücünün ve etkilerinin örgütlerdeki etkilerini ölçmek ve örgüt üyeleri tarafından ne derece anlaşılıp anlaşılmadığını görebilmek adına yapılmıştır. Bu bağlamda İstanbul il sınırları içerisinde bulunan aile şirketleri hedef kitle olarak seçilmiş, örgütsel bağlılık ve firma performansına olan etkileri istatistiksel olarak ortaya konmuştur. Ancak daha önce literatürde, örgütsel sembolizm ile ilgili herhangi bir ampirik çalışmaya rastlanmadığı için örgütsel sembolizm ile ilgili ölçek geliştirme çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada örgütsel sembolizm ölçeği, aile şirketi yönetici ve üyelerine uygulanmış; yapısal ve yönetsel semboller, hikâyesel ve söylemsel semboller ve dışa yönelik semboller olarak üç alt değişkene ayrılmıştır. Sonrasında örgütsel sembolizm ölçeğinin, örgütsel bağlılık ve firma performansına olan etkisi ölçülmüştür.

Yönetmel ve yapısal semboller; genel olarak örgüt içindeki yöneticilerin davranışları ve kararları, örgütün yapısı ve kültürü gibi unsurlardan oluşmaktadır. Analiz sonuçlarına göre bu unsurlar, örgütsel bağlılığa önemli derecede etki etmektedir. Diğer bir deyişle yönetici davranışları ve örgüt yapısı, çalışanların örgütlerine olan bağlılığını artırmaktadır. Yine aynı şekilde yönetmel ve yapısal sembollerin firma performansını da etkilediği görülmektedir. Bu noktada örgüt yöneticilerinin ve üyelerinin yapısal ve yönetmel sembollerini analiz etmede ve anlamlandırmada başarılı oldukları görülmektedir. Kısaca yönetmel ve yapısal sembollerin anlamlandırıldığı ve örgüt adına birer güç haline getirildiği örgüt yapılarında örgüt üyelerinin örgütlerine bağlandıklarını ve performanslarını artırdıklarını söylemek mümkündür.

Hikâyesel ve söylemsel semboller, genel olarak örgütün geçmişinde yer alan önemli insanlardan ve hikâyelerden, efsane olmuş yöneticilerden, sloganlardan, jargonlardan, kılık ve kıyafetlerden ve firma logolarından oluşmaktadır. Analizler sonucunda bu sembollerin ne örgütsel bağlılığa ne de firma performansına bir etkilerinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu noktada yapısal ve yönetmel semboller ile dışa yönelik sembollerin gerçekleştirilen çalışmada katılımcılar tarafından daha ön planda görülmesi, hikâyesel ve söylemsel sembollerin geri plana düşmesine sebebiyet vermekte ve bu durum araştırma sonuçlarına bu şekilde yansımaktadır. Buna bağlı olarak günümüzde örgütlerle ilgili anlatılan bu efsanevi hikâyeler ve söylemlerin, tercih edilen kıyafetlerin ve logoların örgüte karşı bir bağlılık sağlamadığı ve firma performansını etkilemediği veya geri planda tutulduğu görülmektedir. Özellikle teknolojinin ve internetin yaygın olmadığı yıllarda örgüt kurucusu ya da efsane olmuş yöneticilerin örgüt üyelerini olumlu yönde etkilediği ve bir motivasyon unsuru olarak kullanıldığı bilinmektedir. Ancak günümüzde bu unsurların etkilerini kaybettiği ve artık örgüt üyelerinin farklı durumlardan güdülendiği görülmektedir.

Dışa yönelik semboller ise genel olarak örgütün müşterilerle olan ilişkilerinden rekabet ortamındaki konumuna, sektördeki itibarından etik kodlarına kadar birçok dış çevre unsurunu kapsamaktadır. Analizler sonucunda dışa yönelik sembollerin örgütsel bağlılığı ve firma performansını anlamlı ve pozitif bir yönde

etkilediği görülmektedir. Diğer bir deyişle, örgütün dış çevreye karşı olan görüntüsü, konumu ve imajı örgüt üyelerini güdülemekte ve firma performansını artırmaktadır.

Daha önce örgütsel sembolizm ile ilgili ampirik bir çalışmaya rastlanmadığı için ona en yakın kavramlar olan örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık ve firma performansı arasındaki çalışmalar tez çalışmasının sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Buna göre Ahmad tarafından (2012) Güneyde Sürdürülebilir Kalkınma İçin Bilim ve Teknoloji Komisyonunun çalışanlarına anket yoluyla örgüt kültürü alt boyutlarının firma performansına olan etkileri ölçülmektedir. Sonuç olarak örgüt kültürünün alt boyutları ile performans yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Kaya ve Kesen (2014), Kayseri’de bulunan imalat ve hizmet sektörlerindeki işletmelerde anket yoluyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada insan kaynakları uygulamalarının ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Sonuç olarak, örgüt kültürü tiplerinden pazar kültürünün çalışan performansını arttırdığı gözlemlenmiştir. Pazar kültüründe rekabet ortamının özendirici olması, bireylerin geride kalmamak için sürekli olarak performanslarını artırmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu kültürde bireyler inisiyatif alabilmektedir ve girişimcilik teşvik edilmektedir. Bu tür teşvik edici durumlar da performansı artırmaktadır. Gülova ve Demirsoy (2012), Kayseri ve İzmir’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanları ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada, görevsel kültür özellikleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif, devam bağlılığı ile arasında ise negatif bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Bunlara ek olarak örgütsel kültür özellikleriyle duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki, devam bağlılığı ile arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Yüksekbilgili ve Küçüközkan (2017) İstanbul ilinde bulunan iki hastanede görev yapan çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırma bağlamında örgüt iklimi ile iş performansı arasındaki ilişki incelenmiş olup, yapılan analizler sonucunda örgüt üyelerinin olumlu örgüt iklimi algılamalarının iş performansı düzeyi ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Tutar ve Altınöz tarafından (2010) Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezinde bulunan imalat

işletmelerindeki çalışanların algıladıkları örgütsel iklim ile performans arasındaki ilişki incelenerek bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Buna göre örgüt iklimi ile performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Deniz ve Çoban (2016), Malatya ilinde faaliyet gösteren bir imalat şirketini baz alarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma, şirketin imalat çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olup, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişki temel alınarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yani örgüt ikliminin örgüt içinde olumlu hissedilmesi ve böyle bir hava yaratması örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

Yapısal ve yönetsel sembollerle ilgili olarak Holagh ve diğerlerine göre (2014), örgütün yapısı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin örgüt üyeleri, yaratıcı fikirler üretme konusunda destekleniyorsa bu durum örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Shafae ve diğerlerine göre ise (2012), örgütün yapısına bağlı olan pozitif iş özelliklerinin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır ve bu durum da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Cummings ve Schwab (1973), örgüt üyelerinin performansını etkileyen en önemli etkenin yöneticilerin liderlik yetenekleri olduğunu belirtmişlerdir. Avolio ve Bass ise (1995), yöneticilerin davranış ve tarzlarının örgüt üyelerinin performansı ve buna bağlı olarak örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu konusunda hemfikirlidir.

Hikâyesel ve söylemsel sembollerle ilgili olarak Çelik'e göre (2004), örgütsel hikâyeler örgüt kültürünü belirleyen temel faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum da daha önceki bilgiler ışığında bakıldığında örgütsel bağlılığı etkileyen başlıca unsurlardan biridir. Örgüt kültürünün önemli unsurlarından olan bu sembollerin örgütsel bağlılığı güçlendirerek pekiştirdiği belirtilmektedir. Yine Mitic ve diğerleri (2016), bu temel örgüt kültürü unsurlarının örgütsel bağlılığı ciddi boyutlarda etkilediğini belirtmektedir. Denison'un (1984) örgüt kültürü modelinin temelinde yer alan temel inanç ve varsayımlar örgüt için önemli bir yere sahiptir. Bu temel inanç ve varsayımların temelinde ise semboller, ritüeller ve kahramanlar yer almakta ve bunlar kültür bileşinin temelini oluşturmaktadır. Bu

unsurlar örgütün daha tutarlı ve gerekli olan koşullara daha fazla adapte olmasını sağlamakta ve örgütsel performansa etki etmektedir.

Dışa yönelik sembollerle ilgili olarak Meydan'a göre (2010), örgütsel güç ve adalet algılamalarının hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır. Sonuç olarak bireyler bağlanmadan dolayı tatmin olmaktadır ancak bağlanmayı sağlayan örgütsel güç ve adalet algılamalarıdır. Valentine ve Barnett'e göre (2003), örgütün güçlü etik kodları ve etik değerleri örgüt içinde yüksek düzeyde bir iletişime sebebiyet vermekte ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Damey ve diğerlerine göre (2016), örgütün değeri ve imajı örgüt performansını etkilemektedir. Ayrıca örgütün değeri, örgüt performansını etkilemede örgüt imajından daha fazla etkiye sahiptir. Adams ve diğerlerine göre (2005), örgütün ve yöneticilerin güçlü konumu ile örgütün değerleri arasında oluşan sinerji örgütün performansına etki etmektedir. Sabir ve diğerlerine göre ise (2012), örgütün etik değerleri, hem etik liderlik hem de çalışan performansı için en önemli faktör olarak görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında örgütsel sembolizmin gizli, örtük ve karmaşık yapılarının aile şirketi yönetici ve çalışanları tarafından olumlu yönde analiz edildiği görülmektedir. Bu noktada örgüt yönetici ve çalışanlarının iş dünyası ile ilgili gelişmeleri takip ettiklerini ve kendilerini bu koşullara uygun şekilde geliştirdiklerini ve güncellediklerini söylemek mümkündür. Günümüz rekabet koşullarında ayakta kalmak ve büyümek için örgütlerin kendilerini sürekli olarak güncellemeleri kaçınılmaz bir durumdur. Bu noktada örgütleri ayırt eden en önemli faktörlerden biri, örgütleri içeride ve dışarıda temsil eden semboller dünyasıdır. Bu sembollerin örgüt yöneticileri tarafından iyi anlamlandırılmaları ve örgüt üyelerine bütünleştirici bir etki yapması amacıyla en olumlu şekilde aktarılmaları gerekmektedir. Günümüz koşullarında örgüt yöneticilerinin örgüt içinde olumlu bir örgüt kültürü oluşturmaları artık yeterli olmamakta, kapsamı daha geniş olan ve örgütün bütün hücrelerine yayılan semboller dünyasından da örgütün olumlu bir şekilde yararlanmasını sağlamaları gerekmektedir. Bu noktada kendini devamlı güncelleyen, planlı bir şekilde büyüyen ve buna bağlı olarak örgüt içi ve dışı sembolleri kendi lehine kullanan örgütlerin ayakta kalacağını ve büyüyeceğini söylemek mümkündür.

Araştırma önemli etki ve katkılara sahip olsa da birtakım kısıtlara sahiptir. Bu kısıtlar, gelecek araştırmalar için araştırmacılara fırsatlar sunmaktadır. İlk olarak çalışmanın aile şirketlerinde gerçekleştirilmiş olması bulguların bu örgüt üyelerine bağlı olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur ve önemli bir kısıttır. İkinci olarak çalışmanın Türkiye'nin İstanbul ilinde gerçekleştirilmiş olması da diğer bir kısıttır. Çalışmanın farklı ülke ve şehirlerde gerçekleştirilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Üçüncü olarak örgütsel sembolizm ölçeğinin örgütsel bağlılık ve firma performansı dışında başka bir değişken ile modellenmemiş olması da araştırmacılar için önemli bir fırsat sunan diğer bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Dördüncü olarak araştırmanın katılımcı sayısını artırarak yapılacak yeni bir çalışma literatüre farklı bir boyut kazandırabilecektir. Tüm bu kısıtlar göz önünde bulundurulmalı ve örgütsel sembolizm ile ilgili literatüre daha çok katkı yapılması sağlanmalıdır.

Tüm bu bilgiler ışığında örgütsel sembolizm kavramının ve unsurlarının örgütün iç ve dış çevresi açısından ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Bu durumla ilgili olarak profesyonel yöneticilere, örgütte bulunan sembollerin anlamlandırmaları ve bunları örgüt üyelerine en doğru biçimde aktarmaları önerilmektedir. Devamlı değişen çevresel faktörler, bazı sembollerin değişmesine neden olacak; hatta bazı semboller yok olup yerine yenileri gelecektir. Bu da örgüt yönetici ve çalışanlarının kendilerini devamlı yenilemelerine ve güncellemelerine sebebiyet verecektir. Bugüne kadar örgüt kültürü ve örgüt iklimi konularının gölgesinde kalarak akademik anlamda yeteri kadar ilgi görmeyen örgütsel sembolizm kavramının, ampirik çalışmalara daha fazla konu olması ve farklı kavramlarla modellenerek incelenmesi hem akademisyenlere hem de profesyonellere önemle tavsiye edilmektedir.

KAYNAKLAR

Sürelî Yayın

- Adak, S. (2016). Türkiye’de Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Dış Ticaret Açığı Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Adams, R. B., Almeida, H. ve Ferreira, D. (2005). Powerful CEO’s and Their Impact on Corporate Performance. *The Review of Financial Studies*. 18(4), 1403-1432.
- Adeyoyin, S. O. (2006). Managing the Library's Corporate Culture for Organizational Efficiency, Productivity, and Enhanced Service. *Library Philosophy and Practice*, 8(2), 1-14.
- Ahmad, M.S. (2012). Impact Of Organizational Culture On Performance Management Practices In Pakistan. *Business Intelligence Journal*. 5(1), 50-55.
- Aksoy, U. A. ve Çabuk, A. (2006). Kobilerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(16), 39-57.
- Allaire, Y. ve Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*. 5(3), 193-226.
- Altındağ, E. (2011). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2011). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*. 39(1), 50-74.

- Alvesson, M. (1987). Organizations, Culture, and Ideology. *International Studies of Management and Organization*. 17(3), 4-18.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended two-step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Arregle, J., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. ve Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*. 44(1), 73-95.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 15(2), 163-178.
- Aslan, M. ve Ağiroğlu Bakır, A. (2014). Öğretmenlerin Okullarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşleri. *International Journal of Social Science*. 25(1), 189-206.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 2(2), 59-67.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*. 6(2), 199-218.
- Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2012, 5(2), 53-62.
- Aydoğdu, F. (2011). Tedarik Zinciri Yönetiminde Scor Modeli Ve Veri Zarflama Analizi Entegrasyonu. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Aydoğdu Özoğlu, E. (2015). Okul Kültürünün Sembolik Açıdan Çözömlenmesi: Etnografik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Azizollah, A., Abolghasem, F. ve Amin, D. M. (2016). The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Science*. 8(7), 195-202.
- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-Alfaraj, R. ve Ezzatabadi, M. R. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health Res Perspect*. 7(2), 96-100.
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effects of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411-427.
- Barry, T. J. (2006). The Rock Star as Contemporary Cowboy: Film Mythology and Ideology. Doctor of Philosophy. Kansas: Kansas State University Department of Sociology College of Arts and Sciences.
- Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*. 66(1), 32-40.
- Bentler, P. M. ve Chou, C. P. (1987). Practical Issues in Structural Modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117.
- Bilir Güler, S. (2005). Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*. 12(2), 288-300.
- Bollen, K. A. (1990). Overall Fit in Covariance Structure Models: Two Types of Sample Size Effects. *Psychological Bulletin*, 107(2), 256-259.
- Bollen, K. ve Lennox, R. (1991). Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective. *Psychological Bulletin*, 110(2), 305-314.
- Boomsma, A. (2000). Teacher's Corner: Reporting Analyses of Covariance Structures. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 7(3), 461-483.
- Brown, B. B. (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. Doctor of Philosophy. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkın, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Academic Review*. 9(2), 513-538.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. ve O'Reilly, C. A. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 245-261.
- Ceylan, C. (2001). Örgütler İçin Esneklik Performans Modeli Oluşturulması ve Örgütlerin Esneklik Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü.
- Chang, S., Lin, N., Yang, C. ve Sheu, C. (2003). Quality Dimensions, Capabilities and Business Strategy: An Empirical Study In Hightech Industry, *Total Quality Management*, 14(4), 407-421.

- Cheung, G. W. ve Rensvold, R. B. (2002). Evaluating Goodness-of-fit Indexes for Testing Measurement Invariance. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 233-255.
- Chrisman, J.J., Chua J.H. ve Steier, L. (2003). An Introduction to Theories of Family Business. *Journal Of Business Venturing*. 18, 441-448.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Steier L. P. (2003). Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 27(4), 331-338.
- Cihangiroğlu, N. (2010). Askeri Tabiplerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Gülhane Tıp Dergisi*. 52, 82-90.
- Coda, R., Silva, D. ve Custodio, I. (2015). Multidimensional Configurations of The Organizational Climate Construct. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(14), 1827-1847.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 17, 336-354.
- Coşkun, B. (2015). Yönetim Ve Organizasyon Alanında Seçilmiş Bazı Konuların Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*. 16(3), 297-334.
- Csakne Filep, J. ve Karmazin, G. (2016). Financial Characteristics of Family Businesses And Financial Aspects Of Succession. *Budapest Management Review*. 11, 46-59.

- Curran, P. J., Bollen, K. A., Paxton, P., Kirby, J. ve Chen, F. (2002). The Noncentral Chi-square Distribution in Misspecified Structural Equation Models: Finite Sample Results From a Monte Carlo Simulation. *Multivariate Behavioral Research*, 37(1), 1-36.
- Çağlak, U. (2013). Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Ortaklık Kültürü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çağlayan, E. (2014). Okul Binaları ve Örgüt İklimi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 24, 103-119.
- Çakmakçı, E. (2009). Perakende Sektöründe Zincir Mağazalarda Performans Yönetimi Sisteminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme - Güvenilirlik – Geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*. 11(3), 339-344.
- Çelik, V. (2004). Örgütsel Hikâyeler ve Okul Kültürünün Analizi. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Çelikten, M. (2006). Kültür ve Öğretmen Metaforları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(21), 269-283.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*. 17(3), 196-205.
- Çetin, M. ve Evcim, U. (2009). Örgütsel Kültürün Algılanmasında Metaforların Rolü. *İletişim Fakültesi Dergisi*. (28), 185-220.

- Damey, D., Kartini, D., Fani, M. ve Kaltum U. (2016). The Influence of Company Image and Business Value on Company Performance of Textile Industry in West Java, Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 4(3), 52-66.
- Dandridge, T.C., Mitroff, I ve Joyce, W.F. (1980). Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis. *Academy of Management Review*. 5(1),77-82.
- Demir, N. (2005). ‘Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 10(1), 57-72.
- Deniz, M. ve Çoban, R. (2016). Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma. *Birey ve Toplum Dergisi*. 6(12), 49-72.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinç, E. ve Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İmkb-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(21), 157-184.
- Dinibütün, S. R. (2013). Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29, 37-61.

- Dönmez, D., Altuntaş, G. ve Birgören, T. (2011). Girişimci Yönetim Biçimi ve Finansal Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*. 40(2), 278-303.
- Durğun, S. (2006) Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(2), 112-132.
- Efeoğlu, E. (2006). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elevli, B. (2015). İşletmelerin Kurumsal Kapasitelerinin Geliştirilmesine Yenilikçi Yaklaşımlar. Yenilikçi Yöntemlerle Kayıtlı İstihdamın Teşvik Edilmesi Hibe Programı: Bafra Kayıtlı İstihdamın Özendirilmesi Projesi Eğitim Programları.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi* 30 (3), 211-216.
- Erdoğan, M. (2015). Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğluer, K. ve Yılmaz, Ö. (2015). Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi. *Journal Of Business Research Turk*. 7(1), 280-308.
- Eynullayev, C. ve Özler, C. (2012). Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(4), 31-64.
- Fan, X., Thompson, B. ve Wang, L. (1999). Effects of Sample Size, Estimation Method, and Model Specification on Structural Equation Modeling Fit Indexes. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 56-83.

- Frost, P.J. (1985). Special Issue on Organizational Symbolism. *Journal Of Management*. 11(2), 5-9.
- Fuller, S. R. (2008). Organizational Symbolism: A Multidimensional Conceptualization. *The Journal of Global Business and Management*. 4, 168-174.
- Ghalayini A.M. ve Noble J.S. (1996). The Changing Basis of Performance Measurement. *International Journal of Operations and Production Management*. 16(8), 63-80.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker, G. A. ve Baker, D. N. (2010). Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, And Organizational Commitment And The Burnout Of Correctional Staff. *Criminal Justice and Behaviour Journal*, 37(2), 239-255.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6, 147-159.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 2(1), 37-56.
- Gülenç, K. (2014). Edmund Husserl’de ‘Başkasının Beni’ Sorunu ve İntersubjektivite Kavramı. *Cilicia Journal of Philosophy*. 1, 19-40.
- Gülova, A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*. 3(3), 49-76.
- Gültekin, Z. (2011). Çokuluslu Proje Ekiplerinde Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi ve Marmaray Projesi Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gültekin, Z. ve Ulukan, C. (2012). Çokuluslu Ekiplerde Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(1), 89-102.

- Gün, G. (2015). Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics Of Organizational Culture. *Academy Of Management Review*. 18(4), 657-693.
- Haynes, C., Miles, S. ve Luck, M. (2014). Monitoring The Impact of Norms upon Organisational Performance: A Simulation Approach. In: Balke T., Dignum F., Van Riemsdijk M., Chopra A. (eds.) *Coordination, Organizations, Institutions, and Norms in Agent Systems 9*. *Coin 2013. Lecture Notes in Computer Science*, 8386, 103-119.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 35(1-2), 155-169.
- Hipp, J. R. ve Bollen, K. A. (2003). Model Fit in Structural Equation Models with Censored, Ordinal, and Dichotomous Variables: Testing Vanishing Tetrads. *Sociological Methodology*, 33, 267-305.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Holagh, S. R., Noubar, H. B. K. ve Bahador, B. V. (2014). The Effect of Organizational Structure on Organizational Creativity and Commitment within the Iranian Municipalities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 156, 213-215.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 17(4), 555-573.

- Irefin, P. ve Mechanic, M. A. (2014). Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State. *IOSR Journal Of Humanities and Social Science*. 19(3), 33-41.
- Işığışok, E. (2005) Performans Ölçümü, Yönetimi Ve İstatistiksel Analizi, VII. Ulusal Ekonometri Ve İstatistik Sempozyumu, İstanbul Üniversitesi, 1-17.
- Jermier, J. M., Slocum, J. W., Fry, L. W. ve Gaines, J. (1991). Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind The Myth And Facade of an Official Culture. *Organization Science*. 2(2), 170-194.
- Jöreskog, K. G. (1970). A General Method for Estimating a Linear Structural Equation System (Report No. RB-70-54). Princeton, NJ: Educational Testing Service.
- Jöreskog, K. G. ve Yang, F. (1996). Non-Linear Structural Equation Models: The Kenny-Judd Model with Interaction Effects. In G. A. Marcoulides and R. E. Schumacker (Eds.), *Advanced Structural Equation Modeling* (pp. 57-88), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., Oktar, Ö. F. ve Türk, M. (2013). Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 6(11), 127-143.
- Kanayama, T. (2005). Hofstede's Masculinity/ Femininity Dimension and the Pregnancy of Princess Masako: An Analysis of Japanese and International Newspaper Coverage. *Keio Communication Review*. 27, 23-42.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

- Karagöz, L. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karim, K. H. (2001). Cyber-Utopia and The Myth of Paradise: Using Jacques Ellul's Work on Propaganda to Analyse Information Society Rhetoric. *Information, Communication and Society*. 4(1), 113–134.
- Kariuki, A. ve Kiambati, K. (2017). Empowerment, Organizational Commitment, Organization Citizenship Behavior and Firm Performance. *Management Studies*. 5(4), 290-300.
- Karpuzoğlu, E. (2000). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), 97-122.
- Kayahan, C. (2008). İşletmelerde Bir Avantaj Unsuru Olarak Kur Korelasyonlarının Kullanımı. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 15(1), 75-84.
- Kellner, D. (1982). Television, Mythology and Ritual. *Praxis Journal*. 6, 132-154.
- Kesken, R. (2011). Kurum Kültürü ve Örgütsel Sembolizm: Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kesken, R. (2016). Örgütsel Sembolizm Kavramı Üzerine Notlar. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4(30), 705-720.
- Khan, K. ve Shah, A. (2011). Understanding Performance Measurement Through the Literature. *African Journal of Business Management*. 5(35), 13410-13418.

- Kılınç, T. (1997). Ekip Toplantılarında Oynanabilecek Rol ve İşlevler. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 26(2), 31 -59.
- King, A. W. ve C. P. Zeithaml (2001). Competencies and Firm Performance: Examining The Causal Ambiguity Paradox, Strategic Management Journal, 22, 75-99.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 8(28), 200-211.
- Koçak, D., Çokluk, Ö. ve Kayri, M. (2016). Faktör Sayısının Belirlenmesinde MAP Testi, Paralel Analiz, K1 ve Yamaç Birikinti Grafiği Yöntemlerinin Karşılaştırılması. YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi. 13(1), 330-359.
- Koçoğlu, İ., Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2016). The Collective Unconscious at the Organizational Level: The Manifestation of Organizational Symbols. Procedia. Social and Behavioral Sciences. 235, 296 – 303.
- Konuk, B. (2011). Dağıtım Lojistiği Performansının Firma Performansına Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 7(1), 219-242.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi. 1(1), 14-37.
- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly. 12(1), 1-47.
- Lee, S. ve Hershberger, S. (1990). A Simple Rule for Generating Equivalent Models in Covariance Structure Modeling. Multivariate Behavioral Research, 25(3), 313-334.

- Lorenzo, L. G. (2001). *Cultural Transitions: Organisational Change and its Impact in Culture*. Doctor of Philosophy. London: University of London Department of Social Psychology London School of Economics and Political Science.
- Lynch D. F., Keller S. B. ve Ozment J. (2000). The Effects of Logistics Capability and Strategy on Firm Performance. *Journal of Business Logistics*. 21(2), 47-67.
- Malik, M.S., Awais, M., Timsal, A. ve Qureshi, U. H. (2016). Impact of Ethical Leadership on Employees' Performance: Moderating Role of Organizational Values. *International Review of Management and Marketing*. 6(3), 590-595.
- Marquardt, D. W. (1970). Generalized Inverses, Ridge Regression, Biased Linear Estimation, and Nonlinear Estimation. *Technometrics*. 12, 591-612.
- Masland, A. T. (2000). *Organizational Culture in The Study of Higher Education. Organization & Governance in Higher Education*. Pearson Custom Publishing, 145-152.
- McCabe, H. M. (2012). Simple Enough? Implementing a Smooth Client Relation to Reduce Friction. *An Online Journal for Family Enterprise Professionals*. 8(7), 1-4.
- McDonald, R. P. ve Ho, M. H. R. (2002). Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82.
- McGee, G. W. ve Ford, R. C. (1987). Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*. 72(4), 638-642.
- McMahon, B. (2007). *Organizational Commitment, Relationship Commitment and Their Association with Attachment Style And Locus of Control*. In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science in Psychology. Georgia: Georgia Institute of Technology.

- Meydan, C. H. (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organization's and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, 20-52.
- Mishra, G. P. (2005). Role of Employee Commitment in Organizational Effectiveness. *Delhi Business Review*. 6(2), 89-93.
- Mitic, S., Vukonjanski, J., Terek, E., Gligorovic, B. ve Zoric, K. (2016). Organizational Culture And Organizational Commitment: Serbian Case. *Journal Of Engineering Management And Competitiveness*. 6(1), 21-27.
- Morgan, G. (1985). Spinning on Symbolism: Some Developmental Issues in Organizational Symbolism. *Journal of Management*. 11(2), 29-29.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14(2), 224-247.
- Mulaik, S. A. ve Millsap, R. E. (2000). Doing the Four-step Right. *Structural Equation Modeling*, 7(1), 36-73.

- Newton, L.A. ve Shore, L. M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition. *The Academy of Management Review*. 17(2), 275-298.
- Nicolae, O. ve Wagner, G. (2011). Towards Simulation of Organizational Norms. *Proceedings of the 2011 Winter Simulation Conference* S. Jain, R. R. Creasey, J. Himmelspach, K. P. White, and M. Fu, eds., 3109-3120.
- Ojo, O. (2008). Organisational Culture and Performance: Empirical Investigation of Nigerian Insurance Companies. *Manager Journal*. 8(1). 188-127.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 19-31.
- Olsson, U. H., Foss, T., Troye, S. V. ve Howell, R. D. (2000). The Performance of ML, GLS, and WLS Estimation in Structural Equation Modeling Under Conditions of Misspecification and Nonnormality. *Structural Equation Modeling*, 7(4), 557-595.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*. 31(4), 9-25.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71(3), 492-499.
- Ossovski, N. C., Lima, E. P. ve Costa, S. E. G. (2016). Performance Measurement System – A Conceptual Model. *Poms 27. Annual Conference: Production and Operations Management Society*. Orlando: Innovative Operations in an Information and Analytics Driven Economy, 1-10.
- Öcel, H. (2013). Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumu ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*. 28 (71), 37-53.

- Öge, S. (2001). Örgüt İklimi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi. 1(4), 132-143.
- Örücü, E. ve Kışlalıoğlu, R. S. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10(22), 45-65.
- Özkan, Ç. (2010). Ege Bölgesi'ndeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özpehlivan, M. (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, U. C. (2015). Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi Ve Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi. 6(12), 62-86.
- Pan, Y. ve Jackson, R. T. (2008). Ethnic Difference in the Relationship Between Acute Inflammation and Serum Ferritin in US Adult Males. *Epidemiology and Infection*. 136, 421-431.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 9, 43-59.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. 24(4), 570-581.
- Pieper, T. M. ve Klein, S. B. (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*. 20(4), 301-319.

- Plakhotnik, M. S. (2008). Geocentric Corporate Organizational Culture and Employee National Identity. In M. S. Plakhotnik & S. M. Nielsen (Eds.). Proceedings of the Seventh Annual College of Education Research Conference: Urban and International Education Section. Miami: Florida International University, 117-122.
- Polatçı, S., Ardıç, K. ve Türkan, G. (2014). Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 21(2), 281-292.
- Pratt, M.G. ve Rafaeli A. (1997). Organizational Dress As A Symbol of Multilayered Social Identities. *Academy of Management Journal*. 40(4), 862-898.
- Preston, C. C. ve Colman, A. M. (2000). Optimal Number of Response Categories in Rating Scales: Reliability, Validity, Discriminating Power, and Respondent Preferences. *Acta Psychologica*, 104, 1-15.
- Rafaeli, A. ve M. Worline (1999). Symbols in Organizational Culture. Chapter Submitted For The Handbook of Organizational Culture and Climate.
- Randhawa, G. ve Kaur, K. (2015). An Empirical Assessment of Impact of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviour. Sage Publications. 19(1) 65–78.
- Raykov, T. (2000). On the Large-sample Bias, Variance, and Mean Squared Error of the Conventional Noncentrality Parameter Estimator of Covariance Structure Models. *Structural Equation Modeling*, 7(3), 431-441.
- Raykov, T. (2005). Bias-corrected Estimation of Noncentrality Parameters of Covariance Structure Models. *Structural Equation Modeling*, 12(1), 120-129.
- Raykov, T., Tomer, A. ve Nesselroade, J. R. (1991). Reporting Structural Equation Modeling Results in Psychology and Aging: Some Proposed Guidelines. *Psychology and Aging*, 6(4), 499-503.

- Rozenzweig, E., Roth, D., Aleda, V. and Dean, J.W. (2003). The Influence Of An Integration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers, *Journal of Operations Management*, 21, 437-456.
- Sabir, M.S., Iqbal, J.J., Rehman, K.U., Shah, K.A., Yameen, M. (2012). Impact of Corporate Ethical Values on Ethical Leadership and Employee Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 163-171.
- Sağlam Arı, G. (2014). Örgütlerde Fiziksel Semboller Ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2)1-25.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is Too Easy! *Organizational Dynamics*. 6(1), 3-80.
- Salvato, C. (2004). Predictors of Entrepreneurship in Family Firms. *The Journal of Private Equity*. 7(3), 68-76.
- Saral Kobal, K. E. ve Aşkun Yıldırım, O. B. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 12(46), 97-120.
- Sarbah, A. ve Xiao, W. (2015). Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses. *Open Journal of Business and Management*. 3, 40-57.
- Schreiber, J. B. (2008). Core Reporting Practices in Structural Equation Modeling. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 4(2), 83-97.
- Schumacker, R. E. (2002). Latent Variable Interaction Modeling. *Structural Equation Modeling*, 9(1), 40-54.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*. 25, 1-65.

- Shafae, J., Rahnama, A., Alaei, A. ve Jasour, J. (2012). Evaluation of the Impact of Organizational Structure and Job Characteristics on Job Satisfaction and Organizational Commitment Case Study: Islamic Azad University, Parsabad Branch. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 2(3), 2329-2335.
- Shanker, M.C. ve Astrachan, J.H. (1996). Myths and Realities: Family Business's Contribution to US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics, *Family Business Review*. 9-2, 107-123.
- Shigeru, A. (2017). Do Family Firms Have Worse (or Better) Management Practices?. The Research Institute of Economy, Trade and Industry. Rieti Discussion Paper Series 17-E-052, 1-26.
- Shore, L. M., Barksdale, K. ve Shore, T. H. (1995). Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization. *Academy of Management Journal*. 38(6), 1593-1615.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28(3), 339-538.
- Solmaz, H. (2016). Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi ve Öğrenme Yöneliminin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spirtes, P., Richardson, T., Meek, C., Scheines, R. ve Glymour, C. (1998). Using Path Diagrams as a Structural Equation Modeling Tool. *Sociological Methods and Research*, 27(2), 182-225.
- Stamper, R., Liu, K., Hafkamp, M. ve Ades, Y. (2000). Understanding the Roles of Signs and Norms in Organisations. *Journal of Behaviour and Information Technology*. 19 (1), 1-19.
- Suyapa, E., Silva, M. ve MacCallum, R. C. (1988). Some Factors Affecting the Success of Specification Searches in Covariance Structure Modeling. *Multivariate Behavioral Research*, 23(3), 297-326.

- Swailles, S. (2002). Organizational Commitment: A Critique of The Construct and Measures. *International Journal of Management Reviews*. 4(2), 155-178.
- Şen, E. ve Bolat, M. (2015). İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*. 14(27), 149-172.
- Şen, S. (2006). Heidegger Felsefesinde Fenomenoloji, Varlıkbilim Ve Tarih. *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*. 5 (13), 205-215.
- Tagiuri, R. ve Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*. 9(2), 199-208.
- Telli, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*. 2(2), 135-150.
- Thompson, B. (2000). Ten Commandments of Structural Equation Modeling. In L. Grimm and P. Yarnell (Eds.), *Reading and Understanding More Multivariate Statistics* (pp. 261-284). Washington, DC: American Psychological Association.
- Toksöz, S. (2015). Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topakkaya, A. (2007). Felsefi Hermeneutik. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*. 4, 75-92.
- Turan, İ., Şimşek, Ü. ve Aslan, H. (2015). Eğitim Araştırmalarında Likert Ölçeği ve Likert-Tipi Soruların Kullanımı ve Analizi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*; 30, 186-203.

- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 65(2), 195-218.
- Ulukan, M. (2006). Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Usta, M. E. (2013). Okul Yöneticilerinin Pozitivist ve Kaos Yönetim Anlayışlarını Benimsemelerinin Kendilerinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uygun, Z. (2011). Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2002). Türkiye’de Kültür Yansımaları. Ulusal İşletme Kongresi, Erciyes Üniversitesi.
- Valentine, S. ve Barnett, T. (2003). Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values, and Organizational Commitment. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*. 23(4), 359-367.
- Valkova, D. (2014). Corporate Culture Specifics in Family Businesses. *Forum Scientiae Oeconomia*. 2(1), 121-129.
- Varoğlu, D. (1993): Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Venkatraman, N. ve Ramanujan V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11(4), 801 -14.

- Vorhies, D. W., Harker, M. and Rao, C.P. (1999). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1171-1202.
- Vorhies, D. W. ve Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, 69, 80-94.
- Wedemeyer, N. V. ve Grotevant, H. D. (1982). Mapping The Family System: A Technique for Teaching Family Systems Theory Concepts. *National Council on Family Relations*. 31(2), 185-193.
- Whiteside, M. F. ve Brown, F. H. (1991). Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking?. *Family Business Review*. 4(4), 383-395.
- Wolowska, A. (2014). Determinants of Organizational Commitment. *Human Resources Management & Ergonomics*. 3(1), 129-146.
- Wu, M. (2006). Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies*. 15(1), 33-42.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 52(01), 717-724.
- Yaşar, M. (2014). İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 36(2), 59-75.
- Yıldırım, E. (1997). Anthony Giddens'in Yapılanma Teorisi. *Ortadoğu Teknik Üniversitesi 5. Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi*, 25-44.
- Yıldırım, F. (2015). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendiriminin Biçimlendirici Rolü. *Yayınlamamış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 17(2), 145-158.
- Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İktisat Fakültesi Mecmuası. 61(2), 83-110.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 22, 445-458.
- Yüksekbilgili, Z. ve Küçüközkan, Y. (2017). Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi İle Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi. 8(17), 34-46.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. ve El-Hagrassy, G. M. (2002). Competitive Analysis and New Venture Performance: Understanding the Impact of Strategic Uncertainty and Venture Origin, Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, 1-28.
- Zamantılı Nayır D. ve Uzunçarşılı Ü. (2008). A Cultural Perspective on Knowledge Management: The Success Story of Sarkuysan Company. Journal of Knowledge Management. 12(2), 141-154.

Kitap

- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi. 2. Baskı. Türkmen Kitabevi.
- Bolman, L. G. ve Deal, E. (2008). Reframing Organizations. John Wiley & Sons.
- Carlock, R. S. ve Ward, J. L. (2001). Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business. Great Britain: Palgrave Publishers.
- Carlock R. S. ve Ward, J. L. (2010). When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success. Great Britain: Palgrave MacMillan Publishers.
- Colli, A. (2003). The History of Family Business: 1850-2000. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Corbetta, G. ve Salvato, C. (2012). Strategies for Longevity in Family Firms. Great Britain: Palgrave MacMillan Publishers.
- Çetin, C., Özcan, E.D., Taşkiran, E. ve Özdemirci, A. (2010). Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Dalkılıç Çekin, B. (2013). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. Caretta Yayınevi.
- Diamond, A. M. (1993). The Unconscious Life of Organizations. Quorum Books.
- Doğan, B. (2012). Örgüt Kültürü. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, N. (2004). Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 12. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon. 10. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Erkmen, T. (2010). Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Yayınları.
- Etzioni, A. (1975). A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates. New York: The Free Press.
- Fromm, E. (1992). Rüyalar, Masallar, Mitoslar. 2. Baskı. İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Güllüpmar, F. (2012). Uluslararası İşletmecilik. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hair, J. F. JR., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1995). Multivariate Data Analysis (3rd ed). New York: Macmillan.
- Hatcher, L. (1994). A Step-by-step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling. Cary, NC: SAS Institute.
- Hoyle, R. H. (1995). Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
- İlter, H. M. (2001). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kobilerin Yönetim Sorunları. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Jones, M. O. (1996). Studying Organizational Symbolism: What, How, Why?. Sage Publications.
- Karpuzoğlu, E. (2004) Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. 4. Baskı. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kennedy, P. (1992). A Guide to Econometrics. Oxford: Blackwell.
- Keskin, H., Akgün A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). Örgüt Teorisi. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Kline, R. B. (2005). Principles and Practice of Structural Equation Modeling (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Kozlu, C. (2014). Kurumsal Kültür. 5. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Lee, S. (2007). *Structural Equation Modeling: A Bayesian Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (2014). *Yönetim Biliminde 49 İnsan, 49 Teori*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Maruyama, G. M. (1998). *Basics of Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları.
- Mueller, R. O. (1996). *Basic Principles of Structural Equation Modeling: An Introduction to Lisrel and Eqs*. New York: Springer-Verlag.
- Neter, J., Wasserman, W. ve Kutner, M. H. (1989). *Applied Linear Regression Models*. Homewood. IL: Irwin.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Kitabevi.
- Perez, P. F. ve Colli, A. (2013). *The Endurance of Family Businesses: A Global Overview*. United States of America: Cambridge University Press.
- Raykov, T. ve Marcoulides, G. A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling (2nd ed.)*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Rogerson, P. A. (2001). *Statistical Methods for Geography*. London: Sage.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Detay Yayıncılık.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. United States Of America: John Wiley & Sons.

- Schultz, M. (1995). On Studying Organizational Cultures: Diagnosis And Understanding. Berlin: Walter de Gruyter.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling (2nd ed.). London: Routledge.
- Shipley, B. (2000). Cause and Correlation in Biology: A User's Guide to Path Analysis, Structural Equations and Causal Inference. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Torlak, N. G. (2008). Organizasyon Teorileri. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tuncel, H.T. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma. Konya: Konya Ticaret Odası Yayınları.
- Ullman, J. B. (2001). Structural Equation Modeling. In B. G. Tabachnick and L. S. Fidell (Eds.), Using Multivariate Statistics (4th ed.) (pp. 653-771). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. 3. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vermunt, J. K. ve Magidson, J. (2005). Structural Equation Models: Mixture models. In Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science (pp. 1922-1927). Chichester, UK: John Wiley ve Sons.

İnternet Kaynağı

http://www.itohaber.com/haber/guncel/205493/26_sayida_istanbul.html, Erişim tarihi: 9.03.2017

<http://www.smartpls.com/documentation/functionalities/model-fit>, Erişim tarihi: 20.09.2017

<http://www.statisticssolutions.com/using-chi-square-statistic-in-research/>, Erişim tarihi: 22.09.2017

<http://www.yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf>, Erişim tarihi: 10.07.2017

EKLER

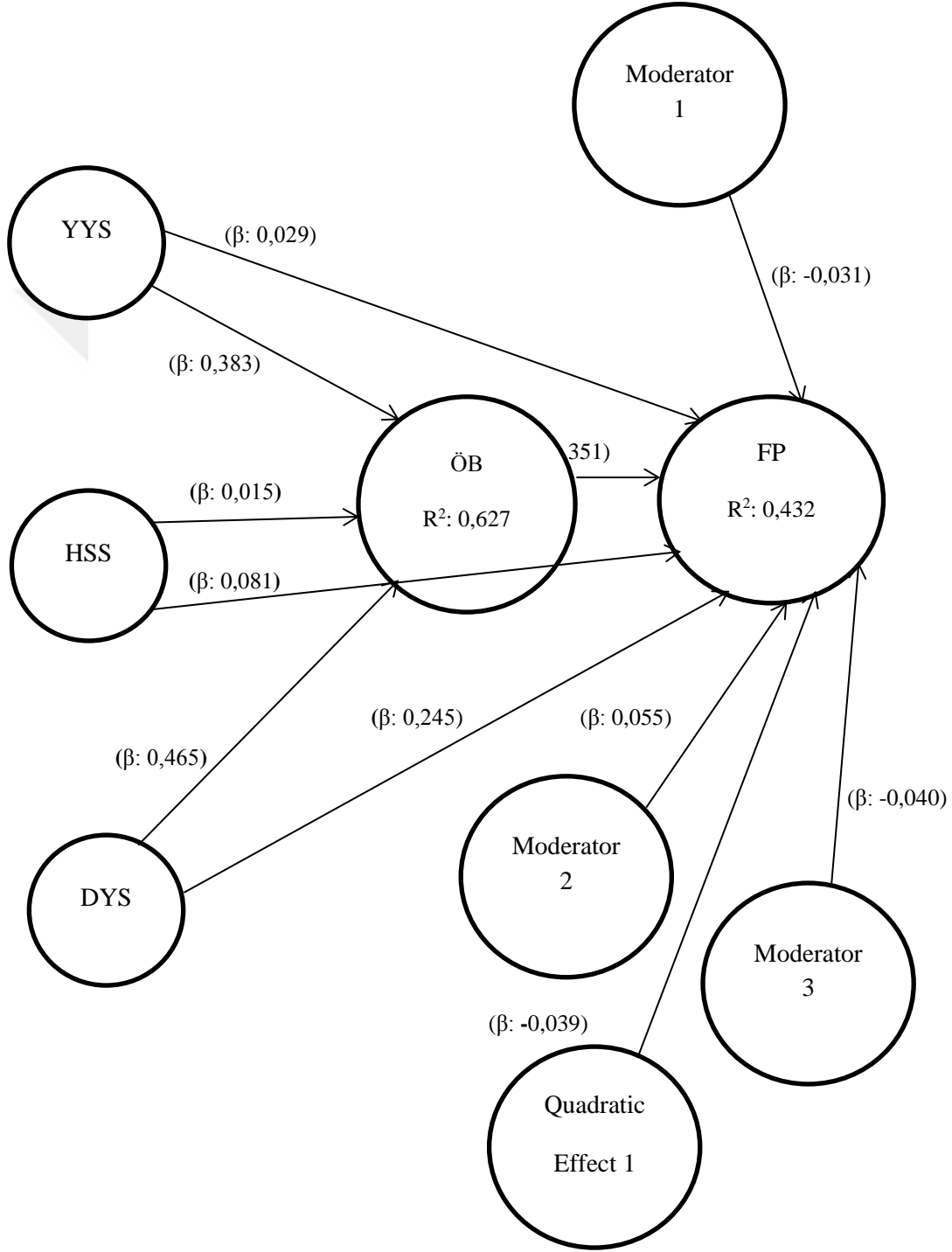
Ek - 1 Örgütsel Sembolizmin Firma Performansına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Moderatör Rolü

Aşağıda yer alan tablodaki kavramsal modele göre yönetsel ve yapısal semboller, örgütsel bağlılığı aynı yönde ve direkt olarak (β : 0,383) etkilemektedir. Yani yöneticilerin örgüt üyelerine karşı olan davranışları, tutumları, oluşturdukları yapı ve kurallar örgüt üyelerini ciddi boyutlarda ve aynı yönde etki altında bırakmaktadır. Ancak bu duruma rağmen yönetsel ve yapısal sembollerin firma performansına herhangi bir etkisi (β : 0,029) görülmemektedir. Bu da yönetici ve yapı kavramlarının firma performansını etkilemediğini gözler önüne sermektedir. Yine yönetsel ve yapısal sembollerin örgütsel bağlılık moderatörlüğünde firma performansına olan etkisi de (β : -0,031) anlamlı olmamakla beraber negatif yönlü olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında ankete katılan örgüt üyelerinin yönetici davranışları ve örgütün yapısından etkilenecek örgüte karşı bir aidiyet duygusu geliştirebildikleri ancak bunu firma performansına olumlu yansıtamadıkları görülmektedir.

Çalışmanın bir diğer önemli kavramı olan hikâyesel ve söylemsel sembollerin ne örgütsel bağlılığa (β : 0,015) ne de firma performansına (β : 0,081) bir etkisi görülmemektedir. Yine hikâyesel ve söylemsel sembollerin örgütsel bağlılık moderatörlüğünde firma performansına olan etkisi de (β : 0,055) anlamlı değildir. Kısaca örgüt içinde örgüt ve liderler için anlatılan hikâyeler, sloganlar, jargonlar, kılık kıyafetler ve logolar örgütsel bağlılığa ve firma performansına herhangi bir etkide bulunmamaktadır.

Çalışmanın son sembolizm değişkeni olan dışa yönelik sembollerin ise örgütsel bağlılığı (β : 0,465) ve firma performansını (β : 0,245) aynı yönde ve direkt olarak etkilediği görülmektedir. Ancak örgütsel bağlılığın moderatör etkisi devreye girdiğinde anlamsız ve negatif yönlü bir etkiden (β : -0,040) söz etmek mümkündür. Burada da örgütün dışarıya karşı olan imajı, gücü, sektöre olan etkisi, rekabet durumu ve müşteri ilişkilerinin örgüt çalışanları üzerinde bir bağlılık yarattığı görülmektedir. Yine aynı şekilde bu durum firma performansına da olumlu ve

anlamalı bir şekilde yansımaktadır. Ancak bu tür sembollere örgütsel bağlılığın moderatör etkisi ilave edilince firma performansına bir etkisi görülmemektedir. Yani bu dış özelliklerin performansı artırmak için örgütsel bağlılığın moderatör etkisine ihtiyacı yoktur. Bu dış özellikler performansı artırmak için başlı başına yeterlidir.



Şekil Ek.1: Kavramsal Modelin Yapısal Eşitlik Modeli

Tüm bu bilgiler yol analizi tablosunda da net bir şekilde görülmektedir. Buna göre örgütsel sembolizmin alt faktörleri olan yönetsel ve yapısal sembollerin (-0,031), hikâyesel ve söylemsel sembollerin (0,055) ve dışa yönelik sembollerin (-0,040) örgütsel bağlılığın moderatör etkisi ile firma performansına herhangi bir etkisinden söz etmek mümkün değildir.

Tablo Ek.1: Kavramsal Modelin Yol Analizi

	Model 1	Model 2
	Firma Performansı	Firma Performansı
Yönetsel ve Yapısal Semboller	0,163	0,029
Hikâyesel ve Söylemsel Semboller	0,086	0,081
Dışa Yönelik Semboller	0,408	0,245
MODERATÖR 1 YYs->ÖB->FP		-0,031
MODERATÖR 2 HSS->ÖB->FP		0,055
MODERATÖR 3 DYS->ÖB->FP		-0,040

Aşağıdaki tabloda da bir takım istatistikî verilere yer verilmiş olup örgütsel sembolizm bağımsız alt değişkenlerinin örgütsel bağlılığı ve firma performansını ne derecede etkileyip etkilemediği ve değişkenler arası ilişkinin gücünü gösteren bazı rakamsal ifadeler yer verilmektedir. Buna göre örgütsel sembolizm alt faktörlerinin firma performansını % 43,2, örgütsel bağlılığı ise % 62,7 oranında etkilediği görülmektedir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere örgütsel sembolizmin örgütsel bağlılık moderatörlüğünde firma performansına herhangi bir etkisi gözükmemektedir.

Tablo Ek.2: Araştırmada Kullanılan Bazı İstatistiki Değerler (β Değeri, T Değeri, P Değeri)

	Model 1			Model 2		
	β Değeri	T Değeri	P Değeri	β Değeri	T Değeri	P Değeri
YYS ->FP	0,163	2,349	0,019	0,029	0,373	0,709
HSS ->FP	0,086	1,452	0,147	0,081	1,387	0,166
DYS ->FP	0,408	5,081	0,000	0,245	2,744	0,006
MODERATÖR 1 YYS->ÖB->FP				-0,031	0,487	0,626
MODERATÖR 2 HSS->ÖB->FP				0,055	0,852	0,395
MODERATÖR 3 DYS->ÖB->FP				-0,040	0,617	0,537

Ek - 2 Anket Formu

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı (zorunlu değil):	
Faaliyet Alanının Sınırları: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası	
Çalışan Sayısı:	
İşletmenin Kuruluş Yılı:	İşletmenin sektörü:
Şirketimizde birden fazla aile üyesi şirketin çalışanı, yöneticisi veya hissedarı durumundadır. <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	
Şirketimizin en büyük hissedarı ailedir. <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	
Aile, şirketin en büyük hissedarı durumundadır ve en az bir aile üyesi çalışan veya yöneticidir. <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	

Formu Dolduran Hakkında 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"/> Çalışan/İşçi	
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:	Bu İşyerinde çalışma süresi:

Aşağıdaki sorular kurumunuzdaki sembollerin ölçümü ve değerlendirilmesi 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.							
ÖRGÜTSEL SEMBOLİZM ÖLÇEĞİ							
a) Yönetsel ve Yapısal Semboller							
Kurumunuzda,	1	2	3	4	5	6	7
1. Yöneticilerin çalışanlara olan davranışları yapıcı ve olumludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Verilen kararlarla ilgili tüm çalışanlar katılımında bulunabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşe bağlılığım ve motivasyonum yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Diğer çalışanlara genel olarak güven duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Çalışanlar arasında yardımlaşma ve dayanışma yüksek düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Çalışanların herhangi biri bir hata yaptığında bu durum anlayışla karşılanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kariyer planlaması, kurum çalışanlarını daha başarılı olabilecekleri pozisyonlara yönlendirmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Çalışanların katıldıkları törenler, toplantılar, eğitimler, partiler vb. organizasyonlar kurumun bütünleşmesini sağlamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Belirli sıklıkta düzenlenen törenler, toplantılar, eğitimler, partiler vb. organizasyonlar örgüt kültürü değerlerinin pekişmesine yardımcı olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Hikâyesel ve Söylemsel Semboller							
10. Kurumun geçmişinde yer alan önemli insanlar ya da hikâyeler bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kurumun geçmişinde yer alan önemli insanlar ya da hikâyeler çalışanları olumlu yönde etkilemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kurum içinde efsane olmuş yöneticiler kuşaklararası anlatılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Örgütsel hikâyeler, yeni üyelerin sosyalleşmesini ve örgütle bütünleşmesini sağlamaya yardımcı olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Hikâyeler bilinçli veya bilinçsiz olarak kişileri güdülemekte ve çalışmaya yöneltmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kurum içinde kendine özgü bir dil (jargon) bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kurumun içinde gerçekleştirilen şaka ve fıkra gibi unsurlar örgütün günlük ve politik yaşamını ortaya koymaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Çalışan insanların kılık ve kıyafetleri onların diğer kurum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

çalışanlarından ayırt edilmesini sağlamaktadır.							
18. Kurum logosu, çalışanlar tarafından değişik şekillerde algılanmaya açıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Dışa Yönelik Semboller							
Kurumunuz,	1	2	3	4	5	6	7
19. Değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlayabilecek kapasitededir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Değişen kriz ortamlarını fırsata çevirebilecek güçtedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Müşterilerden sağlanan bilgiler doğrultusunda kararlar almaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Müşteri, pazar ve rakiplerini devamlı olarak incelemekte ve gözlemlemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. İçinde bulunduğu pazarın önde gelen şirketlerinden biridir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Bulunduğu sektörde itibarı yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Paydaşlarından (müşteriler, rakipler, tedarikçiler vb.) saygı görmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Paydaşları (müşteriler, rakipler, tedarikçiler vb.) tarafından tanınmakta ve bilinmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Etik kodlara ve etik çalışmaya özen göstermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Müşterilerine karşı ilgili ve özenlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Alanı ile ilgili teknolojiyi takip etmekte ve uygulamaya çalışmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Kurum logosu paydaşları (müşteriler, rakipler, tedarikçiler vb.) tarafından beğenilmekte ve benimsenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Kurum logosu çalışanlar tarafından beğeni ile karşılanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Ortak kullanıma açık alanlar çalışanlar tarafından benimsenmekte ve korunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular kurumunuzdaki sembollerin ölçümü ve değerlendirilmesi 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.							
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5	6	7
1. İşletmenin başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Çevreme, bu işletmenin çalışabilecek harika bir işletme olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Çalıştığım işletmeye olan bağlılık düzeyim çok azdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bulduğum işletmede çalışmayı sürdürebilmek için, hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kendi değerlerimi işletme değerlerine yakın görmekteyim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Çevreme, bu işletmenin bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Görevim aynı kaldığı sürece diğer işletmelerde çalışabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Çalıştığım işletme, iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik, işten ayrılmama sebep olabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Diğer işletmeler arasında bu işletmede çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Çalıştığım işletmeye süresiz bağlı kalarak, çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çoğu zaman, bu işletmenin iş görenlerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. İşletmenin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Bana göre, bu işletme çalışabilecek olası işletmelerin en iyisidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Bu işletmede çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular kurumunuzdaki sembollerin ölçümü ve değerlendirilmesi 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.

FİRMA PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

İşletmenizin Mali ve Büyüme Performansı,	1	2	3	4	5	6	7
1. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payımızdaki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Çalışan sayımızdaki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yeni müşteri sayımızdaki artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Genel olarak karlılık düzeyiniz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

9 Eylül 1978’de İstanbul’da doğan Bora Coşar, 1992’de ilköğretimi, 1995’de ise lise eğitimini tamamlamıştır. Anadolu Üniversitesi İşletme bölümünden 2004 yılında mezun olan Coşar, 2013 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi bölümündeki yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Halen devam etmekte olan doktora eğitimine ise 2014 yılında yine Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi bölümünde devam etmektedir. 2012 yılında Ergene Nehrinin kirliliği üzerine yürütülen Avrupa Birliği projesinde yer alan Bora Coşar, 2005 yılından itibaren eğitim sektöründe çeşitli kademelerde yöneticilik ve öğretmenlik yapmış, satış ve kişisel gelişim alanlarında seminerler vermiştir.

Bora COŞAR