



**AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE
İŞGÖRENLERİN BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ
STRESİNİN ROLÜ**

Günay NABİYEVA

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

MAYIS 2021

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Günay NABİYEVA

31.05.2021

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE İŞ GÖRENLERİN BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ STRESİNİN RÖLÜ

(Doktora Tezi)

Günay NABIYEVA

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mayıs 2021

ÖZET

Bu çalışmanın birincil amacı aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile iş görenlerin bağıllık düzeyleri arasındaki ilişkide iş stresinin rolünün belirlenmesidir. İkincil amacı ise bu ilişkinin demografik değişkenler açısından farklılaşmasının ortaya konmasıdır. Bu çalışma 3 teorik ve bir araştırma bölümü olmakla toplamda 4 bölümden oluşmaktadır. İlk 3 bölümde; Kurumsallaşma, aile işletmelerinde kurumsallaşma, örgütsel bağıllık ve iş stresi kavramları teorik açıdan incelenmiştir. Araştırma bölümünde ise Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi ile İş görenlerin Bağıllık Düzeyleri arasındaki ilişkide İş Stresinin Rolünün analizi yapılmıştır. Araştırmanın evreni, Ankara ve Bakü şehirlerinde ticaret odalarına kayıtlı aile işletmeleri oluşmaktadır. Araştırmanın örneklem gurubu Ankara ve Bakü şehirleri için 50’şer restoran olmak üzere toplamda 100 restoran ve her bir restoranda da 10’ar çalışan ve birer yönetici olmak üzere toplamda 1100 katılımcı olarak belirlenmiştir. Örneklem gurubu, kolayda örneklem yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket formları kullanılmıştır. Yöneticilere uygulanan kurumsallaşma anketinde Koç, H. Ve Aylan, S. (2017) ölçeği, çalışanlara uygulanan iş stresi anketinde Aktaş, A. M. (2001) iş stresi belirleme ölçeği ve örgütsel bağıllık anketinde Mowdaw, Steers ve Porter in örgütsel bağıllık ölçeği (1979) kullanılmıştır. Anket formlarından elde edilen verilerin analizi istatistik paket programı kullanılarak yapılmıştır. Çalışmada ölçeklerin yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analiziyle, araştırma hipotezlerinin testi hiyerarşik regresyon modeliyle ve anket verilerinin analizi ise pearson korelasyon analizi, student-t testi, ANOVA testi ve açıklayıcı istatistik yöntemleriyle yapılmıştır. Analizlerin sonucunda Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi ile İş görenlerin Bağıllık Düzeyleri Arasındaki ilişkide İş Stresinin önemli aracı rolünün olduğu hipotezi Türkiye işletmeleri için kabul edilmiş, Azerbaycan işletmeleri için reddedilmiştir.

Bilim Kodu : 114708
Anahtar Kelimeler : Kurumsallaşma, Aile işletmesi, Örgütsel Bağıllık, İş Stresi.
Sayfa Adedi : 157
Tez Danışmanı : Prof. Dr. İrfan YAZICIOGLU

**THE ROLE OF WORK STRESS IN THE RELATIONSHIP BETWEEN THE
INSTITUTIONALIZATION LEVEL OF FAMILY BUSINESSES AND THE COMMIT
MENT LEVELS OF EMPLOYEES A COMPARATIVE RESEARCH IN ANKARA AND
BAKU**

(Phd Thesis)

Gunay NABİYEVA

GAZI UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

May 2021

ABSTRACT

The primary purpose of this study is to determine the role of job stress in the relationship between the level of institutionalization of family businesses and the level of commitment of employees. The secondary purpose is to reveal the diversification of this relationship in terms of demographic variables. The study comprises 4 parts in total of which three are theory and one is research-based. In the first 3 chapters; The concepts of institutionalization, the institutionalization of family businesses, organizational commitment, and work stress are examined theoretically. In the research part, the Role of Job Stress in the Relationship between Institutionalization Level of Family Businesses and Employee's Commitment Levels was analyzed. The research domain covers family businesses registered to chambers of commerce in the cities of Ankara and Baku. The sample group of the research was determined as a total of 100 restaurants, 50 restaurants in each for the cities of Ankara and Baku, and a total of 1100 participants, with 10 employees and one manager in each restaurant. The sample group was selected using the convenience sampling method. Questionnaires were used as data collection tools. For the evaluation of questionnaires related to the institutionalization (aimed for managers), work stress, and organizational commitment (aimed for employees) the Koç, H. and Aylan, S. (2017) scale, Aktaş, AM (2001) job stress determination scale, and Mowdow, Steers, and Porter's (1979) organizational commitment scale was used respectively. The data obtained from questionnaire was analysed using the statistical package program. In the study, the structural validity of the scales was made with confirmatory factor analysis, the test of the research hypotheses was performed with the hierarchical regression model, and the analysis of the questionnaire data was performed by Pearson correlation analysis, student t-test, ANOVA test, and explanatory statistics methods. As a result of the analyses, the hypothesis of job stress having an important mediating role in the relationship between the institutionalization level of family businesses and the loyalty levels of employees was accepted for Turkish enterprises and rejected for Azerbaijan enterprises.

Science Code : 114708
Key Words : Institutionalization, family business, organizational commitment, work stress
Page Number : 157
Supervisor : Prof. Dr. İrfan YAZICIOGLU

*Tez çalışmamı hayatını çok erken kaybeden, Gazi Üniversitesi Turizm bölümü mezunu olmuş, çok değerli arkadaşım **Nergiz ADIGÖZELOVA'nın** aziz hatırasına ithaf ediyorum.*

TEŞEKKÜR

Çalışmalarım boyunca, yardım ve katkılarıyla beni her daim yönlendiren, naçizane tecrübelerinden faydalandığım değerli tez danışmanım, sayın Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU'ya derin teşekkürlerimi sunarım. Doktora eğitimim boyunca benden maddi ve manevi desteğini esirgemeyen çok değerli aileme, başta annem Doç. Dr. Ofeliya MAMMADOVA'ya, çok değerli arkadaşım Dr. Kamran ABBASOVA, çok değerli arkadaşım Nermin MİRZAYEVA'ya her daim yanımda oldukları ve varlıklarını hissettirdikleri için teşekkür ederim. Ayrıca, anket araştırma dönemim boyunca tüm çalışmalarım sırasında bana destek olan, tez analizimde yardımlarını esirgemeyen Dr. Sıtkı ARSLAN'a, bana her zaman destek olan ve anketlerimin uygulanmasında katkı sağlayan değerli arkadaşlarım Sübhane ABBASLI ve değerli BFİTÇUKURAMBAR kadın spor merkezinin tüm çalışanlarına içtenliğimle teşekkür eder ve şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İTHAF	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

1.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımları	9
1.1.1. Kurumsallaşmanın Tarihsel Gelişimi	10
1.1.2. Kurumsallaşmanın Avantajları	11
1.1.3. Kurumsallaşmanın Dezavantajları	12
1.1.4. Kurumsallaşma Süreci	12
1.1.4.1. Kanunen tanınma	13
1.1.4.2. Varlığın sürekli kılınması	13
1.1.4.3. Bireysel ve örgütsel amaç uyumu	13
1.1.4.4. Kurumsal kimlik kazanma	14
1.1.5. Kurumsallaşma Göstergeleri	15
1.1.5.1. İşletme anayasası	15
1.1.5.2. Formel örgüt yapısı	15
1.1.5.3. Profesyonelleşme	16
1.1.5.4. Yetki devri ve yetkilendirme	17
1.1.5.5. Yönetim anlayışı ve yönetime katılma	17

	Sayfa
1.1.5.6. Karar alma şekli.....	18
1.1.5.7. Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması.....	19
1.1.5.8. İç denetim ve hesap verebilirlik	19
1.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma.....	20
1.2.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci	23
1.2.1.1. Aile anayasası	23
1.2.1.2. Gelecek nesillerin yetiştirilmesi	25
1.2.1.3. Yönetimin devri.....	26
1.2.1.4. Ücretlendirme ve nepotizm	29
1.2.1.5. Aile işletmelerinde kurumsallaşma adımları	30
1.2.2. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketlerinin Karakteristik Özellikleri	34
1.2.2.1. Yönetim özellikleri	34
1.2.2.2. Planlama özellikleri	35
1.2.2.3. Örgütlenme özellikleri	35
1.2.2.4. Denetim özellikleri	35
1.2.2.5. Çevre ve iletişim özellikleri.....	35

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi	39
2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	40
2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	41
2.2.1.1. Etzioni yaklaşımı	42
2.2.1.2. Kanter yaklaşımı.....	42
2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman yaklaşımı	43
2.2.1.4. Penley ve Gould yaklaşımı	43
2.2.1.5. Mowday, Porter ve Steers yaklaşımı	44

	Sayfa
2.2.1.6. Meyer ve Allen yaklaşımı	44
2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	45
2.2.2.1. Becker'in yan bahis yaklaşımı.....	45
2.2.2.2. Salancik'in yaklaşımı	46
2.2.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımları	47
2.2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	47
2.2.4.1. Düşük düzeyli bağlılık.....	47
2.2.4.2. Orta (İlımlı) düzeyli bağlılık	48
2.2.4.3. Yüksek düzeyli bağlılık.....	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ STRESİ

3.1. Stres Kavramı.....	51
3.1.1. İş Stresi.....	53
3.1.2. İş Stresine Yol Açan Faktörler	55
3.1.2.1. Fiziki çevre	56
3.1.2.1.1. Gürültü.....	56
3.1.2.1.2. Aydınlatma	56
3.1.2.1.3. Isınma ve havalandırma.....	56
3.1.2.2. Örgütsel faktörler.....	57
3.1.2.2.1. Mesleki farklılıklar	57
3.1.2.2.2. Rol belirsizliği	57
3.1.2.2.3. Rol çatışması.....	57
3.1.2.2.4. Aşırı iş yükü ve az çalışma	58
3.1.2.3. Bireysel faktörler	58
3.1.2.3.1. Kişilik kaynaklı faktörler	58
3.1.2.3.2. Diğer faktörler	60

Sayfa

3.1.3. İş Stresinin Sonuçları	60
3.1.3.1. Bireysel sonuçlar	60
3.1.3.1.1. İşe gelmeme veya işten ayrılma.....	60
3.1.3.1.2. Alkol ve uyuşturucu bağımlılığı	60
3.1.3.1.3. Saldırganlık.....	60
3.1.3.1.4. Sağlık sorunları.....	61
3.1.3.1.5. Tükenmişlik	61
3.1.3.2. Örgütsel sonuçlar.....	61
3.1.4. İş Stresi ile Başa Çıkma Yöntemleri/ İş Stresi Yönetimi	62
3.1.4.1. İş stresi ile başa çıkmada bireysel yöntemler	63
3.1.4.2. İş stresi ile başa çıkmada örgütsel yöntemler	68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE
İŞGÖRENLERİN BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAK İLİŞKİDE
İŞ STRESİNİN ROLÜNÜN ANALİZİ**

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	73
4.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	74
4.3. Araştırma Hipotezleri.....	74
4.4. Araştırma Modeli	75
4.5. Evren ve Örneklem	75
4.6. Yöntem ve Metod	77
4.6.1. Ölçek Maddelerinin Güvenirlik Analizi.....	77
4.6.2. Ölçeğin Geçerliliğinin DFA İle İncelenmesi	78
4.6.3. Hiyerarşik Regresyon.....	78
4.6.4. Verilerin Analizi.....	79
4.7. Analiz ve Bulgular	80
4.7.1. Ölçeklerin Güvenirliğine İlişkin Bulgular	81

4.7.2. Örneklem İlişkin Bulgular ve Açıklayıcı İstatistikler	84
4.7.2.1. Ankara’da restoranlarda çalışan işgörenlere ilişkin bulgular	84
4.7.2.2. Bakü’de restoranlarda çalışan işgörenlere ilişkin bulgular	88
4.7.2.3. Türkiye’de restoranlarda çalışan yöneticilere ilişkin bulgular	92
4.7.2.4. Azerbaycan’da restoranlarda çalışan yöneticilere ilişkin bulgular.....	94
4.7.3. Araştırmaya İlişkin Bulgular	97
4.7.3.1. Türkiye’deki restoranlarda çalışanlara ilişkin analiz ve bulgular.....	97
4.7.3.2. Azerbaycan’daki restoranlarda çalışanlara ilişkin analiz ve bulgular	101
4.7.3.3. Türkiye’de restoranlarda çalışan yöneticilere ilişkin analiz ve bulgular	105
4.7.3.4. Azerbaycan’da restoranlarda çalışan yöneticilere ilişkin analiz ve bulgular.....	106
4.7.4. Türkiye ve Azerbaycan Bulgularının Karşılaştırılması.....	107
4.7.5. Kurumsallaşmanın Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü.....	107
4.7.5.1. Türkiye’deki işletmeler için aracılık rolü analizi	107
4.7.5.2. Azerbaycan’daki işletmeler için aracılık rolü analizi	110
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	115
KAYNAKLAR	121
EKLER.....	135
Ek-1. Anket Formu	136
Ek-2. Anket Formu	140
Ek-3. Stres Ölçeği	142
Ek-4. Anket Formu	146
Ek-5. Anket Formu	152
ÖZGEÇMİŞ.....	157

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.1. Cronbach's Alpha katsayısının değer aralığı ve yorumları	77
Çizelge 4.2. Modelin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri	78
Çizelge 4.3. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliği için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları	81
Çizelge 4.4. Araştırmada kullanılan ölçeklerin DFA analizinde modellerin uyum iyiliği katsayısı bulguları	81
Çizelge 4.5. Örgütsel bağlılık ölçeğinin Azerbaycan uygulamasında, ölçek maddelerinin ölçek üzerindeki etkileri	82
Çizelge 4.6. Stres ölçeğinin Azerbaycan uygulamasında, ölçek maddelerinin ölçek üzerindeki etkileri	82
Çizelge 4.7. Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkiye uygulamasında, ölçek maddelerinin ölçek üzerindeki etkileri	83
Çizelge 4.8. Stres ölçeğinin Türkiye uygulamasında, ölçek maddelerinin ölçek üzerindeki etkileri	83
Çizelge 4.9. Çalışmaya katılanların çalıştıkları departman bakımından frekans dağılımları	84
Çizelge 4.10. Çalışmaya katılanların cinsiyet bakımından frekans dağılımları	84
Çizelge 4.11. Çalışmaya katılanların yaş grubu bakımından frekans dağılımları	84
Çizelge 4.12. Çalışmaya katılanların eğitim bakımından frekans dağılımları	85
Çizelge 4.13. Çalışmaya katılanların medeni durum bakımından frekans dağılımları	85
Çizelge 4.14. Çalışmaya katılanların kıdem bakımından frekans dağılımları	86
Çizelge 4.15. Çalışmaya katılanların gelir bakımından frekans dağılımları	86
Çizelge 4.16. Örgütsel bağlılık ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikler	87
Çizelge 4.17. İş stresi ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikler	87
Çizelge 4.18. Araştırmaya katılan çalışanların departmanlara göre dağılımı	88
Çizelge 4.19. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı	88
Çizelge 4.20. Araştırmaya katılan çalışanların yaş değişkeni açısından dağılımı	89
Çizelge 4.21. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımı	89

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.22. Araştırmaya katılan çalışanların medeni duruma göre dağılımı.....	89
Çizelge 4.23. Araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımı.....	90
Çizelge 4.24. Araştırmaya katılan çalışanların gelirlerine göre dağılımı	90
Çizelge 4.25. Örgütsel bağlılık ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikler.....	90
Çizelge 4.26. İş stresi ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikler.....	91
Çizelge 4.27. Araştırmaya katılan yöneticilerin konum değişkeni açısından dağılımı	92
Çizelge 4.28. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim değişkeni açısından dağılımı	92
Çizelge 4.29. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma süreci değişkeni açısından dağılımı.....	92
Çizelge 4.30. Araştırmaya katılan kurumların faaliyet süreleri değişkeni açısından dağılımı.....	93
Çizelge 4.31. Kurumsallaşma ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikler	93
Çizelge 4.32. Araştırmaya katılan yöneticilerin konum değişkeni açısından dağılımı	94
Çizelge 4.33. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim değişkeni açısından dağılımı	95
Çizelge 4.34. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma süreci değişkeni açısından dağılımı.....	95
Çizelge 4.35. Araştırmaya katılan kurumların faaliyet süreleri değişkeni açısından dağılımı.....	95
Çizelge 4.36. Kurumsallaşma ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikler	96
Çizelge 4.37. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının çalışma yeri değişkeni bakımından farklılaşması	97
Çizelge 4.38. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılaşması	97
Çizelge 4.39. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının eğitim durumu değişkeni bakımından farklılaşması	98
Çizelge 4.40. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının medeni durum değişkeni bakımından farklılaşması	99
Çizelge 4.41. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının yaş grubu değişkeni bakımından farklılaşması	99

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.42. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının çalışma süresi değişkeni bakımından farklılaşması	100
Çizelge 4.43. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının gelir değişkeni bakımından farklılaşması	100
Çizelge 4.44. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının servis değişkeni bakımından farklılaşması	101
Çizelge 4.45. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılaşması	101
Çizelge 4.46. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının yaş grubu değişkeni bakımından farklılaşması	102
Çizelge 4.47. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının eğitim durumu değişkeni bakımından farklılaşması	102
Çizelge 4.48. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının medeni durum değişkeni bakımından farklılaşması	103
Çizelge 4.49. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının çalışma süresi değişkeni bakımından farklılaşması	103
Çizelge 4.50. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının gelir durumu değişkeni bakımından farklılaşması	104
Çizelge 4.51. Kurumsallaşma ortalamalarının çalışma konumu değişkeni bakımından farklılaşması	105
Çizelge 4.52. Kurumsallaşma ortalamalarının çalışma süresi değişkeni bakımından farklılaşması	105
Çizelge 4.53. Kurumsallaşma ortalamalarının işletmenin faaliyet süresi değişkeni bakımından farklılaşması	105
Çizelge 4.54. Kurumsallaşma ortalamalarının çalışma konumu değişkeni bakımından farklılaşması	106
Çizelge 4.55. Kurumsallaşma ortalamalarının çalışma süresi değişkeni bakımından farklılaşması	106
Çizelge 4.56. Kurumsallaşma ortalamalarının işletmenin faaliyet süresi değişkeni bakımından farklılaşması	106
Çizelge 4.57. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının ülke değişkeni bakımından farklılaşması	107
Çizelge 4.58. Kurumsallaşma ortalamalarının ülke değişkeni bakımından farklılaşması	107

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.59. Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları.....	107
Çizelge 4.60. Kurumsallaşmanın iş stresi üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları	108
Çizelge 4.61. Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü için hiyerarşik regresyon analizi bulguları.....	109
Çizelge 4.62. Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü için Sobel testi bulguları	110
Çizelge 4.63. Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları.....	110
Çizelge 4.64. Kurumsallaşmanın iş stresi üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları	111
Çizelge 4.65. Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü için hiyerarşik regresyon analizi bulguları.....	112
Çizelge 4.66. Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü için Sobel testi bulguları	113
Çizelge 4.67. Araştırma hipotezlerine ilişkin kararların özeti	113

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Örgütsel bağlılık yaklaşımları	41
Şekil 4.1. Araştırma modeli	75

GİRİŞ

Aile işletmeleri, küresel anlamda dünya ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır. Dünya ekonomisinde en önemli büyüklüğün, aile işletmeleri olduğu söylenebilir. Aile işletmeleri sosyal ve ekonomik hayatın önemli kurumlarıdır. Aile işletmesi; aile üyelerinde en az iki jenerasyonun istihdam edildiği, aile mal varlığının pay edilmesini önlemek üzere kurulan işletmeler olarak tanımlanabilir. Aile fertleri, aile işletmelerinin karar alma sürecinde etkindirler. Aile işletmeleri, aile fertlerinin gereksinimlerini karşılayan aile bireyleri tarafından yönetilirler. Aile bireyleri çoğunlukla aile işletmelerinin yönetim kademelerinde istihdam edilebilir (Karpuzoğlu, 2000:2). Sürekliliğin sağlanması aile işletmelerinin en önemli sorunlarından bir tanesidir. Aile işletmelerinin çoğunun ikinci veya üçüncü kuşağa geçemedikleri gözlemlenmektedir. Rekabet yoğun ortamlarda devamlılığı sağlamak amacıyla aile işletmeleri tarafından çeşitli faaliyetler yürütülmektedir. 1960'ların rekabet yoğun ortamları ile birlikte aile işletmelerinin hayatta kalması ve devamlılığını sağlaması zorlaşmıştır. Hayatta kalmak ve devamlılığı sağlamak isteyen işletmeler değişimi hâkim kılmak ve gelişime açık olmak durumundadırlar. Günümüzde sahip veya yönetici odaklı yönetim anlayışının etkinlikten uzak olduğu söylenebilir. Kişi özelliklerine bağlı olarak yürütülen işletme idaresi anlayışı uygulanabilirlikten uzaktır. İşletmeler, şahsa bağımlı kurumlar olmaktan daha ziyade, yönetsel sistem kurma amacındadırlar. Kurulacak sistem kurumsallaşma adı verilen sürecin sonunda gündeme gelebilir. Kurumsallaşma; işletmenin bireylere bağlı kalmaksızın, belirli bir ölçü, kaide ve kurallara uygun olarak faaliyet sürdürmesidir. Kurumsallaşma ile birlikte değişim işletme yönetimi açısından önemli kavramlardır. Kurumsallaşma kuralların olması ve yazılı hale gelmesidir. İşletmeler, çevresinde meydana gelen değişimlere kurumsallaşma ile uyum sağlama isteğindedirler. İşletme devamlılığı açısından değişim, önemli bir süreç olarak kabul edilebilmektedir. Değişim, aile işletmelerinin en önemli özelliklerinden biri olarak kabul gören doğru ve hızlı karar alınmasında olumlu katkı yapabilir. Aile işletmelerinin sürekliliklerini sağlayamamasının nedeni, değişimin gerçekleştirilememesi olarak gösterilebilir.

Bu tezin birincil amacı aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile işgörenlerin bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide iş stresinin rolünün belirlenmesidir. İkincil amacı ise bu ilişkinin demografik değişkenler açısından farklılaşmasının ortaya konmasıdır. Çalışma dört ana bölüm olarak planlanarak tamamlanmıştır.

Birinci Bölüm’de; Kurumsallaşma ana başlığı altında, Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımları ile Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma alt başlıkları şeklinde konu ele alınmıştır. Bu bölümde Kurumsallaşmanın Tarihsel Gelişimi, Kurumsallaşma Süreci, Kurumsallaşma Göstergeleri, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketlerinin Karakteristik Özellikleri işlenmiştir.

İkinci Bölüm’de; Örgütsel Bağlılık Kavramı, Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi ve Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları başlıkları altında konu işlenmiştir. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları işlenirken Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları, Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir.

Üçüncü Bölüm’de, İş Stresi başlığı altında, stres kavramı ve tanımı, iş stresi, iş stresine yol açan faktörler, iş stresinin sonuçları, iş stresiyle başa çıkma yöntemleri/iş stresi yönetimi konuları işlenmiştir.

Dördüncü Bölüm’de; Araştırmanın amacı ve önemi açıklanarak, kapsam ve sınırlılıkları, araştırma hipotezleri, araştırma modeli, evren ve örneklem, araştırmanın yöntem ve metoduhakkında bilgi verildikten araştırmaya uygun olarak belirlenmiş hipotezlerin doğruluğu kullanılan veri analiz tekniklerine göre analiz edilerek elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Son olarak sonuç ve öneriler yazılarak çalışma tamamlanmıştır.

Literatür

Bu çalışma işgören bağlılığı, iş stresi ve işletmenin kurumsallaşması değişkenleri arasındaki ilişkiyi aile işletmeleri özelinde çalışmak üzere tasarlanmıştır. Aile işletmeleri içinde de özel alan olarak yiyecek içecek işletmelerini ana uygulama alanı olarak belirlemiştir. Çalışma bu yönüyle orijinaldir ve hem bilim alanına hem de uygulama alanındaki sektör işletmelerine katkı sunacağı düşünülmektedir. Literatür taraması bölümünde önce aile işletmeleri alanında yapılan çalışmalar daha sonra araştırma değişkenleri üzerine yapılan çalışmalar incelenecektir.

Aile İşletmeleri

Girişte de belirtildiği gibi aile işletmeleri hem işletme bilimi hem de işletme/sektörler açısından büyük öneme sahip işletme türleridir. Bu önemi göz önüne alınarak çalışmanın

uygulama alanı olan aile işletmeleri ile ilgili literatür incelemesi araştırmada değişkenlerinden bağımsız olarak ayrıca yapılmıştır. Yayınlanan eserler incelendiğinde aile işletmeleri üzerine yapılan çalışmaların, bu işletmelerin yönetim yapısı, kurumsallaşma süreçleri, bir sonraki nesle devredilmesi, yönetim sorunları ve kurum kültürü gibi konular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Aşağıda aile işletmeleri konusunda son yıllarda yapılan bazı çalışmalar örnek olarak verilmiştir.

İstanbul Kültür Üniversitesi (İKÜ) Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin (AGMER), 2004 yılından başlayarak iki yılda bir aile işletmeleri kongresi düzenlemektedir. Kongre Türkiye'deki aile işletmeleri üzerine yapılan çok sayıda çalışmanın bir arada sunulmasından dolayı önemli bir araştırma kaynağıdır. En son 2018 yılında 8. Aile işletmeleri kongresi düzenlenmiştir. 2020 yılında yapılması planlanan kongre ise pandemi nedeniyle ertelendiği ilan edilmiştir. Kongre bildirileri e-kitap olarak ve basılı olarak yayınlanmıştır. Çalışmanın diğer bölümlerinde kongrede sunulan bildirilerden faydalanılmıştır.

Karadeniz Ekonomik İşbirliği Bölgesi (KEİB, 2013) tarafından hazırlanan “Karadeniz ekonomik işbirliği bölgesinde Aile işletmeleri ve KOBİ'ler” isimli araştırmanın final raporunda işbirliğine üye ülkelerdeki aile işletmeleri ve KOBİ'lerin dataylı bir çalışması yapılmıştır. Çalışma Türkiye ve Azerbaycan dahil olmak üzere bölgedeki tüm ülkeleri kapsamaması ve resmi istatistik verilerinin de kullanılması açısından önemli bir eserdir.

KPMG kooperatifi ve Avrupa Aile işletmeleri kurumunun (KPMG, 2016) birlikte hazırladığı raporda tüm paydaşlarla 10 yıllık bir araştırmanın sonucu olarak, Avrupa'daki aile işletmelerinin iş modelleri, ekonomik etkileri, temel karakteristik özellikleri (geleneksel yapıları, ömürleri, devamlılığı sağlama yöntemleri) değerlendirilmiştir. Raporda ayrıca aile işletmeleri ile ilgili hem kavramsal hem de sektör uygulaması anlamında detaylı değerlendirmeler yapılmıştır (C. Bernard, J. Casado, 2016).

Pounder (2015), Literatür taraması olarak yaptığı çalışmasında aile işletmelerinde karar verme kültürü ve rekabetçilik yapısı üzerinde yoğunlaşmıştır. Çalışma ayrıca işletmedeki aile dışı yöneticilerin de göz önüne alınarak yönetim ve halefiyet yapısını tartışmıştır.

Canterino vd (2013), bir İtalyan moda şirketi ile birlikte yürüttüğü proje kapsamında aile şirketini incelemiştir. İnceleme ekonomik belirsizlik ve teknolojik yeniliklerin yönetimini aile işletmeleri açısından değerlendirmektedir. Makale, literatürden de yararlanarak aile işletmeler için bütünleşik bir çerçeve önermektedir. Çalışma şirket için örnek olay ve örnek olayın yönetimini de değerlendirmesi açısından önemli bilgiler sunmaktadır.

Debarliev ve Janeska-Iliev (2015) Makedonya Cumhuriyeti'nde farklı işkollarında 300'den fazla işletme üzerinde firma büyüklüğü, firma yaşı, sektör, büyük ortağın eğitim düzeyi ve büyüme stratejileri gibi değişkenlerin etkisini araştırmıştır. Araştırma hipotezlerini bağımlı değişkeni aile işletmesi olup olmaması durumu alarak lojistik regresyon yöntemiyle test etmiştir. Yapılan analizler sonucunda, rekabetçilik stratejilerinin etkisinin olmadığı ancak firma yaşı, firma büyüklüğü, sektör eğitim ve büyüme stratejilerinin firmanın sahiplik yapısında farklılaşma açısından etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hnátek (2015) çalışmasında aile işletmesi sahiplerinin girişimci yapılarını ve haleflerin işletmeyi geliştirme ve iyileştirme hedefleri için bir yol haritası sunmaktadır. Aile işletmelerinde halefiyet sorunun çözümüne yönelik kavramsal bir metot önermektedir .

Yükselen ve Yıldız (204) çalışmasında aile işletmelerinde sürdürülebilirliği kavramsal çerçevede değerlendirmiştir. Çalışma sürdürülebilirliğin bir aracı olarak aile anayasasını değerlendirmektedir. Çalışma dört farklı işlemede örnek vaka/durum çalışması ile aile anayasasının sonuçlarını değerlendirmektedir.

Ateş (2003) Doktora tezi çalışmasında aile işletmeleri ile ilgili geniş bilgiler vermiştir. Uygulama çalışması olarak Türkiye'nin çeşitli şehirlerinden 100 den fazla işletme yöneticisine hem anket uygulamış hem de yaptığı görüşmelerden örnek olaylar şeklinde vaka çalışması yapmıştır. Elde ettiği verilere temel istatistiksel analiz yöntemlerini uygulayarak elde ettiği sonuçları yorumlamıştır. Özellikle firmanın sürekliliğinin sağlanması konusunda firma yöneticilerinin görüş ve uygulamaları çalışmaya değer katmıştır.

Kıran ve Bozkurt (2018) Yaptıkları çalışmada aile işletmelerinde halefiyet problemini girişimcilik algısı üzerinden araştırmıştır. Çalışmada Bir ilçedeki aile işletmesinde bir sonraki dönem için yönetici adayı ve mevcut dönemde yöneticiler olmak üzere dokuz kişi ile yapılandırılmış mülakat şeklinde nitel araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda en

önemli bulgulardan birisi aile işletmesi yöneticileri için işine bağlılık ve iletişimin en önemli özellikler olarak ortaya çıkmasıdır.

Birincioğlu ve Acuner (2015) aile işletmelerinde kurucuların ve aile değerlerinin işletmenin sürdürülebilirliğine etkisi üzerine yaptığı nitel araştırmada Trabzon ilinde faaliyet gösteren 10 aile işletmesi ile görüşme yapmıştır. Çalışmanın orijinal yönlerinden birisi de işletmelerin en az üçüncü kuşak işletmesi olmasıdır. Yapılan mülakatların analizi sonucunda; araştırmaya katılan işletme kurucularının ortak özellikleri ve aile değerleri için önemli bulgular elde edilmiştir.

Eser (2019) Hazırladığı yüksek lisans tezinde Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ve muhasebe bilgi sistemlerini kullanma tutum ve algılarını araştırmıştır. Uygulama olarak kolayda örnekleme yöntemiyle Karaman ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerine anket uygulanmıştır. Çalışmada açıklayıcı istatistiklerle birlikte firmanın demografik bilgileri bakımından farklılık olup olmadığı student-t ve ANOVA testleri kullanılarak araştırılmıştır.

İşgören Bağlılığı, İş Stresi ve Kurumsallaşma

Alan ile ilgili literatür incelendiğinde araştırma modeli değişkenleri işletme ve yönetim-organizasyon alanlarında en yoğun çalışılan temel değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle değişkenlerin literatür incelemesi oldukça geniş bir çerçeve oluşturmaktadır.

Diğer bir yaklaşım ise sözü edilen değişkenlerin literatürde metodolojik yönden ele alınmış biçimlerinin incelenmesidir. Metodolojik yönden inceleme araştırma değişkenlerinin kavramsal boyuttan ölçeğe dönüştürülmesi, değişkenler arasındaki ilişki ve/veya etki değerlerinin incelenmesi, değişkenler üzerinde etkili olan değişkenlerin (ilgili bilim alanı değişkeni ve/veya demografik değişkenler) belirlenmesi analizlerinin çalışılması anlamına gelmektedir.

Yukarıda belirtildiği gibi araştırma değişkenleri bilim alanının yoğun çalışılan kavramsal alanlarından olması nedeniyle bu değişkenler üzerinde çalışma sayısı olarak çok sayıda makale, tez, bildiri vb. bilimsel çalışma mevcuttur bu bölümde çalışmalar arasından seçilen bazı eserlerin metodolojik yaklaşımı da içeren bir inceleme yapılacaktır. İncelenen eserlerde Araştırma hipotezlerinin testi için hiyerarşik regresyon ve YEM yöntemlerinin

kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca temel analiz yöntemleri de demografik değişkenler bakımından inceleme ve değişkenler arasındaki korelasyonun incelenmesinde kullanıldığı görülmektedir. Aşağıdaki kısımda incelenen makalelerin bazıları metodolojik yaklaşımları bakımından özetlenmiştir.

Aydın (2018) yaptığı doktora çalışmasında dağıtılmış liderliğin hizmet kalitesine etkisinde iş stresinin aracılık rolünü incelemiştir. Çalışma İzmir ilinde üç farklı statüde hastanenin (kamu eğitim araştırma, kamu genel ve özel hastane) çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Çalışmada demografik değişkenler bakımından inceleme temel istatistiksel analiz yöntemleri olan ANOVA ve student-t testi ile yapılmıştır. Araştırma hipotezlerinin testi ise YEM kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara; dağıtılmış liderliğin hizmet kalitesi üzerindeki etkisi ve iş stresinin aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Çalışmanın bulgular kısmında dağıtılmış liderlik, iş stresi ve hizmet kalitesi ölçeklerinin alt boyutları arasındaki ilişkilerde detaylı bir şekilde analiz edilmiştir.

Arat (2019) Yüksek lisan tez çalışmasında; örgütsel politikanın işe yabancılaşmada iş stresinin düzenleyicilik rolünü çalışmıştır. Çalışma Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmesi çalışanları arasında uygulanmıştır. Çalışmanın hipotezlerinin test edilmesinde regresyon analizi yöntemi kullanılmış ve iş stresinin düzenleyicilik rolüne ilişkin hipotez kabul edilmiştir.

Çelik vd. (2015) yaptıkları çalışmada etik liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisini çalışmışlardır. Çalışmanın evreni Antalya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerden oluşmaktadır. Araştırmanın hipotezleri YEM yöntemiyle analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılığın aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Ayuvılda ve Made (2019) Çalışmalarında iş stresinin aracılık rolünü hem iş yükünün, tahsilat performansı üzerine etkisinde hem de çalışma koşullarının tahsilat performansı üzerine etkisinde incelemiştir. Araştırmanın evreni bir bankanın müşterileri olan kişiler oluşturmaktadır. Her iki model de yol analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre iki model için de iş stresinin aracılık rolünün olduğu hipotezi kabul edilmiştir.

Yahaya vd. (2012) Mesleki Stres, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi bir TV kanalının çalışanları üzerinde araştırmıştır. Çalışmada örgütsel vatandaşlık değişkenini bağımlı değişken olarak diğer değişkenlerin etkisini hiyerarşik regresyon ile incelemiştir. Çalışma bu yönüyle aracılık etkisinin regresyon analizi yöntemi ile incelenmesine bir örnektir. Yapılan analizlere göre araştırmmanın hipotezleri kabul edilmiştir.

Nisar vd. (2020). Cesaretin ses davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü çalışmışlardır. Araştırmanın evrenini kamu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma hipotezi PROSES makrosu kullanılarak hiyerarşik regresyon yöntemiyle test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılığın doğrudan ve dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yazarlar makalede ölçeklerin yapısal geçerliliğini DFA yöntemiyle analiz etmişlerdir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

1.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımları

Kurumsallaşma kavramının temelini kurum kavramı oluşturduğu için, öncelikli olarak kurum kavramına bakılmasında fayda vardır. Kurum kavramı TDK sözlüğünde “evlilik, aile, ortaklı, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, Büyük Türkçe Sözlük; Erişim:30.12.2019). Kurumsallaşma sadece belirli bir bakış açısıyla ifade edilen bir tanım olmayıp, aynı zamanda anlaşılması gereken bir yaklaşım olmasından dolayı, kurum ve kurumsallaşma kavramları farklı çerçevelerde ele alınmalıdır (Akat İ. ve Atılgan T., 1992:19).

Kurumsallaşmayı açıklamak için birçok tanım yapılmıştır. Kurumsallaşma, kısaca bir işletmenin sistem haline gelmesi şeklinde tanımlanabilir (Pazarcık, 2004:36). İşletme sahipleri ve yöneticileri açısından kurumsallaşma ele alınacak olursa; bir şirketin, a) kişilerden bağımsız kural, standart ve prosedürleri ile değişen çevre koşullarını izleyen sistemlerinin olması, b) gelişmelere uygun örgütsel yapı oluşturması, c) kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden ayırt edici bir kimliğe sahip olma süreci olarak tanımlayabiliriz (Karpuzoğlu, 2004a:45.).

Fındıkçı (Fındıkçı, 2007:82), kurumsallaşmayı her türlü iletişim ve etkileşimde, bir insanın bireysel yaşamından aile yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilerine kadar tüm sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olması, şeklinde tanımlamaktadır.

Kurumsallaşmanın diğer bir tanımı ise, düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreyle bütünleşmiş yapılanmaya yönelerek, bunun içselleştirilmesi, bütün yöneticiler ve çalışanlar bakımından aynı algılama düzeyine ulaşarak farklı koşul ve ortamlarda, bu yeni yapılanma ve buna bağlı davranışların otomatik olarak hayata geçirilmesidir şeklindedir (Apaydın, 2009:2)

Belli bir modele dayalı olarak işleyen bir sistem olarak açıklanabilen kurumsallaşmanın işletmelerde varlığının tespiti bazı göstergelere bağlıdır. Bunları; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde sıralayabiliriz (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500). Kurumsallaşmadan, işletme sahibinin yönetimden çekilerek işi profesyonellere tamamen bırakması anlaşılmamalıdır. Kurumsallaşma, işletmenin kişilerden bağımsız, kurallara, standartlara ve prosedürlere sahip olması anlamına gelmektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma, aile ile iş ilişkilerinin ayrı tutulması, profesyonel yönetime geçilerek yetki ve sorumlulukların bir hiyerarjik yapı şeklinde yukarıdan aşağıya doğru düzenlenmesidir (Erkan, 2012:59). Kurumsallaşmanın başarılı olabilmesi için işletme sahipleri ile çalışanlar arasında ortaklaşa bir çalışma ruhunun oluşturulması şarttır (Canvar, 2007:45).

Kurumsallaşma bir nevi kurallar dizinidir. Bir insanın bireysel yaşamından aile yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar tüm toplumsal süreçler bu dizini oluşturur (Kebeci, 2011:97).

Kurumsallaşmanın hedefleri arasında, işletmenin sürekliliğini sağlamak, karlılığını artırmak, işletme yönetimini efektif şekilde gerçekleştirmek ve çalışanların görev ve sorumluluklarının net ifadelerle belirleyerek çalışan verimliliğini artırmak sayılabilir. İşletmenin sürekliliğine yönelik gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilmesidir. İşletmeler belirli bir büyüklüğe ulaştığı zaman, işletme kurucusu işletmesini yönetmede yetersiz kalmaya başlar (Erkan, 2012:61). İşte bu aşamadan itibaren işletmenin kurumsallaşması artık bir zorunluluktur.

1.1.1. Kurumsallaşmanın Tarihsel Gelişimi

Örgütsel disipline ait literatürde, kurumsal teori ya da kurumsallaşmaya ilişkin kesin bir başlangıç tarihi olmadığı görülmektedir. Ancak dönemin özelliğinden dolayı Weber paradigması ekseninde sonuçlar çıkarmak mümkündür. Weber'in ideal bürokrasi modeli, her biri uzmanlık gerektiren görevi ve rolleri yerine getiren çok sayıdaki bireyin aralarındaki iş birliğinin sürekli örgütlenmesi olarak tanımlanabilir (Aytaç, 2005: 253).

Kurumsallık teorisinin ilk ip uçları, California Üniversitesi'nden emekli sosyoloji ve hukuk profesörü Philip Selznick'in 1948'de geliştirdiği *Doğal Sistem Modeli*'nde görülmeye başlar. Selznick, 1943'den 1992' ye kadar uzanan akademik hayatında kaleme aldığı eserlerinin çoğunda, örgütlere sosyolojik açıdan bakmış, bilhassa bürokrasi ve kurumlar üzerine önemli çalışmalar kaleme almıştır. Selznick'in çalışmalarında ortaya koyduğu görüşleri, 30 yıl sonra adına 'Kurumsallık Teorileri' denilecek teorilerle, örgütlerin analizinde kullanılmıştır. Teorilerin temellerini Selznick'in atmış olmasına rağmen, "Kurumsallık" başlığıyla kabul görmesi, Meyer ve Rowan'ın 1977'deki "Mit ve Merasim Olarak Formel Yapı" başlığını taşıyan makaleleriyle olmuştur. Meyer ve Rowan bu çalışmada; örgüt yapısından kaynaklanan karar alma şekilleri ve formal yapıyla ilgili geleneksel düşünceleri bir kenara bırakarak, daha radikal analizler yapmışlardır. Bu analizlerin temel noktası, formel yapının örgüt faaliyetlerini meydana getiren sembolik değere sahip aksesuarlara sahip olmasıdır. Bu aksesuarlara örnek olarak; örgütün misyonu, yapısal düzenlemeler, üst-düzey çalışanlar gösterilebilir. Meyer ve Rowan'ın buna katkısı ise sembolik amaçlar için kullanılan formal yapının, sistematik olarak geliştirilmesi yönünde olmuştur. Onların bu çalışmasından sonra 1980'li ve 1990'lı yıllar boyunca bu alanda çok teori, yaklaşım ve düşünce üretilmiştir. Bunlardan biri 1980'in ilk yarısında, DiMaggio ve Powell tarafından geliştirilen "Yeni-Kurumsallık Yaklaşımı"dır. Meyer ve Rowan, kurumsallaşmayı, "sosyal süreçlerin, zorunlulukların ya da faaliyetlerin kural niteliğinde bir sosyal düşünce ve eylem haline geldiği süreç" şeklinde tanımlamışlardır. Örneğin, bir doktorun hastalıkların tedavisinde gösterdikleri tutum, davranış ve ilişkiler bir sosyal rol olarak kurumsallaşmıştır (Tümer, 2008:11).

1.1.2. Kurumsallaşmanın Avantajları

Kurumsallaşmış işletmelerde, yönetim olağan akışında yürüyen işlere karışmadığı için çalışma ortamı rahattır. İşletmeyi profesyonel yöneticiler temsil ettiğinden dolayı işlere ve olaylara profesyonel bakılır ve böylece yönetimde farklı bakış açıları sağlanır. Bu ise hedeflere kolay ulaşmanın yolunu açar. Kurumsallmış işletmede yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olmasından dolayı bir konunun muhatabının hangi çalışan olduğu bilinir. İşletmede bir kişiye bağımlılık yoktur. Böylece hem işletmenin kontrolü kolaylaştırır hem de hata oranını düşer (Erkan, 2012:75).

1.1.3. Kurumsallaşmanın Dezavantajları

Kurumsallaşmanın avantajlarının yanında bir de dez avantajları vardır ki bunları; çalışanların yalnızca kendi işlerine odaklanmaları, işletme sahiplerinin denetimde zorlanmaları, karar alma sürecinin tekrarlara yol açarak uzaması, koordinasyon bozukluğu sonucunda iş ortamının monotonlaşması, işletme sahiplerinin işletme ölçeğinde kapsamlı düşünmeyi bırakmaları, aşırı fonksiyonel bir yapının ortaya çıkması ve işletmenin girişimcilik yeteneklerinin azalması şeklinde sıralanabilir (Ulukan, 2005:34-35).

1.1.4. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma bir anda karar verlipte hayata geçirilen bir kavram değildir. Ancak işletmelerde bazı süreçlerin geçirilmesinden sonra gerçekleşen bir kavramdır. Selznick kurumsallaşma sürecini, işletmenin kimlik kazanması, sosyal gereksinim ve baskıların neticesinde esnek ve duyarlı bir yapıya dönüşmesidir şeklinde açıklamaktadır (Tümer, 2008:80).

Bir işletmenin kurumsallaşma süreci, onun kuruluşu ve gelişmesiyle başlar (Apaydın, 2009:2). İşletmelerde kurumsallaşma süreci, kurucu girişimcinin olmadığı zamanlarda da işlerin belli bir düzen içinde yürütülmesi ve aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması hedeflenerek işlerin profesyonel işgörelere bırakılması yönünde çalışmalar yapıldığı ve tedbirlerin alındığı dinamik aşama şeklinde tarif edilebilir (Fındıkçı, 2007:84). Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletmelerden, işgörelerin görev, yetki ve sorumluluklarını açık ve net bir şekilde belirlemiş olması, iş analizi kapsamında iş ve görev tanımlarını yapmış olması beklenir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501). Kurumsallaşma, kendi içinde değişimler yaşayan canlı bir dönemdir. Bu döneme uyum sağlamak, değişen ve gelişen şartların sürekli takip edilerek, yeni şartların gerekirse işletmeye uyarlanması ve işgörelerin nitelikleri ile teknolojinin devamlı surette yenilenmesi ile mümkün olabilir (Güngör Ak, 2010:84). İşletmeler kurumsallaşma sürecinde ilerledikçe kendine has bir karaktere ve ayırt edici yeteneklere sahip olurlar. Bu süreçle birlikte işletmelerin kendi içerisindeki yetersizlikleri de açığa çıkar. Bu süreçteki kurumsallaşmanın işletmeye maliyetini ve sağladığı faydaları takip etmek, bu süreci idare eden liderin en önemli sorumluluğudur (Selznick, 1996:271). Kurumsallaşma sürecinin temel unsurları; Kanunen

tanınma, varlığın sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik kazanma şeklinde sıralanabilir.

1.1.4.1. Kanunen tanınma

İşletmelerin örgütsel yapıları, bulundukları ülkelerin hukuki yapılarının kurullarına göre şekillenmek durumundadır. Aynı zamanda işletmelerin örgütsel yapıları, bulundukları ülkelerin gelenekleri, töresi ve din gibi toplumsal değerlerden de etkilenmektedir. İşleme yöneticileri kurumsallaşırken yasal değişikliklerinin yanında sosyal hayatın gereklerini de dikkate almak zorundadırlar (Güngör Ak, 2010:84). Türkiye’de işletmelerin tüzel kişilikleri, Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, İş Hukuku, İcra İflas Kanunu, gibi kanunlar tarafından onaylanır, faaliyetleri de bu kanunlarla sınırlandırılır (Kıran, 2007:49).

1.1.4.2. Varlığın sürekli kılınması

Kurumsallaşma, varlığını sürdürmeyi amaçlayan bütün işletmeler için zorunlu bir süreçtir. İşletmeler durağan bir yapıdan ziyade, amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için değişen hal ve şartlara uyum sağlamayı başardıkları sürece varlıklarını ileriye taşıyabilirler. İşletmelerdeki örgütsel ve bireysel amaçlar uyumlu olduğu sürece, işletmelerin toplumsal, ekonomik ve psikolojik konumları daha güçlü hale gelir (Atılğan, 2003:102). İşletmelerdeki görevleri, faaliyetleri ve davranışları, işletmenin kuruluş amaçlarına göre düzenleyen bir yapı vardır. Şartların değişimine uyum gösteren, esnek ve işletme gereksinimlerini karşılayabilecek özellikteki örgütlenmeler, bu yapıları sayesinde varlıklarını devam ettirirler. İşletmelerin hedeflerine ulaşarak, varlıklarını sürdürebilmeleri, durağan bir yapıdan ziyade değişen koşullara hızla uyum gösteren dinamik bir yapıya sahip olmalarını sağlayacak olan kurumsallaşmalarıyla mümkün olabilir (Güngör Ak, 2010:84).

1.1.4.3. Bireysel ve örgütsel amaç uyumu

Bireysel ve örgütsel amaçlar arasında azaltılabilen fakat tamamen hiçbir zaman yok edilemeyen çatışma ve çelişkilerin en alt düzeye indirilmesi, bu sayede bireysel ve örgütsel her iki amaç dizisinin en yüksek düzeyde ve birlikte gerçekleşmesi için uygun iklimin yaratılması yönetimin yapması gereken şeydir (Şimşek, 2005:181).

İşletmeler varlıklarının devamlılığını sağlamak için kendi gereksinim ve amaçlarıyla işgörenlerin gereksinim ve amaçları arasındaki uyuma dikkat etmelidirler. Çünkü örgütün temelini oluşturan birey, sosyal bir varlıktır ve aynı zamanda örgüt de sosyal bir organizmadır (Atılğan, 2003:102). Örgüt ile bireyin amaçlarının uyumluluk oranının düşük olması işletmenin varlığının devamı için bir tehlikeyi gösterir. Bu sebeple kurumsallaşmak için çaba sarf eden örgütlerin en önemli sorumluluklarından biri işgörenlerin amaç ve ihtiyaçları ile örgütün amaç ve ihtiyaçlarının uyumlu hale getirmektir (Güngör Ak, 2010:85). Bireysel amaç ile örgütsel amaç arasındaki farklılıklar kadar ortak yönler de mevcuttur. Ticari işletmeler açısından bakıldığında, en basitinden işletmeyle işgörenleri arasında birinci sırada gelen ortak amaç para kazanmaktır. İşletme para kazandıkça işgörenler de paralarını alabilecektir. İşletmenin marka haline gelip toplumdaki statüsünün artması, aynı zamanda işgörenlerinin de toplum içerisindeki statülerine etki edecektir.

1.1.4.4. Kurumsal kimlik kazanma

Bir örgütün planlanan temel amaçlarına ulaşmak ve hedeflenen imaja sahip olmak için, kendisini ve felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak amacıyla kullandığı yöntemlerin toplamının tek bir güç oluşturacak şekilde birleştirilmesi ve kullanılmasıyla kurumsal kimlik ortaya çıkar (Karpuzoğlu, 2004b:77). İşletmeler, işgörenlerinin işletme ile bütünleşmelerini sağlayarak, diğer rakip işletmelerden ayırt edilmek ve onların arasından sıyrılarak öne çıkmak için kurumsal kimliğe gereksinim duyarlar (Okay, 2005:37). Kurumsal kimlik açısından işletmenin yaşı büyük önem taşımaktadır. Yeni işletmeler kendilerine özgü düzenlemeleri yerleştirme ve kendi kimliklerini oluşturma konusunda eskinin alışkanlıklarını taşıyan işletmelere göre daha avantajlıdır (Atılğan, 2003:102). Kurumsal kimlik, bir işletmenin, bir ürünün veya hizmetin kısaca, bir markanın ismi, logosu, araçlarının tasarımı, işletme binasının görünümü, iç dekorasyonu, satış işgörenlerinin tutum ve davranışları, işletmenin yönetim şekli, kurumda çalışan yöneticilerinin profili ve kalitesi, üretim ve hizmet anlayışı gibi birçok unsuru içeren bir kavramdır. Bir işletmenin kurumsal kimliğe sahip olması, dikkat ve titizlikle çalışmayı gerektiren uzun bir süreçtir. Ancak bu süreci başarıyla tamamlayabilen işletmeler kurumsal kimliğe sahip olarak varlıklarının sürekliliğini sağlayabilirler.

1.1.5. Kurumsallaşma Göstergeleri

Kişiye değil, modele dayalı sistem olarak tanımlanan kurumsallaşmanın, bir işletmedeki oluşumuna ilişkin bazı göstergeler vardır. Bunlar; *işletme anayasası, formal örgüt yapısı, profesyonelleşme, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli, etkin bir iletişim sisteminin kurulması ile iç denetim ve hesap verebilirlik* şeklinde sıralanabilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500).

1.1.5.1. İşletme anayasası

İşletmelerde yazılı hale getirilen kurallar o işletmenin anayasasını oluşturur (Karavardar, 2011:161). İşletme anayasası, işletmenin vizyon ve misyonunu ortaya koyan, işletmenin genel ve özel hedeflerin yazıldığı, aynı zamanda iş ve işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine yönelik tüm ilke ve kuralların da yazılı olarak belirtildiği temel yol haritasıdır. İşletmelerin bir anayasaya sahip olması, onlar için kurumsallaşmanın en önemli göstergesidir. İşletme anayasasındaki bütün ilke ve kurallar, hem işletme ortağı veya hissedarı aile fertleri için hem de aile dışındaki işgören, tedarikçi, rakip ve müşteriler bakımından, olası her türlü sorunun çözümüne ilişkin genel hatlara sahip bir rehber niteliğine sahip olmalıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500).

1.1.5.2. Formel örgüt yapısı

Örgütlenme süreci ve örgüt tasarımı ile ortaya çıkan yapı formel bir örgüt yapısıdır. Örgüt şeması tarafından gösterilen bu formel yapıda, işlerin nasıl sınıflandırıldığı, kimin kime karşı mesul olduğu, makam ve görev unvanları, işgörenlerin örgüt içinde bulundukları konum belirlenmiştir (Şimşek, 2005:138).

Formelleşme denildiği zaman, yapılması gereken işlerin standart hale getirildiği, görevin kim tarafından, hangi sorumluluk ve yetki ile ne zaman, nerede, nasıl yapılacağına açık ve net olarak ortaya konulduğu, örgüt yapısına ilişkin ilke ve sistemlerin belirtilmesi anlaşılmalıdır. Kurumsallaşma sürecini tamamlamış işletmelerde artık formel örgüt yapısı oluşturulmuş demektir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501).

1.1.5.3. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme genel olarak, işletmelerin yönetimlerinde profesyonel yöneticiler istihdam etmesi, işletme ortamının profesyonel işgörenlerin özelliklerini destek olacak şekilde geliştirilmesi ve işletmenin aynı alanda faaliyet yürüten profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde olması şeklinde tanımlanabilir. Kurumsallaşmanın göstergelerinden biri işlerin tepe sorumluluğu ve karar alıcıların, aile bireyleri ile sınırlı olmaması, aile dışından profesyonel yöneticilere de yetki ve sorumluluklar verilmesidir. Böylece yönetim kurulundaki aile üyeleri çoğunlukla faaliyetlerin izlenmesi ve denetiminden sorumlu olurken, işletmenin günlük faaliyetleri profesyonel yöneticiler ve işgörenlerce gerçekleştirilir. İşletmelerin profesyonelleşmelerinin önemli bir göstergesi de profesyonel işgörenlerin işletmedeki toplam işgörene olan oranıdır. Profesyonel işgören sayısının artmasıyla işletmenin profesyonelleşmişlik düzeyi de artmaktadır (Apaydın, 2008:123). Profesyonelleşme, işletme bünyesindeki işlem ve işlerin o alanda uzmanlık kazanmış işgörenlerce yapılması, görev, yetki ve sorumlulukların verilmesinde uzmanlığın göz önünde tutulması ilkesine dayanmaktadır. Sıkıntılı bir süreç olan profesyonel yönetime geçiş, gelişmekte olan işletmelerin faaliyetlerinde duraksamaya, zarara ve hatta işletmenin kurucusu ailesinin dağılmasına bile sebep olabilir. Profesyonel yöneticiler için işletmenin gelişmesi önceliklidir, bu nedenle işletmeyi kuran ailenin politikalarını da göz ardı edebilirler. Bu durum işletmede çatışma sebebi olabilir. Öte taraftan profesyonelleşme denildiğinde, ‘işletmedeki işgörenlerin tamamı, işletmeyi kuran aile dışından kişiler olmalıdır’ gibi yanlış bir algı ortaya çıkmaktadır. Oysa profesyonelleşme işletmedeki tüm görevlerin kurucu aile dışındaki uzmanlara devredilmesi değil, aynı zamanda kurucu aileye mensup bireylerin de sahip oldukları donanımları (bilgi, beceri ve eğitimleri) ile ilgili olarak görev almaları anlamına gelmektedir. Profesyonel işgörenler kendi alanlarında uzman olarak kabul edilmeli, iş paylaşımı ile işletmede her bir bireyden yapması beklenen istenen görevler tanımlanmalıdır. Bu anlayış işletmenin kurumsallaşması bakımından önemli bir göstergedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500). İşletmelerin, profesyonelleşmesini sağlayan önemli husus mevcut profesyonellerin işletmedeki işgörene oranının yüksek olmasıdır. Davranışları, diğer yöneticilerden farklılık gösteren profesyonel yöneticilerin özelliklerinin iyi bilinmesi ve çalışma ortamlarının da profesyonel işgörenlerin verimli çalışmasını sağlamak üzere geliştirilmesi gerekir. Kariyeri karşılığı para kazanan profesyonel yöneticiler, farklı işletmelere transfer olabilmektedirler (Apaydın, 2009:13). Belirli konularda derinlemesine ve uzmanlığa dayalı bilgiye sahip olmaları profesyonel yöneticilerin önde gelen

özelliklerindendir. İşletmeler onların bu özelliği sayesinde teknik bilgi birikimlerini artırabilmektedirler. Profesyonel yöneticiler, işletmeyi formel bir yapıya dönüştürerek işletmede eşgüdümü sağlamak ve kurumsallaşmayı artırmaktadırlar (Koç, 2017:48).

1.1.5.4. Yetki devri ve yetkilendirme

Yetki devri, kısaca işletmedeki bir yöneticinin herhangi bir konuda sahip olduğu karar alma yetkisini, belli şartlar altında kendi isteğiyle bir astına devretmesi şeklinde tanımlanabilir. Yönetici gereken veya kendi takdir ettiği durumlarda devrettiği yetkiyi geri alabilir. (Karavardar, 2011:162).

Yetki devrinde, örgütteki işgörenlere farklı özellikte görevler verilerek, bu görevlerin başarıyla sonuçlanması için gerekli olan ancak daha önce sahip olmadıkları yetkilerle donatılırlar. İşletme bünyesindeki örgütsel kademelerin, yani ast ve üstlerin var olması ancak yetki devri ile mümkündür. İşletmenin etkin bir örgüt yapısına sahip olması için yetki devrinin gerektiği şekilde ve gerektiği zamanda yapılması son derece önemlidir (Can ve diğ., 2011:190).

Yönetimin genel tanımı olan “başkaları vasıtasıyla iş görmek” göz önüne alındığında, yetki devri ve yetkilendirme yapmak yöneticileri yönetici olmayanlardan ayıran en önemli husustur (Wells, 1993:12). Kurumsallaşmayı hedefleyen bir örgüt için yetki devri kaçınılmazdır (Şimşek, 2005:145). İşletmeler kurumsallaşmak için, görev ve sorumluluk verdikleri uzman işgörene gereken yetkiyi de vermek zorundadır. Bu durum işletmedeki aile bireyleri için de geçerlidir. Aile bireyleri de aile dışı işgörenlerde olduğu gibi uzmanlıklarına ve aldıkları eğitimlerine uygun, görev ve sorumluluklarına göre yetkilendirilmelidirler. Aile bireylerine sadece aileden olmalarından dolayı yetki verilmemelidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501).

1.1.5.5. Yönetim anlayışı ve yönetime katılma

Kurumsallaşmış işletmelerin yöneticileri, astlarını işletmenin problemleri üzerinde düşünmeye yönlendiren ve astlarını üretecekleri çözümlerle işletmenin önemli bir üyesi olduklarını hissetmelerini sağlayan profesyonellerden oluşmaktadır (Koç, 2017:56). Katılımcı yönetimlerde alınan kararlarda, belirlenmiş yöneticiler esas ve nihai sorumluluğun

sahibi olmaya devam ederler. Ancak yönetimin alacağı kararlardan etkilenecek olan işgörenlerin gözlem, değerlendirme ve tavsiyelerini, yönetimin karar alma sürecine katkı olması için sunmaları beklenir. Kurumsallaşma sürecini tamamlamış işletme yöneticilerinin ortak özellikleri, sorumlulukları altındaki işgörenleri işletmenin sorunları ile çözüm yolları üzerinde düşünmeye yönlendiren bireyler olmalarıdır. Üst yöneticilerin bu düşünce yapısı zamanla öteki yöneticilere geçerek, işletmede insan kaynağına önem veren yönetici sayısını artırmaktadır. Bu durum işletmede herkes için uygun bir işletme iklimi ortaya çıkarmaktadır (Taş ve Akdemir,2005:5).

1.1.5.6. Karar alma şekli

Karar alma, bir konuyla ilgili, bir grup davranış seçenekleri içinden birinin uygulanmak üzere bilinçli olarak tercih edilmesidir. Karar alıcının bir karar alacağı zaman, konuyla ilgili davranış seçeneklerini bilmesi, tanımlaması ve nihayetinde de seçeneklerden birinin tercihine temel olması için analizini yapması gerekir (Porter ve Applewhite, 1968:297). İşletmelerin kurumsallaşmasında önemli olan hususlardan birisi de profesyonel yöneticilerin, karar alma süreçlerine katılmalarının zorunluluğudur (Atılğan, 2003:104). Kurumsallaşmış işletmelerdeki karar alma süreçlerinde, katılımcı bir yönetim tarzına uygun olarak alınan kararların, bu kararları uygulayacak bireyler ile birlikte alınmış olması gerekir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501).

Kurumsallaşmış işletmelerde, karşılaşılan çetrefilli sorunlara en iyi çözümü bulmak için profesyonel yöneticiler işgörenlerle ortaklaşa toplantılar düzenlerler. Böylece işgörenler sahip oldukları uzmanlıkları ve tecrübeleriyle sorunların aşılması için farklı çözüm önerileri sunabilirler. Bu sayede farklı birimlerin eylemleri arasında eşgüdüm de sağlanmış olur. Kararları uygulayacak işgörenler, karar verme sürecindeki katkıları onların da motivasyonunu artırmış olur. Bu süreç, genç yönetici adaylarının tecrübelerini artırdığı gibi eğitilmelerini de sağlar (Can ve diğ., 2011:350).

Karar alma sürecindeki diğer önemli bir husus da alınan kararın doğruluğu ve zamanında alınmış olmasıdır. Bu ise tam ve doğru bilgiye sahip olmayı gerektirir. Karar alıcı konuyla ilgili işletmenin durumu hakkında bilgileri sadece yöneticilerden değil işgörenlerden de almak durumundadır. Karar alıcı işgörenlerin verecekleri olumlu ve olumsuz bilgileri dikkate alması gerekir. Ancak o zaman tam ve doğru bilgiyi ulaşabilir.

1.1.5.7. Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması

Kurumsallaşmış işletmelerde etkin ve kesintisiz bir iletişim sisteminin olması gereklidir. Bu şekilde kurulan iletişim sistemi, aile bireyleri ile gerek profesyonel yönetici gerekse işgörenlerin işletmenin amaçlarına ve hedeflerine yönelik birbirleriyle olan etkileşimlerini kolaylaştıracaktır. Aile işletmelerinde aile fertleri arasındaki iletişim ve etkileşimin işletmelerin temel amacının önüne geçmesi, işletmenin yönetim yapısında karmaşıklığa sebep olarak o işletmenin ömrünü benzerlerine göre kısaltmaktadır (Karavardar, 2011:163).

İşletmelerde bireyler arasındaki iletişimin yönünün olumlu olması ve bireylere katkı sağlamasıyla ancak etkin bir iletişimden söz edilebilir. Tersine bir durum ise işletme ortamını ve bunun sonucunda örgüt kültürünü olumsuz yönde etkileyebilir. Bundan dolayı etkin bir iletişim sistemine sahip olmak işletmeler için zorunluluktur (Koç, 2017:58).

Etkin bir iletişim sistemine sahip olan işletmeler, işletme bünyesindeki tüm bireylerin işletmenin belirlenmiş olan hedef ve amaçlar doğrultusunda birlikte hareket etmeleri bakımından önemli bir avantaja sahiptirler. Aksi durumda tüm bireylerinin arasında çatışmaların ve anlaşmazlıkların ortaya çıkması kaçınılmaz olur (Can vd., 2011:363). Etkin iletişim sistemine sahip olmak işletmelere; a) işgörenlerin çalıştıkları işletmeye karşı tutum ve davranışlarında olumlu yönde gelişim, b) işletmenin mevcut durumu ile hedefleri arasında bilgi ve kavrayış düzeylerinde gelişme, c) işletme içerisinde bireyler ve gruplar arasındaki anlaşmazlıklarda azalma, d) işletmenin verimliliğinin ve çalışanlarının motivasyonunun artması gibi daha birçok avantaj sağlar (Okay, 2005:171).

1.1.5.8. İç denetim ve hesap verebilirlik

İşletmelerde yöneticilerin yapmak zorunda oldukları temel görevlerinden biri olan denetimin amacı, hedeflerin ne oranda gerçekleştiğini tespit etmek veya belirlenen hedefte meydana gelen sapmaları sebepleri ile tespit ederek durumu düzeltmek için gerekli önlemleri almaktır. Denetim yerine getirilmedikçe yönetim süreci eksik kalacaktır (Şimşek, 2005:246). Yönetim sürecinin başarıyla sonuçlanabilmesi için denetim sürecinin başarıyla sonuçlanması gerekir. Denetim, faaliyetlerin önceden belirlenen planlarla karşılaştırılarak, planlardan uzaklaştığının tespit edilmesi durumunda gereken tedbirlerin alınmasıyla ilgilidir (Koç ve Topaloğlu, 2012:124).. İç denetimin konusu, işletmenin izlediği politikalar, uyguladığı

yöntemler, belirlenen programları ve yönetimin kalitesi gibi hususlar oluşturur. İç denetim, aynı zamanda örgütün finansal ve sayısal işlemlerinin denetimi bakımından da son derece önemlidir (Koç ve Topaloğlu, 2012:127). İşletmenin temel hedeflerine ulaştığının ve örgütsel ihtiyaçlarının tam ve doğru olarak karşılandığını belirlemek denetimin temel fonksiyonudur (Porter ve Applewhite, 1968:549). Hesap verme kısaca; işletmelerde bireylerin aldıkları kararlar dahil bütün faaliyetlerinden sorumlu tutularak kendisinden açıklama talep edilebilmesi şeklinde tanımlanabilir. İç denetimde, hesap veren birey; aldığı kararların, yaptığı işlemlerin, kullandığı yetkilerin ve yerine getirdiği faaliyetlerin, şekil ve içerik yönünden önceden belirlenen prosedürlere, amaca, etik değer ve iş gerekleri ile uyumlu olmasına rağmen ortaya çıkan olumsuz sonuçların nedenlerini tespit etmek ve açıklama getirmek mecburiyetindedir (Koç, 2017:66).

1.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Dünya genelinde aile işletmelerinin ülkelerin ekonomileri içerisindeki ağırlıkları göz önüne alındığında bu işletmelerin varlıklarını sürdürbilmeleri son derece önem arz etmektedir. Aile işletmelerinin devamlılığını sağlamak ve bunları kalıcı bir hale dönüştürebilmek bütün ekonomilerin cevap aradığı önemli sorunların başında gelmektedir. Aile işletmelerinde işgörenlerin liyakat ve tecrübeleri yerine kan bağıının ön plana çıkması önemli sorunlardan birisidir. Mevcut iş için yeterli niteliklere sahip olmadığı halde aile bireylerinin işletmede istihdam edilmeleri, hızla yükseltilmeleri, performansları göz önüne alınmadan onlara ömür boyu iş imkânı verilmesi, daha da ileri gidilerek işletmede sadece onlara has makamlar ihdas edilmesi gibi uygulamalar aile işletmesinin kurumsallaşmadığının göstergesidir (Genç ve Karcıoğlu, 2004:26). Aile işletmelerinde genel olarak yönetim kademesinde liyakat ve tecrübelerine bakılmaksızın aile bireylerinin istihdam edilmesi aile işletmesinin gelişimini engelleyen önemli bir problemdir.

Şirketler açısından kurumsallaşmanın ne derece öneme sahip olduğu konusunda yukarıda yeteri derecede açıklama yapıldığı için burada tekrar bu konuya değinilmeyecektir. Aile işletmelerine gelince burada kurumsallaşmanın önemi açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Aile işletmelerinin üyeleri akrabalık bağı gibi duygusal bir bağla birbirlerine bağlı bireylerdir. Oysa işletmelerdeki bağ mantıksal bağla bağlanmış bireylerden oluşmalıdır. Bu durumda aile işletmesi kavramı, duygusal ve mantıksal hareketlerin kesiştiği bir zeminde bulunmaktadır. Tamda bu sebepten aile işletmelerinin sürekliliği açısından

kurumsallaşmanın önemi ön plana çıkmaktadır. Kurumsallaşma önceden de belirtildiği üzere tamamlanabilen bir süreç değildir (Karpuzoğlu, 2004b: 45). Bu sebeple işletmelerin kurumsallık düzeyleri bir skala üzerinde gösterilemeyip, sadece kurumsallaşma düzeylerinin düşük ve yüksek olduğu söylenilebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004b:45).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma, çalışanların işletme içindeki rollerini, görevlerini, sistemin bütünü içinde aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve etkileşimin gerçekleşme biçim ve düzeyini, yetki devirlerinin nasıl yapılacağını belirlemeyi ve buna uygun davranış kalıpları geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır (Vural ve Sohodol, 2004: 131). Aile şirketlerinin kurumsallaşması aile üyesi yöneticilerin işi tamamen profesyonellere bırakması anlamına gelmemektedir. Aksine aile üyelerinin işin başında durarak, diğer işgörenlerle kolektif bir birliktelik ve çalışma ruhu meydana getirmesidir (Alkış ve Temizkan, 2010: 77). Aile işletmeleri zaman içinde aile üyeleri açısından aile kavramı ile işletme kavramlarının netliğini kaybederek karıştırılmasıdır. Liyakat ve tecrübeleri dikkate alınmadan aileye mensup bireyler işe alınmakta ve örgütsel hiyerarşi içinde yükseltilebilmektedir. Hatta bu konu daha ileri götürülüp işletme içinde onlara özel makamlar bile ihdas edilebilmektedir. Ancak küreselleşme ve onun getirdiği başta acımasız rekabet olmak üzere birçok olgu, aile işletmelerini de dönüşüme zorlamaktadır. Bu değişim de çok güçlü ve değişik beceri, bilgi ve yeteneklere sahip aile yöneticileri gerektirmektedir (Pazarcık, 2004:36). Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile işletmesi olmanın yolu, öngörü sahibi olarak karşılaşılabilecek sorunlar ortaya çıkmadan, çözüm yollarını planlayacak kurumsal yapıyı oluşturmaktan geçmektedir. Yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama aile işletmelerinin başarısız olmalarındaki en önemli sebeptir. (Genç ve Karcıoğlu, 2004:26).

Bütün kurumlar yazılı veya sözlü olarak belirlenmiş bir sistem dahilinde yönetilirler. Bu düzen genelde kurucu girişimci tarafından belirlenmiş olup, kurucu işletmeden ayrılınca ya da ölünceye kadar kurduğu sistemi devam ettirir (Alacaklıoğlu, 2009:61). Kurumsallaşma kavramı bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Eğer bir işletmede kurucusunun kurduğu sistem onun ölümüyle sona ererse işletmede başlayan düzensizlik başarısızlığa sebep olacaktır. Böyle bir başarısızlığın önüne geçebilmek için kurumsallaşmayı hayata geçirmek daha isabetli olacaktır. Bunun için en başta aile ve işletme kavramlarını ayırıp işletmenin kurumsallaşması ve ailenin kurumsallaşması şeklinde bir yol izlemek gerekir (Kebeci, 2011:99). İşletmede zaten mevcut kurallar ve bir sistem olduğundan işletmenin kurumsallaşması daha kolaydır. Burada yapılacak olan sistemdeki eksiklerin belirlenip bir

düzene sokulmasıdır. Buna karşın ailelerin kendilerine has bir yaşam kültürü olduğu için ailenin kurumsallaşması oldukça zordur. Bu sebeple her bir ailenin kendi yaşam kültürüne göre bir sistem kurması gerekir (Kebeci, 2011:99-100).

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması, en başta bir aile anayasasının oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Devamında da aile ile yönetim arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, bir aile konseyi oluşturarak iletişimi arttırılmasını, çatışma yönetimi sistemi oluşturulmasını, devir planı yapılmasını ve hissedarlar sözleşmesi hazırlanmasını zorunlu kılmaktadır (Genç ve Karcıoğlu, 2004:26).

Eğer aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci başarıyla yürütülürse; aile üyeleri arasında da iç huzur sağlanmış olur, işletmenin profesyonellerce idaresi sağlanmış olur, borsada güven telkin edilir, yabancı sermaye/ortağa güven telkin edilerek yeni teknoloji ve pazarlara erişim imkânı ortaya çıkar. Böylece işletmenin başarılar elde ederek devamlılığı sağlanmış olur (Pazarcık, 2004:36). Aile işletmelerinde kurumsallaşmayla birlikte, etkin kullanım ve etkin yönetim de geleceği için işletmelerin yaşam sürelerinde ve sürdürülebilirliklerinde kurumsallaşmanın önemli katkısı olacaktır.

Neubauer ve Lankise, hesap verebilmenin sağlanabilmesini de kurumsallaşma kavramının içine almışlar ve aile içindeki güvenin oluşmasının temellerini hesap verebilme kavramıyla ilişkilendirmişlerdir (Alacaklıoğlu, 2011:66,67). Kurumsallaşmanın bir başka açıdan önemi ise işletme yönetiminin birinci kuşaktan ikinci ve üçüncü kuşaklara aktarılırken ortaya çıkmaktadır. Kuruluş aşamasında işletmelerin yapısı fazla karmaşık olmadığı için kurucu girişimci yönetimi elinde tutmada problem yaşamayabilir. Ancak zamanla işin içerisine aile bireylerinin girmesiyle işletme karmaşık bir yapı haline gelecek ve yönetimde zorluklar ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Bu durum işletmede çatışmaların ve hatta bölünmelerin bile yaşanabilmesine yol açabilecektir. İşletmede bu durumun yaşanmamasına engel olabilmek için kurucu aile bireyinin gelecek kuşaklara işletmeyi devretmeden önce işletmenin kurumsallaşma sürecini başlatması zorunludur (Kebeci, 2011: 123,124). Kurumsallaşmanın başarılı olup olmadığı işletme yönetiminin ikinci kuşağa geçmesi ve bu aşamadan sonraki performansı ile anlaşılacaktır.

1.2.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma diğer işletme türlerinde olduğu gibi aile işletmelerinde de bir süreç neticesinde gerçekleşmektedir. Aile işletmelerinde bu süreç şu aşamalardan meydana gelmektedir. İlk önce bir aile anayasasının oluşturulması gerekir. Bundan sonra gelecek nesillerin işletmenin varlığını sürdüreceği bilgi ve tecrübelerle sahip olmaları için gerekli donanıma sahip olacakları yetiştirilme süreci gelir. Devamında da yönetimin yeni nesle devri ve aile işletmelerinde ortaya çıkma ihtimali olan problemlerin merkezinde olan ücretlendirme ve ayrımcılık ve bu problemlere karşı alternatif çözümleri içeren bir aşamaya geçilir.

1.2.1.1. Aile anayasası

Aile işletmelerinin varlıklarını sürdürme arzuları ve bu yönde gayretleri kurumsallaşmayı zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluğun yanında gelecekte işletmenin kim ya da kimler tarafından yönetileceği problemi de ortaya çıkmaktadır (Kalkan, vd, 2013: 129). Aile anayasası, işletmelerde ailenin mi yoksa işin mi öncelikli olması dilemmasını ortadan kaldırarak, aradaki ikilemin çözülmesinde rehberlik görevini yerine getirir. Bireylerin ailede içerisinde ve işletmede üstlendikleri rollerin ve sorumlulukların hem ailenin hem de işletmenin menfaatlerini göz önüne alarak uygulanması yönünde düzenlemeleri içerir. Aile anayasası aynı zamanda, aile bireylerinin işletmenin olanaklarından yararlanma şartlarını ortaya koyar. Aile bireylerini ailenin ve işletmenin geleceği için hazırlar ve ailenin ortak değerlerinin ve imajının muhafaza edilmesine dair kuralları tespit eder. Kurumsallaşmanın en önemli adımı olan aile anayasasının zorunluluğunu kabul ederek bu konuda karar almış olmak, aile üyeleri açısından önemli bir aşamadır. Bir aile anayasası oluşturmanın temel amacı, işletmenin yönetiminin şahısların bağlı keyfilğine göre değil, önceden belirlenmiş kurallara göre yürütülmesidir. (Özkaya ve Şengül, 2006: 112). Aile anayasası, bütün aile bireylerinin, aile içi ilişkilerinde olduğu kadar işletmeyle olan ilişkilerinde ve üçüncü şahıslarla olan ilişkilerinde kılavuz görevini üstlenir. Bu bakımdan aile anayasası, aile bireyleri tarafından kabul edilmiş olan, tüm aile üyelerine eşit şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda ise belirli yaptırımları içeren kuralların ve değerlerin bir bütünüdür (Karpuzoğlu, 2004b: 160). Aile anayasasının kimler tarafından oluşturulacağı meselesi önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Şayet bu işi yapacak kişiler işin uzmanı olmadığı takdirde, beklenen faydalarını tam tersine olarak işletmenin daha da geriye giderek

kapanması bile söz konusu olabilir. Aile anayasasını yapacak kişi akademik bilgi donanımının yanında yeterli tecrübeye de sahip olmalıdır. Bu konuda danışmanlık yapacak kişinin aile üyelerinin his dünyasına da vakıf olması gerekir. Şayet aile anayasasının oluşturulma süreci başarısız olursa, bu durum aile işletmesindeki kurumsallaşma sürecini de sekteye uğratacağı için son derece önemlidir (Fındıkçı, 2011:154). Aile anayasasını hazırlayacak olan danışmanın bunu tek başına yapması beklenemez. Bu işi yönetim, yapılanma, liderlik, mali işletme ve hukuk konularında bilgili ve tecrübeli bir ekiple yapması önemlidir. Aile anayasası hazırlamak, uzun ve yoğun çalışmayı gerektiren bir süreçtir. Bu anayasa hazırlanırken, aile içinde halihazırda çatışmaya sebep olabilecek veya ileride çatışma ihtimali olan konular üzerinde yoğunlaşılır. Bu süreçte miras, aile, çalışma şartları, intikal, sahiplik, emeklilik gibi her biri hayati öneme sahip konular üzerinde kararlar alınırken aile üyelerinin ayrı ayrı onayı alınacağı için uzun bir zaman dilimine ihtiyaç vardır (Karpuzoğlu, 2004b:166). Aile anayasasının neyi kapsamaması gerektiği konusunda görüş birliği yoktur. Böyle olmasına rağmen aile üyeleri tarafından uyulması gereken aile anayasasının kapsamı genel olarak üç ana başlık altında;

- a) Aile ile ilgili konular,
- b) İşletmeyle ilgili konular
- c) Anayasa ile ilgili konular

olarak üç başlık altında oplanabilir (Karpuzoğlu, 2004b:161).

a) Aile ilgili konular: Ailenin soyadını taşımanın sorumlulukları, sosyal sorumluluklar, yardımseverlik, aile toplantıları düzenleme, iletişimi geliştirme, kâr payı dağıtımını belirleme, birinci/ikinci evlilik öncesi sözleşme düzenleme, vasiyetname hazırlama gibi konular aileyle ilgili konulardır. Yine boşanma, vefat, sakatlanma, ayrı yaşama, evlilik, evlilik dışı çocuklar/birinci evliliklerden olan çocuklar, temel değerler, aile ilişkileri, gibi durumlarda nasıl davranılacağına belirlenmesi de bu kapsamdadır (Karpuzoğlu, 2004b:161).

b) İşletmeyle ilgili konular: İşletmede lider ve yönetim biçimi, gelecek nesillere devir ve teslim, sahipler tarafından başkalarına havale edilen işlerin yerine getirilmesi, aktif-pasif hissedarların hak ve sorumlulukları, azınlık-çoğunluk hisselerinin değeri, hisse devri ve satışı, işletme adına veya işletmeye borçlanma, işletme değeri gibi başlıklar başlıklar altında

toplanabilir. Yine varis ani vefat veya işgöremezlik, seçme ve hazırlama, emeklilik sonrası koşullar, yeniden yatırım, profesyonel yöneticiler ile akraneların hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları, işletmenin gelirinden, ününden ve kariyer olanaklarından faydalanmak da bu kapsamdadır. Bazı aile işletmelerinde işletme anayasası olmasa da bu kapsama giren bazı konuların düzenlenmiş olması aslında bu işletmelerde de görünmez bir aile anayasasının olduğunu bize göstermektedir. (Özkara ve Kızıldağ, 2012: 138).

Aile anayasanın bölümleri genel olarak; amaç, kapsam, anayasa değişiklikleri, yaptırımlar, karar mercii, uygulama yöntemi, görev ve sorumluluklar gibi başlıklardan oluşur (Karpuzoğlu, 2004b: 161). Aile anayasası hazırlarken önem verilmesi gereken noktalardan biri amaç kısmındaki ifadelerin net, anlaşılır ve sade olmasıdır. Amaç kısmında, kurumsallaşmanın neden gerekli olduğu ve bunun önemi, anayasanın kimler tarafından hazırlandığı ve hazırlık süreci hakkında bilgiler verilir. Ayrıca işletmedeki bütün işleyişin temelini bu anayasanın oluşturacağı vurgulanarak bu anayasanın yönetim kurulu üyeleri haricinde gizlilik özelliği olduğu burada özellikle belirtilmelidir (Fındıkçı, 2011: 158-1599).

Aile anayasasının yürürlüğe girmesiyle, aile ve iş birlikteliği arasında denge kurulması, aile üyelerinin tatmin düzeylerinin artmış olması, işletmenin imajının olumlu yönde gelişmesi ve işletme faaliyetlerinin verimliliğinin yükselmesi beklenir. Aile anayasasının bulunmadığı durumlarda ise bunun tam tersine olarak, aile üyeleri arasında güvensizlik, aile içi ilişkilerde yaralanma, uygulamalarda adaletsizlik, gruplaşma ve haksız rekabet ortamının oluşması gibi kötü durumlarla karşılaşılma olasılığı artar. Bu kötü senaryo durumunda aile kadar işletme de etkilenecektir. Bu durumda olabilecekleri, birbirinden farklı uygulamalar, alınan kararlara karşı muhalefet, müşteriler ve tedarikçiler nezdinde güvensizlik, profesyonel yöneticilerde motivasyon eksikliği, işletme faaliyetlerinden haksız çıkar sağlama, işten ayrılan uzman sayısında artış gibi problemler şeklinde sıralayabiliriz. Hatta bu kötü senaryonun gerçekleşmesi durumunda, aile içinde başlayacak güç mücadeleleri ve bunun neticesinde meydana gelen aileden kopmalar ile işletme zayıflayağı gibi işletmenin varlığının da son bulması muhtemeldir. (Karpuzoğlu, 2004b:168).

1.2.1.2. Gelecek nesillerin yetiştirilmesi

Aile işletmelerinin varlığını devam ettirmesi bakımından gelecekte işletmeyi yönetecek olan ikinci kuşakların yetiştirilmesi son derece önemlidir. (Fındıkçı,2011:196). Burada

karşılaşılabilecek temel sorun ikinci kuşakta gelenlerin birden fazla olması ve kurucu ortaklar birden fazla ise her ortağın kendi çocuğunu işin başına geçirmeyi arzulamasıdır. Bu problemin aşılabilmesi için temel nokta, çocukların aldıkları eğitim, yetenek ve tecrübelerine göre bir kariyer planlamalarını yapmaları ve babalarının yaptığı işin haricinde de iş seçenekleri olduğunu bilmeleridir. Aile işletmesinin ihtiyaç duyduğu yönetici profili ile yetişen bireylerin sahip oldukları özellikler arasında önemli farklılıklar olabilmektedir (Fındıkçı, 2011:197). Bu durumda önemli olan işletmenin yönetiminin devredileği ikinci nesil aile bireyleri içerisinde bu işe en uygun özelliklere sahip olan bireyin seçilmesidir. Bu bireyde aranacak temel özellikler (Kebeci, 2011:112-113); Yüksek özgüven duygusuna sahip, net, dürüst, ekip çalışmasına yatkın, başarıma duygusu yüksek, mükemmelliyetçi, inisiyatif alabilen, ekip çalışanlarının başarısızlıklarının sorumluluğunu üstlenebilen, başarılarını ise ekibe mal eden, çalışanların sorunlarını öngörerek çözüm önerileri bulmaya çalışan, engelleyici değil yol açıcı olan, dinlemesini bilen, görüşlere değer veren, çalışanların kişisel gelişimi için yol gösterici ve imkânlar oluşturan kişi şeklinde sıralanabilir. Kısaca iyi bir idarecinin sahip olması gereken özellikler ne ise ona sahip bir birey olması gerekir.

1.2.1.3. Yönetimin devri

Yönetimin devri meselesi aile işletmelerinde son derece önemlidir. Bu devir işlemi işletmenin yapısında gerginliğe yol açabilecek, hatta işletmenin varlığını devam ettirmesini dahi etkileyecek bir duruma dönüşebilir. (Yalçın ve Günel, 2006:73). Yönetimin devrini, kurucu-sahip veya mevcut yöneticiden liderlik yetkisinin aile bireylerinden birine veya aile dışından bir profesyonel yöneticiye devredilmesi süreci olarak ifade edebiliriz. Bu devir işlemlerinin önceden planlanmış olması işletmenin varlığını sürdürbilmesi için son derece önemlidir. Bu kapsamda yönetimin devri bir anlık bir olay değil bir süreç işidir (Göksel ve Aydıntan, 2012:46). Bu devretme süreci üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar;

1. Kurucunun şirketi devretme isteği,
2. Bir sonraki nesilde kurucunun bu isteğini gerçekleştirebilecek yeterlilik,
3. Bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etme isteği.

Kurucunun, kuruluşundan itibaren her aşamasında çok yakından kontrol ve takip ettiği işletmesini bir sonraki nesle devretmesi onun açısından kabullenilmesi zor bir durumdur. İşletme, kurucusu açısından artık hayatının bir parçası haline gelmiştir. İşletmenin bir

sonraki nesle devri, aynı zamanda kurucunun hayatında çok büyük bir değişim anlamına gelmektedir. Bu sebeple kurucu yönetimi ve kontrolü terketmeyi istemediğinden dolayı bu devretme işlemini ötelemeyi seçebilecektir (Yalçın ve Günel, 2006:73).

Yönetimin devri süreci öncesinde aile işletmesinde; a) İşletme bir yatırım mı, yoksa çalışanlar için bir iş kapısı kaynağı mıdır? b) İşletme aileyi bir arada tutmak için bir araç mıdır? c) İşletme etkin ve kârlı şekilde faaliyetlerine devam etmekte midir? gibi temel sorulara cevap verilmesi önemlidir. Bu sorulara verilecek olan cevaplar, işletmenin gelecekte nasıl bir lidere ihtiyacı duyduğunu belirleme açısından son derece önemlidir. Çünkü bu soruların cevabı yönetici olarak belirlenecek varisin seçimini yakından ilgilendirmektedir (Dikmen vd, 2006: 163.).

Yönetimin devri konusunda Handler (1990)'in "Aşamalı Yönetim Devir Modeli" adlı çalışması dikkate değerdir. Bu modele göre aile işletmelerinin yönetim devri sürecinin karmaşıklığı dört temel aşamaya ayrılarak düzenlenmiştir. Bu aşamalar;

1. Başlama-devreye girme,
2. İşe adapte etme-bütünleşme,
3. Yönetime katılma,
4. Öncülün yönetimden çekilmesi aşamaları şeklinde sıralanmıştır (Göksel ve Aydın, 2012: 47)

1. aşamada ailelerin, yönetimi devretmek istedikleri sonraki nesil üyesini ergenlik döneminden itibaren farklı yöntemlerle işletmeye alıştırdıkları gözlemlenmiştir. Çocukluk çağındaki bu tecrübelerin girişimcilik eğilimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırmalarda, ergenlik dönemindeki işletme deneyimlerinin iyi yönetilmemesinin, gençler üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya konmuştur. Gencin ilk tecrübelerinde yaptığı hatalar, çalışanlar üzerinde, potansiyel yönetici adayının işletmeyi idare edecek beceriye sahip olmadığı ve işletmeyi devraldığında başarılı olamayacağı kanaatinin oluşmasına sebep olabilmektedir (Göksel ve Aydın, 2012: 48).

2. aşamada, yönetimi devralacak bireye işletmede çeşitli düzeyde sorumluluklar içeren görevler verildiği gözlenmiştir. Potansiyel yönetici bu aşamada sırası ile yardımcı, yönetici ve lider rollerini oynamaktadır (Göksel ve Aydın, 2012: 48).

3. aşamada, mevcut yönetici, yetkilerini potansiyel yöneticiye daha fazla devretmeye başlamaktadır. Böylece potansiyel yöneticiden belirli bir süre sonra tüm sorumluluğu almasını beklemektedir. Potansiyel adayın yönetime katılması ve mevcut yöneticinin yönetimden çekilme süreçleri iç içe geçmiş bir yapıdadır. Yönetime katılma sürecinde öncül potansiyel yöneticiye karşı dört rol üstlenir (Göksel ve Aydın, 2012: 48). Bunları;

- a) Gözetim rolü; Burada mevcut yönetici, doğrudan talimatlar ve görevler vererek, adayın yaptığı işi takip etmekte ve gerekli düzeltmeleri yaparak onun gelişimini sağlamaktadır.
- b) Öğretmen rolü: Burada mevcut yönetici adaya dosya hazırlama, sunum yapma, pazarlık yapma vb. konuları öğreterek göstermektedir.
- c) Koruyucu rolü: Burada mevcut yönetici rolünü, kontrollü olarak adayın stratejik karar vermesine izin vermekte, sonuçlarını bizzat adayın yaşamasını sağlayarak oynamaktadır.
- d) Takdim edici rolü: Bu aşamada ise mevcut yönetici rolünü adayı iç ve dış paydaşlara tanıtarak oynamaktadır.

Aile işletmelerinde mevcut yönetici yönetimden çekilme adımından sonra yönetimi ve yetkilerini devretse bile, onur üyeliği, yönetim kurulu başkanlığı gibi görevlerle işletmedeki varlığını sürdürmekte ve finansal bilgileri ve satış verilerini izleyerek bütün birkimi ve tecrübesiyle danışman rolünü oynamaktadır. Ancak işletmede kendi kurduğu sistemin işleyişine dair gördüğü olumsuz durumlarda kararlara doğrudan müdahale ettiği de gözlemlenmiştir. Ayrıca mevcut yönetici bu aşamada aday yöneticinin iş nedeniyle ailesi ile olabilecek çelişkilerin giderilmesinde de arabulucu rolü oynamaktadır (Göksel ve Aydın, 2012: 48).

1.2.1.4. Ücretlendirme ve nepotizm

Kurumsallaşma sürecine giren aile işletmelerinin karşılaştıkları önemli konulardan biri de izlenen ücretlendirme politikaları ve bu politikalara bağlı olarak ortaya çıkan nepotizm sorunudur. Bu sebeple aile işletmeleri, işletmede istihdam edilen aile bireylerinin alacakları ücretler konusunda hassas olmalıdırlar (Alayoğlu, 2006: 523). Aile işletmelerinde ücret yönetiminin iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, işletme istihdam edilen aile bireylerinin ücretlenmesi ile aile dışından çalıştırılanların ücretlendirilmesidir. Kurumsallaşmış işletmelerde ücretlendirmede adil davranıldığı için sorunla karşılaşmamaktadır. Aile işletmelerinin izledikleri ücret politikaları üç grupta toplanabilir (Alayoğlu, 2006: 525). Bunlar;

1- Aile önceliklidir/imtiyazlıdır: Buna göre, aile işletmeleri, genellikle konumu ve başarıyı dikkate almadan aile bireylerine piyasa oranlarının üstünde ödemeye meyillidirlar.

2- Aile fedakârdır: Bu da öncekinin tam zıttına olarak aile bireylerine aşırı derecede düşük ücret ödemesi temelindedir. Aile üyelerinin bu durumu kabullenişin temel sebebi kendilerini aileye ve işletmeye borçlu hissetmeleri ve işletmenin bir gün kendilerine geçeceği düşüncesidir.

3- Piyasa oranıyla uyum: Buna göre, ücret politikasında piyasa oranlarıyla uyum içerisinde aile üyeleri ile aile üyesi olmayanlar arasında fark gözetmeksizin tüm çalışanlara ücret konusunda adil davranılmasıdır. Bu tür işletmelerde ücret her işin değerine ve bireysel performansa göre belirlenir. Nepotizm kavramını kısaca akraba kayırmacılığı olarak tanımlayabiliriz. (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94). Nepotizm veya akraba kayırmacılığı, sadece piyasa mekanizmalarının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerde değil gelişmiş ülkelerin aile işletmelerinde de sık karşılaşılan bir durumdur (Özler, vd., 2007: 438). Şayet bir işletmede nepotizm bu durum aile bireyleri açısından işlerin yolunda gitmesi olarak algılanırken, diğer çalışanlar açısından bu hiçte iyi değildir. Çünkü diğer çalışanların kendilerini ikinci sınıf hissetmeleri kurumun geleceği açısından tehlikelidir. Yönetici sınıf derhal duruma karşı çözüm yolları bulmak zorundadır. Aksi takdirde aile dışı çalışanlar daha iyi şartlarda çalışmak için yeni iş yeri arayışına girerek mevcut işyerinden ayrılmayı düşünebilirler (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 427).

1.2.1.5. Aile işletmelerinde kurumsallaşma adımları

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecini incelerken, yönetim fonksiyonları açısından ele alınması isabetli olacaktır. Bilindiği üzere yönetim fonksiyonları dört adımdan oluşmaktadır. Bunlar; 1. Planlama, 2. Örgütlenme, 3. Yürütme ve Koordinasyon 4. Kontrol adımlarıdır (Şimşek, 2008: 128).

1. Planlama: Planlamayı yönetim açısından, geleceğin değerlendirilerek elde edilen sonuçlara göre gerekli önlemlerin daha önceden alınması olarak tanımlayabiliriz (Şimşek, 2008: 129). Kurumsallaşma sürecinde atılacak adımların önceden belirlenmesi bir planın oluşturulması demektir. Tüm işletmeler için özellikle de kurumsallaşma sürecinde olan işletmeler için stratejik planlama, gelişen ve değişen sosyo-ekonomik ve teknolojik şartlara uyum sağlamak için son derece önemlidir. (Şimşek, 2008:130). Aile işletmelerinin sağlıklı büyüyerek devamlılığının sağlanması ve gelecek nesilleri devri için sağlıklı bir kurumsal yapıya sahip olmaları gerekir (Çelik vd., 2006:482). Bu ise ancak kurumsallaşma sürecinin bir plan dahilinde yürütülmesi ile mümkündür. Aile işletmelerinde, şayet kurumsallaşmaya gidilmediyse planlamaların genelde tahminlere ve tecrübeye dayalı olarak, çevre analizleri dikkate alınmadan yapıldığı ve bununda yazıya geçirilmeyip sözle ifade edildiği görülmektedir. Aile işletmelerinde karşılaşılan diğer bir durum ise zaman zaman aile bireylerinin, tepe yöneticilerinin planlarını engellemeleridir. Günümüz şartlarını göz önüne aldığımızda sadece tahminlere ve tecrübeye güvenilerek yapılan planlama yapan ve baskı altında olan yönetimin işletmeyi başarısızlığa taşıyacağı aşikardır (Tanta, vd., 2004:549). Kurumsallaşma aşamaları planlanırken, stratejik planlar göz önüne alınmazsa veya zaman ayarlanması yapılmazsa, yine alt ve orta kademedeki yöneticiler bu sürece dahil edilmezse hem planlamada aksaklıklar hem de kurumsallaşma sürecinde sıkıntıların çıkması kaçınılmaz olacaktır. Planlama alanındaki sorunları genel olarak, aile işletmesinin ve ailenin uyguladığı planların birbirine uyumlu şekilde oluşturulmamış olması, işletmenin ve ailenin misyonlarının, vizyonlarının belirlenmemiş olması veya birbirlerine uyumlu belirlenmemiş olması şeklinde sıralayabiliriz (Karabulut, 2008:651). Kurumsallaşmanın bir plan dahilinde gerçekleşmesi için yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bingöl vd., 2010:57);

1. Öncelikle planlama sürecine yoğunlaşılması,
2. Veri toplama araçlarının ve yöntemlerinin belirlenmesi,

3. Paylaşılan ve bilinen amaçlara sahip olunması,
4. İdari organların oluşturulması
5. Miras planının yapılması,
6. İntikal surecinin planlanması,
7. Stratejik riskin planlanması

2. Örgütleme: Örgütlemek ya da organize etmek denildiği zaman ulaşılmak istenen hedef veya hedefler dizisini hayata geçirmek için atılması gereken adımlar ve bu adımlar atılırken işlerin çalışacak kişiler arasında bölünerek, bu kişiler arasındaki ast-üst ilişkileri ve aralarındaki iletişim kanallarının belirlenmesi anlaşılmalıdır (Şimşek, 2008: 145). İşletmelerde örgütleme yapılırken, işletmenin hedefleri doğrultusunda, organizasyon içinde oluşan yetki, sorumluluk ve karşılıklı ilişkilerin nasıl düzenlendiğini gösteren bir organizasyon şeması oluşturulur. Örgütleme, aynı zamanda bilgi, emir, karar ve rapor akışı gibi biçimsel iletişim kanallarının oluşturulmasıdır (Gümüştakin, 2005:83). Aile işletmelerinde örgütleme aşamasında ve işe personel alım sürecinde kişilerin uzmanlık alanlarından, deneyimlerinden ve yeteneklerinden ziyade aile üyesi olmaları ön plana çıkmaktadır. Bu ise liyakatli personel sıkıntısına sebep olabilmektedir. Yine aile işletmelerindeki merkeziyetçi bir yönetim yapısının mevcudiyeti ve kararların aile üyeleri arasında alınıp, profesyonel yöneticilere söz hakkının verilmemesi de örgütleme önündeki engellerden bir diğeridir (Karabulut, 2008:652). Kurumsallaşma sürecinde örgütleme faaliyetlerinin yetersizliği sebebiyle ortaya çıkabilecek engeller genel olarak; yedi ana başlıkta toplanabilir (Karpuzoğlu, 2004b:46).

1. Girişimcilerin planlama yapmadan icraata geçmeleri,
2. Hiyerarşi ilkesinin ihlal edilmesi, by-pass'ların yaşanması,
3. Girişimcinin ve kıdemli yöneticilerin denetim alanlarının geniş olması,
4. İstihdam edilecek bir kişinin taşınması gereken özelliklerin bir sistem dahilinde belirlenmemesi,
5. Aile üyelerinin kuralları çiğnemeleri,
6. Yetki ve sorumluluk alanlarının çiğnenmesi,
7. Girişimciye bağlı işletme yapısının varlığı.

Ayrıca aile işletmelerinde yetki ve sorumlulukların dağılımında oluşan belirsizlik de örgütlemedeki sorunlardandır. Bunun sebebi ise aile işletmelerinde biçimsel bir değerlendirme yönetiminin olmayışıdır. İşletme sahibi veya aile üyeleri işi en iyi kendilerinin bildiğini kabul ettiklerinden dolayı yetki ve sorumlulukların dağıtımında tutucu davranabilmektedirler. İşgörenlerle aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların paylaşımında aile bağları belirleyici rol oynamaktadır. Bu ise karmaşaya ve aksaklıklara sebep olabilmektedir. Şayet iş tanımları ile yetki ve sorumluluklar tam olarak belirlenirse, aile üyeleri dışındaki işgörenler de kime bağlı olduklarını tam olarak bilirler ve herhangi bir yetki ve sorumluluk kargaşasıyla karşılaşmaz (Özarallı, 2006:562).

Örgütlenme aşamasında işletme yöneticilerinin üzerinde durması gereken konulardan bir diğeri de nerede, ne zaman, hangi özellikte personele ihtiyaç duyulacağını belirlenmesidir. Bu belirlemeden sonra, bu ihtiyacın iç kaynaklardan mı yoksa dış kaynaklardan mı karşılanacağını kararının alınması gerekmektedir. Personel alımlarında eğitim, kabiliyet, deneyim ve değişime açık olma gibi çeşitli etkenlere dikkat edilmektedir. Personel alımında amaçlanan yararın elde edilebilmesi, özellikle aile işletmesindeki üst yönetimin eğitilmiş ve kabiliyetli personellerden oluşacak örgütlenmenin önemine inanmasına bağlıdır.

Aile işletmelerinde, müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde değişen piyasa rekabet şartlarına uyum sağlayacak doğrultuda örgütlenmek, işletmenin hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıracak gibi işletmenin kurumsallaşma düzeyini de yükseltecektir. Bütün bunların yanında yeni bir örgütlenme yapılırken, mevcut alışkanlıkların yıkılmasının zorunluluğu ve eski sisteme karşı duygusal bağlılığın olabileceği göz önünde tutularak gerekli olan değişimin planlı bir biçimde hayata geçirilmesi sağlanmalıdır. (Karpuzoğlu, 2004b:49).

3. Yürütme ve Koordinasyon: Yürütme ve koordinasyon denildiği zaman işletmenin hazırlamış olduğu planların yürürlüğe konmasını sağlayan yönetim işlevi anlaşılmaktadır. Yürütme veya yöneltme, hedeflere ulaşmak için örgütlenmiş gayretleri harekete geçiren bir fonksiyon olup, diğer yönetim fonksiyonları olan örgütlemeye kontrol arasındaki bağı kurar şeklinde de tarif edilmiştir (Şimşek, 2008:185). Yürütmenin temel amacı işletmenin temel hedeflerine emin adımlarla ulaşmasını sağlamaktır. Bu asllara sürekli müdahale etmek anlamına gelmemektedir. Burada önemli olan yöneticinin yürütme işlevlerini en etkin şekilde getirebilmesi için işletmenin hedeflerinin neler olduğunun farkında olarak bir önem sıralaması yapmasıdır (Şimşek, 2008:185). Aile işletmelerinde yürütme fonksiyonu

aşamasında kurumsallaşmanın gerektirdiği şartları Bingöl vd. (2010:57) şu şekilde sıralamıştır; 1. Aileden dışından olan profesyonel yöneticilerin önerilerinin dikkate alınması, 2. Ailenin akrabalarına ilişkin politika oluşturulması, 3. Piyasa şartları ve performans değerlendirme ve ölçme sistemi ile uyumlu bir ücret politikasının geliştirilmesi, 4. Kâr payı politikasının netleştirilmesi, 5. Finansman fonksiyonunu üstlenecek bireyin işin gereklerine uygun olması, 6. Aile üyelerine ve şirket personeline eğitimlerin verilmesi, 7. İnsan kaynakları ile ilgili belirli politikaların oluşturulması, 8. Kararların fikir birliği şeklinde alınması, 9. Toplantıların prosedüre edilmesi.

Aile işletmelerinde yürütme fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma sürecindeki engelleri ise; 1. Kurucu girişimcinin geleneksel yaklaşıma sahip olması, 2. Kurucu girişimcinin ve üst kademedeki profesyonel yöneticilerin yakın denetime ağırlık vermeleri, 3. Kurucu girişimcinin işletmenin bütününe ilgilendiren kararları tek başına alması, 4. İşletmenin büyümesi ve karlılığının artması ile birlikte işletmede çalışmak isteyen aile üyelerinin artması, 5. İşletmenin genel müdürü olmak isteyen aile üyeleri arasında çıkar çatışmalarının yaşanması, 6. Aile üyeleri için piyasa şartlarını ve performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan bir ücretlendirme sisteminin mevcut olmaması, 7. İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb) kan bağıının ve evlilik bağıının önemli olması yani nepotizm uygulamaları, 8. Profesyonel yöneticilerin ve personelin yeterince dikkate alınmaması, 9. Finansman işlevinin üstlenilmesinde sadece güvenilir olmanın yeterli kabul edilmesi, 10. Sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin bulunmaması, 11. Aktif ve pasif hissedarların kâr payına bakış açılarının birbirinden farklı olması, 12. Harcamaların kontrolünde aile üyelerinin yaptıkları harcamaların dikkate alınmaması, şeklinde sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2004b: 46).

Koordinasyon kavramın gelince; Bir işletmede faaliyetleri kolaylaştırmak amacıyla ve başarıyı arttırmayı hedefleyerek, bütün hareketlerin ahenkli hale getirilerek birimler arasında uyumun sağlanmasıdır (Şimşek, 2008: 236). Aile işletmelerinde koordinasyon başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde; 1. İlişkileri sıkı olan birimler arasında tam bir uyum olur, 2. Her birim, diğer birimlerin faaliyetlerinden haberdardır ve kendi fonksiyonu ile diğer birimlerin fonksiyonları arasında nasıl bir bağlantı olduğunu bilmektedir, 3. Her birim, diğer birimlerle koordineli olabilmek için daima kontrol altında olur (Şimşek, 2008. 237).

Aile işletmelerinde, aile fertlerinin üst düzey kararların alındığı toplantılara genelde profesyonel yöneticileri çağırılmaları ve işletmeye dair kararları prosedüre dayalı toplantılardan daha çok iş ortamı dışındaki sohbetlerde almaları koordinasyon fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma sürecindeki engelleri oluşturmaktadır (Karpuzoğlu, 2004b: 47).

4. Kontrol: Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan bu evre, yöneticinin işletmenin hedeflerine hangi oranda ulaştığının ortaya konduğu aşamadır. Bu nedenle işletmenin mevcut varlığını koruması ve gelecekte de daha da güçlenerek var olabilmesi açısından son derece önemlidir. Bu evrede önceden planlanmış olan amaçlar ile gerçekleşen mevcut durum arasında fark ortaya çıkmışsa bunun sebepleri araştırılır (Şimşek, 2008: 251). İşletmelerde kontrol sisteminin oluşturulması üç aşamada hayata geçirilebilmektedir. Bu adımları; 1. Kontrol sisteminin kurulması, 2. Kontrol araçlarının geliştirilmesi, 3. Kontrol sürecinin işletmedeki tüm yöneticileri ve işgörenleri kapsamı, şeklinde sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2004b:51).

1.2.2. Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketlerinin Karakteristik Özellikleri

Bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de aile şirketlerinin sayısının çok olması bu işletmelerin, ekonomik kalkınmada ve istihdam oluşturmada temel rolü oynadıkları anlamına gelmektedir. Bu sebeple aile şirketlerinin kurumsallaşma seviyeleri ülkenin ekonomik kalkınması üzerinde de büyük etkiye sahiptir (Karpuzoğlu, 2000:113). Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinin karakteristik özellikleri beş başlık altında toplanmaktadır. Bunlar;

1.2.2.1. Yönetim özellikleri

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan aile işletmeleri, işletme sahiplerinin uymakla yükümlü oldukları yazılı bir aile anayasasına sahiptirler. Kuralların bu şekilde yazılı hale getirilmiş olması işletmedeki yetki karmaşasını ve işletmenin faaliyet alanlarında halihazırda ve gelecekte yaşanması muhtemel problemlerin önüne geçer. İşletme sahibi ailenin bütün bireyleri bu anayasaya uymakla yükümlüdür. Yine kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmelerinde yönetimin tek elden yürütülmesine imkân sağlamak ve yaşanabilecek çatışmaları bertaraf etmek için aile meclisi de oluşturulmuştur. Bu işletmelerde, şirketin vizyonuna uygun ve çatışmaya yol açmayacak yeni sahibin belirlenmesi ve bu işin sistemleştirilmesi şirketin kurumsallaşma düzeyini yansıtan en önemli husustur (Karpuzoğlu, 2000:114-117).

1.2.2.2. Planlama özellikleri

Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmelerinde, işler profesyonellere teslim edildiği için yapılan iş bir plan çerçevesinde yürütüldüğü için kimin hangi işi, ne sırayla yapacağı bellidir. Bir planlamaya sahip olan bu şirketler gerek şirket içerisinde gerekse piyasada meydana gelebilecek ani dalgalanmalara karşı dayanıklıdır (Karpuzoğlu, 2000:117-125).

1.2.2.3. Örgütlenme özellikleri

Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmeleri, işletmenin faaliyet planlarında tesbiti yapılan hedeflerine ve bu hedeflerine ulaşmak için belirlenen yol ve yöntemlere uygun bir örgüt yapısına sahiptirler (Karpuzoğlu, 2000:125).

1.2.2.4. Denetim özellikleri

Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmelerinde denetim fonksiyonunun sağlıklı bir şekilde çalışması beklenir. Bu denetim mekanizması ile işletmedeki finansal durum, personelin durumu, üretin süreçleri, malzemelerin kalitesi, ürünün kalitesi, çalışılan ortamın incelenmesi gibi daha birçok husus kontrol edilir. Tespit edilen aksaklıkların giderilmesi için yönetime geri bildirim formu verilir. Yönetim de gerekirse planlamasında ve örgüt yapısında değişime giderek yürütme fonksiyonu ile yeni uygulamalara geçebilir (Karpuzoğlu, 2000:117-134).

1.2.2.5. Çevre ve iletişim özellikleri

İşletmelerin faaliyetleri ve kaynaklarının değerlendirilmesi kapalı bir yapı içerisinde değil aksine faaliyetlerini sınırlandıran ve belirli ölçüde de işletme sahipleri tarafından seçilmiş olan geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik bir çevre içerisinde meydana gelir. İşletmeler bu çevreye pazarlama, personel, AR-GE gibi kendi öz kaynaklarını kullanarak entegre olabilir (Karpuzoğlu, 2000:135). Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmelerinin çevre ile iyi diyaloglar kurmaları neticesinde pazarlarda tutunma şansları daha fazladır. İşletmeler çevre ile etkileşim durumunda genellikle çevreye uyum sağlamayı tercih ederler. İşletmenin çevreyi etkilediği durumlarda vardır. İşletmenin çevreye sunduğu en önemli şey ürün ve hizmettir. İstihdam sağlayarak veya teknoloji transferi ile çevrenin takdirini topladığı gibi çevre kirliliğine sebep olarakta tepki alabilir. Kurumsallaşan aile şirketleri yapmış oldukları

AR-GE faaliyetleri ile bir taraftan çevrenin değişimini, ihtiyaçlarını gözlerken diğer taraftan da çevrenin fark etmediği ihtiyaç alanlarını ortaya çıkarırlar (Karpuzoğlu, 2000:139-143).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık kavramının anlamı “bağlılık” kelimesinde yatmaktadır. TDK sözlüğünde bağlılık; “Birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” şeklinde tanımlanmıştır. Yine bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde mevcut olup, toplumsal içgüdünün duygusal anlatım biçimi olarak bir kişiye, bir düşünceye ya da bir kuruma karşı gösterilen ve yerine getirilmek zorunda olunan bir yükümlülük olarak da tanımlanmaktadır (Saldamlı, 2009:7). En yüksek derecede bir duygu olan bağlılık; bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma veya bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı gösterdiği sadakati ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatır (Çöl, 2004:1). Örgütsel bağlılık kavramının ise tanımı üzerinde tam bir uzlaşma olmadığı için birçok tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazılarına göz atılacak olursa;

- Buchanan’a (1974:533) göre, örgütsel bağlılık, bir kuruluşun amaçlarına ve değerlerine, çalışanın bu amaç ve değerlerle ilgili rolüne ve kuruluşun kendi yararına, yalnızca araçsal değerinden ayrı olarak duygusal bir şekilde bağlıdır.
- Mowday, Steers and Porter’a (1979:226) göre, örgütsel bağlılık, bir bireyin belirli bir organizasyonla kimliğinin ve dâhil edilmesinin göreceli gücü olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar örgütle aktif bir ilişki içerisindeyler. Çalışanlar örgütün iyiliğine katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye isteklidirler.
- Reichers’a (1985:465) göre, işgören açısından örgütsel bağlılık, bir kurumun hedeflerinin, amaçlarının çeşitli seçimler arasından tercih edilmesidir. Bu seçimleri, üst yönetimi, müşterileri, çeşitli kuruluş birlikleri veya daha geniş bir kitle olan halkı etkileyebilir.
- DeCotiis and Summers’a (1987:448) göre, örgütsel bağlılık, bir işgörenin, bir kuruluşun hedeflerini ve değerlerini kabul edip içselleştirdiği ve bu kurumun hedef ve değerlerine kendisinin ne kattığı, kendisinin burada ne rol oynadığı ile ilgili olarak hissettikleridir. İşgören işletmenin hedeflerine ne kadar katkıda bulunursa, örgütsel bağlılığı o kadar yükselir.
- Balay’a (2000:3) göre, örgütsel bağlılık, bir çalışanın, örgütünün veya işletmesinin amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığıdır. Bu tanıma göre bağlılık duyan bir

çalışan, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanmakta, emir ve beklentilere gönüllü olarak uymaktadır.

- Bayram'a (2005:128) göre, örgütsel bağlılık çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgütünün etkinlikleri, çıkarları ve başarıları ile kimliklenmeleri, örgüte duydukları sadakat ve bulunduğu örgütün başarılı olabilmesi için gösterdikleri çabalarıdır.
- Çekmecelioğlu'na (2006:155) göre, çalışanların örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak da açıklanabilen örgütsel bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır.
- Singh, Gupta and Venugopal'e (2008:65) göre örgütsel bağlılık, bir çalışanın kuruma psikolojik düğünü olarak tanımlanabilir. Yani işgören çalışma hayatı boyunca aynı kuruma hizmet etmeye devam eder.
- Eisenberg vd. (1983:181), Porter ve arkadaşlarının belirledikleri örgütsel bağlılık unsurlarından geliştirdikleri yöntemle örgütsel bağlılığı, üç faktörle karakterize etmektedirler. Bunlar:
 1. Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme,
 2. Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme ve
 3. Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma

şeklinde sıralanmıştır.

Örgütsel bağlılık işletmeler açısından, bireyin çalıştığı kuruma veya işletmeye karşı tutum ve davranışları, hissettiği bağın gücü ve sadakati şeklinde de tanımlanabilir. İşletmelerde personel güçlendirmenin etkin olarak uygulanabilmesi için işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanması zorunludur. Bunun sağlanamadığı durumlarda işgörenlerin yüksek ücret aldığı işletmelerden ayrılarak daha düşük ücret alacakları işletmelerde çalışmayı tercih ettikleri görülmüştür. Durum böyle olunca işgörenlerin örgüte yani işletmeye bağlılıklarını sağlayacak faktörler ortaya çıkmaktadır. Bu faktörlerin, çalışanların tercih nedenleri üzerinde farklı düzeylerde etkileri olmaktadır. Bu ise durumu biraz daha karmaşık bir yapıya sokmaktadır. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte basit bir inanışla bağlılıklarından daha fazla anlam taşımaktadır. Çalışanların örgütsel kurallara karşı iki tür davranış sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bunlardan uyma ve itaat davranışı ve bağlanma davranışlarıdır. Çalışanların, örgütsel

kuralları benimsemeden yerine getirmeleri uyma davranışını ifade eder. Bağlanma davranışı ise çalışanların örgütsel kuralları, amaç ve hedefleri, örgütsel tüm çıkarları gönüllü olarak benimsemeleri ve bunu gerçekleştirmeleridir (Tutar, 2016:225).

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Örgütsel bağlılık kavramı, ilk olarak William Whyte'in 1956 yılında yayınladığı *Örgüt İnsanı* isimli eserinde bilimsel olarak ele alınmıştır (Dixit and Bhati, 2012:36). 1960 yılından başlayarak günümüze kadar gelen örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili gelişmeler ve çalışmalar dört döneme ayrılmaktadır.(WeiBo, Kaur and Jun, 2010:12-16):

1. Dönem: Bu evre SIDE-BET (İlkel Düşünme) Dönemi olarak adlandırılmaktadır. Bu dönem Howard Becker'in 1960 yılında ortaya koyduğu yan bahis teorisi olarak örgütsel bağlılığın tanımlandığı evredir. Becker'in bu yaklaşımı, işgörenin örgütle ilişkisi çerçevesinde örgütsel bağlılık hakkında kapsamlı bir kavramsal yapıyı incelemek için yapılan ilk girişimlerden biridir. Onun teorisine göre, çalışan ve örgüt arasındaki ilişki, ekonomik değişim davranışına "sözleşmesine" dayanmaktadır. Bağlılık duyan çalışanlar, tamamen gizli veya belli belirsiz çıkarları olduğu için bağlılık göstermektedir. Bu evrede, "Yan Bahisler" kavramı bireyin değer verdiği yatırımların toplamını göstermektedir.

2. Dönem: Bu evre Duygusal Bağlılık Dönemi olarak adlandırılan örgütsel bağlılığın ikinci dönemidir. 1970'li yılların başlarında başlayan bu dönem Porter, Mowday ve Steers'in teorilerine dayanmaktadır. Bu dönemin özelliği çalışanın bağlılık odağının maddi yan bahislerden, kişinin işletmeye karşı duyduğu psikolojik ilişkiye yönelmiş olmasıdır. Çalışanın örgütsel bağlılığının sadece ekonomik faktörlerden kaynaklanmadığı, bunun yanında duygusal etkenlerinde olabileceği düşüncesinin savunulduğu dönemdir.

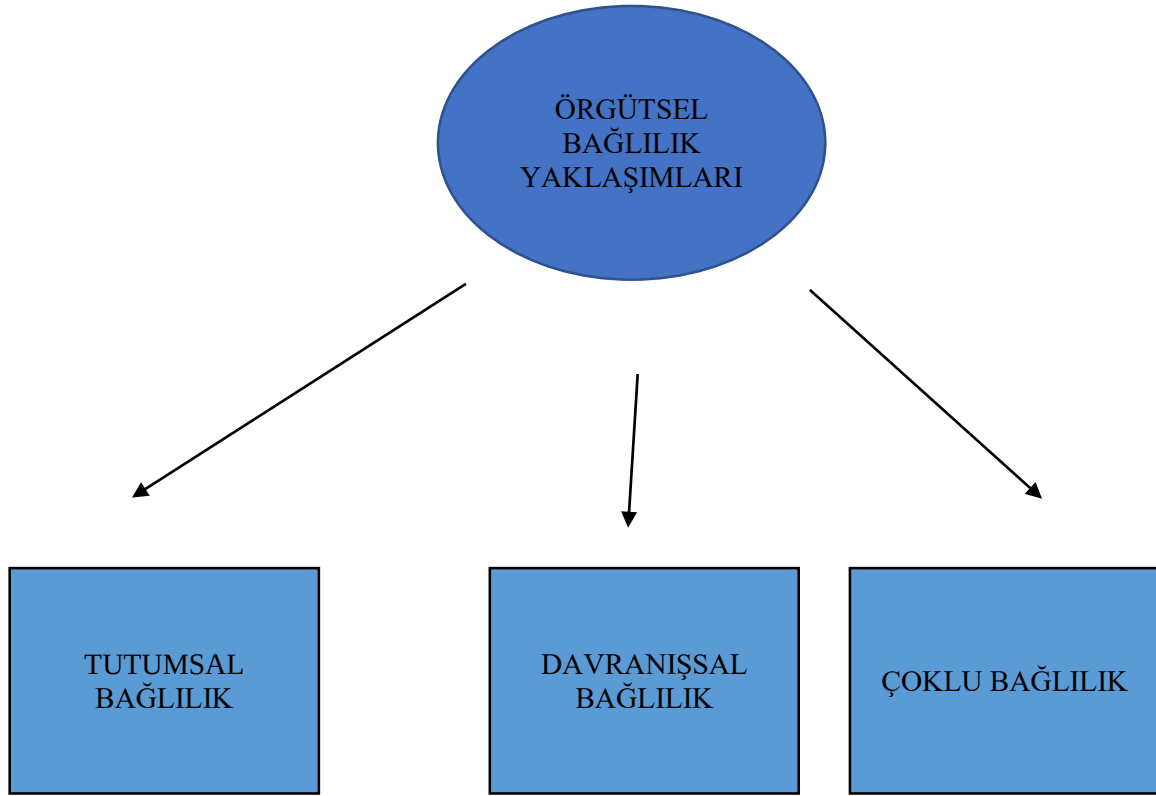
3. Dönem: Bu evre Çok Boyutlu Dönem olarak adlandırılmaktadır. O'Reilly ve Chatman diğeri Meyer ve Allen'in 1980'li yıllarında geliştirdiği teorileri bu evreye şekillendirmiştir. Bu dönemde, örgütsel bağlılık kavramını ölçmeye yönelik tek boyutlu ölçeklerin yetersizliği görülerek çok boyutlu ölçekler geliştirilmiştir.

4. Dönem: Bu evre Yeni Gelişme Dönemi olarak adlandırılmaktadır. 2000’li yılların başlarından itibaren Somers ve Cohen gibi bilim adamlarının, zaman gibi farklı boyutların ve kompleks modellerin gelişimine katkıda bulunduğu dönemdir.

Özetleyecek olursak, örgütsel bağlılık kavramının gelişimi ve değişimi için Becker elli yıldan fazla bir zamanda tek taraflı bahis teorisini ortaya koymuş, Porter duygusal bağımlılık teorisini, O’Reilly ve Chatman ile Meyer ve Allen’in günümüze kadar gelen çok boyutlu süreci ve son olarak da yeni dönemde ise Somers ve Cohen’in kombine teorisini geliştirdikleri görülmektedir. Günümüze gelindiğinde bu teorilerin her birinin örgütsel bağlılık kavramı üzerinde halen güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık kavramını ele alan farklı bilim dallarından olan bilim insanlarının bu kavrama yaklaşımlarında birbiri ile bağlantılılık ve karşılaştırılabilirlik durumu söz konusudur. Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında yaşanan farklılaşma bu kavramın sınıflandırılmasında da karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında üç yaklaşım öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımları Şekil 1’de gösterildiği gibi, Tutumsal Bağlılık, Davranışsal Bağlılık ve Çoklu Bağlılık yaklaşımı olarak sınıflandırabiliriz (Gül, 2002:40). Örgütsel bağ kavramının daha açık şekilde algılanabilmesi, esasında benzerlik gösteren bu yaklaşımlar hakkında bilgi sahibi olunmasıyla mümkündür.



Şekil 2.1. Örgütsel bağlılık yaklaşımları (Gül, 2002:40)

2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık yaklaşımları, genellikle çalışanların örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak açıklanmakta olup çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık yaklaşımında, işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi beklenmektedir (Meyer and Allen, 1997). Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmedir. Çalışanların çalıştıkları işletmelerde içerisinde yer aldıkları örgütün hedeflerini ve örgütün kültürünü benimsemelerini ifade etmektedir. İkincisi işle ilgili faaliyetlere yüksek katılımdır. Yani örgütteki çalışanların tüm faaliyetlerde söz hakkının olması ve özverili bir şekilde çalışması durumudur. Üçüncüsü ise örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Bayram, 2005:129). Bu yaklaşıma göre, çalışan örgütle aktif bir ilişki içerisinde ve örgütün iyiliği için katkıda bulunmaya isteklidir. Bu nedenle de örgütsel bağlılık derecesi sadece çalışanın inanç ve görüşlerinin yansımasından değil aynı zamanda davranışlarından da ölçülebilir (Mowday ve diğ., 1982, s.27).

2.2.1.1. Etzioni yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmaları yapan Etzioni'nin örgütsel modeli, hem araçsal hem de duygusal bağlanma biçimlerini içerir. Örgütsel bağlılık kavramı yerine “örgütsel katılım” kavramını kullanan Etzioni, çalışanların örgüte katılım oranlarına göre bir sınıflandırma yapmıştır (Etzioni, 1961, s. 9). Etzioni, a) Yabancılaştırıcı katılım, b) hesapçı katılım, c) moral (ahlaki) katılım olmak üzere üç farklı örgütsel katılım türü belirlemiştir. Bunların ilki olan Yabancılaştırıcı Katılım, çalışanların örgütlerine karşı kuvvetli bir şekilde olumsuz tutumunu ifade eder. İkincisi olan Hesapçı Katılım, çalışanların örgütlerine karşı ister olumlu isterse olumsuz olsun daha düşük seviyedeki yaklaşımını ifade eder. Üçüncüsü olan Ahlaki Katılım ise çalışanların örgütlerine karşı güçlü bir şekilde olumlu yaklaşımını ifade eder (Güçlü, 2006:10; Okçu, 2011:20).

2.2.1.2. Kanter yaklaşımı

Kanter'in geliştirdiği yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, genel bir ifade ile çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının uyuşması olarak ifade edilmiştir. Kanter, örgütsel bağlılığın bireylerin farklı davranışsal ihtiyaçlarından etkilenmesi sonucunda farklı türlere ayrılabilceğini ifade ederek, örgütsel bağlılığı a) Devam bağlılığı, b) Birlik bağlılığı, c) Kontrol bağlılığı olmak üzere üç farklı örgütsel bağlılık türüne ayırmıştır (Kanter, 1968:499). Bunlardan ilki olan Devam Devam Bağlılığı, çalışanın örgütünü benimsemesi, örgütte üyeliğini devam ettirmesi ve örgütün sürekliliği için kendini adaması anlamına gelmektedir. Burada çalışanın şahsi özverisi ya da örgütten elde ettiği çıkarları söz konusudur. Birlik Bağlılığında ise çalışanın kendini bir gruba ait ve o gruptaki kişilere bağlı hissetmesi durumu söz konusudur. Burada öne çıkan olgu çalışanlar arasındaki sosyal bağlardır. Kontrol Bağlılığına gelince, çalışanın davranışlarının örgüt normlarına ve değerlerine uyumlu olması durumudur (Kanter, 1968:499; Güçlü, 2006:11-12). Kanter'in bu sınıflandırmasının etkileşim ile ortaya çıktığı savunulur. Devam Bağlılığı, örgütün kalıcılığı için çalışanın kendisini adaması olarak algılanmaktadır. Devam bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde çalışanların örgütte kalma olasılıkları daha yüksektir. Kenetlenme Bağlılığı'nda, grup üyeleri arasındaki bağlılığın örgüt bağlılığına sebebiyet vermesi ve böylece dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı örgütün kendisini savunma gücünün daha yüksek olması beklenir. Kontrol Bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların örgüt direktifleri doğrultusunda davranması beklenir (Sığı, 2007:263).

2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman yaklaşımı

O'Reilly and Chatman (1986:492-499) yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, çalışanla örgüt arasında var olduğu kabul edilen psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, a) Uyum Bağlılığı, b) Özdeşleşme Bağlılığı, c) İçselleştirme Bağlılığı olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Uyum Bağlılığı yaklaşıma göre, çalışanların örgüte bağlılık göstermelerine yönelik sergiledikleri tutum ve davranışların başlıca amacını belli ödülleri elde etme isteğidir. Örgüte bağlanmanın ilk aşamasıdır. Çalışan örgüte, elde ettiği kazanımlar ve ödüller karşılığında bağlılık duyar. Özdeşleşme Bağlılığında, çalışanın örgüt ile tatmin edici bir bağ kurması ve bu bağı sürdürmeyi kabul etmesi temeline dayanmaktadır. Çalışan beklentilerinin gerçekleşmesi oranında işletmeye yakınlık duyar. Bu yaklaşımın üçüncüsü ve sonaşması olan İçselleştirme Bağlılığı ise çalışanın kişisel değerleriyle örgütsel değerlerin birbirine uyumu olarak ifade edilir. Bu aynı zamanda çalışanın tutumunun örgütün ve örgütte bulunan diğer çalışanların değerler sistemiyle de uyumlu olması anlamına gelmektedir (O'Reilly and Chatman 1986:493).

2.2.1.4. Penley ve Gould yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould, Etzioni'nin, yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki katılım modelinin örgütsel bağlılığı açıklama açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin başta karmaşıklığı olmak üzere bazı sebeplerle hakettiği ilgiyi görmediğini ifade etmişler ve modeli yeniden yorumlanması gerektiğini söylemişlerdir (Penley ve Gould, 1988:45). Bu yeni yaklaşımı geliştirirken de örgütsel bağlılığı sınıflandırmak amacıyla Etzioni'nin geliştirdiği modeli esas alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu söylemişlerdir. Bunları, a) Ahlaki Bağlılık, b) Çıkarıcı Bağlılık, c) Yabancılaştırıcı Bağlılık şeklinde sıralamışlardır (Gül, 2002:44). Ahlaki bağlılık çalışanın örgütsel amaçları kabullenme ve özdeşleştirmeye dayanmakta olup, buna göre çalışan kendini örgüte adamakta, örgütün başarı ve başarısızlığından kendisini mesul tutmaktadır. Çıkarıcı bağlılık ise karşılıklı alış-verişe dayanmakta olup, çalışanlar katkıları karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerini esas almaktadır. Son olarak Yabancılaştırıcı Bağlılık durumunda ise örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir çalışan, örgüt tarafından verilen ödül ve cezaların performanslara bağlı olarak değil de rastgele verildiğini, alternatif iş imkanlarının bulunmadığını düşünmektedir. Bu durum çalışanda, örgütte kapana kısıldığı hissini

yerleşmesine sebep olabilmektedir (Penley ve Gould, 1988: 46-47). Penley ve Gould, Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağlılık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmişlerdir (Gül, 2002:44).

2.2.1.5. Mowday, Porter ve Steers yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers (1982:26), örgütsel bağlılık kavramını, çalışanın örgütle özdeşleşmesi veya örgütün amaçları ile çalışanın amaçlarının bütünleşmesi şeklinde açıklamışlardır.

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılık kavramına çalışanların örgüte karşı olan tutumları üzerine odaklanmışlar ve örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ile eş anlamlı kabul ederek işlemişlerdir. Bu anlayışa göre çalışanın bağlılık tutumu, çalışanın bağlılık davranışlarını güçlendirir, bağlılık davranışları ise bağlılık tutumunu güçlendirir. Bundan dolayı, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutum ve davranış arasında bir ayrım da bulunulmamışlar, sadece tutum bağlılığını temel aldıklarını ifade etmişlerdir. Onlara göre, örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanarak bunları kabul etmesi ve örgüt yararına fazladan çaba harcamaya istekliliği ve örgütte çalışmaya devam etmek için güçlü bir arzu duymasıdır (Mowday, Porter ve Steers, 1982:27). Onların bu yaklaşımları pek çok araştırmacı tarafından kabul görmüştür.

2.2.1.6. Meyer ve Allen yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili yapılan en önemli çalışmalardan birisi de Meyer ve Allen'ın geliştirdiği modeldir (1997). Onlar bağlılığı, a) Duygusal Bağlılık, b) Normatif Bağlılık ve c) Devam Bağlılık olarak üç boyutta ele almışlardır. Bunları birbirinden farklı ve ölçülebilir boyutlar olduğunu ortaya koymuşlardır (Sığırı, 2007:264). Duygusal bağlılık, çalışanın duygusal olarak örgüte bağlanması, kendisini örgütle özdeşleşmiş hissetmesi ve örgüte katılımıdır. Bu güçlü duygusal bağlılık sebebiyle işgörenler kendileri istediği için örgütte kalırlar. Devam Bağlılığında ise çalışan işletmenin kendisine sunduğu maaş, kardan pay alma, maaş vb. imkanlardan vazgeçmenin maliyetini bilmesi, buna karşın alternatif iş imkanlarının olmaması gibi durumlardan dolayı işletmede çalışmaya devam etme durumudur. Üçüncü boyut olan Normatif bağlılık ise çalışanın iş kültürü ve bazı sosyal

normlar sebebiyle işletmede çalışmaya devam etmesi için üzerindeki baskı ve zorunluluk hissi ile hareket ederek işine devam etmesi durumudur (Weibo, Kaur and Jun, 2010:14-15).

2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal Bağlılık yaklaşımına göre, çalışanın örgüte olan üyeliği bir yatırım olarak kabul edilir. Davranışsal bağlılık, genel olarak çalışanın geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday vd., 1982:25). Bu çalışanların çalıştıkları işletmede uzun bir süre kalmalarının sonucu olarak, burada ortaya çıkabilen sorunları nasıl çözebileceklerini bilmeleriyle ilgilidir. Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı bir davranış olarak kabul etmektedir (Gül, 2002:47-48). Literatür incelendiğinde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in yaklaşımları olduğu görülmektedir:

2.2.2.1. Becker'in yan bahis yaklaşımı

Becker'in (1960:32-42) Yan Bahis yaklaşımına göre, örgütsel bağlılık, çalışanlar açısından yan bahis konusu olan statü, ücret, zaman, enerji, sosyal güvenlik gibi kazanımlardan kaynaklanmaktadır. Bu kazanımlar çalışanlar için ne derece değerli ise onların örgütsel bağlılığı da o derece yüksek olacaktır. Becker yaklaşımına göre çalışanlar, çalıştıkları işletmeye duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, sadece işletmelerine bağlılıklarını devam ettirmedikleri takdirde kaybedecekleri kazanımlarını hesapladıkları için çalışmaya devam etmektedirler (Becker, 1960:33; Gül, 2003:78). Becker'e göre çalışanların gösterdikleri örgütsel bağlılığın yan bahislerin dört kaynağı vardır (Becker, 1960:33; Gül, 2002:48). Bunlar;

1. Toplumsal Beklentiler: Çalışan bulundukları toplumun sosyal ve manevi yaptırımlarından çekindikleri için davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilirler. Sık iş değiştirmenin toplumda iyi karşılanmaması buna en bariz örnektir.

2. Bürokratik Düzenlemeler: Çalışanların bulundukları ülkelerdeki bürokratik düzenlemelerde onların örgüt bağlılıkları üzerinde etkietmektedir. Örneğin çalışan işletmeden ayrıldığı takdirde emeklilik için maaşından kesilen paranın önemli bir kısmını kaybedebilmektedir.

3. Sosyal Etkileşim: Yan bahis kaynaklarından üçüncüsüdür. Çalışan işletmede olduğu sürece diğer bireyler arasında sosyal bir statü kazanmıştır. Bu statüyü kaybetmemek için mevcut durumu devam ettirmek zorundadır.

4. Sosyal Roller: Buna göre çalışanın içinde bulunduğu duruma alışmış ve uyum sağlamış olması da Yan Bahise kaynaklık edebilir. Çalışan oynadığı sosyal rolünü o kadar alışmıştır ki, artık ondan vaz geçemeyecektir.

Becker'e göre yukarıda açıklanan kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zamanla arttığı için çalışanın çalışanın örgütten ayrılması daha da zorlaşacaktır.

2.2.2.2. Salancik'in yaklaşımı

Salancik'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın davranışlarına ve davranışları vasıtasıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanmasıdır (Mowday vd., 1982:20). Ona göre örgütsel bağlılığın davranışsal boyutları vardır. Bu yaklaşımda, örgütsel bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışlar olup, bağlılığın tutum olarak paylaşılan değerlerden ve amaçlardan meydana geldiği savunulmuştur. Salancik'e göre, çalışanın davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığını etkilemesi nedeniyle, çalışanlar her davranışa aynı şekilde bağlanamazlar (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007; Gül, 2003:79-80). Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2002:49). Çalışanı davranışlarına bağlayan üç özellik vardır. Bu özellikler, davranışın görünürlüğü, değişmezliği ve istemliliği şeklinde sıralanabilir. Bu üç özellik üzerinden gidilerek, bir çalışanın eylemlerine daha az ya da daha çok bağlı kalması sağlanabilir (Mowday, Porter and Steers, 1979:123).

Esasında Salancik'in yaklaşımı çalışanın tutumları ile davranışları arasındaki uyum üzerine inşa edilmiştir. Çalışanın tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman çalışan stres altına girecektir. Bu durumun aksine çalışanın tutumları ile davranışları arasındaki uyum ise örgütsel bağlılığı getirecektir (Gül, 2002:49).

2.2.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımları

Reichers (1985) tarafından geliştirilen çoklu bağlılıklar yaklaşımına göre, örgüt içinde birden fazla grubun var olması sebebiyle, çalışanlar bu grupların hedeflerine ve değerlerine farklı bağlılıklar geliştirebilmektedir. Reichers'a göre örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan, Üst yönetim, müşteriler, sendikalar veya halk gibi farklı grupların hedefleri ile bütünleşme sürecidir (Reichers, 1985:465). Çoklu bağlılıklar yaklaşımına göre, bir çalışan tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceği savunulmaktadır. Bu yaklaşıma göre bir çalışanın örgüte bağlılığının kaynağı örgütün sunduğu maddi imkanlar olabilirken, başka bir çalışanın bağlılık kaynağı örgüt içindeki statüsü olabilmektedir (Reichers, 1985:467). Özetlenecek olursa, çoklu bağlılıklar yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına veya çeşitli referans gruplarına farklı boyutlarda bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Bunun yanı sıra örgütün dış çevresini oluşturan tedarikçilere, müşterilere, meslek odalarına, sendikalara veya halka da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Balay, 2000: 26; Gül 2002:50).

2.2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin örgütün performansını etkileyeceği açıktır. Bu sebeple örgütlerin amaçlarına ulaşmasında, çalışanların örgütsel bağlılığı son derece önemlidir. Çalışandaki örgütsel bağlılığın gelişiminde farklı örgütsel bağlılık düzeyleri vardır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, düşük, orta (ılımlı) ve yüksek düzey bağlılık olarak üçe ayrılır (Manetje, 2009:46-48).

2.2.4.1. Düşük düzeyli bağlılık

Düşük düzey örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflerin ve değerlerin çalışan tarafından kabul görmemesi ya da örgütte kalmak için çaba gösterme arzusunun azlığı olarak tanımlanabilir. Bu sebeple de düşük düzey bağlılığa zorunlu bağlılık ta denmektedir. Çalışanın önüne farklı bir seçenek çıktığında kurumdan ayrılacaktır (Becker, 1960:33-35). Bu düzeydeki çalışanlar örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için çaba harcamada isteksizdirler. Bu aynı zamanda çalışanın örgüte karşı olan psikolojik aidiyet duygusunun azaldığının da bir göstergesidir.

Düşük düzey örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetler gibi sebeplerden kolayca sonlanabildiğinden örgütün markasına zarar vermekte, müşteri güvenini azaltmakta, yeni durumlara ayak uydurmada zorluklarla karşılaşmakta ve bütün bunların sonucu olarak ta gelir kayıpları ortaya çıkmaktadır. Bir örgütte bu tür bir bağlılık düzeyinin varlığı, çalışanların işletmeleri ile olan ilişkilerinde çok ciddi boyutta sorunların olduğunu ve bu nedenle de çalışanlarda bağlılık duygusunun ortadan kalktığını göstermiştir (Bayram, 2005:135). Düşük düzey bağlılık durumunda çalışanlar işletmede çalışmaya devam ediyor olsalar bile işlerinde isteksizdirler ve sorumluluk almaktan da kaçınabilirler. Örgüt açısından bir çok zarar riskini taşıyan düşük düzey bağlılığın çalışan açısından da olumsuz yönleri vardır. Bunlar; gelir kaybı, karar alma süreçlerine katılmama, toplantılara dâhil olmama, daha az görev verilmesi, daha fazla iş yükü ve direkt eleştiriler şeklinde sıralanabilir (Tufail vd., 2012:81-84).

2.2.4.2. Orta (İlımlı) düzeyli bağlılık

Çalışan için orta düzeyde örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflerin ve değerlerin makul bir şekilde kabul edilmesinin yanı sıra, organizasyonda kalmak için çaba gösterme istekliliği olarak tanımlanabilir. Bu seviye, makul veya ortalama bir taahhüt olarak kabul edilebilir. Çalışanlar, yapmaları gerektiği için organizasyonda kalırlar (Manetje, 2009:47-48). Aynı zamanda çalışan bireyler için bir kararsızlık işareti olarak da görülebilecek olan orta düzeydeki örgütsel bağlılık, çalışanın, sorumluluk almakla sürecin dışında kalmayı istemek arasında kalmış olmasının bir sonucudur. Orta düzeyde örgütsel bağlılık içerisinde olan çalışanlar örgütün kendilerine sağladıklarıyla yetinerek mutlu olmaya çalışmakta ve bu sebeple de işletmeleri için bir şeyler yapabilmektir. Ancak bu bağlılık şekli, çalışanların karşılanan beklentileriyle orantılıdır. Çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumu ve başka örgütlerden gelebilecek cazip teklifler bu bağlılık düzeyinin ortadan kalkmasıyla sonuçlanabilir. Bu durumlarda çalışanların işletmelerden kolayca ayrılma ile karşılaşılabilir (Bayram, 2005:136). Bu bağlılık düzeyinde çalışan, bir taraftan örgütün bazı değerlerini benimserken, diğer taraftan da bireysel kimliğini korumaya yönelik bir tavır içerisinde olur. Sistemin kendisini yeniden biçimlendirmesine mesafelidir. Çalışanlar işin gereklerini yerine getirirken dürüstlükten ayrılmazlar. Bunun yanında orta bağımlılık düzeyindeki çalışanların yaşadıkları örgütün değerleri ve kendi değerleri arasında çatışma örgüt için bir verimsizlik unsuru olarak yansıyabilir (Doğan ve Kılıç, 2007:54). Kuruma sadık kalmakla kalmamak arasında çatışma yaşayan birey kuruma sadık kalmamayı

tercih edebileceğinden orta düzey bağıllık işletmelerin yararına görülmemiştir (Tufail vd., 2012:81-84).

2.2.4.3. Yüksek düzeyli bağıllık

İşletmelerin en fazla arzuladıkları bağıllık düzeyi olan yüksek düzeyde bir örgütsel bağıllık, çalışanın örgütün değerlerinin güçlü bir şekilde kabul etmesi ve örgütte kalmak için çaba gösterme istekliliği olarak tanımlanabilir. Miller, yüksek örgütsel bağıllığın, çalışanın çalıştığı işletmeyle özdeşleşmesi anlamına geldiğini belirtir. Kalma arzusu, bu seviyedeki davranışsal eğilimlerin, bireylerin istedikleri için kaldığı ve bağıllığın duygusal boyutuyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Manetje, 2009:47).

Yüksek düzeyli bir örgütsel bağıllığın mevcut olduğu işletmelerde, çalışanlar işletmeleriyle uyumlu olarak hareket etmekte ve taraflar birbirlerinden en iyi ve en doğru şekilde yararlanabilmektedirler. Hatta böyle bir ortamda çalışanlar, işletmelerinin çıkarlarını kendilerinininkinden daha üst bir noktada konumlandırabilmekte, görevlerini sorumluluk bilinciyle özverili bir şekilde yerine getirmektedirler. (Doğan ve Kılıç, 2007:54-55).

Her yönüyle tercih edilen ve yüksek bir motivasyonu içinde barındıran bu düzey bağıllığın bazı olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Örneğin yüksek seviyede bağıllığa sahip çalışanlarda kurallara ve değerlere bağıllık fazlaysa değişimlere direnç gösterebilmektedirler. Thompson bu konuda böyle bir durumda yaratıcılık ve yenilikçiliğin baskılandığını tespit etmiştir.

Yüksek seviyede bağıllığa sahip çalışanlar alternatif iş imkanına sahip olmazlar. Çalışanın iletmedeki rolünü aşırı içselleştirmesi, ailedki rolüyle çatışabilir. Bu ise çalışanın ailesinde strese sebep olur. Yine yüksek seviyede bağıllıktan dolayı çalışanda “ben” faktörü azalabilmektedir. Bu da toplumdan uzaklaşmasına ve sonuç olarak yine strese sebep olmaktadır (Tufail vd., 2012:81-84).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ STRESİ

3.1. Stres Kavramı

Günümüz dünyasında yaşanan baş döndürücü hızdaki değişim, toplumlara göre değişiklik gösterebilen ve süreklilik gösteren bir olgudur. Bireyler bu hız dünyasında meydana gelen teknolojik gelişmelere ve yeni hayat şartlarına uyum sağlamak için kendi sınırlarını zorlayarak hayatlarını sürdürmektedirler. Ancak birey bu düzen içerisinde sınırlarını zorlaması ile stres olgusu ile yüzleşmek durumunda kalabilmektedir.

Artık günlük dilimizde sıkça karşılaştığımız kelimelerden biri olan stres kelimesinin kökeni, Latince'deki “çekilmiş, gerilmiş” anlamına gelen “strictus” ve Eski Fransızca “darlık”, “baskı” anlamına gelen “estresse” kelimelerine dayanmaktadır (www.oxforddictionaries.com , 2018). Dilimize İngilizceden geçmiştir. Bilim literatüründe ilk kez XVII. yüzyılda Robert Hook tarafından, fizik biliminde elastiki madde ile ona uygulanan güç arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılan stres kelimesine, bilim dalları farklı anlamlar yüklemişlerdir. Günümüzde artık bir hastalık olarak tanımlanan stres, sadece çalışanların sağlığının bozulmasıyla kalmayıp, işletmelerde de iş memnuniyetsizliği, verimliliğin azalması, sağlık masrafları ve işgücü devir oranının artması gibi birçok olumsuz gelişmeye yol açabilmektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002:17). Günümüzde her an karşımıza çıkabilen ve artık doğal kabul edilen stres, belli bir düzeyi geçmediği sürece bireylerin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ancak stres düzeyini yükselmesi durumunda bireyde güven kaybına, iş verimliliğinin düşmesine ve günlük görevlerin yerine getirilememesi gibi olumsuz sonuçları doğurabilmektedir (Kyriacou, 2001:33). Günümüzde stres ve stres yönetimi, işletmelerin başarısında önemli bir role sahip olduğu için örgütsel davranışın konularından birisi olmuştur (Nart ve Yıldırım, 2018:7).

Stres üzerine ilk kez çalışan Claude Bernard, XIX. yüzyılda, hücre ve dokuların stresten nasıl korunabileceği konusundaki çalışmalarını yayınlamıştır. Ondan sonra birçok kişi bu konuda çalışmalar yapmışlardır. Bunlardan biri olan Harvard Üniversitesi'nden Walter Bradford Cannon, hayvanların tehditlere karşı tepkisini inceleyerek “savaş ya da kaç” teorisini geliştirmiştir. Bu teori stres araştırmalarının temel kurucusu olarak kabul edilen,

Hanse Hugo Bruno Selye'nin "Genel Uyum Sendromu" teorisinin ilk basamağını oluşturmıştır (Fink, 2010:3). Biyolojik stresin varlığını kanıtlayan ilk bilim insanı ise Hans Selye'dir (Gerson vd., 2010:48). Hans Selye stresi, vücudun herhangi bir talebe karşı vermiş olduğu belirgin olmayan tepkidir şeklinde tarif etmiştir. Cüceloğlu ise stresi, kişinin fiziksel ve sosyal çevresindeki uyumsuz şartlar sebebiyle, bedensel ve psikolojik sınırlarını aşarak sarf ettiği gayret şeklinde tanımlamıştır (Cüceloğlu, 1994:321). Bu tanımların haricinde de stres hakkında daha birçok tanımlama yapılmıştır.

İnsanlığın varoluşu kadar eski olmasına rağmen stresin etkileri hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz dünyasında daha fazla hissedilmekte ve artık çağımızın hastalığı olarak kabul edilmektedir. Avrupa Birliği ülkelerinde çalışanların sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmalarda stres değişkeni ilk sıralarda yer almaktadır. Bu çalışmalar, 40 milyon civarında çalışan bireyin stres sorunuyla karşı karşıya kalmakta olduğunu ve çalışanların üçte birinin stresin yol açtığı sebeplerden dolayı sağlık problemleri yaşadıklarını ortaya koymuşlardır (Geylan vd., 2004:229; Zonana, 2011:3). Stresin ortaya çıkma nedenleri, bireyin işine, ailesine, yetiştirme tarzına, sahip olduğu kültürene, işletmenin kültürüne ve bireyin kişiliğine bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda bireyin psikolojik ve fizyolojik olarak dengesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen her unsur stres kaynağı olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu vd., 2003:131). Stresin ortaya çıkma nedenleri altı grup altında toplanabilir (Bardavit, 2007: 5; Yalnız, 2010: 34-35; Izgar, 2012: 27). Bunlar:

1. Fiziksel etkenler: Bireyin kendisinin ve bireyin dış çevresindeki etkenler,
2. Psikolojik etkenler: Bireyin düşünce tarzı, yetiştiriliş biçimi ve kişilik yapısını barındıran etkenler.
3. Toplumsal etkenler: Bireyler arası çatışma, ekonomik durum farklılıkları ve zamanın kullanılmasındaki etkenler.
4. Ruhsal etkenler: Yaşam boyunca elde edilmiş bireysel başarıların ve sosyal statünün kaybedilmesi, yaşam amacının olmaması ve yaşanılan dünya ile anlamlı bir ilişki kurulamaması vb. etkenler (akut travmalar, depresyon, kişilik bozuklukları vb.)

5. İş ile ilgili etkenler: İş görenlerin birbirleriyle olan iletişimlerinin statülerinden dolayı farklı olması (ast-üst ilişkisi) ve bireyler arasında çatışma, farklı ücret uygulaması, rol belirsizliği ve rol karmaşası vb. etkenler.
6. Durumsal Etkenler: bireyin kendinden başka, diğer bireylerden destek veya yardım almama, iş sahasında aynı işi yapan bireylerle duygusal anlamda paylaşımda bulunamama ve yeterli eğitim almama veya eksik eğitim gibi etkenlerdir.

3.1.1. İş Stresi

İnsanların günlük yaşamlarının çoğunu geçirdikleri iş yerlerinin ve iş yeri ortamının kendilerine sunduklarının çalışan bireyler üzerinde büyük etkisi vardır. Bireyin günlük aktivitelerinin büyük çoğunluğunu geçirdiği iş ortamı ve burada yaşadıkları onun stres düzeyinde önemli bir etkiye sahiptir. Kaçınılması mümkün olmayan iş stresi hem çalışanlar hem de işverenler için bireysel ve örgütsel sonuçları olan, çok boyutlu ve çok önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Üstesinden gelinemeyen ve uzun süren iş stresinin çalışanlar üzerinde, olumsuz yönde fiziksel ve psikolojik etkileri olur. Bu ise çalışanların verimliliğini azaltır. Ancak bunun yanında belli bir düzeydeki stres, uyarıcı ve tetikleyici özelliği ile çalışanların verimliliğini artırabilir. Küreselleşme, günümüz ekonomileri için yeni imkanlar sunmakla birlikte, bu süreçle başlayan küresel rekabetin getirdiği tehlikeler, çalışanların çalışma şartlarına ve sahip oldukları temel haklarına baskı yolunu da açmıştır. Küreselleşmeyle birlikte başlayan çalışma sürecinde daha fazla esneklik, yarı zamanlı ve geçici istihdam, personelin bağımsız sözleşmesi yoluyla istihdam modellerindeki değişiklikler ve uygulamalar, daha yüksek iş talepleri, iş güvencesizliği ve işçilerin işten çıkarılma ihtimallerini arttırıcı yöndedir. Teknolojideki ilerleme ve internetin ortaya çıkışı ve yaygınlaşması, iş süreçlerinde birçok yeniliğe yol açarak değişimi getirmiştir. Bu sebeple iş ve kişisel yaşam arasındaki sınırların belirlenmesi daha da zorlaşmıştır (ILO, 2016: 5).

İş, bireylere finansal kaynaklar sağlamanın yanında, bir zaman yapılandırması, sosyal ilişkiler ve kişisel kimlik gibi temel psikolojik işlevleri edinmesine de katkı sağlar. İşsizlik ise beraberinde düşük yaşam doyumu, sosyal damgalanma, özgüven kaybı ve sosyal temasların kaybı gibi zihinsel sağlık için olumsuz sonuçları getirmektedir. Bu konudaki çalışmalar, işsizliğin bireylerin yeni ve zor roller üstlenmesini, belirsizlik ve öngörülemezlikle başa çıkmasını ve kontrol kaybı ve kimlik sorunları ile başa çıkmasını

gerektirdiğini göstermiştir (ILO, 2016: 6). Sigmund Freud, insanların sağlıklarını korumaları için işlerini ve yaşamlarını sevmesi gerektiğini söylemiştir (Baltaş ve Baltaş, 2002:76-77).

Bireyin iş için harcadığı zaman, onun ekonomik, psikososyal ve kültürel yönüyle hayatının önemli bir kısmını etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların işyerinden kaynaklı stresleri, günlük yaşantılarında önemli bir yer kaplamaktadır (Keser, 2014:20). Buradan hareketle iş stresini, “bireyi normal işlevlerini yerine getirmesine engel olan psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarında da değişikliğe sebep olan, işle ilgili amillerin neticesinde ortaya çıkan bir durum” olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere iş stresi çalışanın fiziksel ve mental durumunu kapsamaktadır (Işıkhani, 1999:45). Çalışanların iş stresi yaşamalarının sebeplerinde birisi de iş çevresinin çalışan üzerinde yarattığı baskı ile çalışanın kapasitesi arasındaki uyumsuzluktur. Yani çalışan, kendisinden talep edileni sahip olduğu kişisel yetenekleri, zamanı veya yetkisi gibi sebeplerden dolayı karşılayamadığı zaman iş stresi yaşamaktadır (Efeoğlu ve Özgen, 2007:239). Sürekli değişmekte ve gelişmekte olan iş dünyası, iş güvencesindeki belirsizlik ve piyasalardaki dalgalanmalar, çalışanların devamlı olarak stres altında yaşamalarına neden olmaktadır. Tabi bir de bu yılın başından itibaren başlayan ve kısa sürede bütün dünyayı saran pandemi sürecinin getirdiği olumsuzluklar ve iş kayıpları çalışanların stres düzeyini oldukça yükseltmiştir. İş stresi, bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de çalışanların hem sağlıklarına hem de iş performanslarına olumsuz yönde etki etmektedir (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009:449).

Yapılan araştırmalar sonucunda iş stresinin insan yaşamında önemli bir faktör olduğu ve yüksek düzeyde strese maruz kalan çalışanların tehlikeli sonuçlarla karşılaşabileceği ortaya konmuştur (Işıkhani, 1999:45). Çalışanların büyük çoğunluğu açısından işyerinde karşılaşılan stres psikolojiktir ve duygusal nedenlere dayanır. Bunları işverenle tartışma, haksız muameleye maruz kalma düşüncesi veya yükselme konusunda endişeler vb. şeklinde sıralayabiliriz. Aslında bunlar ayrı ayrı düşük seviye stres kaynaklarıdır. Ancak üst üste biriktikleri zaman sağlığınıza zarar verirler. Her yeni stresin getireceği yük bir öncekine eklenir ve ürettikleri fizyolojik değişikliklerle vücudun enerji rezervlerini tüketebilir. Stres kaynaklı olarak, vücut uzun süreler boyunca yüksek fizyolojik uyarılma ve uyanıklık halinde kalacağından bu durum fizyolojik hastalıkların yanı sıra psikolojik rahatsızlıklara da neden olacaktır (Schultz ve Schultz, 2006:354). Özet olarak söyleyecek olursak, özellikle uzun süreli ve yoğun yaşanan iş stresinin çalışanın hem vücut sağlığı hemde psikolojik sağlığı bakımından oldukça olumsuz etkileri vardır.

Mavili Aktaş (2001:27-28) iş stresinin genel özelliklerini beş kısım altında toplamıştır. Bunlar;

1. İş stresi çok yönlü bir olgudur. Hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilmektedir.
2. Stres çoğunlukla kaçınılamayacak bir durumdur. Çünkü hayatın içinde olmak çalışan için olduğu kadar hepimiz açısından bir stres kaynağıdır. Çalışan toplum hayatından kopamayacağı için burada yaşayacağı stres de kaçınılmazdır.
3. Stres, bireyin ulaşmak istediği hedefler ve bu yolda karşılaştığı engellemelerle ilgilidir. Birey ulaşmak istediği hedeflere karşılık arzuladığı bazı şeyleri kaybedebilmekte, sınırlamalar ve engellemeler bireyi arzuladığı şeyi yapmakta, bu durumda stresi ortaya çıkarabilmektedir.
4. Stres sadece bireyin değil işletmenin de başarı ve performansı etkileyen önemli etmenlerdendir. İster resmi isterse özel olsun bütün iş yerlerinde çalışanların stres düzeylerinin yüksek olması o işyerinin faaliyetlerini yerine getirmesine olumsuz yönde etki edecektir.
5. Stres, bütün bireyleri fizyolojik ve psikolojik bakımdan etkiler. Stres altındaki bireyler bu duruma farklı tepkiler verebilirler. Bu tepkiler bireyde kızgınlık, yorgunluk, fazla yemek yeme veya tam tersi iştahsızlık, uykusuzluk gibi ortaya çıkabilir. Bunlar ise bireyin sağlığının bozulmasına yol açar.

3.1.2. İş Stresine Yol Açan Faktörler

İş yerinin sıcaklık, aydınlatma, havalandırma, gürültü gibi fiziksel koşulları iş stresine kaynaklık edebildiği gibi işletmenin teşkilat yapısı, işin kendisi, birlikte çalışılan kişiler, yöneticiler, hedeflere ulaşamama gibi nedenlerde strese kaynaklık edebilmektedir. İş stresinin nedenleri sadece iş yerinden de kaynaklanmayabilir. Çalışanın sosyal çevresi, arkadaşlık ilişkileri, ailenin durumu, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum vb. iş harici nedenlerde iş stresine kaynaklık edebilmektedir (Mavili Aktaş, 2001:228-29). Stres ve stresör kavramlarını ele alan Selye, bireyde bir dizi tepki yaratan çevresel uyarıcıları stresör, bireyin bu tür uyarıcılara karşı gösterdiği tepkiyi de stres olarak tanımlamıştır (Güçlü,2001:92-93). Stresörlerin belirlenmesi ve bunların tasnif edilmesi için çok sayıda

araştırma yapılmıştır. Burada stresörler, “Fiziki Çevre”, “Örgütsel Faktörler” ve “Bireysel Faktörler” başlıkları altında ele alınacaktır.

3.1.2.1. Fiziki çevre

Çalışanlar günlük ortalama 8-10 saatlerini iş yerlerinde geçirmektedirler. Durum böyle olunca, gürültü, aydınlatma, ısınma ve havalandırma, gibi iş yerinin fiziki şartlarını oluşturan durumlar çalışanın gerek beden gerekse ruh sağlığına etki etmektedir. Bu şartların istenildiği gibi olmaması iş stresine neden olmaktadır. Fiziki çevre şartları, gürültü, aydınlatma ile ısınma ve havalandırma başlıkları altında toplanabilir.

3.1.2.1.1. Gürültü

Yapılan bilimsel çalışmalar insanlar için ideal ses şiddetinin 50 desibel olduğunu göstermiştir. Gürültülü ortamlarda çalışan insanlar, her ne kadar gürültüye zaman içinde alıştıklarını söyleseler de aslında gürültüye değil de etkilerine alıştıkları anlaşılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:233). İnsan sağlığını hem beden hem de psikolojik olarak olumsuz yönde etkileyen gürültünün, insanlarda işitme kaybına, uyku düzeninde bozukluğa, tansiyonda düzensizliğe, davranış bozukluğuna, korku hissine, rahatsızlık hissetmeye, dikkat dağınıklığına sebep olduğu görülmüştür (Işıksan, 2004:126).

3.1.2.1.2. Aydınlatma

Çalışma ortamının doğru bir şekilde aydınlatılması işin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Ancak yanlış aydınlatma çalışanları gözlerinde olumsuzluklara ve sağlık problemlerine sebep olmanın yanı sıra çalışma ortamının rahatsızlığına ve verimin düşmesine neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:236).

3.1.2.1.3. Isınma ve havalandırma

Hem iş verimliliğinin yüksek olması açısından hem de çalışanların sağlıkları açısından çalışma ortamının doğru oranda ısıtılması ve havalandırılması son derece önemlidir. Çalışma ortamındaki oksijen azlığı çalışanların sağlığı açısından bir tehdittir. Yine çalışma ortamının aşırı sıcak ya da soğuk olması da çalışanlarda sinirlilik, verim kaybı, yorulma, kaza, baş ağrısı ve tatminsizlik gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:236).

3.1.2.2. Örgütsel faktörler

İş stresine kaynaklık eden örgütsel faktörler, “Mesleki Farklılıklar”, “Rol Belirsizliği”, “Rol Çatışması”, “Aşırı İş Yükü” ve “Az Çalışma” başlıkları altında ele alınacaktır.

3.1.2.2.1. Mesleki farklılıklar

Çalışanların iş yerindeki konumları yaşadıkları stresin düzeyine önemli oranda etki etmektedir. Talep-Kontrol Teorisi, çalışanların iş yerlerinde yaptıkları işler üzerindeki kontrolleri azaldıkça stres düzeylerinin arttığını ortaya koymuştur. Buradan hareketle meslek yapısının çalışanın stres düzeyini etkileyen faktörlerden biri olduğunun tespitini yapabiliriz. Bunun yanında iş stresinin özel sebepleri de vardır. Örneğin strese kaynaklık eden faktörler arasında; %53 oranında sekreterle iletişimin kopması, %46 oranında terfi fırsatlarından faydalanamama, %45 oranında kararlara katılmama ve %41 oranında yöneticilerle sağlıklı bir iletişimin olmaması gibi durumlar da tespit edilmiştir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:337).

3.1.2.2.2. Rol belirsizliği

Çalışanların iş yerlerinde rolleri hakkında yeteri derecede bilgi sahibi olmamaları, onların rol belirsizliği yaşamalarına sebep olmakta ve bu durumun çalışan üzerinde bazı olumsuz etkileri olmaktadır. Bunları; 1. Fiziksel zorlama ve tatminsizlik, 2. İnsan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanamama, 3. Çalışanın bir işe yaramadığı düşüncesine kapılması, şeklinde sıralayabiliriz. Rol belirsizliği bu etkilerinin yanısıra çalışan üzerinde strese de neden olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların rol belirsizliğine karşı verdikleri tepkiler farklılık göstermektedir. Çalışanların bazıları bu durumun üstesinden gelebilirken, bazıları ise durumun üstesinden gelemeyerek olumsuzluklar yaşayabilmektedirler (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 337).

3.1.2.2.3. Rol çatışması

Rol çatışması durumu daha çok çalışanın işyerinde bilgi ve konumuna aykırı bir alanda çalıştırılması veya aynı anda birden fazla iş yapması beklendiği zamanlarda yaşanmaktadır. Birden fazla yöneticiye rapor vermesi gerek bir sekreterin, hangi yöneticinin işini daha önce yapması gerektiği konusundaki kararsızlığı bu duruma örnek olarak verilebilir (Şimşek,

Akgemci ve Çelik, 2008:337). Rol belirsizliği gibi rol çatışmasının da çalışanlar üzerinde strese neden olabilecek bazı etkileri olduğu bilimsel çalışmalarla ortaya konmuştur. Bunlar; 1. İçsel çatışmanın artması, 2. İşyerindeki gerilimin artması, 3. İş tatmininin azalması, 4. Örgüte güvenin azalması şeklinde sıralanabilir.

3.1.2.2.4. Aşırı iş yükü ve az çalışma

Yapılan araştırmalar çalışana yüklenen aşırı iş yükünün iş stresinin kaynaklarından en önemlisi olduğunu ortaya koymuştur. İş belirli bir zaman aralığında bitirme zorunluluğu, Çalışanın sahip olduğu özelliklerin işe göre yetersiz seviyede kalması veya iş standartlarının yüksek olması gibi durumlar aşırı iş yükü olarak tanımlanmaktadır. Yine bu durumun aksine olarak iş yükünün az olmasının da strese yol açtığı tespit edilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:236).

3.1.2.3. Bireysel faktörler

İş stresine yol açan bireysel faktörleri, kişilik kaynaklı faktörler ve diğer faktörler olmak üzere iki başlık altında ele aldık.

3.1.2.3.1. Kişilik kaynaklı faktörler

Çalışanın bedensel ve ruhsal olarak sahip olduğu kişisel özellikleri, iş yerinde strese girmesinin önemli nedenlerinden biridir. Bu sebeple her bireyin strese karşı verdiği tepki farklı olabilmektedir. Çalışan sahip olduğu özelliklere göre karşılaştığı stres durumuyla başa çıkmakta veya çıkamamaktadır. Yaşam döngüsü içerisinde insanlar üzerinde strese neden olan durumları şu şekilde sıralayabiliriz (Mustafa A., 2013:152):

1. Bazı insanların iş nedeniyle fazla seyahat etmek zorunda olması,
2. Yine okul, iş veya oturulan ev değişikliği gibi farklı bir çevreye girmek,
3. Doğum, ölüm, evlilik, boşanma, hamilelik vb. durumlar,
4. Kendisinin veya bir yakının yaşadığı talihsiz kazalar, kritik hastalıklar vb olumsuz gelişmeler.

Bireysel stres kaynakları, kişilerde bedensel ve ruhsal rahatsızlıklara yol açabilmektedir. Bunun sonuçları kişiye göre değişmekle birlikte alkol tüketimi ve sigara tüketiminin başlaması veya artmasına hatta uyuşturucu madde kullanımına kadar gitmektedir. Bu ise çalışanın iş hayatına olumsuz olarak yansımaktadır.

Stres ile kişilik analizi arasındaki ilişkiye dair ilk ciddi çalışma Rosenman ve Friedman tarafından 1974 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada Rosenman ve Friedman insanların sahip oldukları kişilik özellikleri A ve B olmak üzere iki grup altında toplayarak kişilik özellikleri ile stres arasında bir bağlantı olduğunu tespit etmişler ve bunların kişisel özelliklerini tanımlamışlardır (Güney, 2011:32). Buna göre “A” grubundaki bireyler, çevrelerine karşı daha yüksek seviyede bir beklenti içindedirler. Başarı, yükselme hırsı, sabırsızlık, saldırganlık gibi özellikler taşımaktadırlar. Sahip oldukları hırs sebebiyle zamanlarının çoğunu işlerine ayırabilirler. Bu karakter özelliklerine sahip kişiler daha çok yönetici sınıf arasında görülmektedir. Hızlı hareket edebilme, birçok işi bir günde halletme vb. özellikleri taşımaktadırlar. Bir nevi hiperaktif şahıslardır. Sosyal ilişkileri zayıftır. Rosenman ve Friedman yaptıkları uzun soluklu araştırmada A tipi insanların kalp krizine eğilimlerinin B tipi insanlardan beş kat fazla olduğunu tespit etmişlerdir (Güney, 2011:327). Bütün bu özelliklerinden dolayı A tipi kişilik yapısına sahip bireylerin stres düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Durna, 2004:205). “B” grubundaki bireyler, A tipindekilerin aksine çatışmaya girmekten kaçınırlar, iş baskısı hissetmeyen rahat bireylerdir (Balcı, (2000:15). Onlar için yaptıkları işin fazlalığı değil kalitesi önemlidir. Kendine zaman ayırabilen, hayattan zevk alan insanlardır. Sosyal hayatı seven, herkesle arkadaşlık kurabilen insanlardır.

Rosenman ve Friedman çalışmasına göre insanların kişilik özellikleri bakımından A ve B olarak ayrılmış olması bütün insanların illaki bu gruptan birine dahil oldukları anlamına gelmemektedir. Çünkü bazı bireyler her iki kişilik tipinin özelliklerini taşıyabilmektedirler. Bu durumda olan insanlar da Karma Tip başlığı altında toplanmıştır adı verilir. Önemli olan tarafı hangi kişilik tipine daha yakın olduğudur (Alkan, 2014: 12).

3.1.2.3.2. Diğer faktörler

Bireylerin kişilik özellikleri haricinde, algılama farklılıkları, aile arası ilişkilerin düzgün olmaması, sahip olunan hayat ve iş tecrübeleri, evlilik, boşanma, doğum, ölüm, taşınma ve ekonomik zorluklar vb. işyerindeki strese neden olan diğer durumlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:240).

3.1.3. İş Stresinin Sonuçları

İş stresinin çalışanlar üzerindeki etkisini, bireysel ve örgütsel sonuçları bakımından iki alt başlık halinde ele aldık

3.1.3.1. Bireysel sonuçlar

İş stresinin bireysel sonuçlarını, işe Gelmemeye veya İşten Ayrılma, Alkol ve Uyuşturucu Bağımlılığı, Saldırganlık, Sağlık Sorunları ve Tükenmişlik alt başlıklarında işledik. Bunlar sırasıyla;

3.1.3.1.1. İşe gelmeme veya işten ayrılma

Yapılan birçok bilimsel araştırmada işe gelmeme ya da işten ayrılma ile stres arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Çalışanlar çoğunlukla stresle baş etmenin en kolay yolu olan işten uzaklaşmayı tercih etmektedirler (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:340).

3.1.3.1.2. Alkol ve uyuşturucu bağımlılığı

Sigara, alkol ve uyuşturucu benzeri bağımlılık yapıcı maddeler, kısa vadede kişilerin psikolojik olarak rahatlama sağladıkları için stres altındaki çalışanlar bunlara yönelebilmektedirler (Delice, 2018:33).

3.1.3.1.3. Saldırganlık

Kendilerini hayal kırıklığına uğramış hisseden bireyler, bu durumdan kurtulmayı yolunu bulamadıklarında saldırganlığa yönelebilmektedirler. Çalışanların saldırganlaşmasına sebep

olan stresli çalışma ortamı durumu fark eden yöneticiler tarafından kontrol altına alınabilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:340).

3.1.3.1.4. Sağlık sorunları

Bilimsel araştırmalar stresin, birçok hastalığı ortaya çıkmasında kaynaklık ettiğini ortaya çıkarmıştır. Özellikle kalp problemleri, yüksek tansiyon, mide ülseri, migren ve kanser gibi hastalıkların tetiklenmesinde stresin büyük rolü vardır. Stres altında olduğu zaman vücudun salgıladığı adrenalin hormonu nabzın yükselmesine neden olmakta ve bunun sonucunda daha fazla çalışmaya zorlanan kalp kriz riskiyle karşılaşabilmektedir. Yine stres altında midede salgılanan hidroklorik asit mide içerisinde yara oluşmasına neden olabilmektedir. Stresin bağışıklık sistemini zayıflatması kanser riskini yükseltmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:242).

3.1.3.1.5. Tükenmişlik

Stresin ortaya çıkmasına sebep olan faktör uzun vadeli devam ettiğinde, bireylerde tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Her birey farklı uyum sağlama yetisine ve gücüne sahiptir. Stresin sürekliliği ve şiddeti bedenin iç dengesini bozmakta ve uyum gücünü zayıflatmaktadır. Bunun sonucu olarakta birey tükenme ve bitkinlik nöbetleriyle karşı karşıya kalmaktadır (Dalkılıç, 2014:19).

3.1.3.2. Örgütsel sonuçlar

Çalışanlar üstesinden gelemeyecekleri bir strese maruz kaldıklarında bu ilk olarak örgüt içindeki faaliyetlerinin azalması şeklinde işletmeye yansımaktadır. Şayet bu aşırı stresli süreç devam ederse çalışanda işletmeye karşı bir yabancılaşma başlar. Hatta bu iş stresinin üstesinden gelmezse bu süreç örgütten ayrılmaya kadar evrilebilir. Örgüt açısından iş stresinden kaynaklanan bu davranışların sonuçları; verimlilikte azalma, iş kazalarında artış ve kalifiye iş gücünün kaybedilmesi şeklinde sıralanabilir (Klarreich, 1999: 52). Eksik motivasyon, devamsızlık durumları ve işgücü kayıpları işletme açısından büyük ekonomik kayıplara sebep olabileceği gibi işletmede çalışma ortamını da olumsuz etkileyecektir.

Çalışanların hissettikleri endişe ile performans düzeyleri arasında arasında bir ilişki vardır. Stres düzeyinin çok düşük olduğunda çalışanların odaklanma ve motivasyonlarında düşme

meydana gelebileceği gibi, tam aksine yüksek olduğu durumlarda da alınacak kararlarda paniğe sevk edebilmektedir. Bu nedenle işletmelerdeki yöneticiler iş yerindeki stres düzeyini kontrol altında tutabilmelidirler. Hem aşırı düzey stres ve hem de düşük düzey stres örgütler için tercih edilebilecek bir durum değildir. Stres düzeyinin ayarlanarak kontrol altında tutulmasının örgütler açısından fayda sağladığı da görülmüştür. Belli bir stres düzeyi altında çalışanlar zor ve önemli işler yaptıkları görülmüştür. Özetleyecek olursak stres işletmeler açısından düzeyine göre olumlu veya olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Stres kelimesi günümüzde daha çok olumsuz tesirleriyle dillendirildiği için olumsuz bir unsur olarak algılanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002: 144).

3.1.4. İş Stresi ile Başa Çıkma Yöntemleri/ İş Stresi Yönetimi

Baş çıkma terimi, stres unsurlarının yarattığı ruhsal gerilimi azaltma, ortadan kaldırma veya bu duruma dayanma gayesiyle ortaya konan davranışsal veya duygusal tepkilerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Stresle mücadelede bireylerin kendi kendilerine yapabilecekleri ya da işletmelerin iş görenleri açısından gerçekleştirebilecekleri metotlar bulunmaktadır. İş görenlerin hem çalışırken hem de evlerinde uygulayabilecekleri ve karşılaştıkları her türlü stresin azaltılmasında kullanabilecekleri stratejiler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları meditasyon, masaj, gevşeme, beslenme, bedensel hareketler şeklinde sıralanabilir (Solmuş, 2010:52.).

Stresin bireysel ve örgütsel düzeyde yarattığı olumsuzlukların ortadan kaldırılması ve stresin üstesinden gelebilmek için organizasyonel bazda stres yönetimi stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için stres odaklarını tespit etmek, azaltmak hatta tamamıyla ortadan kaldırmak, çalışanları strese ilişkin bilgilendirmek, yönlendirmek, deneyim kazandırmak, stresin sonuçları ile ilgili bilinçlendirmek onların strese karşı dayanıklılıklarını büyük ölçüde arttıracaktır (Örücü, Kılıç ve Ergül, 2011:7).

İş stresini azaltmada organizasyonel yöntemlere örnek ise çalışma şartlarının iyileştirilmesi, iş güvenliğinin sağlanması, esnek çalışma saatleri, iş yükünün azaltılması, vb. gibi sıralanabilir.

3.1.4.1. İş stresi ile başa çıkmada bireysel yöntemler

Bireylerin maruz kaldıkları stresle baş edebilmeleri ve yönetebilmeleri için ortaya konan DKBY (değiştir- kabul et- boş ver- yaşam tarzını yönet) modelini Braham geliştirmiştir. Bu model, kişilerin streslerini yönetmelerinde 4 aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. (Braham, 1998:42);

1. Değiştir: İmkân dahilinde içinde bulunulan olumsuz durumları değiştirerek onlardan kurtulmayı öngörür. Çünkü olumsuz durum değirse neden olduğu stres de bitecektir.

2. Kabul Et: Bazen karşılaşılan durumlar değiştirerek veya farklı metodlarla kontrol altına alınarak başedilecek gibi olmayabilir. Bu durumda bireyler iradeleri dışında gelişen ve kontrol altına alamadıkları bu durumu kabullenmelidirler.

3. Boş Ver: Değiştirilemeyen, kontrol edilemeyen ve kabullenmesi güç durumlar için kişinin yapması gereken bu durumu gözmezden gelerek boş vermesidir.

4. Yaşam Tarzını Yönet: İlerde karşılaşacağı stresli durumlara karşı, bireyin hayatını istediği şekilde düzenleyerek diyet yapmak, meditasyon yapmak, hobiler edinmek ve egzersiz yapmak gibi alışkanlıklar edinerek kendisini hazırlamasıdır. Stresle başa çıkma yöntemlerinin temelinde bireyin beden ve ruh sağlığının korunarak kaliteli bir hayat sürmesinin sağlanması vardır. Bundan dolayı bu işin temel hareket noktası stresi ve unsurlarını yok etmek değil stresle mücadele edecek yöntemler geliştirmek ve böylece birey üzerindeki etkisini en düşük düzeye çekmektir. Stres çoğu zaman kişiden değil de daha çok çevresel etkilere kaynaklanmaktadır. Dışarıdan kaynaklı bir tehdidi bireyin bertaraf etmesi mümkün olmamakla birlikte, kendi üzerinde olan olumsuz etkisini azaltabilir veya tamamen ortadan kaldırabilir.

Çalışanların ruh ve beden sağlığını olumsuz yönde etkileyen iş stresi ile başa çıkmak için geliştirilen bireysel yöntemlerin önemli etkisi vardır. Bu yöntemler fizyolojik ve psikolojik açıdan bireyi, stresin sebep olacağı zararlara karşı hazırlıyabilmekte ve hatta bazı ek önlemlerle stresi tamamen etkisiz kılabilir. Bireyin iş stresi ile başa çıkmada kullanılabileceği yöntemler üzerine birçok bilimsel çalışma yapılmıştır (Ersarı, Naktiyok, 2012:85, Güney, 2012:432, Karagül, 2011:36, Koşoçaydan, 2011:38-39, Güney, 2013:345-

348, Hisli Şahin,1994:104, Altıntaş, 2003:156-157, Yıldırım, 1991:181-185, Solmuş, 2010:49, Klarreich, 1993:64-65, Çınar, 2010:32). Bu yöntemler;

Beslenme

Yapılan araştırmalar sonucunda bazı yiyecek ve içeceklerin stresi artırdığı, bazı yiyecek ve içeceklerin ise bunun aksine stresi düşürdüğü tespit edilmiştir. Tabi bireyin stres düzeyine etki eden sadece yiyeceğin çeşidi de değildir. Aynı zamanda kişinin beslenme alışkanlıkları, az veya çok yiyecek tüketmei gibi durumlarda bu konuda etkilidir. Bireyin stresle mücadele edebilmesi için beslenme düzeni ve beslenme alışkanlıkları yeniden ele alınmalı, gerekli durumlarda yeni düzenlemeler yapılmalıdır. Stresle baş edebilmek ve stresi yönetebilmek için tavsiye edilen beslenme önerileri;

1. Kahve tüketiminin günlük iki veya üç fincanla sınırlandırılması
2. Vücudun günlük vitamin ve kalori ihtiyacını karşılayacak şekilde beslenme
3. Organik besinler tercih edilmeli
4. Yemek yemek stresten kurtulmanın bir yolu değildir.
5. Sigara içinler C vitamini takviyesi yapılmalıdır,
6. Beslenmenin yanında egzersileri de ihmal etmemek gerekir
7. Dönemsel diyetler yerine düzenli ve istikrarlı diyetler yapılmalıdır
8. Tuz, doymuş yağ ve kolesterol oranı yüksek gıdalardan uzak durulmalıdır.

Bedensel hareketler

Egzersiz olarak ta adlandırılan bedensel hareketler, vücudun canlanmasını ve kasların güçlenmesini ve derin nefes alıp vermeyi sağlayan faaliyetlerin bütünü olarak adlandırılmaktadır. Yüzme, koşma, bisiklete binme, tenis oynama, yürüyüş gibi aktiviteler bedensel hareketi sağlayan egzersizlerdir. Egzersiz vücuttaki dolaşımı artırmakta bu da beyne giden kan miktarı fazlalaşmaktadır. Vücut stres altındayken varolan veya olası tehlikelere karşı kendini hazırlanmaktadır. Stresli durumun ardından bu duruma karşı vücudun ürettiği hormonlar vücutta damarlar yoluyla dolaşmaya devam eder. Bu

hormanların uzun vadede vücuda zarar vermemesi için vücuttan atılması gerekir. Bunun da yolu egzersiz yapmaktan geçer. Düzenli egzersizin insan vücuduna yararlar;

1. Korku, endişe, öfke gibi duygularla depresyonu azaltır,
2. Ruh sağlığına iyi gelir,
3. Odaklanmayı artırır.
4. Kalbe sağlığı açısından faydalıdır,
5. Bireyin özgüveni artırır,
6. Bireyi güçlü hissettirir,
7. Uyku bozukluklarının giderilmesinde faydalıdır.

Biyolojik geri bildirim

Biyolojik geri bildirim, bireyin normal veya anormal olan, kendisinin doğrudan fark edemediği fizyolojik tepkilerini bir araç yardımı ölçerek farkında olması ve kontrol altında tutması sürecidir. Yapılan bilimsel araştırmalarda bireyin kalp atışı, oksijen tüketimi, mide asidi salgısı gibi içsel süreçlerini kontrol edilebileceği ortaya konmuştur. Biyolojik geribildirim yoluyla stresin olumsuz etkileri aşağılara çekilebilmektedir.

Meditasyon

Meditasyon, bedeni fiziksel ve duygusal olarak dinlendirmek amacıyla içsel konsantrasyonu ve dinginliği arttırmak olarak tarif edilebilir. Meditasyonda hedeflenen şey kişiyi, zihinsel endişe ve gerilimden uzaklaştırarak bir rahatlık ve sakinliğe ulaşmasını sağlamaktır. Meditasyon hem bireyin zihnen stresli durumlardan uzaklaşmasına hem de bireydeki stres belirtilerinin azalmasına yardım eder. Meditasyon için farklı teknikler uygulansa da hepsinin amacı aynıdır yani dinginlik ve rahattır. Meditasyon stresi, endişeyi, korkuları ve hipertansiyonu azaltmada etkili olduğu tespit edilmiştir.

Bedeni kontrol altında tutacak gevşeme ve pasif düşünme dalgalarını kabul etmek ve teşvik etmekle meditasyonda hedefe ulaşılmış olur. Bu durumda oksijen kullanımı azalır, bedeni ve zihni dinginleştirme yeteneğinde artış olur. Meditasyonun sürekliliği, huzur vererek günlük hayatta yaşanan olayların üstesinden kolayca gelmeyi sağlar.

Solunum hareketleri

Vücuda alınan oksijenin yetersizliği insan psikolojisini olumsuz etkileyen bir stres faktörüdür. Vücuttaki hücrelere yeterli oranda oksijenin ulaştırılamaması kanserle, kalp hastalıklarıyla, beyin felçleriyle, bağışıklık sisteminin zayıflığıyla alakalandırılmaktadır. Nefes alma gevşeme tekniklerinin önemli parçalarından biridir. Doğru nefes almak ağır, derin ve sessiz nefes almak olarak tarif edilmektedir. Bireylerin maruz kaldığı stres düzeyi yükseldikçe nefes alıp verme sıklığında da artış olduğu tespit edilmiştir. Normalde şartlarda bir dakikada 16 nefes alırken strese maruz kalan bireylerde bu sayı 20'ye kadar artmaktadır. Böyle bir durumda göğüs ağrısı, çarpıntı, bayılma, baş dönmesi, dikkatsizlik, kaygı, hafıza kayıpları gibi durumların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı doğru ve derin nefes almak insan sağlığı açısından son derece önemlidir.

Gevşeme

Kalp uzmanı olan Herbert Benson, 1960'larda gevşemenin insan sağlığı açısından önemli bir teknik olarak kabul edilmesini sağlamıştır. Ondan sonra bu konuda yeni teknikler geliştirilmiştir. Bu tekniklerin temel hedefi, bireyin kendi bedenini izleyerek gerginlikleri fark etmesi, kaslarını kontrol altında tutabilmesi ve vücut gerginliğini en alt seviyeye düşürerek gevşemeyi gerçekleştirmesini sağlamaktır. Gevşeme öğrenilerek edinilecek bir beceridir. Gevşeme teknikleri ile stresle baş etmeyi kolaylaştırdığı gibi başka rahatsızlıklara karşı da faydalıdır.

Sosyal destek

Çevreden alınacak sosyal destek de bireyleri endişeden ve stresten koruyan önemli unsurlardan biridir. Bireylere çevrelerinin verebileceği sosyal destekler;

1. Bilgilendirme,
2. Öğüt verme,
3. Zor durumda kaldığında destek verileceğine dair güven oluşturma,
4. Yeteneklerinin farkın olunulması,
5. İlgi alanına uygun bir gruba dahil ederek aitlik bilincini oluşturma

şeklinde sıralanabilir.

Çevre tarafından bireye verilecek olan sosyal destekler, onun stresin üstesinden gelmesini kolaylaştıracak, stres düzeyini düşürecek ve psikolojik olarak rahatlamasını temin edecektir. Yalnız yaşayan veya gruplar tarafından dışlanan kişiler stresle mücadele etmeleri zorlaşmaktadır. Bireylerin ailelerinden veya farklı gruplardan aldıkları destek, onların başarı düzeylerini artırmanın yanında işten aldıkları zevkin artmasını da sağlamaktadır. Özetle söyleyecek olursak, birey çevreden ne kadar çok destek görürse o kadar strese karşı direnç gösterebilmektedir.

Sosyal ve sportif faaliyetlere katılım

Bireylerin boş zamanları değerlendirmek amacıyla sosyal ve sportif faaliyetlere katılmaları onların stresle başa çıkmalarını kolaylaştırır. Sanatsal, kültürel veya sportif faaliyetlere gerek icracı olarak gerekse izleyici olarak katılmak, televizyon izlemek, kitap okumak, müzik dinlemek, sinema ya da tiyatroya gitmek gibi alışkanlıklar stresin azaltılması ve önlenmesinde son derece büyük öneme sahiptir. Tabiatla içiçe olmak, etkinliklerde bulunmak bireylere fizyolojik ve psikolojik bakımdan olumlu tesir etmektedir.

Masaj

Masajın bedensel ve ruhsal manada rahatlatıcı etkisi olduğu bilinmektedir. Masaj kan dolaşımını düzenleyerek gerilmiş kasların gevşemesini sağlar. Stres anında vücutta başgösteren ağrıların dindirilmesini sağlayarak bir rahatlama getirmenin yanında kişinin kendisini enerjik hissetmesini sağlar. Strese maruz kalan bireylere masaj uygulandığında, stres seviyeleri azalmakta ve olumsuz düşünceler zihninden uzaklaşmaktadır.

Zaman yönetimi

Zamanın bireyler üzerindeki baskıyı ve yaratabileceği stresi azaltmanın yolu zamanı doğru planlamak ve doğru yönetmekle ilgilidir. Zaman yönetimi denildiğinde, zamanın kontrol altına alınması ve yapılacak işlerin programlanmasını anlıyoruz. Zaman yönetiminde önceliklerin belirlenmesi ve sıralamanın yapılması önemlidir. İyi bir zaman yönetimi ile stresi büyük ölçüde kontrol altına almak kolaylaşacaktır. Zaman yönetimini yapabilmek için önce hedefi belirlemek, bu hedefe ulaşmak için planlama yapmak, yapılan planın tatbik

sürecini ve sonuçlanma zamanını belirlemek ve hedefe ulaşmak için çalışmak gerekmektedir.

3.1.4.2. İş stresi ile başa çıkmada örgütsel yöntemler

İş stresinin kontrol altına alınması işletmeler açısından kritik değer taşır. Örgütlerin stresle baş etme ve stres yönetimine dair geliştirilen ve uygulanan belli yöntemleri vardır. Örgütsel stres yönetimi denildiği zaman, bireysel ve örgütsel stres kontrol altına alarak örgütün düzenli işleyişini korumak için izlenen yol ve yöntemler anlaşılır (Özkalp ve Kirel, 2001: 18). Örgütlerde stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri desteklenirken, olumsuz etkileri azaltılmaya ve mümkünse yok edilmeye gayret sarfedilir.

İş stresi ile başa çıkmakda kullanılan örgütsel yöntemler sayesinde stresin neden olabileceği bedensel ve ruhsal zararlı etkilere karşı hazırlıklı hale gelinebilmekte ve alınan birtakım önlemlerle stresin etkisi azaltılabilmektedir (Soysal, 2009:33-37, İşcan, Sayın, 2010:199-200, Koşoçaydan, 2011:74, Sabuncuoğlu, Tüz, 1996:157-158, Erdil, Keskin, İmamoğlu, Erat, 2004:21, Yamuç, Türker, 2014:26, Ertürk, 2007:250, Uysal, Akbulut, Ertan, 2015:981-982, Ildız, 2009:7-9.). İş stresi ile başa çıkmada kullanılan örgütsel yöntemler;

Çalışma şartlarının iyileştirilmesi

Çalışma şartlarının ve çalışma ortamının iyileştirilmesinin hem çalışanın verimliliği açısından hem de işletmenin randımanının artması bakımından son derece önemlidir. Bu iyileştirme çalışanın motivasyonunu artıracığı için iş yerinde yaşanabilecek kazaların en aza indirilmesini sağlar. Çalışma ortamının ve çalışma aletlerinin temiz olması da çalışanları olumlu etkileyerek işe olan odaklanmalarını artırır. Çalışma ortamındaki aydınlatmanın doğru olması çalışanların odaklanmalarına ve moral olarak da iyi durumda olmalarını sağlar. İşyerinde gürültü düzeyini azaltmak verimliliği artırmanın yanında iş kazalarına da azaltacaktır. İşyeri ısısının çok yüksek veya çok düşük olması, aşırı nemli veya tamamen nemsiz olması ve havalandırmanın yeterli olmaması gibi durumlar işletmelerde verimliliği düşüren faktörlerdir. Bu kötü şartlar aynı zamanda çalışanlarda sağlık problemlerine ve gerginliklere sebep olabilmektedir.

İşgüvenliği sağlama

Çalışanlar açısından çalışma ortamlarında iş güvenliğinin sağlanmış olması onların moral ve motivasyonlarını artırması bakımından önemlidir ve bu durum iş kazalarının meydana gelme riskini minimize etmektedir. Çalışanların iş ortamlarının temiz, düzenli ve güvenli olması onların işlerine odaklanmalarını ve sahiplenmelerini sağlayacaktır. Güven duygusunun insani açıdan önemi göz önüne alındığında çalışanın, sunulan güvenli iş ortamından etkilenmeyeceği düşünülemez. Günümüzün rekabetçi ortamında iş hayatındaki hızlı değişim ve dönüşümler, işverenleri çalışanlarının sağlığını ve güvenliğini sağlama konusunda mecbur etmiştir. Bu mecburiyet motivasyonunun işverenler açısından kaynağı, sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi ve çalışan verimliliğinin artırılması amacına dayanmaktadır. Çalışanların tehlikesiz ve konforlu çalışma ortamlarını tercih ettikleri aşikardır.

Sağlıklı iletişim ve yönetim tarzı

İşletmelerde karşılaşılan stres, bireyler işletmelerde sağlıklı iletişim kuramaması ve yöneticilerin yönetim anlayışı sebebiyle strese maruz kalabilmektedirler. Bir işletmede yönetim tarzı otoriter ve demokratik olmak üzere iki şekilde görülür. Çalışanların yetkiye dayanılarak yönetilmeleri otoriter yönetim tarzıdır. Bunun yanında, çalışanların yaratıcılıklarını ve yeteneklerini sunmalarına imkân sağlayan, bireysel ve örgütsel amaçları eşgüdümlü hale getiren bireylerin olduğu yönetim ise demokratik yönetim tarzıdır. Otoriter yönetimlerde katı kurallar, cezalandırma ve kontrol otoriter yönetim tarzının belirgin özellikleri iken demokratik yönetimlerde daha esnek bir anlayış ve ödüllendirme ön plana çıkmaktadır. İşletmelerde ortak amaçlar belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak ancak sağlıklı işleyen iletişim kanallarının kurulması elde edilebilir. Sağlıklı bir iletişimin olduğu işletmelerde çalışanlar ve departmanlar uyum içinde hareket edeceğinden motivasyon, kontrol, karar verme, aitlik duygusu, güven ve örgüt bütünlüğü sağlanmış olur ve etkin bir yönetim anlayışı gerçekleştirilmiş olur.

Esnek çalışma saatleri

Son yıllarda çok sayıda işletme esnek çalışma saatleri uygulamaktadır. Esnek çalışma saatlerinin uygulanması demek çalışanların çalışacakları zamanı ve süreyi diledikleri gibi

ayarlayabilecekleri anlamına gelmektedir. Buna göre, haftada 5 gün 40 saatlik çalışma süresi çalışanlar tarafından düzenlenebilmektedir. Bu durum çalışanların, iş tatminlerini ve motivasyonlarını artırarak daha kaliteli iş yapabilme olanağı sağlar. Bunun sonucunda çalışanların iş doyumu da artar.

Personel destek programları yapma ve kişisel gelişimi destekleme

İşletmelerde çalışanlara sağlanan destek programları onların stresten uzaklaşmalarında ve stres düzeylerinin azalmasında olumlu bir etkiye sahiptir. Çalışanlara dinlenme imkanları sağlamak ve bu zamanda onları çeşitli aktivitelerle meşguletmek, turnuvalar düzenlemek psikolojik olarak bir rahatlama getirecektir. Japonya da başlayan ve Amerikalılar tarafından da uygulanan, çalışanların yumruklayabileceği kum torbalarının ve yönetici mankenlerinin bulunduğu “düşmanlık odası” veya “saldırgan beden hareketleri odası” buna bir örnek olarak verilebilir. Yöneticiler ve çalışanlar bu odaya girerek kendilerini kötü duygulardan kurtarmaktadırlar. Bunun yanında çalışanlara daha az enerji harcayarak işlerini strese girmeden yapmalarını sağlayacak birtakım yetenekler kazandırılarak işlerini az zamanda ve tam olarak nasıl yapacakları öğretilir. Yine düzenlenecek olan hizmetiçi kurslarla çalışanlara çatışmaları çözümüyle yöntemleri ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurabilme yolları da öğretilir.

Etkili performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin kurulması

İşletmelerde çalışanların performanslarının doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve bunun karşılığında çalışanın ödüllendirilmesi önemlidir. Bu uygulama çalışanın yaptığı iş sonucunda kendisiyle gurur duymasına, kariyerinde ilerleme açısından doyuma ulaşmasına ve iş tatminine olumlu etki yapacaktır. İnsan psikolojik olarak belli bir işi tamamlama veya başarmak için bir motivasyonla hareket eder. Bu motivasyonun çalışana sağlanması adına verilecek ister doğrudan para olsun isterse onere etmek gibi manevi bir ödül olsun amacın gerçekleşmesi için son derece önemlidir. Çalışanların moral ve motivasyonu, yetersiz ve adil olmayan ücret politikaları sebebiyle olumsuz yönde etkilenmektedir. Çalışana verilecek ödül, yapacağı veya yapmakta olduğu iş için onu daha fazla efor sarfetme yönünde motive edecektir.

İşletmelerdeki ödüllendirme sistemine, maaş artışı, statü kazandırmak, tatil olanağı sağlamak, övmek, sorumluluk kazandırmak, onere etmek vb. uygulamalar örnek olarak verilebilir. Doğru ve etkili bir şekilde uygulanan performans değerlendirmesinin ve ödüllendirmenin mevcut olduğu işletmelerde, çalışanlar üzerinde bu konuda oluşabilecek iş stresi engellemiş olacağından çalışanın motivasyonu ve iş tatminini üst düzeye çıkacaktır.

İş yükünün azaltılması

Çalışanın stres kaynağı olmasının yanında çalışanın hızlı öğrenmesi ve gelişmesine yardımcı olan iş yükü, çalışanın görev yoğunluğu olarak tarif edilen bir kavramdır. Aşırı iş yükü, çalışandan az zamanda az kaynakla çok iş beklendiği durumlarda ortaya çıkar. Çalışanlarda iş yükü fazlalığı, sorumlulukların yerine getirilmemesi, dikkatini verememe, tepki süresinin uzaması, performans düşüklüğü gibi durumlarla karşılaşmaya sebep olur ve bu durum çalışanların stres düzeyini artırır. Stres düzeyi arttıkça da çalışanların verimliliği düşer, fiziksel ve ruhsal olarak olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir, işte hatalar yapılmaya başlanır. Bu durum işten ayrılmayla da sonuçlanabilir. Bu sebeple çalışanların iş yükünün onun yetenek ve tecrübelerine göre iyi ayarlanması gerekir.

İş tatminini yükseltmek

İş tatminini sağlayan faktörler literatürde, kişiye ve işe bağlı faktörler olarak iki başlık altında incelenmektedir. Çalışanın iş tecrübesi, cinsiyeti ve yaş durumu iş tatmininin artmasında önemli etmenlerdir. Tecrübeli çalışanlarda iş tatmini oranı daha yüksektir. Yapılan çalışmalarda yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığını gözlemlenmiştir. Yine aynı işte çalışma süresi yani tecrübesi arttıkça daha iyi iş çıkartacağı düşüncesiyle çalışanın iş tatmininin arttığı da gözlemlenmiştir. Bu çalışmalarda işteki statü ile iş tatmini arasında doğru orantı olduğu da tespit edilmiştir. İş tatminini yükseltilmesi için iş ortamına bağlı faktörleri, çalışma şartları, sosyal ve ekonomik boyut, işin genel yapısı şeklinde sıralayabiliriz. İşin zorluk derecesi, monotonluktan çıkarılarak ilginç hale getirilmesi, karşılığında alınan ücretin yeterli kabul edilmesi, terfi alma iş tatmininin artmasına vesile olacaktır. Bir işletmede iş tatmininin yüksek olması işletmedeki başarı düzeyini de artıracaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE İŞGÖRENLERİN BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ STRESİNİN ROLÜNÜN ANALİZİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi açıklanarak, araştırmanın yöntemi, varsayım ve sınırlılıkları anlatılmaktadır. Daha sonra araştırmada kullanılan yöntemler: anket formunun oluşturulması, araştırmanın evreni ve örnekleme açıklanmaktadır. Araştırmaya uygun olarak belirlenmiş hipotezlerin doğruluğu kullanılan veri analiz tekniklerine göre analiz edilerek elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Son olarak çalışmada sonuç ve öneriler yazılarak sonlandırılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tezin birincil amacı aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile iş görenlerin bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide iş stresinin rolünün belirlenmesidir. İkincil amacı ise bu ilişkinin demografik değişkenler açısından farklılaşmasının ortaya konulmasıdır.

Günümüzde işletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet gücünü koruyabilmeleri, kurumsallaşma ile yakından ilgilidir. İşletmelerin kurumsallaşması demek, bir örgütte yapılacak işlerin en üst kademedan en alt kademeye kadar belirlenerek kurallara bağlanması anlamına gelmektedir. Kurumsallaşmanın getirmiş olduğu kuralların, yönetimin ve işgörenlerin iş tatminine ve dolayısıyla örgütsel bağlılığa etkisi söz konusudur. Bu konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalar hakkında literatür kısmında bilgi vermiştik. Literatürde, aile işletmelerinde kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide iş stresinin rolünü belirlemeye yönelik çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu eksiklik çalışma konumuzu belirlemede etkili olmuştur. Kurumsallaşmanın iş görenlerin duygusal bağlılığını yükseltmesi beklenmektedir. Literatürde yapılan araştırmalarda, bağlılıkla iş stresi arasındaki ilişkinin pozitif veya negatif yönlü olabileceği ortaya konmuştur. Bu çalışma ile bu üçünün etkileşiminin ortaya konulması, kurumsallaşma düzeyinin iş görenler üzerinde oluşturacağı olumlu etkilerin geliştirilmesine yönelik uygulamalara veri sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda mevcut çalışmanın alan yazını için önemli bir araştırma olacağı öngörülmüştür.

Bu çalışmada kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisinde iş stresinin aracılık rolü, aile işletmeleri özel durumunda ele alınmıştır. Sözü edilen değişkenlerin arasındaki ilişkiler için oluşturulan araştırma modeli, işletmelerin kurumsal yapıları ve araştırmanın evreni bakımından değerlendirildiğinde çalışma daha önce yapılan çalışmalardan farklılaşmaktadır. Giriş bölümünde belirtildiği gibi kurumsallaşma, örgütsel bağlılık ve iş stresi işletme alanında yapılan akademik çalışmalarda diğer değişkenlerle birlikte yoğun olarak kullanılan değişkenlerdir. Aynı şekilde dünya genelinde işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmesi olması dolayısıyla aile işletmelerinin yönetimi, bir sonraki varislere sağlıklı bir şekilde devredilmesi ve diğer yönetim organizasyon özellikleri de yoğun bir şekilde çalışılmıştır. Bu çalışmada ilgili bilim alanının önemli değişkenleri arasındaki aile işletmeleri perspektifinden ele alınmıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Tezin teorik ve literatür bölümlerinde anlatıldığı gibi çalışma sektör olarak araştırma kapsamında yer alan şehirlerde, ilgili ticaret odasına kayıtlı restoran işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Böyle bir sınırlama aynı zamanda elde edilen bulguların analizi açısından metodolojik olarak yapılması gerekmektedir.

Ayrıca verilerin güvenilir bir şekilde toplanması, toplanan verilerin toplumsal olarak bütünlüğünün sağlanması ve veri toplamının maliyetleri sınırlılıkları göz önüne alınarak bilimsel örnekleme sınırlılıkları uygulanmıştır. Bu çerçevede örneklem hesabı veren ve örneklem başlığı altında anlatılmıştır.

Çalışmanın bir kapsamı da Türkiye ve Azerbaycan ülkelerindeki işletmelerin karşılaştırılmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede veri toplama ve ülke evrenlerini yansıtmaya özellikleri göz önüne alınarak çalışma Türkiye de Ankara, Azerbaycan da Bakü şehirleri ile sınırlandırılmıştır.

4.3. Araştırma Hipotezleri

Çalışmanın problemi kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü olup olmadığının araştırılmasıdır. Araştırma problemi belirlendikten sonra

ilgili probleme ilişkin hipotezlerin belirlenmesi aşamasına geçilir. Buna göre araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H1: Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile iş görenlerin bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide iş stresinin aracı rolü vardır.

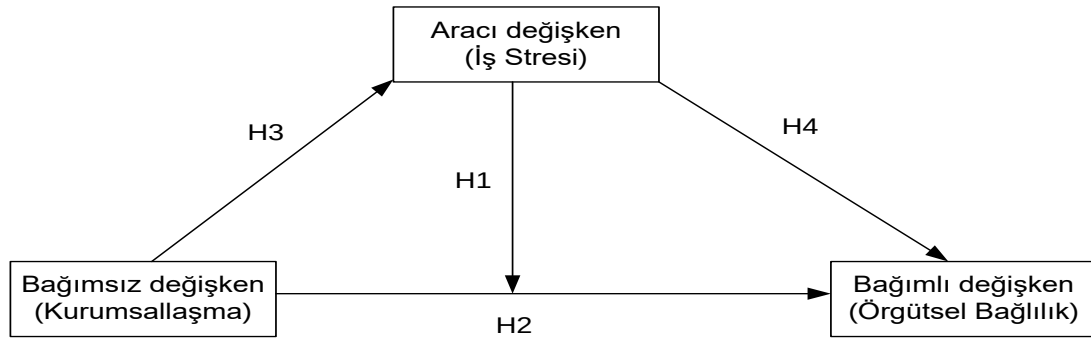
H2: Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile iş görenlerin bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile iş görenlerin iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: İş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.4. Araştırma Modeli

Araştırma hipotezleri doğrultusunda oluşturan araştırma modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırma modeli

Bu modele göre, işletmelerin kurumsallaşma düzeyi işgörenlerin bağlılık düzeyini etkilemektedir. Bu etki iş stresi devriye girdiğinde farklılaşabilmektedir.

4.5. Evren ve Örneklem

Örnek Çapı ve Duyarlılığa Bağlı Olarak Örnek Çapının Belirlenmesi

Duyarlılık, güven düzeyi ve seçilecek örnekteki birim sayısı birbiri ile ilişkili değerlerdir. İstenilen düzeyde duyarlılık ve güvenilirliği sağlayan örnek çapı yığındaki birim sayısına bağlı olarak aşağıdaki formülde verilmiştir.

$$n = \frac{N(zs)^2}{Nd^2 + (zs)^2} \quad (4.1)$$

Burada N yığındaki birim sayısını, z istenilen güvenirlilik düzeyi için standart normal dağılımdaki kritik değeri, d duyarlılığı, s ise standart sapmayı göstermektedir. Eğer örnekleme çalışması yığındaki oran üzerine ise; orana ilişkin varyans

$$s^2 = p.q \quad (q = 1 - p)$$

olduğundan yukarıdaki formül

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq} \quad (4.2)$$

şeklinde ifade edilir (Yamane, 2001:94-95).

Yığından seçilecek örneklem sayısı yukarıda (2) ile verilen formül uygulanarak elde edilir. Araştırmanın evreni; Ankara ilindeki işletmeler için Ankara Ticaret Odası (ATO) Bakü ilindeki işletmeler için Azarbaycan Turizm bakanlığından alınan verilerle belirlenmiştir. Bu çerçevede Önce resmi kayıtlardan restoran ünvanlı firma sayıları elde edilmiştir. Elde edilen firma bilgisi kayıtlarında işletmenin aile işletmesi olup olmadığı ve çalışan sayısı bilgileri yoktur. İlgili bilgileri elde etmek için firmalarla ön görüşme yapılmıştır. Aile işletmeleri alanında yapılan akedemik çalışmalar ve işletmelerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgilere göre restoran işletmeleri arasında aile işletmelerinin oranının en az %80 olduğu ve ortalama çalışan sayılarının (Firmanın en yoğun çalıştığı dönem göz önüne alınmıştır) 25 olarak alınmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. Ayrıca araştırma çerçevesine göre araştırma evrenindeki firmaların belirli bir kurumsallaşma düzeyinde olması gerektiği de değerlendirilmiştir. Çalışmanın çerçevesi ve kısıtlarına göre örneklem çapı %95 güvenirlilik %5 duyarlılık düzeyinde alınarak örneklem çapı 385 olarak hesaplanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda, dengeli örneklem elde etmek açısından çalışan sayıları bakımından Ankara ve Bakü illerinin her ikisi içinde evrenin 10000 olarak alınması

uygun görülmüştür. Çalışmanın zaman ve maliyet kısıtları da göz önüne alınarak 50 firma örnekleme seçilmiştir. Seçilen firmaların personeline anket uygulanmıştır.

4.6. Yöntem ve Metod

Bu kısım, ölçek maddelerini güvenirlik analizi, ölçeğin geçerliliğinin DFA ile incelenmesi, hiyerarşik regrasyon ve verilerin analizi başlıkları altında ele alınacaktır.

4.6.1. Ölçek Maddelerinin Güvenirlik Analizi

Cronbach alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlığının (homojenliğinin) maddeler arası korelasyon katsayılarına bağlı bir ölçüsüdür. Diğer bir ifadeyle, alfa katsayısı ile ölçekte yer alan k tane maddenin (sorunun) türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının sorgulanması konusunda bilgi elde edilir. Cronbach alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında değer alır, ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa “bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbiriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu ya da tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı” yorumu yapılır (Alpar, 2013:848). Alfa katsayısının yorumu aşağıdaki gibi yapılır (Özdamar, 2016:114)

Çizelge 4.1. Cronbach’s Alpha katsayısının değer aralığı ve yorumları

Alfa katsayısı	Yorumu
$0,90 \leq \alpha \leq 1$	Ölçek, çok yüksek güvenirlik düzeyine sahiptir. Fenomen ile ilgili yüksek geçerlilik ve güvenilirlikte bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.
$0,70 \leq \alpha < 0,90$	Ölçek yüksek güvenirlik düzeyine sahiptir. Ölçek, fenomen ile ilgili toplum taramalarında ve bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.
$0,60 \leq \alpha < 0,70$	Ölçek yeterli güvenirlik düzeyine sahiptir. Ölçek, fenomen ile ilgili toplum taramalarında kullanılabilir.
$0,50 \leq \alpha < 0,60$	Ölçek düşük güvenirlik düzeyine sahiptir. Prototip ölçek olarak kullanılması, ancak iyileştirme çalışmalarının yapılması uygun olur.
$0,40 \leq \alpha < 0,50$	Ölçek, çok düşük güvenirlik düzeyine sahiptir. Ölçeğin yeniden düzenlenmesi ya da modifiye edilmesi gerekir.
$\alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir. Ölçek yeniden düzenlenmelidir.

4.6.2. Ölçeğin Geçerliliğinin DFA İle İncelenmesi

Doğrulamalı faktör analizi, ölçeklerin geliştirilmesinde, ölçek modelinin de geçerliliğinin analiz edilerek analiz ve yorumunun yapılmasını sağlamasından dolayı sık kullanılan bir yöntemdir. Yöntem ölçeğin teorik alt yapısına göre önceden belirlenen model aracılığıyla verilerin ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini ölçmeyi sağlayan kolay uygulanabilir bir işlemdir. Çok sayıda gözlenen ve ölçülen değişkenleri ait olduğu gizil (örtük) değişkenin yapısal olarak analiz edilmesinde doğrulamalı faktör analizi kullanılır (Çapık, 2014:).

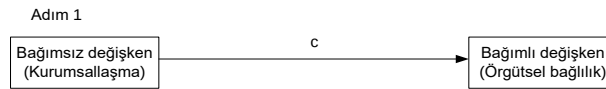
Çizelge 4.2. Modelin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

İndeks	Mükemmel uyum değerleri	Kabul edilebilir uyum değerleri
χ^2/df	<2	<5
GFI	>0,95	>0,90
CFI	>0,95	>0,90
RMSEA	<0,05	<0,10

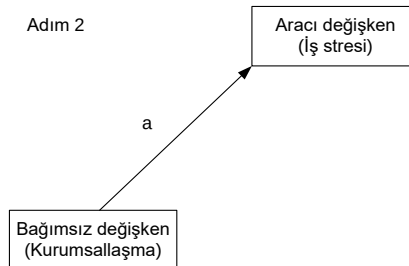
4.6.3. Hiyerarşik Regresyon

Aracı değişken rolü analizinde Baron ve Kenny tarafından önerilen ve hiyerarşik regresyon analizine dayanan yöntem kullanılmıştır. Bu yöntem aşağıda verilen adımlardan oluşmaktadır.

1. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi vardır.

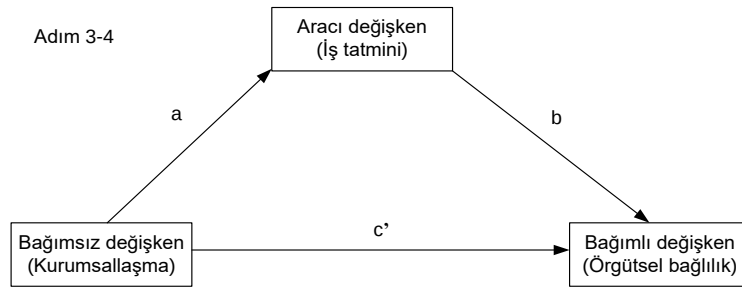


2. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi vardır.



3. Aşamalı regresyon analizinin birinci aşamasında bağımsız değişken ile bağımlı değişkenin kullanıldığı model oluşturulur. Modelin ikinci aşamasında aracı değişken modele dahil edilir.

4. İkinci aşama regresyon analizinde bağımsız değişkenin etkisi tamamen ortadan kalkarsa (katsayısı istatistiksel olarak anlamsız olursa) tam aracılık rolü vardır, bağımsız değişkenin etkisi devam ederse (katsayısı istatistiksel olarak anlamlı olursa) kısmi aracılık rolü vardır.



Analizin devamında aracı değişkenin etkisinin analizi için Sobel testi yapılmaktadır.

4.6.4. Verilerin Analizi

Çalışmada ihtiyaç duyulan ikincil verilerin elde edilmesinde bu konuda oluşmuş alan yazındaki kitap, makale ve tezler incelenerek toparlanmıştır.

Birincil veriler ise Azerbaycan Bakü ilinde ve Türkiye’de Ankara ilinde faaliyette bulunan restoranlarda nicel araştırma tekniği kullanarak anket formları aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma Ankara ve Bakü’den toplam 1000 kişinin katılımıyla gerçekleşmiştir. Öncelikle Ankara ve Bakü’de faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan 50 yönetici Bakü, 50 yönetici Ankara ilinde olmak üzere toplam 100 yönetici ve 500 çalışan Baküde ve 500 çalışan Ankara ilinde olmak üzere 1000 personele, anket yöntemi kullanılarak araştırma yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formlarında anket soruları dört bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde katılımcıların demografik yapısını ortaya çıkaracak sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyine, üçüncü bölümde ise çalışanların iş stresine yönelik sorular yer almıştır. Yöneticilere uygulanan kurumsallaşma anketinde Koç, H. Ve Aylan, S. (2017) ölçeği, çalışanlara uygulanan iş stresi anketinde

Aktaş, A. M. (2001) iş stresi belirleme ölçeği ve örgütsel bağlılık anketinde Mowdaw, Steers ve Porter in örgütsel bağlılık ölçeği (1979) kullanılmıştır.

Bu çalışmada aşağıdaki analizler yapılmıştır:

1. Ölçeklerin yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir.
2. Ölçeklerin güvenirlik analizi için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır.
3. Araştırma hipotezinin test edilmesi için doğrusal regresyon ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.
4. Değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısıyla incelenmiştir.
5. Ölçek puanlarında demografik değişkenler bakımından farklılık olup olmadığı t testi ve ANOVA testiyle incelenmiştir.

Katılımcılardan anket formları kullanarak elde edilecek veriler, istatistik paket programı ile bilgisayar ortamında kodlanarak ve çeşitli istatistiksel testler (korelasyon, regresyon, t-testi) kullanarak analiz edilmiştir. Anketler aracılığıyla toplanan verilerin istatistiki analizlerinde öncelikle örneklem grubu işletmelerin özelliklerinin belirlenmesi için frekans ve yüzde hesaplamaları sunulacaktır.

Azerbaycan / Bakü ve Türkiye /Ankara da faaliyet gösteren aile işletmelerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen sonuçların analizi SPSS istatistik paket programı kullanılarak yapılmıştır. Analiz sonucunda iş stresinin her iki ülkeye göre farklılık gösterip göstermediği tespit edildi. Ayrıca iş stresinin kurumsallaşma ve örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği de tespit edildi.

Son olarak İş stresinin aile işletmelerinde kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık düzeyine olan etkisi için korelasyon ve regresyon analizi ile değerlendirilmesi yapıldı. Yapılan nitel görüşmelerden toplanan veriler ise istatistiksel analizleri sonucunda teze dahil edildi.

4.7. Analiz ve Bulgular

Bu kısım, ölçeklerin güvenirliğine ilişkin bulgular, örnekleme ilişkin bulgular ve açıklayıcı istatistikler, araştırmaya ilişkin bulgular, türkiye ve azerbaycan bulgularının

karşılaştırılması, kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisinde iş stresinin aracılık rolü başlıklarından oluşmaktadır.

4.7.1. Ölçeklerin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik analizleri yukarıda açıklanan istatistiksel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilecektir. Bu çerçevede önce ölçeklerin güvenirliği Cronbach's Alpha katsayısıyla daha sonra geçerliliği DFA yöntemiyle incelenecektir.

Çizelge 4.3. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliği için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları

Ölçek	Cronbach's Alpha
Bağlılık (Türkiye çalışan)	,888
Stres (Türkiye çalışan)	,821
Kurumsallaşma (Türkiye yönetici)	,964
Bağlılık (Azerbaycan çalışan)	,934
Stres (Azerbaycan çalışan)	,829
Kurumsallaşma Azerbaycan yönetici)	,991

Ankette kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi bulguları Çizelge 4.3’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ölçeklerin güvenirlikleri “çok yüksek/yüksek güvenirlik düzeyine sahiptir” olarak bulunmuştur.

Çizelge 4.4. Araştırmada kullanılan ölçeklerin DFA analizinde modellerin uyum iyiliği katsayısı bulguları

Ölçek	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Bağlılık (Türkiye çalışan)	3,291	0,951	0,964	0,068
Stres (Türkiye çalışan)	2,6	0,977	0,976	0,057
Bağlılık (Azerbaycan çalışan)	2,761	0,957	0,982	0,059
Stres (Azerbaycan çalışan)	2,751	0,969	0,963	0,059

Araştırmada kullanılan ölçekler için DFA modeli uygulanarak elde edilen bulgular Çizelge 4.4’de verilmiştir. Elde edilen sonuçlar Çizelge 4.1’de verilen kritik değerlerle karşılaştırıldığında ölçek için kurulan modellerin kriterleri sağlandığı görülmektedir.

Çizelge 4.5. Örgütsel bağlılık ölçeğinin Azerbaycan uygulamasında, ölçek maddelerinin ölçek üzerindeki etkileri

Bağlılık maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
sr01	1	0,707			
sr02	1,063	0,746	0,049	21,749	***
sr03	0,195	0,096	0,094	2,071	0,038
sr04	1,146	0,742	0,072	15,863	***
sr05	1,188	0,798	0,069	17,092	***
sr06	1,176	0,796	0,069	17,057	***
sr07	1,222	0,838	0,068	17,952	***
sr08	1,308	0,886	0,069	18,95	***
sr09	1,061	0,711	0,069	15,276	***
sr10	1,196	0,843	0,066	18,075	***
sr11	1,031	0,715	0,067	15,319	***
sr12	1,049	0,750	0,065	16,026	***
sr13	1,186	0,799	0,069	17,115	***
sr14	1,167	0,804	0,072	16,22	***
sr15	0,592	0,340	0,081	7,327	***

(***: $p < 0,001$)

Örgütsel bağlılık ölçeği maddelerinin ait oldukları boyuta etkileri incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “sr08” maddesinde, en düşük etki ise “sr03” maddesinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.6. Stres ölçeğinin Azerbaycan uygulamasında, ölçek maddelerinin ölçek üzerindeki etkileri

Stres Maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
sr_01	0,832	0,412	0,132	6,305	***
sr_02	1,322	0,550	0,176	7,502	***
sr_03	1,344	0,586	0,175	7,698	***
sr_04	1,614	0,673	0,199	8,121	***
sr_05	1,428	0,645	0,179	7,987	***
sr_06	1,634	0,713	0,197	8,275	***
sr_07	1,322	0,609	0,169	7,816	***
sr_08	1,278	0,591	0,166	7,704	***
sr_09	1,158	0,463	0,139	8,325	***
sr_10	1	0,412			

Stres ölçeği maddelerinin ait oldukları boyuta etkileri incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “sr_06” maddelerinde, en düşük etki ise “sr_10” ve “sr_01” maddesinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.7. Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkiye uygulamasında, ölçek maddelerinin ölçek üzerindeki etkileri

Bağlılık maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
sr01	1	0,622			
sr02	1,279	0,775	0,09	14,19	***
sr03	0,646	0,287	0,108	5,961	***
sr04	1,168	0,633	0,097	12,015	***
sr05	1,247	0,731	0,092	13,561	***
sr06	1,22	0,802	0,084	14,495	***
sr07	1,092	0,627	0,091	12,039	***
sr08	1,393	0,812	0,095	14,669	***
sr09	0,396	0,193	0,097	4,069	***
sr10	1,32	0,762	0,094	13,972	***
sr11	0,462	0,222	0,1	4,639	***
sr12	0,716	0,388	0,092	7,797	***
sr13	1,091	0,671	0,086	12,733	***
sr14	1,116	0,651	0,1	11,11	***
sr15	0,424	0,191	0,106	3,993	***

Örgütsel bağlılık ölçeği maddelerinin ait oldukları boyuta etkileri incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “sr08” maddesinde, en düşük etki ise “sr15” maddesinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.8. Stres ölçeğinin Türkiye uygulamasında, ölçek maddelerinin ölçek üzerindeki etkileri

Stres Maddeleri	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
sr_01	0,914	0,442	0,133	6,875	***
sr_02	1,63	0,622	0,215	7,582	***
sr_03	1,064	0,523	0,141	7,546	***
sr_04	1,822	0,783	0,212	8,594	***
sr_05	1,139	0,528	0,149	7,618	***
sr_06	1,607	0,718	0,188	8,538	***
sr_07	1,104	0,515	0,158	6,994	***
sr_08	0,759	0,369	0,124	6,108	***
sr_09	1,632	0,672	0,195	8,351	***
sr_10	1	0,414			

Stres ölçeği maddelerinin ait oldukları boyuta etkileri incelendiğinde, bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre en yüksek etki “sr_04” maddelerinde, en düşük etki ise “sr_08” maddesinde olduğu görülmektedir.

4.7.2. Örneklem İlişkin Bulgular ve Açıklayıcı İstatistikler

4.7.2.1. Ankara’da restoranlarda çalışan işgörenlere ilişkin bulgular

Çizelge 4.9. Çalışmaya katılanların çalıştıkları departman bakımından frekans dağılımları

Departman	Sayı	Yüzde
Mutfak	114	23,0
Salon/servis	249	50,3
Bar	30	6,1
Yönetim/İdari	61	12,3
Hizmet	41	8,3
Toplam	495	100,0

Ankete katılanların çalıştıkları departman bakımından frekans dağılımları Çizelge 4.9’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankete katılanların büyük çoğunluğu (%50,3) Salon/Servis bölümü çalışanlarıdır. Bunu, %23 ile mutfak çalışanları, %12,3 ile bar çalışanları izlemektedir. Restoran ve kafelerde çalışanların çoğunluğu salon ve servis elemanı olduğu için böyle bir sonucun çıkması doğaldır. Anket uygulamasında boş bırakılan sorular istatistiklere dahil edilmemiş, cevap istatistikleri her bir soru için dolu olan anketler üzerinden hesaplanmıştır.

Çizelge 4.10. Çalışmaya katılanların cinsiyet bakımından frekans dağılımları

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	350	70,0
Kadın	150	30,0
Toplam	500	100,0

Ankete katılanların cinsiyet bakımından frekans dağılımları Çizelge 4.10’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankete katılanların %70 erkek, %30 kadın çalışandır. Dağılımın böyle olmasının nedeni bu sektörde çalışmaya erkeklerin daha istekli olmalarıdır.

Çizelge 4.11. Çalışmaya katılanların yaş grubu bakımından frekans dağılımları

Yaşgrup	Sayı	Yüzde
18-28 yaş	217	43,4
29-39 yaş	181	36,2
40-50 yaş	83	16,6
51-61 yaş	17	3,4
61 yaş üstü	2	,4
Toplam	500	100,0

Ankete katılanların yaş grubu bakımından frekans dağılımları Çizelge 4.11’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankete katılanların çoğunluğu %43,4’ü 18-28 yaş grubundan yani gençlerden oluşmaktadır, %36,2’si 29-39 yaş grubu, %16,6’sı 40-50 yaş, %3,4’ü 51-61 yaş grubu ve %4’ü 61 yaş üstü yaş grubudur. Bunun sebebi ise 18-28 yaş grubunda olan gençlerin restoran işletmelerinde çalışmayı daha çok tercih etmeleridir.

Çizelge 4.12. Çalışmaya katılanların eğitim bakımından frekans dağılımları

Eğitim	Sayı	Yüzde
Çırak/Kalfalık eğitimi	91	18,2
Meslek Lisesi	127	25,4
Kolej	43	8,6
Meslek Yüksekokulu	50	10,0
Fakülte	53	10,6
Meslek Eğitimi yok	136	27,2
Toplam	500	100,0

Ankete katılanların eğitim bakımından frekans dağılımları Çizelge 4.12’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankete katılanların çoğunluğu %27,2’si meslek eğitimi olmayanlardır, %25,4’ü meslek lisesi, %10,6’sı fakülte ve %18,2’si Çırak/Kalfalık eğitimi almış olanlardır. Bunun sebebi örneklerimize katılanların çoğu garson ve restoran çalışanlarından oluşmaktadır.

Çizelge 4.13. Çalışmaya katılanların medeni durum bakımından frekans dağılımları

Medeni durum	Sayı	Yüzde
Bekar	283	57,1
Evli	213	42,9
Toplam	496	100,0

Ankete katılanların medeni durum bakımından frekans dağılımları Çizelge 4.13’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankete katılanların medeni durum bakımından çoğunluğu %57,1’i Bekar, %42,9’u evlidir. Bunun nedeni, anketlerin uygulandığı restoran işletmelerinde işe alınma sürecinde daha çok bekar elemanların tercih edilmesidir.

Çizelge 4.14. Çalışmaya katılanların kıdem bakımından frekans dağılımları

Kıdem	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	136	27,3
2-6 yıl	184	36,9
7-11 yıl	85	17,1
12-16 yıl	44	8,8
17-21 yıl	37	7,4
22 yıldan fazla	12	2,4
Toplam	498	100,0

Ankete katılanların kıdem bakımından frekans dağılımları Çizelge 4.14’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Ankete katılanların Kıdemlerine göre frekans dağılımı %36,9’u 2-6 yıl, %27,3’ü 1 yıldan az %17,1 7’si 11 yıl, %8,8’i 12-16 yıl, %7,4’ü 17-21 yıl ve %2,4’ü de 22 yıldan fazladır.

Çizelge 4.15. Çalışmaya katılanların gelir bakımından frekans dağılımları

Gelir durumu	Sayı	Yüzde
1650 TL’den az	32	6,4
1650-2650 TL	298	59,6
2651-3651TL	104	20,8
3652-4652 TL	42	8,4
4652-5653 TL	24	4,8
Toplam	500	100,0

Ankete katılanların gelir bakımından frekans dağılımları Çizelge 4.15’te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankete katılanların gelir bakımından frekans düzeyine göre %59,6 1650-2650 tl maaş alan çalışanlardan, %4,8 ise 4652-5653 TL maaş alan yöneticilerden oluşmaktadır.

Çalışanların İş stresi ölçeği maddelerine verdikleri cevapların frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Çizelge 4.17’de verilmiştir. Genel ortalama incelendiğinde (3,25), çalışanların iş stresi düzeylerinin “yaklaşık olarak orta düzeyde” olduğu anlaşılmaktadır. Ölçek maddeleri incelendiğinde en düşük katılımı sr09(ortalama 2,48) maddesinde olduğu görülmektedir. Bu madde incelendiğinde genel ifade biçimi tercih edilmiş ve çalışanların yorumlama güçlüğü çekebileceği madde olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamanın ise sr01(ortalama 3,97) maddesinde olduğu görülmektedir. Bu madde incelendiğinde; çalışanların, iş yüklerinin yüksek olmasını en önemli stres kaynağı olarak gördükleri gözlemlenmiştir.

4.7.2.2. Bakü’de restoranlarda çalışan işgörenlere ilişkin bulgular

Çizelge 4.18. Araştırmaya katılan çalışanların departmanlara göre dağılımı

Departman	Sayı	Yüzde
Mutfak	168	33,6
Salon/servis	281	56,2
Bar	13	2,6
Yönetim/İdari	37	7,4
Hizmet	1	,2
Toplam	500	100,0

Çalışanların frekanslarına göre dağılımları Çizelge 4.18’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankete katılan çalışanların %56,2’si salon servis departmanında. %33,6’sı mutfak departmanında çalışmaktadır. Geri kalan çalışanlar bar, yönetim veya hizmet departmanında çalışmaktadır.

Çizelge 4.19. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	314	62,8
Kadın	186	37,2
Toplam	500	100,0

Çalışanların cinsiyetlerine göre frekans dağılımı Çizelge 4.19’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankete katılanların cinsiyetlerine göre %62,8’si erkek, %37,2’si kadın çalışanlardan oluşmaktadır Bunun sebebi erkeklerin bu sektörü daha çok tercih etmeleridir.

Çizelge 4.20. Araştırmaya katılan çalışanların yaş değişkeni açısından dağılımı

Yaş grupları	Sayı	Yüzde
18-28 yaş	206	41,5
29-39 yaş	140	28,2
40-50 yaş	124	25,0
51-61 yaş	26	5,2
Toplam	496	100,0

Çalışanların yaş grubuna göre frekans dağılımı Çizelge 4.20’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankete katılanların çoğunluğu %41,5’i 18-28 yaş grubundan yani gençlerden oluşmaktadır, %28,2’si 29-39 yaş grubu, %25,0’ı 40-50 yaş, %5,2’si 51-61 yaş grubudur. Bunun sebebi 18-28 yaş grubunda olan gençlerin daha çok restoran işletmelerinde çalışmayı tercih etmeleridir.

Çizelge 4.21. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımı

Eğitim durumu	Sayı	Yüzde
Çırak/Kalfalık eğitimi	110	22,1
Meslek Lisesi	81	16,3
Kolej	60	12,1
Meslek Yüksek okulu	72	14,5
Fakülte	50	10,1
Meslek Eğitimi yok	124	24,9
Toplam	497	100,0

Çalışanların eğitim durumlarına göre frekans dağılımı Çizelge 4.21’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankete katılanların çoğunluğu yani %24,9’u meslek eğitimi olmayanlardır, %16,3’ü meslek lisesi, %10,1’i fakülte ve %22,1’i çırak kalfalık eğitimi alanlardan oluşmaktadır. Bunun sebebi örneklerimize katılanların çoğu garson ve restoran çalışanlardan oluşmasıdır.

Çizelge 4.22. Araştırmaya katılan çalışanların medeni duruma göre dağılımı

Medeni durum	Sayı	Yüzde
Bekar	228	46,2
Evli	266	53,8
Toplam	494	100,0

Ankete katılanların medeni durum bakımından çoğunluğu %53,8’i evli, %46,2’si bekadır. Bunun sebebi olarak anketler restoran işletmelerinde uygulandığı için ve bu işletmelerde işe alınma sürecinde daha çok evli elemanların tercih edilmesidir.

Çalışanların örgütsel bağlılık ölçeği maddelerine verdikleri cevapların frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Çizelge 4.25’de verilmiştir. Genel ortalama incelendiğinde (3,61) Çalışanların bağlılık düzeylerinin “ortanın üzerinde” olduğu anlaşılmaktadır. Ölçek maddeleri incelediğinde en düşük katılımın sr03(ortalama 2,87) maddesinde olduğu görülmektedir. Bu maddeler incelediğinde genel ifade biçimi tercih edilmiş ve çalışanların yorumlama güçlüğü çekebileceği görülmüştür. En yüksek ortalama ise sr01 (ortalama 3.92) maddesinde olduğu görülmektedir. Bu madde çalışan açısından somut bağlılığı ifade etmektedir.

Çizelge 4.26. İş stresi ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikler

	#1		#2		#3		#4		#5		.	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S,
sr_01	22	4,4	25	5,0	62	12,4	202	40,4	189	37,8	4,02	1,049
sr_02	62	12,4	30	6,0	116	23,2	186	37,2	106	21,2	3,49	1,241
sr_03	58	11,6	30	6,0	147	29,4	180	36,0	85	17,0	3,41	1,183
sr_04	71	14,2	56	11,2	119	23,8	187	37,4	67	13,4	3,25	1,238
sr_05	47	9,4	39	7,8	138	27,6	192	38,4	84	16,8	3,45	1,143
sr_06	69	13,8	35	7,0	140	28,0	200	40,0	56	11,2	3,28	1,181
sr_07	46	9,2	46	9,2	151	30,2	187	37,4	70	14,0	3,38	1,120
sr_08	47	9,4	45	9,0	147	29,4	194	38,8	67	13,4	3,38	1,118
sr_09	101	20,2	47	9,4	127	25,4	174	34,8	51	10,2	3,05	1,288
sr_10	65	13,0	39	7,8	139	27,8	159	31,8	98	19,6	3,37	1,251
İş stresi											3,41	0,742

Çalışanların iş stresi ölçeği maddelerine verdikleri cevapların frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Çizelge 4.26’da verilmiştir. Genel ortalama incelendiğinde (3,41), çalışanların iş stresi düzeylerinin “yaklaşık olarak orta düzeyde” olduğu anlaşılmaktadır. Ölçek maddeleri incelediğinde en düşük katılımı sr09(ortalama 3,05) maddesinde olduğu görülmektedir. Bu maddeler incelediğinde genel ifade biçimi tercih edilmiş ve çalışanların yorumlama güçlüğü çekebileceği madde olduğu görülmüştür. En yüksek ortalama ise sr01(ortalama 4,02) maddesinde olduğu görülmektedir. Bu madde incelendiğinde çalışanlar iş yüklerinin yüksek olmasını en önemli stres kaynağı olarak gördükleri anlaşılabılır.

4.7.2.3. Türkiye’de restoranlarda çalışan yöneticilere ilişkin bulgular

Çizelge 4.27. Araştırmaya katılan yöneticilerin konum değişkeni açısından dağılımı

Konum	Sayı	Yüzde
İşletme sahibi	17	34,0
Akraba olan Genel Müdür (işletme yöneticisi)	2	4,0
Akraba olmayan Genel Müdür (işletme yöneticisi)	31	62,0
Toplam	50	100,0

Araştırmaya katılanların %62’sinin akraba olmayan Genel Müdür (işletme yöneticisi), %34’ünün işletme sahibi, %4’ünün akraba olan Genel Müdür (işletme yöneticisi) olduğu gözlemlenmiştir.

Çizelge 4.28. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim değişkeni açısından dağılımı

Eğitim durumu	Sayı	Yüzde
Çırak/Kalfalık eğitimi	4	8,0
Meslek Lisesi	7	14,0
Meslek Yüksekokulu	10	20,0
Fakülte	22	44,0
Meslek Eğitimi yok	7	14,0
Toplam	50	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin, %8’i Çırak/Kalfalık eğitimi almış; %14’ü Meslek Lisesi, %20’si Meslek Yüksekokulu, %44’ü Fakülte mezunu ve %14’ü ise Mesleki Eğitim almamış bireylerden oluşmaktadır.

Çizelge 4.29. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma süreci değişkeni açısından dağılımı

Kıdem	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	5	10,0
1-6 yıl	20	40,0
7-12 yıl	9	18,0
13-18 yıl	8	16,0
19-24 yıl	5	10,0
24 ve üzeri	3	6,0
Toplam	50	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma sürecine göre dağılımının, %10’unun 1 yıldan az, %40’ının 1-6 yıl, %18’inin 7-12 yıl, %16’sının 13-18 yıl, %10’unun 19-24 yıl ve %6’sının 24 yıl ve üzeri olduğu gözlemlenmiştir.

Çizelge 4.30. Araştırmaya katılan kurumların faaliyet süreleri değişkeni açısından dağılımı

Faaliyet süresi	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	4	8,0
1-10 yıl	32	64,0
11-20 yıl	6	12,0
20 yıldan fazla	8	16,0
Toplam	50	100,0

Kurumların faaliyet sürelerine göre frekans dağılımına gelince, %8'inin 1 yıldan az, %64'ünün 1-10 yıl, %12'sinin 11-20 yıl, %16'sının 20 yıldan fazla süredir açık olduğu gözlemlenmiştir.

Çizelge 4.31. Kurumsallaşma ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikler

	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tam katılıyorum		Ort. Std. S	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
sr01	4	8,0	5	10,0	8	16,0	21	42,0	12	24,0	3,64	1,191
sr02	1	2,0	2	4,0	3	6,0	26	52,0	18	36,0	4,16	0,866
sr03	4	8,0	0	,0	4	8,0	17	34,0	25	50,0	4,18	1,137
sr04	0	,0	0	,0	10	20,0	18	36,0	22	44,0	4,24	0,771
sr05	1	2,0	2	4,0	4	8,0	22	44,0	21	42,0	4,20	0,904
sr06	1	2,0	1	2,0	14	28,0	16	32,0	18	36,0	3,98	0,958
sr07	5	10,0	3	6,0	7	14,0	16	32,0	19	38,0	3,82	1,289
sr08	1	2,0	2	4,0	6	12,0	16	32,0	25	50,0	4,24	0,960
sr09	8	16,0	0	,0	10	20,0	16	32,0	16	32,0	3,64	1,367
sr10	0	,0	0	,0	9	18,0	24	48,0	17	34,0	4,16	0,710
sr11	0	,0	0	,0	6	12,0	17	34,0	27	54,0	4,42	0,702
sr12	5	10,0	6	12,0	8	16,0	13	26,0	18	36,0	3,66	1,349
sr13	13	26,0	7	14,0	11	22,0	7	14,0	12	24,0	2,96	1,525
sr14	7	14,0	11	22,0	9	18,0	12	24,0	11	22,0	3,18	1,380
sr15	6	12,0	6	12,0	8	16,0	14	28,0	16	32,0	3,56	1,373
sr16	6	12,0	2	4,0	9	18,0	17	34,0	16	32,0	3,70	1,298
sr17	7	14,0	8	16,0	6	12,0	12	24,0	17	34,0	3,48	1,460
sr18	3	6,0	1	2,0	6	12,0	25	50,0	15	30,0	3,96	1,029
sr19	1	2,0	3	6,0	10	20,0	17	34,0	19	38,0	4,00	1,010
sr20	0	,0	11	22,0	10	20,0	17	34,0	12	24,0	3,60	1,088
sr21	4	8,0	6	12,0	10	20,0	23	46,0	7	14,0	3,46	1,129
sr22	2	4,0	6	12,0	5	10,0	23	46,0	14	28,0	3,82	1,101
sr23	3	6,0	9	18,0	4	8,0	14	28,0	20	40,0	3,78	1,314
sr24	3	6,0	2	4,0	12	24,0	12	24,0	21	42,0	3,92	1,175
sr25	3	6,0	7	14,0	5	10,0	12	24,0	23	46,0	3,90	1,298
sr26	3	6,0	2	4,0	7	14,0	16	32,0	22	44,0	4,04	1,142
sr27	2	4,0	1	2,0	3	6,0	24	48,0	20	40,0	4,18	0,941
sr28	0	,0	3	6,0	5	10,0	16	32,0	26	52,0	4,30	0,886
sr29	2	4,0	0	,0	4	8,0	17	34,0	27	54,0	4,34	0,939
sr30	4	8,0	1	2,0	5	10,0	19	38,0	21	42,0	4,04	1,160

Çizelge 4.31 (devam). Kurumsallaşma ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikler

	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tam katılıyorum			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S
sr31	1	2,0	3	6,0	5	10,0	20	40,0	21	42,0	4,14	0,969
sr32	1	2,0	3	6,0	7	14,0	18	36,0	21	42,0	4,10	0,995
sr33	2	4,0	1	2,0	5	10,0	21	42,0	21	42,0	4,16	0,976
sr34	2	4,0	4	8,0	13	26,0	12	24,0	19	38,0	3,84	1,149
sr35	5	10,0	0	,0	11	22,0	15	30,0	19	38,0	3,86	1,229
sr36	2	4,0	3	6,0	8	16,0	20	40,0	17	34,0	3,94	1,058
sr37	1	2,0	4	8,0	8	16,0	14	28,0	23	46,0	4,08	1,066
sr38	4	8,0	2	4,0	12	24,0	15	30,0	17	34,0	3,78	1,200
sr39	1	2,0	7	14,0	6	12,0	16	32,0	20	40,0	3,94	1,132
sr40	1	2,0	2	4,0	4	8,0	18	36,0	25	50,0	4,28	0,927
sr41	2	4,0	0	,0	4	8,0	20	40,0	24	48,0	4,28	0,927
sr42	2	4,0	4	8,0	1	2,0	18	36,0	25	50,0	4,20	1,088
sr43	3	6,0	2	4,0	3	6,0	22	44,0	20	40,0	4,08	1,085
sr44	5	10,0	0	,0	6	12,0	19	38,0	20	40,0	3,98	1,204
sr45	1	2,0	2	4,0	6	12,0	21	42,0	20	40,0	4,14	0,926
sr46	1	2,0	3	6,0	5	10,0	16	32,0	25	50,0	4,22	0,996
sr47	4	8,0	3	6,0	12	24,0	12	24,0	19	38,0	3,78	1,250
Kurumsallaşma											3,94	0,686

Yöneticilerin kurumsallaşma ölçeği maddelerine verdikleri cevapların frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Çizelge 4.31’de verilmiştir. Genel ortalama incelendiğinde (3,94), İşletmelerin düzeylerinin “ortanın üzerinde” olduğu anlaşılmaktadır. Ölçek maddeleri incelediğinde en düşük katılımı sr13(ortalama 2,96) maddesinde olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuca göre işletmelerin çoğunda yazılı bir prosedür belgesinin olmadığı veya yeterli düzeyde olmadığı değerlendirilebilir. En yüksek ortalama ise sr29(ortalama4,34) maddesinde olduğu görülmektedir.

4.7.2.4. Azerbaycan’da restoranlarda çalışan yöneticilere ilişkin bulgular

Çizelge 4.32. Araştırmaya katılan yöneticilerin konum değişkeni açısından dağılımı

Konum	Sayı	Yüzde
İşletme sahibi	15	30,6
Akraba olan Genel Müdür (işletme yöneticisi)	17	34,7
Akraba olmayan Genel Müdür (işletme yöneticisi)	17	34,7
Toplam	49	100,0

Araştırmaya katılanların %34,7’sinin akraba olmayan Genel Müdür (işletme yöneticisi), %30,6’sının işletme sahibi, %34,7’sinin akraba olan Genel Müdür (işletme yöneticisi) olduğu gözlemlenmiştir.

Çizelge 4.33. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim değişkeni açısından dağılımı

Eğitim durumu	Sayı	Yüzde
Çırak/Kalfalık eğitimi	3	6,0
Meslek Lisesi	10	20,0
Kolej	4	8,0
Fakülte	25	50,0
Meslek Eğitimi yok	8	16,0
Toplam	50	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin, %6'sı Çırak/Kalfalık eğitimi almış; %20'si Meslek Lisesi, %8'i Kolej, %50'si Fakülte mezunu ve %8'i ise Mesleki Eğitim almamış bireylerden oluşmaktadır.

Çizelge 4.34. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma süreci değişkeni açısından dağılımı

Kıdem	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	2	4,0
1-6 yıl	21	42,0
7-12 yıl	17	34,0
13-18 yıl	5	10,0
19-24 yıl	1	2,0
24 ve üzeri	4	8,0
Toplam	50	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma sürecine göre dağılımının, %4'ünün 1 yıldan az, %42'sinin 1-6 yıl, %34'ünün 7-12 yıl, %10'unun 13-18 yıl, %2'sinin 19-24 yıl ve %8'inin 24 yıl ve üzeri olduğu gözlemlenmiştir.

Çizelge 4.35. Araştırmaya katılan kurumların faaliyet süreleri değişkeni açısından dağılımı

Faaliyet süresi	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	2	4,1
1-10 yıl	31	63,3
11-21 yıl	11	22,4
20 yıldan fazla	5	10,2
Toplam	49	100,0

Kurumların faaliyet sürelerine göre frekans dağılımına gelince, %4,1'inin 1 yıldan az, %63,3'ünün 1-10 yıl, %22'sinin 11-20 yıl, %10'unun 20 yıldan fazla süredir açık olduğu gözlemlenmiştir.

Çizelge 4.36. Kurumsallaşma ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikler

	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tam katılıyorum		Ort. Std. S	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
sr01	0	,0	0	,0	7	14,3	16	32,7	26	53,1	4,39	0,731
sr02	0	,0	0	,0	7	14,3	20	40,8	22	44,9	4,31	0,713
sr03	0	,0	1	2,0	6	12,0	17	34,0	26	52,0	4,36	0,776
sr04	0	,0	0	,0	7	14,0	19	38,0	24	48,0	4,34	0,717
sr05	0	,0	0	,0	7	14,0	17	34,0	26	52,0	4,38	0,725
sr06	0	,0	0	,0	7	14,0	17	34,0	26	52,0	4,38	0,725
sr07	0	,0	0	,0	8	16,0	19	38,0	23	46,0	4,30	0,735
sr08	0	,0	0	,0	7	14,0	22	44,0	21	42,0	4,28	0,701
sr09	0	,0	0	,0	8	16,0	23	46,0	19	38,0	4,22	0,708
sr10	0	,0	0	,0	7	14,0	18	36,0	25	50,0	4,36	0,722
sr11	0	,0	1	2,0	7	14,0	22	44,0	20	40,0	4,22	0,764
sr12	0	,0	0	,0	8	16,0	21	42,0	21	42,0	4,26	0,723
sr13	1	2,0	0	,0	10	20,0	18	36,0	21	42,0	4,16	0,889
sr14	0	,0	1	2,0	8	16,0	20	40,0	21	42,0	4,22	0,790
sr15	0	,0	0	,0	7	14,0	22	44,0	21	42,0	4,28	0,701
sr16	0	,0	0	,0	8	16,0	21	42,0	21	42,0	4,26	0,723
sr17	1	2,0	1	2,0	5	10,0	21	42,0	22	44,0	4,24	0,870
sr18	0	,0	1	2,0	8	16,0	20	40,0	21	42,0	4,22	0,790
sr19	0	,0	1	2,0	5	10,2	17	34,7	26	53,1	4,39	0,759
sr20	0	,0	2	4,0	7	14,0	14	28,0	27	54,0	4,32	0,868
sr21	0	,0	0	,0	8	16,7	20	41,7	20	41,7	4,25	0,729
sr22	0	,0	1	2,0	7	14,0	18	36,0	24	48,0	4,30	0,789
sr23	1	2,0	1	2,0	8	16,0	15	30,0	25	50,0	4,24	0,938
sr24	2	4,0	1	2,0	7	14,0	20	40,0	20	40,0	4,10	0,995
sr25	1	2,0	1	2,0	8	16,0	18	36,0	22	44,0	4,18	0,919
sr26	1	2,0	1	2,0	7	14,0	16	32,0	25	50,0	4,26	0,922
sr27	0	,0	1	2,0	5	10,0	18	36,0	26	52,0	4,38	0,753
sr28	0	,0	0	,0	7	14,0	17	34,0	26	52,0	4,38	0,725
sr29	0	,0	0	,0	7	14,0	15	30,0	28	56,0	4,42	0,731
sr30	0	,0	0	,0	7	14,0	17	34,0	26	52,0	4,38	0,725
sr31	0	,0	1	2,0	6	12,0	18	36,0	25	50,0	4,34	0,772
sr32	0	,0	0	,0	7	14,0	18	36,0	25	50,0	4,36	0,722
sr33	0	,0	0	,0	11	22,0	17	34,0	22	44,0	4,22	0,790
sr34	0	,0	0	,0	6	12,0	19	38,0	25	50,0	4,38	0,697
sr35	0	,0	0	,0	8	16,0	20	40,0	22	44,0	4,28	0,730
sr36	0	,0	0	,0	9	18,0	17	34,0	24	48,0	4,30	0,763
sr37	0	,0	1	2,0	6	12,0	19	38,0	24	48,0	4,32	0,768
sr38	0	,0	0	,0	8	16,0	19	38,0	23	46,0	4,30	0,735
sr39	1	2,0	0	,0	9	18,0	22	44,0	18	36,0	4,12	0,849
sr40	0	,0	0	,0	6	12,0	17	34,0	27	54,0	4,42	0,702
sr41	1	2,0	0	,0	5	10,0	18	36,0	26	52,0	4,36	0,827
sr42	0	,0	1	2,0	7	14,0	19	38,0	23	46,0	4,28	0,784
sr43	0	,0	0	,0	9	18,4	17	34,7	23	46,9	4,29	0,764
sr44	0	,0	0	,0	8	16,3	21	42,9	20	40,8	4,24	0,723
sr45	0	,0	1	2,0	7	14,3	17	34,7	24	49,0	4,31	0,796
sr46	1	2,0	0	,0	8	16,0	19	38,0	22	44,0	4,22	0,864
sr47	3	6,0	0	,0	10	20,0	19	38,0	18	36,0	3,98	1,059
Kurumsallaşma											4,29	0,631

Yöneticilerin kurumsallaşma ölçeği maddelerine verdikleri cevapların frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Çizelge 4.32’de verilmiştir. Genel ortalama incelendiğinde (4,29) İşletmelerin düzeylerinin “ortanın üzerinde” olduğu anlaşılmaktadır. Ölçek maddeleri incelendiğinde en düşük katılımı sr47 (ortalama 3,98) maddesinde olduğu görülmektedir. En

yüksek ortalama ise sr1 (4,39) maddesinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre Azerbaycan’da en düşük algı, sonuçların paylaşılması ile ilgili, en yüksek algı ise işletme anayasasının varlığı ile ilgilidir.

4.7.3. Araştırmaya İlişkin Bulgular

4.7.3.1. Türkiye’deki restoranlarda çalışanlara ilişkin analiz ve bulgular

Çizelge 4.37. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının çalışma yeri değişkeni bakımından farklılaşması

	Departman	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Farklılığın kaynağı
Örg. bağ.	Mutfak	114	3,81	0,671	4,990	0,001	Mutfak ile Salon/servis Mutfak ile Bar Mutfak ile Hizmet
	Salon/servis	249	3,54	0,710			
	Bar	30	3,33	0,588			
	Yönetim/İdari	61	3,72	0,776			
	Hizmet	41	3,42	0,871			
	Total	495	3,60	0,729			
İş stresi	Mutfak	114	3,40	0,740	2,521	0,040	Mutfak ile Bar
	Salon/servis	249	3,18	0,849			
	Bar	30	2,98	0,445			
	Yönetim/İdari	61	3,29	0,913			
	Hizmet	41	3,38	0,837			
	Total	495	3,25	0,819			

Örgütsel bağlılıkla ve stres puanlarında çalışma yeri değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.33’de verilmiştir. Her iki değişkende de çalışma yeri değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testine göre aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinde; mutfak ile salon servis, mutfak ile bar ve mutfak ile hizmet departmanı çalışanlarının ortalamalarının farklı olduğu tespit edilmiştir. İş stresi ölçeğinde mutfak ile bar departmanı çalışanlarının ortalamalarının farklı olduğu gözlemlenmiştir.

Çizelge 4.38. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılaşması

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Örg. bağ.	Erkek	350	3,60	0,654	-0,128	0,898
	Kadın	150	3,61	0,876		
str_ort	Erkek	350	3,20	0,808	-2,150	0,032
	Kadın	150	3,37	0,833		

Örgütsel bağlılık ve stres puanlarında cinsiyet değişkeni bakımından farklılık olup olmadığını t-testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.38’de verilmiştir. Yapılan t-testine göre stres puanında cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalama incelendiğinde erkek çalışanlarının stres düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık puanında ise cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Buna göre kadın ve erkek çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin aynı olabileceği sonucuna ulaşılır.

Çizelge 4.39. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının eğitim durumu değişkeni bakımından farklılaşması

	Eğitim durumu	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	
Örg. bağ.	Çırak/Kalfalık eğitimi	91	3,61	0,747	4,084	0,001	Çırak/Kalfalık eğitimi ile Kolej Meslek Lisesi ile Kolej Fakülte ile Kolej Meslek Eğitimi yok ile Kolej
	Meslek Lisesi	127	3,50	0,749			
	Kolej	43	4,01	0,728			
	Meslek Yüksekokulu	50	3,75	0,740			
	Fakülte	53	3,52	0,706			
	Meslek Eğitimi yok	136	3,54	0,650			
	Total	500	3,60	0,727			
İş stresi	Çırak/Kalfalık eğitimi	91	3,24	0,798	6,330	0,000	Kolej ile Çırak/Kalfalık eğitimi Kolej ile Meslek Lisesi Kolej ile Fakülte Kolej ile Meslek Eğitimi yok Fakülte ile Meslek Yüksekokulu
	Meslek Lisesi	127	3,23	0,777			
	Kolej	43	3,78	0,830			
	Meslek Yüksekokulu	50	3,46	0,819			
	Fakülte	53	2,95	0,744			
	Meslek Eğitimi yok	136	3,16	0,818			
	Total	500	3,25	0,819			

Örgütsel bağlılık ve stres puanlarında eğitim durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığını ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.39’da verilmiştir. Her iki değişkende de eğitim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testine göre aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinde; Çırak/Kalfalık eğitimi ile Kolej, Meslek Lisesi ile Kolej, Fakülte ile Kolej ve Meslek Eğitimi yok ile Kolej mezunlarının ortalamalarının farklı olduğu bulunmuştur. İş stresi ölçeğinde; Kolej ile Çırak/Kalfalık eğitimi, Kolej ile Meslek Lisesi, Kolej ile Fakülte, Kolej ile Meslek Eğitimi yok ve Fakülte ile Meslek Yüksek okulu mezunlarının ortalmalarının farklı olduğu bulunmuştur.

Çizelge 4.40. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının medeni durum değişkeni bakımından farklılaşması

	Medeni durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Örg. bağ.	Bekar	283	3,48	0,673	-4,276	0,000
	Evli	213	3,76	0,770		
İş stresi	Bekar	283	3,21	0,770	-0,971	0,332
	Evli	213	3,29	0,874		

Örgütsel bağlılık ve stres puanlarında medeni durum değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t-testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.40’da verilmiştir. Yapılan t-testine göre örgütsel bağlılık puanında medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalama incelendiğinde evli çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. İş stresi puanında ise medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Buna göre evli veya bekar çalışanlarının iş stresi düzeylerinin aynı olabileceği sonucuna ulaşılır.

Çizelge 4.41. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının yaş grubu değişkeni bakımından farklılaşması

	Yaş grupları	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	
Örg. bağ.	18-28 yaş	217	3,46	0,668	9,827	0,000	18-28 yaş ile 29-39 yaş 18-28 yaş ile 40 yaş üstü
	29-39 yaş	181	3,64	0,739			
	40 yaş üstü	102	3,83	0,763			
	Total	500	3,60	0,727			
İş stresi	18-28 yaş	217	3,20	0,775	1,283	0,278	
	29-39 yaş	181	3,26	0,840			
	40 yaş üstü	102	3,35	0,868			
	Total	500	3,25	0,819			

Örgütsel bağlılık ve stres puanlarında yaş grubu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.41’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre sadece örgütsel bağlılık değişkeninde yaş grubu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testine göre örgütsel bağlılık değişkeninde farklılık, 18-28 yaş ile 29-39 yaş ve 18-28 yaş ile 40 yaş üstü gruplarının ortalamalarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Çizelge 4.42. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının çalışma süresi değişkeni bakımından farklılaşması

	Çalışma süresi	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	
Örg. bağ.	1 yıldan az	136	3,48	0,679	2,212	0,067	
	2-6 yıl	184	3,59	0,768			
	7-11 yıl	85	3,67	0,799			
	12-16 yıl	44	3,68	0,653			
	16 yıldan fazla	49	3,79	0,587			
	Total	498	3,60	0,728			
İş stresi	1 yıldan az	136	3,25	0,748	2,870	0,023	16 yıldan fazla ile 12-16 yıl
	2-6 yıl	184	3,21	0,857			
	7-11 yıl	85	3,34	0,794			
	12-16 yıl	44	3,55	0,725			
	16 yıldan fazla	49	3,02	0,917			
	Total	498	3,25	0,819			

Örgütsel bağlılık ve stres puanlarında çalışma süresi değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.42’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre sadece iş stresi değişkeninde çalışma süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testine göre iş stresi değişkeninde farklılık, 16 yıldan fazla ile 12-16 yıl gruplarının ortalamalarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Çizelge 4.43. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının gelir değişkeni bakımından farklılaşması

	Gelir durumu	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	
Örg. bağ.	1650 TL den az	32	3,16	0,430	11,452	0,000	1650 TL den az ile 1650-2650 TL 1650 TL den az ile 2651-3651TL 1650 TL den az ile 3651 TL den fazla
	1650-2650 TL	298	3,53	0,742			
	2651-3651TL	104	3,71	0,699			
	3651 TL den fazla	66	3,95	0,641			
	Total	500	3,60	0,727			
İş stresi	1650 TL den az	32	2,79	0,488	6,753	0,000	1650 TL den az ile 1650-2650 TL 1650 TL den az ile 2651-3651TL 1650 TL den az ile 3651 TL den fazla
	1650-2650 TL	298	3,22	0,843			
	2651-3651TL	104	3,28	0,766			
	3651 TL den fazla	66	3,56	0,810			
	Total	500	3,25	0,819			

Örgütsel bağlılık ve stres puanlarında gelir düzeyi değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.43’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre her iki değişkenin de çalışma süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testine göre her iki değişkende de farklılık 1650 TL’den az ile 1650-2650 TL, 1650

TL'den az ile 2651-3651TL ve 1650 TL'den az ile 3651 TL'den fazla gelir gruplarının ortalamalarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

4.7.3.2. Azerbaycan'daki restoranlarda çalışanlara ilişkin analiz ve bulgular

Çizelge 4.44. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının servis değişkeni bakımından farklılaşması

	Departman	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Farklılığın kaynağı
Örg. bağ.	Mutfak	168	3,87	0,590	43,779	0,000	Mutfak ile Salon/servis Mutfak ile Yönetim/İdari Yönetim/İdari ile Salon/servis
	Salon/servis	281	3,41	0,610			
	Yönetim/İdari	37	4,09	0,531			
	Total	486	3,62	0,648			
İş stresi	Mutfak	168	3,60	0,727	8,709	0,000	Mutfak ile Salon/servis
	Salon/servis	281	3,31	0,708			
	Yönetim/İdari	37	3,51	0,846			
	Total	486	3,42	0,737			

Örgütsel bağlılık ve stres puanlarında çalışma yeri değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.44'de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre her iki değişkende de çalışma yeri değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testine göre örgütsel bağlılık değişkeninde farklılık, Mutfak ile Salon/servis, Mutfak ile Yönetim/İdari ve Yönetim/İdari ile Salon/servis gruplarının ortalamasının farklı olmasından, iş stresi değişkeninde farklılık Mutfak ile Salon/servis grubunun ortalamasının farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Çizelge 4.45. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılaşması

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Örg. bağ.	Erkek	314	3,64	0,658	1,041	0,299
	Kadın	186	3,57	0,643		
İş stresi	Erkek	314	3,39	0,756	-0,754	0,451
	Kadın	186	3,44	0,719		

Örgütsel bağlılık ve stres puanlarında cinsiyet değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.45'de verilmiştir. Yapılan t testine göre her iki değişkende de cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Çizelge 4.46. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının yaş grubu değişkeni bakımından farklılaşması

	Yaş grupları	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Farklılığın kaynağı
Örg. bağ.	18-28 yaş	206	3,51	0,579	3,968	0,008	40-50 yaş ile 18-28 yaş
	29-39 yaş	140	3,61	0,692			
	40-50 yaş	124	3,76	0,712			
	51-61 yaş	26	3,67	0,590			
	Total	496	3,61	0,654			
İş stresi	18-28 yaş	206	3,32	0,708	8,117	0,000	40-50 yaş ile 18-28 yaş
	29-39 yaş	140	3,28	0,787			
	40-50 yaş	124	3,68	0,687			40-50 yaş ile 29-39 yaş
	51-61 yaş	26	3,47	0,756			
	Total	496	3,41	0,744			

Örgütsel bağlılık ve stres puanlarında yaş grubu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.46’da verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre her iki değişkende de yaş grubu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testine göre örgütsel bağlılık değişkeninde farklılık, 40-50 yaş ile 18-28 yaş grubunun ortalamasının farklı olmasından, iş stresi değişkeninde farklılık, 40-50 yaş ile 18-28 yaş ve 40-50 yaş ile 29-39 yaş gruplarının ortalamasının farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Çizelge 4.47. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının eğitim durumu değişkeni bakımından farklılaşması

	Eğitim durumu	N	Ort.	Std. Sapma	F	P
Örg. bağ.	Çırak/Kalfalık eğitimi	110	3,54	0,560	2,062	0,069
	Meslek Lisesi	81	3,63	0,540		
	Kolej	60	3,57	0,602		
	Meslek Yüksek okulu	72	3,79	0,656		
	Fakülte	50	3,74	0,648		
	Meslek Eğitimi yok	124	3,54	0,780		
	Total	497	3,62	0,650		
İş stresi	Çırak/Kalfalık eğitimi	110	3,34	0,725	1,479	0,195
	Meslek Lisesi	81	3,42	0,642		
	Kolej	60	3,35	0,621		
	Meslek Yüksek okulu	72	3,53	0,798		
	Fakülte	50	3,25	0,894		
	Meslek Eğitimi yok	124	3,49	0,741		
	Total	497	3,41	0,736		

Örgütsel bağlılık ve stres puanlarında eğitim durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.47’de verilmiştir.

Yapılan ANOVA testine göre her iki değişkende de eğitim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Çizelge 4.48. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının medeni durum değişkeni bakımından farklılaşması

	Medeni durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	P
Örg. bağ.	Bekar	228	3,50	0,610	-3,480	0,001
	Evli	266	3,71	0,676		
İş stresi	Bekar	228	3,30	0,719	-3,281	0,001
	Evli	266	3,51	0,739		

Örgütsel bağlılık ve stres puanlarında medeni durum değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.48’de verilmiştir. Yapılan t testine göre her iki değişkende de medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde her iki değişkende de evli çalışanların ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.49. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının çalışma süresi değişkeni bakımından farklılaşması

	Çalışma süresi	N	Ort.	Std. Sapma	F	P	Farklılığın kaynağı
Örg. bağ.	1 yıldan az	103	3,44	0,691	7,575	0,000	12-16 yıl ile 1 yıldan az 12-16 yıl ile 2-6 yıl 12-16 yıl ile 7-11 yıl
	2-6 yıl	175	3,56	0,594			
	7-11 yıl	133	3,62	0,631			
	12-16 yıl	55	3,99	0,655			
	17 yıldan fazla	31	3,79	0,677			
	Total	497	3,61	0,653			
İş stresi	1 yıldan az	103	3,20	0,758	4,494	0,001	1 yıldan az ile 7-11 yıl 1 yıldan az ile 12-16 yıl
	2-6 yıl	175	3,35	0,796			
	7-11 yıl	133	3,56	0,633			
	12-16 yıl	55	3,55	0,699			
	17 yıldan fazla	31	3,51	0,742			
	Total	497	3,41	0,744			

Örgütsel bağlılık ve stres puanlarında çalışma süresi değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.49’da verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre her iki değişkende de çalışma süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testine göre örgütsel bağlılık değişkeninde farklılık, 12-16 yıl ile 1 yıldan az, 12-16 yıl ile 2-6 yıl ve 12-16 yıl ile 7-11 yıl grubunun ortalamasının farklı olmasından, iş stresi

değişkeninde farklılık, 1 yıldan az ile 7-11 yıl ve 1 yıldan az ile 12-16 yıl gruplarının ortalamasının farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Çizelge 4.50. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının gelir durumu değişkeni bakımından farklılaşması

	Gelir durumu	N	Ort.	Std. Sapma	F	P	Farklılığın kaynağı
Örg. bağ.	250 AZN den az	13	3,13	0,500	32,214	0,000	250 AZN den az ile 800 - 1300 AZN
	250 - 750 AZN	32	3,45	0,632			250 AZN den az ile 1350 AZN den fazla
	800 - 1300 AZN	12	3,91	0,537			250 - 750 AZN ile 800 - 1300 AZN
	1350 AZN den fazla	36	4,18	0,527			250 - 750 AZN ile 1350 AZN den fazla
	Total	50	3,61	0,653			
		0					
İş stresi	250 AZN den az	13	2,61	1,063	12,146	0,000	250 AZN den az ile 250 - 750 AZN
	250 - 750 AZN	32	3,33	0,688			250 AZN den az ile 800 - 1300 AZN
	800 - 1300 AZN	12	3,59	0,737			250 AZN den az ile 1350 AZN den fazla
	1350 AZN den fazla	36	3,76	0,775			250 - 750 AZN ile 800 - 1300 AZN
	Total	50	3,41	0,742			250 - 750 AZN ile 1350 AZN den fazla
		0					

Örgütsel bağlılık ve stres puanlarında gelir durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.50’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre her iki değişkeninde de gelir durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey testine göre örgütsel bağlılık değişkeninde farklılık, 250 AZN den az ile 800 - 1300 AZN, 250 AZN den az ile 1350 AZN den fazla, 250 - 750 AZN ile 800 - 1300 AZN ve 250 - 750 AZN ile 1350 AZN den fazla grubunun ortalamasının farklı olmasından, iş stresi değişkenindeki farklılık, 250 AZN den az ile 250 - 750 AZN, 250 AZN den az ile 800 - 1300 AZN, 250 AZN den az ile 1350 AZN den fazla, 250 - 750 AZN ile 800 - 1300 AZN ve 250 - 750 AZN ile 1350 AZN den fazla gruplarının ortalamasının farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

4.7.3.3. Türkiye’de restoranlarda çalışan yöneticilere ilişkin analiz ve bulgular

Çizelge 4.51. Kurumsallaşma ortalamalarının çalışma konumu değişkeni bakımından farklılaşması

Konum	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
İşletme sahibi	17	4,08	0,434	1,204	0,235
Akraba olmayan Genel Müdür (işletme yöneticisi)	31	3,83	0,779		

Kurumsallaşma puanında anketi cevaplayan kişinin konumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.51’de verilmiştir. Yapılan t testine göre kurumsallaşma değişkeninde anketi cevaplayan kişinin konumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Çizelge 4.52. Kurumsallaşma ortalamalarının çalışma süresi değişkeni bakımından farklılaşması

Kıdem	N	Ort.	Std. Sapma	t	P
6 yıl ve daha az	25	3,96	0,552	0,191	0,849
7 yıl ve üzeri	25	3,93	0,810		

Kurumsallaşma puanında anketi cevaplayan kişinin çalışma süresi değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.52’de verilmiştir. Yapılan t testine göre kurumsallaşma değişkeninde anketi cevaplayan kişinin çalışma süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Çizelge 4.53. Kurumsallaşma ortalamalarının işletmenin faaliyet süresi değişkeni bakımından farklılaşması

Faaliyet süresi	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
10 yıl ve daha az	36	3,92	0,705	-0,368	0,715
11 yıl ve daha çok	14	4,00	0,656		

Kurumsallaşma puanında işletmenin faaliyet süresi değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.53’de verilmiştir. Yapılan t testine göre kurumsallaşma değişkeninde işletmenin faaliyet süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

4.7.3.4. Azerbaycan’da restoranlarda çalışan yöneticilere ilişkin analiz ve bulgular

Çizelge 4.54. Kurumsallaşma ortalamalarının çalışma konumu değişkeni bakımından farklılaşması

Konum	N	Ort.	Std. Sapma	F	p
İşletme sahibi	15	4	0,73	0,664	0,520
Akraba olan Genel Müdür (işletme yöneticisi)	17	4	0,72		
Akraba olmayan Genel Müdür (işletme yöneticisi)	17	4	0,44		
Total	49	4	0,63		

Kurumsallaşma puanında anketi cevaplayan kişinin konumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.54’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre kurumsallaşma değişkeninde anketi cevaplayan kişinin konumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Çizelge 4.55. Kurumsallaşma ortalamalarının çalışma süresi değişkeni bakımından farklılaşması

Kıdem	N	Mean	Std. Sapma		
6 yıl ve daha az	23	4,27	0,674	-0,182	0,856
7 yıl ve üzeri	27	4,30	0,604		

Kurumsallaşma puanında anketi cevaplayan kişinin çalışma süresi değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.55’de verilmiştir. Yapılan t testine göre kurumsallaşma değişkeninde anketi cevaplayan kişinin çalışma süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Çizelge 4.56. Kurumsallaşma ortalamalarının işletmenin faaliyet süresi değişkeni bakımından farklılaşması

Faaliyet süresi	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
10 yıl ve daha az	33	4,28	0,644	-0,173	0,864
11 yıl ve daha çok	16	4,32	0,635		

Kurumsallaşma puanında işletmenin faaliyet süresi değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.56’da verilmiştir. Yapılan t testine göre kurumsallaşma değişkeninde işletmenin faaliyet süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

4.7.4. Türkiye ve Azerbaycan Bulgularının Karşılaştırılması

Çizelge 4.57. Örgütsel bağlılık ve stres ortalamalarının ülke değişkeni bakımından farklılaşması

	Ülke (Şehir)	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Örg. bağ.	Türkiye (Ankara)	500	3,60	0,727	-0,269	0,788
	Azerbaycan (Bakü)	500	3,61	0,653		
İş stresi	Türkiye (Ankara)	500	3,25	0,819	-3,148	0,002
	Azerbaycan (Bakü)	500	3,41	0,742		

Örgütsel bağlılık ve iş stresi puanlarında işletmenin yeri değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.57’de verilmiştir. Yapılan t testine göre iş stresi değişkeninde işletmenin yeri değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde Azerbaycan’daki işletmelerin iş stresi puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.58. Kurumsallaşma ortalamalarının ülke değişkeni bakımından farklılaşması

Ulke	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Türkiye (Ankara)	50	3,94	0,686	-2,592	0,011
Azerbaycan (Bakü)	50	4,29	0,631		

Kurumsallaşma puanında işletmenin yeri değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı student-t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Çizelge 4.58’de verilmiştir. Yapılan t testine göre kurumsallaşma değişkeninde işletmenin yeri değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde Azerbaycan’daki işletmelerin kurumsallaşma puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.7.5. Kurumsallaşmanın Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü

4.7.5.1. Türkiye’deki işletmeler için aracılık rolü analizi

Çizelge 4.59. Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	t	p
Sabit	2,064		7,971	0,000
Kurumsallaşma	0,383	0,661	5,909	0,000
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	p
,661	0,437	0,424	34,915	,000

Açıklayıcı değişken (bağımsız değişken) kurumsallaşma, açıklanan değişken (bağımlı değişken) örgütsel bağlılık alınarak oluşturulan doğrusal regresyon modelinin Çizelge 4.59’da verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca modelin belirleme katsayısı (düzeltilmiş) 0,424 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık değişkenindeki değişkenliğin %42,4’ü doğrusal regresyon modeli aracılığıyla kurumsallaşma değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Regresyon modelinin katsayılarının anlamlılığı için yapılan student-t testine göre her iki katsayı da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu bulgulara göre regresyon doğrusunun tahmini

$$bag = 2,064 + 0,383 \times kurumsal$$

olarak elde edilir. Standart regresyon katsayısına göre kurumsallaşma değişkenindeki 1 birim artışın örgütsel bağlılık değişkeninde 0,661 birim artışa neden olması beklenir.

Çizelge 4.60. Kurumsallaşmanın iş stresi üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	t	p
Sabit	1,971		4,999	0,000
Kurumsallaşma	0,309	0,423	3,133	0,003
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	p
,423	0,179	0,161	9,818	,003 ^a

Açıklayıcı değişken (bağımsız değişken) kurumsallaşma, açıklanan değişken (bağımlı değişken) iş stresi alınarak oluşturulan doğrusal regresyon modelinin Çizelge 4.60’da verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca modelin belirleme katsayısı (düzeltilmiş) 0,161 olarak hesaplanmıştır. Buna göre iş stresi değişkenindeki değişkenliğin %16,1’i doğrusal regresyon modeli aracılığıyla kurumsallaşma değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Regresyon modelinin katsayılarının anlamlılığı için yapılan student-t testine göre her iki katsayı da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu bulgulara göre regresyon doğrusunun tahmini

$$stres = 1,971 + 0,309 \times kurumsal$$

olarak elde edilir. Standart regresyon katsayısına göre kurumsallaşma değişkenindeki 1 birim artışın iş stresi değişkeninde 0,423 birim değişime neden olması beklenir.

Çizelge 4.61. Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü için hiyerarşik regresyon analizi bulguları

Model I				
	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	t	p
Sabit	2,064		7,971	0,000
Kurumsallaşma	0,383	0,661	5,909	0,000
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	p
,661	0,437	0,424	34,915	0,000
R karedeki değişim: 0,437 F: 34,915 p:0,000				
Model II				
	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	t	p
Sabit	1,560		5,188	0,000
Kurumsallaşma	0,304	0,525	4,561	0,000
İş stresi	0,255	0,322	2,800	0,008
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	p
0,723	0,522	0,500	24,030	0,000
R karedeki değişim: 0,085 F: 7,838 p:0,008				

Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracı değişken rolü için hiyerarşik regresyon modeli bulguları Çizelge 4.61’de verilmiştir. Her iki model de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Model 1’de sadece kurumsallaşma değişkeni kullanılmıştır. Bu modelin belirleme katsayısı (Düzeltilmiş R-kare) 0,424 olarak hesaplanmıştır. Model 2’de ise hem kurumsallaşma hem de iş stresi değişkeni kullanılmıştır. Bu modelde ise belirleme katsayısı 0,500 olarak hesaplanmıştır. Model I ile Model II arasındaki R-karedeki artış istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca her iki modelde kurumsallaşma değişkeninin katsayısı incelendiğinde Model II’de kurumsallaşma değişkeninin katsayısının düştüğü ancak hala istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, iş stresi değişkeninin modelde kullanılmasının örgütsel bağlılıktaki değişkenliği açıklamada önemli rol oynadığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle Baron ve Kenny koşullarının sağlandığı ve iş stresi değişkeninin kısmi aracılık rolü olduğu görülmektedir. Model 2’ye göre regresyon denklemi

$$bag = 1,560 + 0,304 \times kurumsal + 0,255 \times stres$$

şeklinde. Standart katsayılara göre kurumsallaşmadaki 1 birim artışın örgütsel bağlılık değişkeninde 0,525 birim artışa, iş stresindeki 1 birim değişim örgütsel bağlılıkta 0,322 birim artışa kaynaklık etmesi beklenmektedir.

Türkiye’deki işletmeler için H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir.

Çizelge 4.62. Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü için Sobel testi bulguları

İşlem adımı	Yol	Beta	S. Hata	S. Beta	Sobel Testi Bulguları	
1.	c	,383	,065	,661	Dolaylı etki (a.b)	0,079
2.	a	,309	,099	,423	Sobel S. Hata	0,038
3.-4.	b	,255	,091	,322	Z (D. etki/S. S. Hata)	2,088
	c'	,304	,067	,525	S. Dolaylı etki	0,136
					p değeri	0,000
					Aracı değişken tarafından açıklanan etkinin oranı	0,206

Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılığa etkisinde iş stresinin aracılık rolünün anlamlılığı için sobel testi bulguları Çizelge 4.62’de verilmiştir. Sobel testi için bağımsız değişkenle bağımlı değişken ve bağımsız değişkenle aracı değişken arasında basit doğrusal regresyon modeli kurulmuş ve her iki model de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Birinci ve ikinci adımdaki a ve c satırları bu modellerden elde edilen bilgilerdir. Daha sonra hiyerarşik regresyon modeli kurulmuştur. Model ve modeldeki katsayılar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Üçüncü ve dördüncü adımdaki b ve c’ katsayıları hiyerarşik modelden elde edilmiştir.

Sobel testine göre aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca sobel testine göre kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisindeki değişkenliğin %20,6’sı iş stresinin aracılık rolü tarafından açıklanmaktadır.

4.7.5.2. Azerbaycan’daki işletmeler için aracılık rolü analizi

Çizelge 4.63. Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	t	p
Sabit	2,574		14,167	0,000
Kurumsallaşma	0,245	0,659	5,808	0,000
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	p
,659	0,434	0,421	33,732	,000

Açıklayıcı değişken (bağımsız değişken) kurumsallaşma, açıklanan değişken (bağımlı değişken) örgütsel bağlılık alınarak oluşturulan doğrusal regresyon modelinin Çizelge 4.63’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre model istatistiksel olarak anlamlı

bulunmuştur. Ayrıca modelin belirleme katsayısı (düzeltilmiş) 0,421 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık değişkenindeki değişkenliğin %42,1'i doğrusal regresyon modeli aracılığıyla kurumsallaşma değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Regresyon modelinin katsayılarının anlamlılığı için yapılan student-t testine göre her iki katsayı da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu bulgulara göre regresyon doğrusunun tahmini

$$bag = 2,574 + 0,245 \times kurumsal$$

olarak elde edilir. Standart regresyon katsayısına göre kurumsallaşma değişkenindeki 1 birim artışın örgütsel bağlılık değişkeninde 0,659 birim artışa neden olması beklenir.

Çizelge 4.64. Kurumsallaşmanın iş stresi üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	t	p
Sabit	2,574		10,638	0,000
kurumsallaşma	0,203	0,504	3,646	0,001
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	p
,504 ^a	0,254	0,235	13,296	,001

Açıklayıcı değişken (bağımsız değişken) kurumsallaşma, açıklanan değişken (bağımlı değişken) iş stresi alınarak oluşturulan doğrusal regresyon modelinin Çizelge 4.64'de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca modelin belirleme katsayısı (düzeltilmiş) 0,235 olarak hesaplanmıştır. Buna göre iş stresi değişkenindeki değişkenliğin %23,5'i doğrusal regresyon modeli aracılığıyla kurumsallaşma değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Regresyon modelinin katsayılarının anlamlılığı için yapılan student-t testine göre her iki katsayı da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu bulgulara göre regresyon doğrusunun tahmini

$$stres = 2,574 + 0,203 \times kurumsal$$

olarak elde edilir. Standart regresyon katsayısına göre kurumsallaşma değişkenindeki 1 birim artışın iş stresi değişkeninde 0,504 birim değişime neden olması beklenir. Diğer bir ifadeyle işletmede çalışanların kurumsallaşma algısında gelişme örgütsel bağlılık düzeylerinde de %50 oranında iyileşmeye kaynaklık etmesi beklenir.

Çizelge 4.65. Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü için hiyerarşik regresyon analizi bulguları

Model I				
	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	t	p
Sabit	2,841		19,082	0,000
Kurumsallaşma	0,188	0,660	5,488	0,000
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	p
,660	0,436	0,421	30,122	,000
R karedeki değişim: 0,436 F: 30,122 p: 0,000				
Model II				
	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	t	p
Sabit	2,597		8,823	0,000
Kurumsallaşma	0,169	0,593	4,251	0,000
İş stresi	0,095	0,134	0,960	0,343
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	p
,670	0,449	0,420	15,491	,000
R karedeki değişim: 0,013 F: 0,912 p: 0,343				

Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracı değişken rolü için hiyerarşik regresyon modeli bulguları Çizelge 4.65’de verilmiştir. Her iki model de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Model 1’de sadece kurumsallaşma değişkeni kullanılmıştır. Bu modelin belirleme katsayısı (Düzeltilmiş R-kare) 0,421 olarak hesaplanmıştır. Model 2’de ise hem kurumsallaşma hem de iş stresi değişkeni kullanılmıştır. Bu modelde ise belirleme katsayısı 0,420 olarak hesaplanmıştır. Model I ile Model II arasındaki R-karedeki artış ve stres değişkeninin etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Ayrıca her iki modelde kurumsallaşma değişkeninin katsayısı incelendiğinde Model II’de kurumsallaşma değişkeninin katsayısının düştüğü ancak hala istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, iş stresi değişkeninin modelde kullanılmasının örgütsel bağlılıktaki değişkenliği açıklamada istatistiksel olarak önemli rol oynamadığı sonucuna ulaşılabilir. Model 2’ye göre regresyon denklemi

$$bag = 2,597 + 0,169 \times kurumsal + 0,095 \times stres$$

şeklindedir. Standart katsayılar göre kurumsallaşmadaki 1 birim artışın örgütsel bağlılık değişkeninde 0,593 birim artışa, iş stresindeki 1 birim değişim örgütsel bağlılıkta 0,134 birim artışa kaynaklık etmesi beklenmektedir. Sonuç olarak, Baron ve Kenny koşullarının sağlanmadığı ve iş stresi değişkeninin aracılık rolü olmadığı görülmektedir.

Azerbaycan'daki işletmeler için H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiş, H1 ve H4 hipotezi kabul edilememiştir.

Çizelge 4.66. Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü için Sobel testi bulguları

İşlem adımı	Yol	Beta	S. Hata	S. Beta	Sobel Testi Bulguları	
1.	c	,245	,042	,659	Dolaylı etki (a.b)	0,019
2.	a	,203	,056	,504	Sobel S. Hata	0,021
3.-4.	b	,095	,099	,134	Z (D. etki/S. S. Hata)	0,928
	c'	,169	,040	,593	S. Dolaylı etki	0,067
					p değeri	0,353

Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılığa etkisinde iş stresinin aracılık rolünün anlamlılığı için sobel testi bulguları Çizelge 4.66'da verilmiştir. Sobel testi için bağımsız değişkenle bağımlı değişken ve bağımsız değişkenle aracı değişken arasında basit doğrusal regresyon modeli kurulmuş ve her iki model de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Birinci ve ikinci adımdaki a ve c satırları mu modellerden elde edilen bilgilerdir. Daha sonra hiyerarşik regresyon modeli kurulmuştur. Model ve modelde kurumsallaşma değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Üçüncü ve dördüncü adımdaki b ve c' katsayıları hiyerarşik modelden elde edilmiştir. Sobel testine göre aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır.

Elde edilen bulgulara göre araştırma hipotezleri için verilen kararların özeti Çizelge 4.674 de verilmiştir.

Çizelge 4.677. Araştırma hipotezlerine ilişkin kararların özeti

Hipotez	Ankara	Bakü
H1: Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile iş görenlerin bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide iş stresinin aracı rolü vardır.	Kabul	Ret
H2: Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile iş görenlerin bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Kabul
H3: Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile iş görenlerin iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Kabul
H4: İş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	Ret

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Bu çalışmada kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisinde iş stresinin aracılık rolü aile işletmeleri özel durumunda ele alınmıştır. Sözü edilen değişkenlerin arasındaki ilişkiler için oluşturulan araştırma modeli, işletmelerin kurumsal yapıları ve araştırmanın evreni bakımından değerlendirildiğinde çalışma daha önce yapılan çalışmalardan farklılaşmaktadır. Giriş bölümünde belirtildiği gibi kurumsallaşma, örgütsel bağlılık ve iş stresi işletme alanında yapılan akademik çalışmalarda diğer değişkenlerle birlikte yoğun olarak kullanılan değişkenlerdir. Aynı şekilde dünya genelinde işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmesi olması dolayısıyla aile işletmelerinin yönetimi, bir sonraki varislere sağlıklı bir şekilde devredilmesi ve diğer yönetim organizasyon özellikleri de yoğun bir şekilde çalışılmıştır. Bu çalışmada ilgili bilim alanının önemli değişkenleri olan kurumsallaşma, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler aile işletmeleri perspektifinden ele alınmıştır.

Araştırma evrenini belirleme çalışması titizlikle yürütülmüştür. Bu aşamada iki temel kriter göz önüne alınmıştır birincisi sektörün belirlenmesi ikinci ise evrenin belirlenmesidir. Yapılan ön araştırma ve literatür taraması sonucunda restoran işletmelerinin hem aile işletmelerine tipik bir örnek olduğu hem de kurumsallaşma, örgütsel bağlılık ve iş stresi konularında önemli zorluklar yaşadığı tesbit edilmiştir. Bu değerlendirmeye göre sektör olarak restoran işletmelerinin seçilmiştir.

Çalışmada uygulama evreni aile işletmesi olan restoranlar seçildiği için teorik teorik bölümlerde kurumsallaşma, iş stresi örgütsel bağlılık kavramı aile işletmeri ile ilişkilendirilerek anlatılmıştır. Kavramlar tarihi gelişimleri, farklı disiplin ve yaklaşımlardaki farklı yorumları ile birlikte ele alınmıştır.

Elde edilen bulgular incelendiğinde hem Ankara hem de Bakü'deki işletmeler için çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Her iki şehir için de örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı yapılan istatistiksel testlerle ortaya konmuştur. İş stresi puanlarında Bakü şehrindeki çalışanların puanlarının belirgin olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Kodlama özelliği de dikkate alındığında Ankara şehrindeki çalışanların iş streslerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Elde edilen bulgu istatistiksel test yöntemleri ile de doğrulanarak Ankara ve Bakü şehirlerindeki çalışanların iş stresi puanlarındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kurumsallaşma puanlarında ise Bakü'deki işletmelerin kurumsallaşma puanlarını daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde Ankara'daki restoran işletmelerinin kurumsallaşma alanında kendilerini daha da iyileştirmeleri, çalışanlar üzerindeki stres yükünü azaltmak için tedbirler almaları gerektiği değerlendirilmektedir.

Ayrıca çalışmada kullanılan her bir ölçek Ankara ve Bakü uygulamaları için ayrı ayrı demografik değişkenler bakımından incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre çalışanların ve yöneticilerin demografik özellikleri kurumsallaşma, iş stresi ve örgütsel bağlılık puanlarında önemli bir değişkenlik kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin çalışanlarını daha eğitilmiş ve sektörde çalışma deneyimi yüksek olan adaylar arasından seçmeleri önemli olduğu görülmektedir. Benzer sonuç medeni durum değişkeni açısından da ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın dikkat çekici bulgularından birisi de evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının hem Ankara uygulamasında hem de Bakü uygulamasında yüksek olduğudur.

Çalışmanın problemi ve hipotezleri açısından değerlendirme yapıldığında Ankara restoran işletmeleri için araştırmanın dört hipotezi de kabul edilmiştir. Elde edilen sonuca göre kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, iş stresinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, kurumsallaşmanın iş stresi üzerindeki etkisi ve iş stresinin aracılık rolü olduğu görülmüştür. Ayrıca sobel testine göre kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin %20,6 sı iş stresinin aracılık rolü tarafından açıklanmaktadır.

Bakü restoran işletmelerinde ise kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu ve kurumsallaşmanın iş stresi üzerinde etkisi olduğu hipotezleri kabul edilmiş, iş stresinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu ve iş stresinin aracılık rolü olduğu hipotezleri kabul edilememiştir.

Ankara şehrindeki restoran işletmelerinin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırma yönünde kurumsallaşmayı bir araç olarak kullanmak isterlerse iş stresini azaltıcı tedbirleri de değerlendirmeleri gerekmektedir. Ancak Bakü şehrindeki restoran işletmeleri için benzer bir metodolojik yaklaşıma istatistiksel açıdan gerek olmadığı görülmektedir.

Kurumsallaşma, iş stresi ve örgütsel bağlılığı konu alan çalışmalr incelendiğinde kurumsallaşma – iş stresi, kurumsallaşma – örgütsel bağlılık ve iş stresi – örgütsel bağlılık etkilerini farklı değişkenleri de dahil ederek analiz eden çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Ayrıca bu değişkenleri tek tek ele alarak çalışanların demografik değişkenlerinin etkilerini araştıran çalışmalar da görülmektedir. Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerine etkisinde iş stresinin aracılık rolü üzerine çalışma yok denecek kadar azdır. Ancak yapılan benzer çalışmalarda (Yahya vd 2012 de olduğu gibi) meslek stresi ve iş tatmininin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca kurumsallaşmanın ve iş stresinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi için yapılan çalışmalarda her iki değişkenin de örgütsel bağlılık üzerine etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu çalışmada ise Türkiye’deki işletmeler için etki istatistiksel olarak anlamlı bulunurken Azarbeycan’daki işletmeler için etki anlamsız bulunmuştur. Önceki çalışmalara göre farklı şekilde elde edilen bu bulgu araştırma için seçilen sektör ve işletme statüsü bakımından önemle incelenmesi gereken bir sonuçtur. Ayrıca modelin aracı model olarak tasarlanmış olması ve modele alınan değişkenlerin bu sonuçlara ulaşmada etkili olduğu da böyle bir sonuca ulaşmada etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Yapılan çalışma işletme bilimi açısından değerlendirildiğinde iş stresinin değişkeninin kurumsallaşma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunun Ankara şehrindeki restoran işletmeri açısından doğrulandığı görülmektedir. Ancak Bakü ilindeki restoran işletmeleri için bu hipotez doğrulanamamıştır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde araştırmada modellenen yapsal ilişkinin araştırmaya değer bir konu olduğu düşünülmektedir.

Öneriler

Bu araştırma zaman bakımından kısıtlı bir süre içinde ve doktora tez çalışmasının imkânları çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Konunun önemi de dikkate alındığında çalışmanın hem sektör hem de kültürel farklılığı olan alanlarda uygulanması elde edilen bulguların genelleştirilmesi açısından önemlidir. Türkiye genelinde özellikle farklı sektörlerde yapılacak bir çalışma elde edilen bulguları genelleştirme açısından ömenli bilgiler sağlayacaktır.

Çalışmada araştırma hipotezlerinin modellenerek test edilmesinde hiyerarşik regresyon modeli kullanılmıştır. Literatür incelendiğinde aracılık modelini analiz etmeyi sağlayan

yapısal eşitlik modeli gibi farklı istatistiksel yöntemler de mevcuttur. Ayrıca farklı değişkenlerin etkileri aynı anda analiz etmeyi sağlayan iki yönlü varyans analizi gibi yöntemler de mevcuttur. Çalışmanın devamında bu yöntemler de kullanılarak yeni bulgular elde edilebilir veya elde edilen bulgular güçlendirilebilir.

Çalışmanın literatür kısmında açıklandığı gibi, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan farklı değişkenler de vardır. Çalışan memnuniyeti, iş/meslek tükenmişliği, örgütsel adalet bu değişkenlere örnek olarak verilebilir. Bu çalışmanın devamında modele farklı değişkenler de dahil edilerek, çalışanların örgütsel bağlılığını artırıcı faktörler belirlenebilir.

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışanların demografik özelliklerinin de etkili olduğu hem bu çalışmada hem de literatürde diğer çalışmalarda tesbit edilen diğer bir bulgudur. Etki analizi yöntemi olarak düzenleyici etki modeli kullanılarak kurumsallaşmanın ve iş stresinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi farklı bir açıdan değerlendirilebilir.

İşletmeler, çalışanların örgütsel bağlılığının artırmak amacıyla başvurdukları yöntemlerden birisi işletmenin kurumsallaşma düzeyini artırmaktır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın artırılması konusunda iş stresinin de bir araç olarak kullanılabileceğidir.

Araştırma bulguları sektör açısından değerlendirildiğinde, kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu hem Ankara hem de Bakü işletme veileri tarafından desteklenmektedir. Buna göre işletmelerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaları dolayısıyla da çalışan verimliliğini artırmalarında kurumsallaşma önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle sektördeki işletmelere birinci öneri kurumsallaşma düzeylerini iyileştirmeleri ve bu iyileştirmelerin çalışanlar tarafından algılanmasını sağlamalarıdır.

Araştırmada iş stresinin, kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisindeki aracılık rolü Türkiye örneğinde desteklenmiş, Azerbaycan örneğinde desteklenmemiştir. İş stresinin her ne kadar aracılık rolü olmasa da örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu da araştırmanın bulguları arasındadır. Dolayısıyla sektördeki işletmelerin, çalışanların iş streslerini azaltıcı yönde yöntem sergilemeleri çalışanların örgütsel bağlılığını artıracaktır. Çalışmada ortaya konulduğu gibi kurumsallaşma, çalışanların görev ve sorumluluklarının net bir şekilde ortaya konması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve beklenmedik durumların

yönetilmesi için atılacak adımların yazılı belgelerle ortaya konmasını içermektedir. Bu yönüyle de kurumsallaşma çalışanların iş streslerini azaltmada önemli etki yapmaktadır.

Yukarıdaki açıklama ve öneriler doğrultusunda sektör işletmelerine öncelikle, bu konuda uzmanlarla birlikte çalışarak, işletmenin genel ilkelerini, çalışanlar için görev ve sorumluluk sınırlarını, çağdaş yönetim modelini ve iş süreçlerini ifade eden bir düküman hazırlamaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İkinci adımda ise belirlenen kurumsallaşma ilkelerini işletmede uygulamaya alarak çalışanlar tarafında, işletmenin kurumsallaşma düzeyindeki iyileşmelerin algılanması ve benimsenmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Adler, Alfred, (1999), Normal Yaşamda ve İş Yaşamında Psikolojik Aktivite, (İstanbul: Say Yayınevi.
- Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma. İstanbul: İkinci Adam Yayınları.
- AkademikMetinler/linkdetail.aspx?id=3052 (Erişim tarihi: 11 Şubat 2008.)
- Aktaş, A. M. (2001), Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik özellikleri, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi C. 56, S.04, (25-42).
- Aktaş, Aliye Mavili (2001), "Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt 56, Sayı 4, (25-42).
- Alacaklıoğlu, H., (2009), Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, Kaizen Yayınları, İstanbul.
- Alayoğlu, N., (2006), "Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetim ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Alkan, Mesut, (2014), İş Stresinin İş performansı Üzerine Etkisi: SDÜ Araştırma
- Alkış H., Temizkan, V., (2010), "İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler)Karabük Demir Çelik Sektörü Örneği", Ekonomik Yaklaşım, C.21 S.76, (73-92).
- Alpar, Reha, (2013), Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler, Detay Yayıncılık, Ankara
- Altıntaş, E. (2003), Stres Yönetimi, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (7): 121-145.
- Apaydın, Fahri (2009), "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1), 1-22.
- Arat, H., (2019), Otel İşletmelerinde Örgütsel Politika ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve İş Stresinin Aracılık Rolü, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Asunakutlu, T., Avcı, U., (2010), "Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C: 15, S: 2, (93-109), Isparta.
- Ateş Ö., (2003), Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

- Atılğan, T. (2003). Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç, Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri, 100–114, Antalya.
- Avcı, Nilgün ve Küçükusta, Deniz (2009). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 20(1): 36-37.
- Aydın İ., (2018), Dağıtılmış Liderliğin İş Stresi Kapsamında Hizmet Kalitesine Etkileri: İzmir Merkez Kamu Hastaneleri Örneği, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.
- Aydın, A. (2010) “Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Yapısal Bir Model”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Trabzon.
- Aylan, S. ve Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 19(2), 564-585.
- Aytaç S. (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Ayuvisda S. A., Made N. I., (2019), “The Mediation Effect of Work Stress on Workload, Work Condition, and Loan Collection Performance”, *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences (RJOAS)*, 2(86), February 2019 sayfa 288 – 296.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balcı, Ali (2000). Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş Acar, Baltaş Zuhale, (2002), Stres ve Başa Çıkma Yolları, 21. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002.
- Bardavit, Mihale (2007), Kişilik Yapılarının Stresi Değerlendirme, Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları, Algılanan Stres ve İş Doyumu Üzerinde Olan Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becker, H.S. (1960). Notes On Theconcept Of Commitment. *American Journal Of Sociology*, 66, 32-42.
- Bingöl, D., Sığırı, Ü., Tunçay, A., Coşkun, E., (2010), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (Efqm) Mükemmellik Modeli”: Aras Kargo Örneği”, 4. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

- Birincioğlu, N., Acuner T., (2015), “Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Year:7 Number 14, Winter 2015, 491–516
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44.511, 55-74.
- Braham, B. J., (1998) *Stres Yönetimi: Ateş Altında Sakin Kalabilmek*, Çev. Vedat G. Diker, İstanbul, Hayat Yayıncılık.
- Buchanan, B., (1974), “Building Organizational Commitment The Socialization of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, No.4.
- Can, H., Aşan Azizoglu, Ö. ve Aydın, E. M., (2011), *Organizasyon ve Yönetim*, (8. Baskı). Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canterino, F., and Stefano Cirella, Marco Guerici, Abraham B. Shani, Orfalea College of Business, Massimo S. Brunelli, (2013), “Leading transformation in a family-owned business: insights from an Italian company”, *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 17, Nos. 1/2/3.
- Canvar Kahveci, Tuba (2007), “İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme” *Sakarya Üniv., FBE, End.Müh ABD Doktora Tezi*.
- Christophe Bernard, Jesus Casado (2016), *Hidden growth within family businesses*, KPMG International Cooperative, Amstelveen, Hollanda
- Cüceloğlu, D. (1994) “İnsan ve Davranış. Psikolojinin Temel Kavramlar”, *Remzi Kitabevi*, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). “İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri”. *İktisat İşletme ve Finans*, 21 (243): 120-131.
- Çelik, M., Ayas, N., Koç, İ., Öztürk, F., (2006), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri Ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, S., Dedeoğlu B. B., İnanır A., “Otel İşletmelerinde Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkisi/ Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations”, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, Cilt: 15 • Sayı: 1 • Ocak 2015 ss. 53-63
- Çınar Orhan, (2010), “Eğitim ve Sağlık Alanı Çalışanlarının İş Stres Düzeyleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 33, Erzincan, ss.101-121.
- Çöl, G . (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6 (2), 4-11. (<http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004>)
- Çöl, Güner; (2006), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2),

- Dalkılıç, O. S. (2014) “Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri” 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Debarliev S., Janeska-Iliev A., (2015), “Family Business Characteristics and Differences: Some Insights From the Developing Countries”, 11. International Conference, Challenges of Europe: Growth, Competitiveness And Inequality.
- Decotiis, T.A. and Summers, T.P., (1987), “A Path Analysis of A Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”, Human Relations, Vol.40, Issue.7.
- Delice, S., (2018) “İş Stresi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbuldaki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Dikmen, Ç., Çakınberk, A., Aksel, İ., Çakır, A., (2006), “Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Varisten Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi: İstanbul Örne Sanayicileri Derneği (ÖRSAD) Üyelerine Bir Uygulama”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1992) “Örgüt Geliştirme:(Teori, Uygulama ve Teknikler)” Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Dixit, V. and Bhati, M., (2012), “A Study About Employee Commitment and Its Impact on Sustained Productivity In Indian Auto-Component Industry”, European Journal of Business and Social Sciences, Vol.1, Issue.6
- Doğan, B. (2007). Örgüt Kültürü (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları. İstanbul.
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık, ss.37-61.
- Durna, Ufuk, 2004, “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, s.191–206.
- Duygulu, Ethem (1998), “Kurumsallaşma Olgusu: Analitik Bir Yaklaşım” (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 4.
- Efeoglu İbrahim Efe, Özgen Hüseyin “İş- Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, Adana: 2007, ss 237-254.
- Eisenberg, Eric M.; P.R. Monge ve K.I. Miller; (1987), “Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment”, Human Communication Research, 10(2), ss. 179-201.

- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., Erat, S. (2004), ‘‘Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama’’, Doğuş Üniversitesi Dergisi 5(1), İstanbul, s.21.
- Erdoğan Tolga, Ünsar Sinan, Süt Necdet, (2009), ‘‘Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri’’, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 14, Sayı 2, Isparta, ss.447-461.
- Erdoğan, İ. (1996) ‘‘İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış’’ Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Eren, Erol (2006). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkan, M. (2012), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- Ersarı, G., Naktiyok, A. (2012), ‘‘İşgörenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü’’, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Erzurum, s.84.
- Ertekin, Y. (1993). Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler. Amme İdaresi Dergisi, 26(1), 151-153.
- Ertürk, Y. D. (2007), Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Eser, G., (2019), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecine Muhasebe Sisteminin Etkisi,
- Etzioni, Amitai. (1961). A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates. New York: The Free Press.
- Fındıkçı, İlhami (2007), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İlhami (2008), Aile Şirketleri, 3.baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İlhami (2011), Aile İşletmeleri, Alfa Yayınları, Genişletilmiş 4. Basım, İstanbul.
- Fıncık, G. (2010) ‘‘Stress: Definition And History’’ Stress Science: Neuroendocrinology, ss. 3-9.
- Genç N., Karcıoğlu F., (2004), ‘‘Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri, bir uygulama’’, I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- George, L., Blazer, D., Hughes, D., & Fowler, N. (1989). Social support and the outcome of major depression. The British Journal of Psychiatry, 154, 478 – 485.
- Gerson, C. ve diğerleri (2010) ‘‘Healing the Gerson Way: Defeating Cancer and Other Chronic Diseases.’’ Gerson Health Media.

- Geylan, Ramazan-Taşçı, Deniz-Tonus, Zümrüt-Benligray, Serap-Oktal, Özlem (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir.
- Göksel A., Aydın, B., (2012), “İşletmelerde Kuşaklararası Yönetim Değişim Sürecinde Önceki Kuşağın Gösterdiği Davranış Modelleri ve Bu Davranış Modellerinin Takipçinin Cinsiyetine Göre Farklılaşmasının Niteliksel Analizi”, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Eskişehir.
- Gül, H. (2003), Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(1), 73-83.
- Gül, Hasan. (2002) “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.2, S.1, s. 37-55.
- Gümüştekin, E.G., (2005), “KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği”, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.6 S.1, (71-93), Sivas.
- Güney, Salih (2001), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yay., Ankara.
- Güney, Salih (2011), Davranış Bilimleri, Nobel Yay., Ankara.
- Güney, Salih (2012), Örgütsel Davranış, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Güngör Ak, B. (2010). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkileri: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Gürol, Yonca (2005), Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma, Beta Basım, İstanbul.
- Hnáték, M., (2015), “Entrepreneurial Thinking as a Key Factor of Family Business Success”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181, 342–348
- Ildız, G.Ö. (2009) “İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yüğü, İş Stresi, İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ILO (International Labour Organization), (28 April 2016), “Workplace Stress: A Collective Challenge”, Italy.
- Işıkkhan Vedat, (1999), “Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş Stres Faktörleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 2, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, ss. 43-57.
- Izgar, Hüseyin (2012), "Çalışanlarda Stres ve Tükenmişlik", (Ed) Hüseyin, Izgar, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, (2. Basım), Eğitim Akademi Yayınları, Konya, (127-148).

- İlter Akat& Atılgan T. (1992), “Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü”, TOBB Yayınları Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Çözüm Önerileri Dizisi, s. 4.
- İşcan, Ö. M. Sayın, U. (2010), “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 24, Sayı 4, Erzurum, s.199-200.
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö.Ç., Oktar, Ö.F., Türk, M., (2013), “Aile işletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetim Fonksiyonları ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Year:6 Number 11, Summer, (127-144).
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, American Sociological Review, 33(4), 499-517.
- Karabulut, T.A., (2008), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya Ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul’da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi KOBİler Üzerinde Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.25 S.2, (643-676), İstanbul
- Karagül, K. (2011), “Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir.
- Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 157-179.
- Karpuzoğlu, Ebru (2000). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Karpuzoğlu, Ebru (2004a). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, Kongre Kitabı, 33-41.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004b). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınevi, İstanbul.
- Kaya, E. (2006). Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kebeci, T., (2011) Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma, İkinci Adam Yayınları, İstanbul.
- KEİB, 2013, Final Workshop Report on “Family Businesses and SMES in the Black Sea Economic Cooperation Region” organized by Organization of the Black Sea Economic Cooperation (BSEC) and Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS), 7 - 9 October 2013 İstanbul, Turkey.

- Keser Aşkın, (2014), İş Stresi Kaynakları, Bursa: Ekin Basım Evi.
- Kılıç, G. (2008). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Kıran F., Çetinkaya Bozkurt Ö., (2018), “Aile İşletmelerinde Birinci ve İkinci Kuşakların Girişimcilik Algısı: Bucak’taki Aile İşletmeleri Üzerinde Nitel Bir Araştırma”, Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi /Journal of Entrepreneurship and Innovation Management–JEIM, Cilt/Volume 7 | Sayı/Issue 2 | Aralık/December,| 97-120
- Kıran, C. (2007). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB’deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilimdalı Yüksek Lisans Tezi.
- Klarreich, Samuel, H., (1996), “Stressiz Çalışma Ortamı”, Güngör, Bengi (Çev.), Yönetim 1. Kitap, Ankara, Öteki Yayınevi.
- Kocabaş, F., Baytekin, E.P., (2004) “Aile İşletmelerinde Nepotizm Ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri” I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Koç, H. (2017) İşletmelerde Kurumsallaşma ve Yeniden Yapılanma, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). Yönetim Bilimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koşoçaydan, S. D. (2011), “Büyük Alışveriş Merkezlerinde Çalışanları Etkileyen Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma: Edirne İli Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens., Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Edirne.
- Kuvaas, B., (2003), “Employee Ownership and Affective Organizational Commitment: Employees’ Perception of Fairness and Their Preference for Company Shares over Cash”, Scandinavian Journal of Management, 19, 193-212.
- Kyriacou, C. (2001) “Teacher Stress: Directions For Future Research” Educational Review, Cilt:53, Sayı:1, ss. 27-35.
- Manetje, O.M., (2009), “The impact of organisational culture on organisational commitment” Thesis University of South Africa.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). Commitment in the workplace: theory, research and application. London: Sage Publications.
- Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1984). Testing the Side Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. Journal of Applied Psychology (69): 372-378.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for performance. Journal of Applied Psychology, 71, 618–629.

- Mowday, R.T, Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee- Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W., (1979), “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14.
- Mustafa, A., (2013) “Organizational Behaviour”, Birleşik Krallık: Kent, Global Professional Publishing.
- Nart, S., ve Y. T. Yıldırım (2018) “Current Debates in Management & Organization” 1. Baskı, London, IJOPEC Publication.
- Nisar, A., vd., (2020) “Impact of Grit on Voice Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment”, *Future Business Journal*, 6:23.
- O'Reilly - David F. Caldwell (1981), “The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Post Decisional Justification”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, No.4: p. 597-616.
- O'reilly C.A., Chatman J. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, and Internalization On Prosocial Behavior*. *Journal Of Applied Psychology*, 71: p. 492–499.
- Okay, A. (2005), *Kurum Kimliği*, Media Cat Yayınları, İstanbul.
- Okçu, Veysel (2011). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Okutan, M., Tengilimoğlu, D. (2002), “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, 15-42.
- Örücü, E., Kılıç, R., Ergül, A. (2011), “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Araştırma”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 26, Kırgızistan, s.7.
- Özarallı, N., (2006), “Aile İşletmelerindeki “Aileden Olmayan” Çalışanların Ödül Dağılımı ve Karar Süreçlerine İlişkin Adalet Algıları ve İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi ve İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeler”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Özdamar, Kazım, (2016), *Ölçek ve Test Geliştirmesinde Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Nisan Kitapevi, Eskişehir.
- Özdevecioğlu, Mahmut-Bulut, E. Aziz-Tekçe, Evren Arı-Çirli, Yıldız-Gemici, Tevfik-Tozal, Mahmut-Doğan, Yasemin (2003), "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, (125-138).
- Özkalp, E., Kirel, Ç., (2010) *Örgütsel Davranış*, 4. Basım, Bursa, Ekin Yayınları.

- Özkara, B., Kızıldağ, D., (2012), “Aile işletmelerinde Kadın Üyelerin Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 5. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul.
- Özkaya, M.O., Şengül, C.M., (2006) “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C.21 S.1, (109-126).
- Özkaya, Şahika S. (2001), “ISO 9000 Belgeli Örgütlerde Çalışanların Örgütlerinin Kurumsallaşma Düzeylerine İlişkin Algıları Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma” (Yüksek Lisans Tezi, HÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü),
- Özler, H., Özler, D. E., Gümüştekin, G. E. (2007), “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”. Selcuk University Social Sciences Institute Journal, (17, (437-450).
- Özü, Ö. (2010). Bilişsel Davranışçı Yaklaşım Dayalı Stresle Başa Çıkma Becerileri Eğitim Programının İşgörenlerin Stres, Kaygı ve İyilik Hali Düzeylerine Etkisi: Karşıyaka Vergi Dairesi Örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Pazarcık, O. (2004). “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, Kongre Kitabı, 33-41.
- Pehlivan, İnayet (1995), Yönetimde Stres Kaynakları, (1. Basım). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Penley, L.E. and Gould, S., (1988), “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment to Organizations”, Journal of Organizational Behavior, Vol.9.
- Porter, D. E. ve Applewhite, P. B. (1968), Studies In Organizational Behavior and Management, International Textbook Company, Scranton Pennsylvania.
- Pounder, P., (2015), "Family Business Insights: an Overview of the Literature", Journal of Family Business Management, Vol. 5 Iss 1 pp. 116–127.
- Randall, D.M., Fedor, D.B. and Longenecker, C.O., (1990), “The Behavioral Expression of Organizational Commitment”, Journal of Vocational Behavior, Vol.36.
- Reichers, A.E., (1985), “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, Academy of Management Review, Vol.10, No.3.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M., (1996). “Örgütsel Psikoloji”, Ezgi Kitapevi Yayınları, 2. Baskı, 239 s.
- Sabuncuoğlu, Z.; M. Tüz (2001) “Örgütsel Psikoloji” Ezgi Kitabevi, 3. Baskı, Bursa.
- Salancık, G. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, Chicago: St. Clair Press, 1-54.

- Saldamlı, A. (2009). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Schultz Duane, Schultz Sydney Ellen, (2006), Psychology & Work Today, 9.Basım, New Jersey: Pearson Education International.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “Old” and “New”, Administrative Science Quarterly, 41(2) 40th Anniversary Issue (Jun.,1996), 270-277, Sage Publications, Inc. On behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Sıgır, U. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi.
- Singh, B., Gupta, P.K. and Venugopal, S., (2008), “Organisational Commitment: Revisited”, Journal Of The Indian Academy Of Applied Psychology, Vol.34, No.1.
- Solmuş, T. (2010), İşyeri Terapisi, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Soysal, A. (2009), ‘‘İş Yaşamında Stres’’, Çimento İşveren Dergisi, İstanbul, Sayı 3, Cilt 23, ss.17-37.
- Sparks, K., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2001). The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment. Geneva: International Labour Organisation.
- Stephen, S., (2002), “Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures”, International Journal of Management Reviews, Vol.4., No.2.
- Şahin Hisli, N. (1994), Stresle Başa Çıkma, Türk Psikologlar Derneği Yayınları 2, Nadir Kitapevi, Ankara.
- Şimşek, M. Ş. (2005). Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya.
- Şimşek, M. Ş., (2008), Yönetim ve Organizasyon, Adım Ofset Matbaacılık Yayınları, 10. Baskı, Konya.
- Şimşek, M. Ş.; T. Akgemci; A. Çelik (2008) “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış” 6.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tanta, G., Latif, H., Uçkun, G., (2004), “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği)”, I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Taş, Y., Akdemir, A., (2005). “Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma ve Bunu Etkileyen Faktörler”, <http://www.sabem.saglik.gov.tr/>
- Tischler, Henry (1996) Introduction to Sociology, 5. bs., The Harcourt Press, Orlando.
- Tufail, M., Zia, Y., Khan, S., Irfan, M., (2012), “A Glance at Organizational Commitment, Antecedents and Consequences (1960-2005)”, Journal of Managerial Sciences, Vol.6., No.1.

- Tutar, H., (2016), Örgütsel Davranış, (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından) Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tümer, A. B. (2008). Kurumsallaşma ve Türkiye’de Türkiye’de TS-EN ISO Belgeli Hastanelerde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Türk, M. ve Çakır, Ö. (2006). Bir kamu bankasında örgütsel stres düzeyi ve etkileyen faktörler. Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, 37–42.
- Ulukan, Cemil (2005), “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 2, 29- 42.
- Uysal, H. T., Akbulut, H., Ertan, S. (2015), “Aşırı İş Yükünün Performans Perspektifinden Çalışma Psikolojisinde Negatifliğe Etkisi: Muhasebe Meslek Mensuplarına Yönelik Bir Araştırma”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 8, Sayı 38, ss.981-982.
- Vural, B.A., Sohodol, Ç., (2004), “Aile Şirketlerinde Kurumsal kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve öneriler üzerine bir çalışma” İstanbul Kültür Üniversitesi, I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Ün. Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Weibo, Z., Kaur, S. and Jun, W., (2010), “New Development of Organizational Commitment: A Critical Review, African Journal of Business Management, 4(1).
- Weiss, M. J. (2002). Hardiness and social support as predictors of stress in mothers of typical children, children with autism, and children with mental retardation. Autism 6, 115-130.
- Wells, R. G. (1993), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi Yetki Devri, Rota Yayın Yapım, İstanbul.
- www.oxforddictionaries.com, 2018
- www.tdk.gov.tr, Büyük Türkçe Sözlük; Erişim:30.12.2019
- Yahaya Azizi vd., (2012), “The Relationship Between the Occupational Stress, Organizational Commitment, and Job Satisfaction With Organizational Citizenship Behavior”, Archives Des Sciences Vol 65, No. 3; Mar 2012, pp: 55-73
- Yalçın, A., Günel, R., (2006), “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma” 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Yalnız, Hacer (2010), Ebelerde İş Stresinin İş Doyumuna Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yamane, Taro (2001), Temel Örnekleme Yöntemleri, (Çev: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın, Esen Gürbüzsel), Literatür Yayınları İstanbul 2001, sayfa 94,95

- Yamuç, V. A. Türker, D. (2014), ‘‘Kadın ve Erkek Çalışanların Stresle Baş Etme Sürecinde Yönetimden Beklentilerine İlişkin Nitel Bir Araştırma’’, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 9(1), Eskişehir, s.26.
- Yazıcıoğlu, İ., Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21: 497-507.
- Yıldırım, İ. (1991), ‘‘Stres ve Stresle Başa Çıkma Gevşeme Teknikleri’’, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 6, Ankara, s.182.
- Yükselen, C., E. Yıldız, (2014), ‘‘The role of the Family Constitution in Sustainability of Family Businesses and an Evaluation in Light of Implementation Problems’’, Research Journal of Business & Management – RJBM, Vol.1 (1)
- Zonana, Murat (2011), İş Stresinin İş Görenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

EKLER

EK-1. Anket Formu

Bu Anket Aile İşletmelerin Kurumsallaşma düzeyi ile İşgörenlerin Bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin ve bu ilişkide İş Stresinin rolünü belirlemeye yönelik olarak Ankara Hacı Bayram Veli üniversitesinde yürütülen Doktora Tez çalışmasını veri sağlamaya yöneliktir. Toplanacak veriler hiçbir şekilde üçüncü taraflarla paylaşılmayacaktır. Çalışmada işletmelerin adı kullanılmayacaktır. Sorulara verilecek cevapların doğruluğu araştırmanın amacına ulaşmasına önemli katkı sağlayacaktır. Araştırmaya verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ediyorum.

Günay Nabiyeve

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Lisansüstü Eğitimi Enstitüsü

Doktora Programı öğrencisi

Çalıştığınız İşletmede Pozisyonunuz

1() İşletme sahibi 2() Akraba olan Genel Müdür (işletme yöneticisi)

3() Akraba olmayan Genel Müdür (işletme yöneticisi)

Meslek Eğitim Durumunuz

1() Çırak/Kalfalık eğitimi 2() Meslek Lisesi 3() Kolej

4() Meslek Yüksekokulu 5() Fakülte 6() Meslek Eğitimi yok

Çalışma süreniz

1() 1 yıldan az 2() 2-6 yıl 3() 7-11 yıl

4() 12-16 yıl 5() 17-21 yıl 6() 22 ve üzeri

İşletmenin Kapasitesi (masa sayısı veya açılabilen kuver sayısı)

.....

EK-1 (devam). Anket Formu**İşletmenin faaliyet süreci**

1) 1 yıldan az 2) 1-10 yıl 3) 11-21 yıl 4) 20 yıldan fazla

İşletmenin Şube Sayısı (başka şube sayısı)

.....

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz	Hiç katılmıyorum	Az derecede katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Çok derecede katılıyorum	Pek çok derecede katılıyorum
İşletmemizde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasası vardır	1	2	3	4	5
İşletme anayasası, işletmede görev yapan tüm personel için geçerlidir.	1	2	3	4	5
İşletme anayasasına işletme sahibi aile üyesi olsun veya olmasın tüm personel uymakla yükümlüdür	1	2	3	4	5
İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir	1	2	3	4	5
İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir	1	2	3	4	5
İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi.	1	2	3	4	5
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmemizde personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmemizde bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir	1	2	3	4	5
İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır	1	2	3	4	5

EK-1 (devam). Anket Formu

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz	Hiç katılmıyorum	Az derecede katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Çok derecede katılıyorum	Pek çok derecede katılıyorum
İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (astüst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur	1	2	3	4	5
İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir	1	2	3	4	5
İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir	1	2	3	4	5
İşletmemizde personel, görevin yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizin yazılı bir misyon ifadesi vardır.	1	2	3	4	5
İşletmemizin yazılı misyon ifadesi herkes tarafından bilinir	1	2	3	4	5
İşletmemizin yazılı bir vizyon ifadesi vardır	1	2	3	4	5
İşletmemizin yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından bilinir	1	2	3	4	5
İşletmemizin genel ve özel hedefleri bellidir	1	2	3	4	5
İşletmemizde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür	1	2	3	4	5
İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır	1	2	3	4	5

EK-1 (devam). Anket Formu

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz	Hiç katılmıyorum	Az derecede katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Çok derecede katılıyorum	Pek çok derecede katılıyorum
İşletmemizde çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler	1	2	3	4	5
İşletmemizde demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur	1	2	3	4	5
İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir	1	2	3	4	5
İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır	1	2	3	4	5
İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır	1	2	3	4	5
İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır. İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır	1	2	3	4	5
İşletmemizde tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar	1	2	3	4	5
Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır	1	2	3	4	5
Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıklar iletişime geçebilirler	1	2	3	4	5
İşletmemizde departman amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedirler.	1	2	3	4	5
İşletmemizde iç denetim uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanlar sürekli kendilerini kontrol ederler	1	2	3	4	5
İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir	1	2	3	4	5
İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır	1	2	3	4	5
İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır	1	2	3	4	5

Ek-2. Anket Formu

Bu Anket Aile İşletmelerin Kurumsallaşma düzeyi ile İşgörenlerin Bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin ve bu ilişkide İş Stresinin rolünü belirlemeye yönelik olarak Ankara Hacı Bayram Veli üniversitesinde yürütülen Doktora Tez çalışmasını veri sağlamaya yöneliktir. Toplanacak veriler hiçbir şekilde üçüncü taraflarla paylaşılmayacaktır. Çalışmada işletmelerin adı kullanılmayacaktır. Sorulara verilecek cevapların doğruluğu araştırmanın amacına ulaşmasına önemli katkı sağlayacaktır. Araştırmaya verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ediyorum.

Günay Nabiyeva

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Lisansüstü Eğitimi Enstitüsü

Doktora Programı öğrencisi

Cinsiyetiniz:

1() Erkek 2() Kadın

Yaşınız

1()18-28 2()29-39 3()40-50

4() 51-61 5()61 üstü

Meslek Eğitim Durumunuz

1() Çırak/Kalfalık eğitimi 2() Meslek Lisesi 3() Kolej

4() Meslek Yüksekokulu 5() Fakülte 6() Meslek Eğitimi yok

Medeni Durumu

1()Evli 2()Bekar

Çalışma süreniz

1()1 yıldan az 2()2-6 yıl 3()7-11 yıl

4()12-16yıl 5()17-21 yıl 6()22 yıldan fazla

Ek-2 (devam). Anket Formu**Çalıştığınız İşletmedeki Departman**

.....

Gelir Durumunuz

1()1600 TL 2()1650-2650 TL 3()2651-3651TL

4()3652-4652 TL 5()4652-5653 TL 6 ()5654 ve yukarı

Çalıştığınız birim

.....

(1) Hiç katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Ne katılıyorum ne de katılmıyorum

(4) Katılıyorum (5) Tamamıyla katılıyorum

1	Kurumun başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarfetme arzusundayım.	1	2	3	4	5
2	Çevreme, bu kurumun çalışılabilecek harika bir kurum olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kuruma olan bağlılık düzeyim çok azdır.	1	2	3	4	5
4	Bulduğum kurumda çalışmayı sürdürebilmek için, hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.	1	2	3	4	5
5	Kendi değerlerimi kurumumun değerlerine yakın görmekteyim.	1	2	3	4	5
6	Çevreme, bu kurumun bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
7	Görevim aynı kaldığı sürece diğer birimlerde çalışabilirim.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurum, iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.	1	2	3	4	5
9	Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik, işten ayrılmama sebep olabilir.	1	2	3	4	5
10	Diğer kurumlar arasından bu kurumda çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kuruma süresiz bağlı kalarak, çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.	1	2	3	4	5
12	Çoğu zaman, bu kurumun işgörenlerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.	1	2	3	4	5
13	Kurumumun geleceğini gerçekten önemsiyorum.	1	2	3	4	5
14	Bana göre, bu kurum çalışılabilecek olası kurumların en iyisidir.	1	2	3	4	5
15	Bu kurumda çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardır.	1	2	3	4	5

Ek-3. Stres Ölçeği

Aşağıdaki sorulan, şu anki işinizi göz önünde bulundurarak yanıtlayınız.

1- Şu anki iş yükünüzle ilgili duygunuz?

- a) Beni çok fazla zorluyor ve bunaltıyor
- b) Beni çok bunaltıyor
- c) Beni zorluyor
- d) Beni biraz zorluyor
- e) Beni hiç bunaltmıyor

2- Genellikle işten ayrılana kadar yapmanız gereken her şeyi bitirebiliyor musunuz?

- a) Çoğunlukla yapmam gereken her şeyi zamanında bitiririm
- b) Ancak bir bölümünü bitiririm
- c) Genellikle büyük bir bölümünü bitiririm
- d) Çok azını bırakırım
- e) İşte kalıp bitirmeye çalışırım

3- "Bazı iş arkadaşlarımla veya astlarımla çalışmak güçtür". Bu ifadeye ne derece katılıyorsunuz?

- a) Çoğunlukla çok fazla güç bulurum
- b) Çok güç bulurum
- c) Bazen güç bulurum
- d) Çok az güç bulurum
- e) Çok olumlu bulurum

Ek-3 (devam). Stres Ölçeği

4- "İşimle ilgili yeni sorumluluklar çıktığında bu sorumlulukları diğer çalışanlara devretmek yerine kendim üstlenirim". Bu ifadeye ne düzeyde katılıyorsunuz?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Çoğunlukla katılıyorum
- c) Bazen katılıyorum
- d) Çok az katılıyorum
- e) Hiç katılmıyorum

5- "İşimde çok az çeşitlilik ve sorun vardır". Bu ifadeye ne derece katılıyorsunuz?

- a) Tamamıyla doğru
- b) Çoğu zaman doğru
- c) Zaman zaman doğru
- d) Nadiren doğru
- e) Hiç doğru değil

6- "İşimin gereklerini yerine getirmek için çoğunlukla kendime aşırı yüklenirim". Bu ifadeye ne derece katılıyorsunuz?

- a) Tamamıyla katılıyorum
- b) çoğu zaman doğru
- c) Bazen (zaman zaman) doğru
- d) Nadiren doğru
- e) Kesinlikle doğru

Ek-3 (devam). Stres Ölçeği

7- "İşimde baskı altında kaldığımda kontrolümü kaybetme eğilimdeyim". Bu ifade sizin için ne derece doğrudur?

- a) Tamamıyla katılıyorum
- b) çoğu zaman doğru
- c) Zaman zaman doğru
- d) Nadiren doğru
- e) Kesinlikle doğru değil

8- "İşimin gereklerini yerine getirmemi engelleyen birçok müdahalenin sıkıntısını yaşıyorum".

- a) Tamamıyla katılıyorum
- b) çoğu zaman doğru
- c) Zaman zaman doğru
- d) Nadiren doğru
- e) Hiç doğru değilim

9- "Hem mükemmel bir yönetici veya çalışan, hem mükemmel bir eş, hem de bir ebeveyn olmak benim için çok önemlidir". Bu ifadeye ne derece katılıyorsunuz?

- a) Tamamıyla katılıyorum
- b) Çoğu zaman katılıyorum
- c) Zaman zaman katılıyorum
- d) Nadiren katılıyorum
- e) Hiçbir zaman katılmıyorum

Ek-3 (devam). Stres Ölçeği

10- "İşim evde de devam eder, işimi bitirmeden hayatta uyuyamam". Yukarıdaki ifade sizin için ne derece doğrudur?

- a) Tamamıyla katılıyorum
- b) Çoğu zaman doğru
- c) Zaman zaman doğru
- d) Nadiren doğru
- e) Hiç doğru değil

EK-4. Anket Formu

Bu anket aile işletmelerinin teşkilatlanması seviyesi ile şirkette çalışanların işe olan bağlılık seviyesi arasındaki münasibeti ve bu münasibetle iş stresinin rolünü müeyyenleştirmek için teltib edilmiştir. Bu anket Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitelerinde doktorantura pillesinde yazılan diplom işinin araştırma gisminde istifade edilecektir. Bu araştırmada şirketlerin adı istifade edilmeyecektir. Anketlerde heç bir şekilde anketi dolduracag şexsleri ad ve soyadı istifade edilmeyecek ve elde edilecek melumatlar üçüncü şexsle paylaşılmayacaktır. Sualların doğru cevablandırılması araştırmanın neticelerinin keyfiyyeti bakımından çox önemlidir. Değerli zamanınızı ayırıp ve sualları cevablandırdığınız için teşekkür ederik.

Günay Nabiyeva

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Lisansüstü Eğitimi İnstitutu

Doktora Programı telebesi

Şirketdeki mövgeyiniz

1. Şirket sahibi
2. Egrabalıg derecesi olan şirket meneceri
3. Egrabalıg derecesi olmayan şirket meneceri

Sizin peşə təhsilinizin statusu

1. Çıraklık təhsili
2. Peşə liseyi
3. Kolej
4. Peşə mektebi
5. Fakulte
6. Peşə təhsili yox

EK- 4 (devam). Anket Formu**Şirketde çalıştığınız müddet**

- 1). 1 ilden az 4). 13-18 il
 2). 1-6 il 5). 19-24 il
 3). 7-12 il 6) 24 ve üzeri

Şirketin hecmi (masa/stol sayı ve ya açılabilen kuver sayı)

.....

Şirketin fealiyyet müddeti

1. 1 ilden az
 2. 1-10 il
 3. 11-21 il
 4. 20 ilden çox

Şirketin şöbe sayı (başga şöbe sayı)

.....

	Xahiş edirik aşağıdaki ifadelere razılığ seviyyenizi bildirin	Heç gətilmıram	gətilmıram	Gismen gətılırım	gətılırım	Temamile gətılırım
1.	Bu şirkette iş ve işle elagedar olan bütün gayda ve ganunların yazılı olduğu şirket ganunnamesi vardır	1	2	3	4	5
2.	Şirketin ganunnamesi şirkette çalışan bütün personala tetbig olunur	1	2	3	4	5
3.	Şirketin ganunnamesine şirket sahibinin aile üzvü olub olmamasından asılı olmayaraq bütün personal emel etmek mecburiyetindedir	1	2	3	4	5
4.	Şirketimizde iş ve emeliyyatlar öz sahesinde mütexxesis olan şexsler terefinden yerine yetirilmektedir	1	2	3	4	5
5.	Şirketimizde selahiyyet,vezive ve mesuliyyet tarazlığı mütexxesis esasına göre müeyyenleştirilmelidir	1	2	3	4	5

EK- 4 (devam). Anket Formu

	Xahiş edirik aşağıdaki ifadelere razılığ seviyyenizi bildirin	Heç gatılmıram	gatılmıram	Gismen gatılıram	gatılıram	Temamile gatılıram
6.	Şirketimizde personel gebulunda seeçme ve yerleştirme mütexessislye göre aparılır	1	2	3	4	5
7.	İşe yeni alınacag şexslerin müeyyenleştirilmesinde profesional şexsler iştirak edir	1	2	3	4	5
8.	Şirketimizde çalışanların vezife yükselişi bacarığ ve işi görme gabiliyyetlerine göre aparılmaktadır	1	2	3	4	5
9.	Şirketimizde çalışanlara istigametli olarag performans ölçme ve değerlandirme aparılmaktadır	1	2	3	4	5
10.	Şirketimizde bütün personala mövge(vezife) ve performansına göre edaletli ödeniş siyaseti heyata keçirilmektedir	1	2	3	4	5
11.	Şirketimizde bir işin kim terefinden harada nece hansı selahiyyet ve mesuliyyetle yerine yetirilecegi açık bir şekilde ortaya goyulmuştur	1	2	3	4	5
12.	Şirketimizde çalışanları vezife selahiyyet ve mesuliyyetleri yazılı şekilde müeyyenleştirilmiştir	1	2	3	4	5
13.	Şirketimizde prosedurların ve şirket gaydalarının yazılı olduğu el kitabcası mevcuttur	1	2	3	4	5
14.	Şirketimizde işin şartları ve tehlikesizlik kimi mövzularla bağlı işçiler için melumat kitabcası mevcuttur	1	2	3	4	5
15.	Şirketimizde kimin kime bağlı olduğunu (müdür/çalışan) gösteren yazılı bir şirket sxemi mevcuttur	1	2	3	4	5
16.	Şirketimizde açık ve yazılı şekilde müeyyenleştirilmiş personalı seçme ve yerleştirme siyaseti mevcuttur	1	2	3	4	5

EK- 4 (devam). Anket Formu

	Xahiş edirik aşağıdaki ifadelere razılığ seviyyenizi bildirin	Heç gatılmıram	gatılmıram	Gismen gatılıram	gatılıram	Temamile gatılıram
17.	Şirketimizde yazılı mükafatlandırma ve cezalandırma sistemi mevcuttur	1	2	3	4	5
18.	Şirketimizde bütün çalışanlara vazife ve mesuliyetleri istigametinde selahiyet verilmektedir	1	2	3	4	5
19.	Şirktimizde lazım geldiğinde çalışanların bacarıqlarına uyğun olarak selahiyyet verilmektedir	1	2	3	4	5
20.	Şirktimizde çalışanlar vazifelerini icra etmek üçün tez tez müdürlerinden icaze almag mecburiyetinde deyiller	1	2	3	4	5
21.	Şirketimizde çalışanlara verilen mehsuliyetler ve selahiyetler bir birine beraberdir	1	2	3	4	5
22.	Şirketimizdeki personel vazifeni yerine yetirme esnasında mesuliyetlerini ölçülebileceği veya üzerine alabileceği şexsleri bilmektedirler	1	2	3	4	5
23.	Şirketimizin yazılı bir missiyon ifadesi vardır	1	2	3	4	5
24.	Şirketimizin yazılı bir misiyon ifadesi her kes terefinden bilinmektedir	1	2	3	4	5
25.	Şirketimizin yazılı viziyon ifadesi vardır	1	2	3	4	5
26.	Şirketimizin yazılı viziyon ifadesi her kes terefinden bilinmektedir	1	2	3	4	5
27.	Şirketimiizn ümumi ve xüsusi hedefleri bellidir	1	2	3	4	5
28.	Şirketimizde planlaşdırma zamanı uzun müddetli planlar düşünülür	1	2	3	4	5
29.	Şirket içerisindeki sektor ve müxtelif seviyyelerde (müdür/çalışan) çox yaxşı megsed uyumu vardır	1	2	3	4	5
30.	Şirketimizde çalışanlar şirketin teşkilatı hedeflerini acık bir şekilde bilmektedirler	1	2	3	4	5

EK- 4 (devam). Anket Formu

	Xahiş edirik aşağıdaki ifadelere razılığ seviyyenizi bildirin	Heç gatılmıram	gatılmıram	Gismen gatılıram	gatılıram	Temamile gatılıram
31.	Şirketimizde demokratik bir idareetme anlayışı mevcuttur	1	2	3	4	5
32.	Şirketimizde bütün çalışanlar iş prosesine dahil edilmektedirler	1	2	3	4	5
33.	Bütünlükle şirketin maraglandiran mövzularda sadec rehberliğin deyil diğer çalışanlarında fikirleri değerlendirilir	1	2	3	4	5
34.	Şirketimizde iş ve emeliyyatlara bağlı gerarlar elagedar şexslerin iştiraki ile alınmaktadır	1	2	3	4	5
35.	Şirketimizde stratejik gerarların alınmasında mümkün geder çox çalışanların fikirleri diggete alınmaktadır	1	2	3	4	5
36.	Şirketimizde gerarlar iştirakçı ve razılığa dayanarag alınmaktadır. Şirketimizde çox istigametli bir rabite sistemi mevcuttur	1	2	3	4	5
37.	Şirketimizde bütün şexsler ikinci bir şexs olmadan bir biri ile elage yaratmaktadırlar	1	2	3	4	5
38.	Çalışanlar arsında çetin mövzularda bele razılaşma yaratmak bele asantdır	1	2	3	4	5
39.	Çalışanlar arasında işgörmenin düzgün ve sef yolları ile elagedar açık bir razılaşma mevcuttur	1	2	3	4	5
40.	Şirketimizde çalışanlar müdürleri ile rahat bir şekilde elage saxlaya bilerler	1	2	3	4	5
41.	Şirketimizde şöbe müdürleri terefinden verilen telimatlar gısa bir müddetde çalışanlara çatmaktadır	1	2	3	4	5
42.	Şirketimizde idareçiler çalışanlarla işle elagedar bilgileri vermek üçün daima elagelidirler	1	2	3	4	5
43.	Şirketimizde daxili audit heyata keçirilmektedir	1	2	3	4	5

EK- 4 (devam). Anket Formu

	Xahiş edirik aşağıdaki ifadelere razılığ seviyyenizi bildirin	Heç gatılmıram	gatılmıram	Gismen gatılıram	gatılıram	Temamile gatılıram
44.	Şirketimizde işlerin axsamadan heyata keçirilmesi üçün departamentler daima özlerine nezaret etmekdedirler	1	2	3	4	5
45.	Şirketimizle elagedar melumatlara elagedar şex ve gurumlar vasitesi ile çatmak olar	1	2	3	4	5
46.	Şirketimiz ortaklarına (sehimdar , müşteri, dövlət gurumları ve s.) her mövzuda açıqlayırlar	1	2	3	4	5
47.	Şirket ile elageli neticeler her kes ile bölüşülür	1	2	3	4	5

Ek-5. Anket Formu

Bu anket aile işletmelerinin teşkilatlanması seviyesi ile şirkette çalışanların işe olan bağlılık seviyesi arasındaki münasibeti ve bu münasibetle iş stresinin rolünü müeyyenleştirmek için teltib edilmiştir. Bu anket Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesinde doktorantura pillesinde yazılan diplom işinin araştırma gisminde istifade edilecektir. Bu araştırmada şirketlerin adı istifade edilmeyecektir. Anketlerde heç bir şekilde anketi dolduracag şexsleri ad ve soyadı istifade edilmeyecek ve elde edilecek melumatlar üçüncü şexsle paylaşılmayacaktır. Sualların doğru cevablandırılması araştırmanın neticelerinin keyfiyyeti bakımından çox önemlidir. Değerli zamanınızı ayırıp ve sualları cevablandırdığınız için teşekkür ederik.

Günay Nabiyeva

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Lisansüstü Eğitimi İnstitutu

Doktora Programı telebesi

Cinsiyetiniz

1. Kadın 2. Kişi

Yaşınız

1. 18-28 2. 29-39 3. 40-50
4. 51-61 5. 61 üstü

Peşe tehsili

1. Çırag tehsili 2. Peşe liseyi 3. Kolec
4. Peşe mektebi 5. Fakulte 6. Peşe tehsili yox

Aile veziyyeti

1. Aileli 2. Subay

Çalışma müddeti

1. 1 ildən az 2. 2-6 il 3. 7-11 il
4. 12-16 il 5. 17-21 il 6. 22 ildən çox

Ek-5 (devam). Anket Formu**Çalıştığınız şöbe**

.....

Gelir veziyeti

1. 1600 tl 2. 1650-2650 tl 3. 2651-3651 tl
4. 3652 tl-4652 tl 5. 4652-5653 tl 6. 5654 tl ve yuxarı

Çalıştığınız birim

.....

- (1) Heç gatılmıram (2) Gatılmıram (3) Ne gatılıram ne gatılmıram
- (4) Gatılmıram (5) Temami ile gatılıram

1	Gurumun uğuruna kömek megsedile menden gözlenilen performansdan daha çoxunu sergilemek arzusundayam	1	2	3	4	5
2	Etrafimdakilara bu gurumun işlemek üçün ideal bir gurum olduğunu çox rahat söyleye bilerem	1	2	3	4	5
3	İşlediyim bu guruma bağlılıq seviyyem çox azdır	1	2	3	4	5
4	Hazırda çalıştığım gurumda işlemeye davam etmek üçün bütün vezifeleri gebul edirem	1	2	3	4	5
5	Öz deyerlerimle gurumun deyerlerini bir birine yahın hesab edirem	1	2	3	4	5
6	Etrafimdakilara bu gurumun bir üzvü olduğumu gürurla söyleyebilerem	1	2	3	4	5
7	Vezifem eyni olduğu halda diğer departmanlarda çalışa bilerem	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım gurum , iş performansı baxımından mene en yaxşı şekilde ilham vermektedir	1	2	3	4	5
9	Mövcud şartlar daxilinde meydana gelecek en küçük bir deyişiklik, işden ayrılmağıma sebep ola biler	1	2	3	4	5
10.	Diğer gurumlar arasından bu gurumda çalışmağı seçdiyim için çox xoşbəxtəm	1	2	3	4	5
11.	Çalıştığım gurumdan müddetsiz asılı olarak çox şey elde edəcəyime inanmıram	1	2	3	4	5
12	Ekser vaxtlarda ,bu gurumun çalışanlarını maraglandırıran vacib mövzularla elagedar siyasetine gatılmag çetindir	1	2	3	4	5
13	Gurumun geleceyi hegigeten benim üçünehemiyet kesb eder	1	2	3	4	5
14	Mence bu gurum çalışmag için olan gurumlar arasında en ideal gurumdur	1	2	3	4	5
15	Bu gurumda işlemek gerarı vermeyim benim için temamilə sehv bir gerr idi	1	2	3	4	5

Ek-5 (devam). Anket Formu

Aşağıdaki sualları cavablandırırken, halhazırdaki çalışdığınız işinizi nezere alarag cavablandırın

1. Hazırki iş yükünüzle elageli hissiniz nedir? a. Meni heddinden artıg çetinliye salır ve darıxdırır. b. Meni çox darıxdırır. c. Meni çetinliye salır. d. Meni biraz çetinliye salır. e. Meni heç darıxdırmır
2. Ümumiyyetle işden çıxana geder etmeli olduğunuz bütün her şeyi bitirebilirsinizmi? a. Ekseriyyetolarag etmeli olduğum herşeyi tam vaxtında bitirirem b. Ancag bir gismini bitirirem c. Ümumiyyetle böyük bir gismini bitirirem d. Çox azını buraxıram e. İşde galarag bitirmeye çalışıram
3. Bezi iş yoldaşlarımla veya müdürlerle çalışmag çox çetindir . bu fadeye ne derecede gatılırsınız? a. Ekseriyyet olarag heddinden artıg çetin hesab edirem b. Çox çetin hesab edirem c. Bezen çetin hesab edirem d. Azacıg çetin hesab edirem e. Çox müsbet yanaşıram (hesab edirem)
3. İşimle elagedar yeni mesuliyyetler meydana geldikde bu mesuliyyetleri diger çalışanlara hevale etmek evezine hamsını öz üzerime götürürem. Bu ifadeye ne derecede gatılırsınız? a. Tamamile gatılıram b. Ekser olarag gatılıram c. Bezen gatılıram d. Çox az gatılıram e. Heç gatılmıram
4. İşimde çox az müxteliflik ve problem vardır. Bu ifadeye ne derecede gatılırsınız? a. Tamamile doğrudur b. Ekser zamanda doğrudur c. Bezen doğrudur d. Çox nadir doğrudur e. Heç doğru değıl

Ek-5 (devam). Anket Formu

5. İşimi öhdeliklerini yerine yetirmek için ekser olarak özüme daha çok yüklenirem. Bu ifadeye ne derecede gatlırsınız? a. Tamamile gatlıram b. Ekser vaxtlarda doğrudur c. Bezen doğrudur d. Nadir hallarda doğrudur e. Tamamie doğru deil
6. İşimde tezyig altında galdıgda özümü idare etmeyi itiree bilerem. Bu ifade sizin için ne derecede doğrudur? a. Tamamile gatlıram b. Ekser vaxtlarda doğrudur c. Bezen doğrudur d. Nadir hallarda doğrudur e. Tamamile doğru deyildir
7. İşimin öhdeliklerini yerine yetirmeyime engel olan bir çox müdaxilerin sıkıntılarını yaşayıram a. Tamamile gatlıram b. Ekser vaxtlarda doğrudur c. Bezen dogrudur d. Nadir hallarda doğrudur e. Heç doğru deyil
8. Hem mükkemmel yönetici ve ya çalışan , hem mükkemmel heyat yoldaşı, hemde valideyn olmag benim için çox vacibdir. Bu ifadeye ne derecede gatlırsınız? a. Tamamile gatlıram b. Ekser hallarda gatlıram c. Bezen gatlıram d. Nadir hallarda gatlıram e. Heçvaxt gatlılmıram
9. İşim evde de devam edir, işimi bitirmeden heçvaxt yata bilmirem. Yuxarıdaki ifade Sizin için ne derecede doğrudur? a. Tamamile gatlıram b. Ekser hallarda doğrudur c. Bezen doğrudur d. Nadir hallarda doğrudur e. Heç doğru deyil

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : NABİYEVA, Günay
Uyruğu : Azerbaycan

Eğitim Bigileri

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet Yılı
Doktora	Gazi Üniversitesi/İşletme ABD	Devam ediyor

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
-----	-----	-------

Yabancı Dil



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

