

T. C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:
SEÇİLİ ÜLKELER ÜZERİNE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

BURCU KILIÇ

2502160033

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. SEDAT MURAT

İSTANBUL 2022

ÖZ

KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: SEÇİLİ ÜLKELER ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

BURCU KILIÇ

1980’li yıllarla birlikte küreselleşmenin ivme kazanmasıyla, insan yönetimine dair değerler ve bakış açısı dramatik bir biçimde değişmiş, şirketlerin küresel liderliklerine katkı sağlayan en önemli kıymetin “insan” olduğu anlaşılmıştır. İnsan odaklı yönetim yaklaşımlarının gelişmesiyle örgütsel bağlılık konusu, çalışanlar ve örgüt üzerindeki etkileri, örgütsel bağlılığı etkileyen farklı unsurlar yoğun bir biçimde araştırılmıştır. Bireysel Kültürel Değerler modeli, kültürel farklılıkları kültürün farklı boyutları üzerinden ele alan bir yaklaşımdır. Bu çalışma, “bireysel kültürel değerlerin” “örgütsel bağlılık” üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bunun yanı sıra “şirketteki çalışma süresi”, “lokasyon”, “eğitim seviyesi”, “daha önce çalışılan işyeri sayısı” gibi bazı sosyo-demografik alt başlıklar ekseninde bireysel kültürel değerler boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki ve farklılıkları ortaya koymaktadır. Araştırma amacı çerçevesinde nicel metot kullanılarak uluslararası literatürde yaygın ve kabul görmüş birer ölçek olan “bireysel kültürel değerler” ve “örgütsel bağlılık” ölçekleri seçilmiştir. Microsoft online anket yardımıyla, hizmet sektöründe “yangın mühendisliği” alanında dört farklı ülkede faaliyet gösteren küresel bir şirketin tümünü kapsayan anakütle üzerinden araştırma verileri toplanmıştır. Yapılan araştırma ve analizler neticesinde bireysel kültürel değerleri oluşturan değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Diğer yandan lokasyon, eğitim seviyesi ve daha önce çalışılan işyeri kapsamında yapılan analizler sonucu bazı anlamlı farklılıklar elde edilmesine karşın kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Bireysel Kültürel Değerler, Kültür Boyutları, Kültürlerarası Yönetim.

ABSTRACT
**THE EFFECT OF CULTURE ON ORGANIZATIONAL
COMMITMENT: A FIELD RESEARCH ON SELECTED
COUNTRIES**

BURCU KILIÇ

With the acceleration of globalization in the 1980s, the values and perspective on human management have changed dramatically, and it has been understood “human” is the most important value that contributes to the global leadership of companies. Regarding to development of human-oriented management approaches, the subject of organizational commitment, its effects on employees and the organization, and different factors affecting organizational commitment have been intensively researched. The Individual Cultural Values model is an approach that deals with cultural differences through different dimensions of culture. The main purpose of this study is to examine the effect of “individual cultural values” on “organizational commitment”. In addition, the relationship and differences between the dimensions of individual cultural values and organizational commitment dimensions will be examined on the axis of some socio-demographic sub-titles such as “seniority”, “location”, “education level”, “number of workplaces previously worked”. Within the framework of the research purpose, “individual cultural values” and “organizational commitment” scales, which are common and accepted scales in the international literature, were selected using the quantitative method. With the help of the Microsoft online survey, research data were collected from the entire population of a global company operating in four different countries in the field of “fire engineering” in the service sector. As a result of the research and analysis, it has been seen that the variables that make up individual cultural values have a negative and significant relationship on organizational commitment. On the other hand, although some significant differences were obtained as a result of the analyzes made within the scope of location, education level and the workplace where they worked before, no significant difference was found in terms of seniority variable.

Keywords: Organizational Commitment, Individual Cultural Values, Cultural Dimensions, Intercultural Management.

ÖNSÖZ

Kültür dil, değer, sembol, norm, tutum, örf ve âdetle birlikte oluşturulan bütün bir yaşam şekli, bilişsel ve dinamik bir kavram olarak karşımıza çıkmakla beraber özellikle Sanayi Devrimi sonrasında sosyal bilimlerin alanında birçok farklı disiplinin ortak çalışma konusu olmuştur. Kültürel farklılıkların araştırılması özellikle küreselleşme sonrası daha fazla hız kazanmış, pek çok araştırmacı konu ile ilgili çalışmalar ortaya koymuştur. Küreselleşme ile beşerî sermayenin şirketler açısından en önemli rekabet gücü olduğu anlaşılmış, insan odaklı yönetim yaklaşımları geliştirilmiş, örgütsel bağlılığın şirket hedefleri ve performansı açısından ne kadar büyük bir katma değere sahip olduğu net bir biçimde anlaşılmıştır. Örgüt için stratejik değer taşıyan yetenekli çalışanların işten ayrılmasını engellemek, işten ayrılma sonucu oluşacak çeşitli maliyetlerin önüne geçebilmek, personel devri, performans düşüklüğü gibi çeşitli problemleri bertaraf edebilmek için örgütsel bağlılığı oluşturmak ve arttırmak için pek çok örgüt çeşitli maddi ve manevi araçlar kullanmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkilediği iddia edilen pek çok faktör araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir. Çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, insan kaynakları uygulamaları, sosyal ve ekonomik koşullar gibi bireysel, örgüt içi ve örgüt dışı pek çok etken üzerine araştırmalar yapılmıştır.

Bu çalışmanın temel amacı “bireysel kültürel değerlerin” “örgütsel bağlılık” üzerindeki etkisini incelemektir. Buna ilave olarak lokasyon, eğitim durumu, şirkette çalışılan süre ve daha önce çalışılan işyeri sayısı açısından “bireysel kültürel değerler” ve “örgütsel bağlılık” arasındaki ilişki ele alınmıştır. Alan araştırması olarak yapılan bu çalışmanın anakütlesi hizmet sektöründe yangın mühendisliği üzerine faaliyet gösteren çok uluslu yabancı bir holdingdir. Çalışma için kullanılan online anket söz konusu anakütlenin dört farklı ülkede bulunan yerleşkelerindeki tüm çalışanlara iletilmiştir. Daha sonrasında ise bireysel rızaları alınarak araştırmaya dâhil olmuş gönüllü katılımcıların oluşturduğu örneklem üzerinden analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Kültürün kavramsal doğasındaki karmaşıklık ve küresel dünyada örgütsel çıktılarına yansıyan öneminden ötürü, “bireysel kültürel değerlerin örgütsel bağlılık üzerine

etkisi olup olmadığı” bir merak konusu olmuştur. Tüm bu heyecan ve merak çerçevesinde çalışmada öncelikle birinci bölümde kültür konusu kavramsal bir perspektifte ele alınmış, kültürün çeşitli öğeleri, özellikleri, kültüre dair sınıflandırmalar ve teorik yaklaşımlar ele alınarak incelenmiş, akabinde de kültürler arası farklılaşmanın örgütsel davranışlara yansımaları, araştırma kapsamında bulunan yerleşkeler bakımından kültürlerarası yönetim perspektifi, son olarak da kültürel değerlerin farklılaşmasını anlamak bakımından önemli bir çalışma olan ünlü Sosyal Psikolog Hofstede’nin çalışması, özellikle çalışma hayatına bakan yönü ve çıktıları çerçevesinde incelenmiştir. İkinci olarak örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler ve yaklaşımlar ele alınmış, örgütsel bağlılık ve kültür ilişkisi incelenmiştir. Üçüncü olarak, bahsedilen kapsam dâhilinde alan araştırması yapılmış, analiz ve bulgular akabinde, sonuç ve öneriler paylaşılmıştır.

Bu çalışmanın tamamlanmasında ve her bir aşamasında pek çok manevi zorlukla karşılaşmıştır. Rumi’nin dediği gibi “Güzel günler sana gelmez, sen onlara yürüyeceksin.” düsturu ile büyük bir sabır, emek ve çabanın sonucu olarak bu çalışma tamamlanabilmiştir. Öncelikle değerli vakitlerini ayırıp dört farklı ülkeden bu çalışmaya katılarak en büyük katkıyı sağlayan tüm gönüllü katılımcılara teşekkürlerimi sunarım. Çalışma ile ilgili karamsarlığa kapılıp, umutsuzluğa düştüğüm dönemlerde verdikleri destek için Liam’a, Eric’e, Talal’a, Yannick’e ve daha birçok ismini sayamadığım kıymetli insana sağladıkları manevi katkılardan ötürü teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.

Çalışmanın hazırlanmasında değerli yardım ve desteklerinden ötürü Kıymetli Hocam ve Danışmanım Prof. Dr. Sedat Murat’a, Dr. Öğr. Üyesi Emir Kayacan’a, Dr. Öğr. Üyesi Neşe Çakı’ya, tez izleme kurulunda yer alarak desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Levent Şahin’e ve Doç. Dr. Abdurrahman Benli’ye, İstanbul Üniversitesi çatısı altında lisans öğrenimimden bu yana akademik olarak yetişmemde emekleri olduğunu düşündüğüm başta Prof. Dr. Halil İbrahim Sarıoğlu olmak üzere bölümümüzdeki tüm değerli hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi arz ederim.

Ayrıca çalışmanın analiz aşamasında değerli vakitlerini ayırarak bana destek olmaya çalışan Doç. Dr. Aycan Hepsağ’a, Arş. Gör. Sinan Demirezen’e ve yine üzerimde

emeği bulunan iktisat fakóltemizin ekonometri bölüm hocalarına ve bu çalışma süresince zor zamanlarda motive kalmam, sürece odaklanabilmem için benden manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Değerli Hocam Dr. Öğr. Üyesi Funda Sezgin'e teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak da, müthiş bir özveri ve sevgi ile yetişmeme vesile olan iki insana, Kıymetli Anneciğıme ve Kıymetli Babacığıma, ayrıca kardeşim Burak'a şükranlarımı sunarım.

Burcu Kılıç

İstanbul - 2022

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE KÜLTÜRLERARASI FARKLILAŞMA

1. KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI	4
1.1. KÜLTÜRÜN ÖGELERİ	9
1.1.1. Dil.....	9
1.1.2. Değerler	10
1.1.3. Normlar	11
1.1.4. Semboller.....	11
1.1.5. Din, İnançlar ve Ahlak Kuralları	12
1.1.6. Örf ve Âdetler	13
1.1.7. Teknik Gelişim	14
1.2. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ	14
1.3. KÜLTÜRÜN SINIFLANDIRILMASI.....	15
1.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür	16
1.3.2. Maddi ve Manevi Kültür	16
1.3.3. Bireysel ve Toplumsal Açından Kültür.....	18
1.3.4. Küresel ve Ulusal Kültür	18
1.4. TEORİK AÇIDAN KÜLTÜR YAKLAŞIMLARI	19

1.4.1. Düşünce Sistemi Olarak Kültür	20
1.4.1.1. Bilişsel Yaklaşım	20
1.4.1.2. Yapısalcı Yaklaşım.....	21
1.4.1.3. Sembolik Yaklaşım.....	21
1.4.2. Sosyo-Kültürel Sistem Bakımından Kültür	22
1.4.2.1. İşlevsel Yaklaşım.....	22
1.4.2.2. Yapısal İşlevsel Yaklaşım	22
1.4.2.3. Çevresel Yaklaşım	23
1.4.2.4. Tarihsel Yaklaşım.....	23
1.4.3. Kültür Tanımlarından ve Kuramlarından Ulaşılan Sonuçlar.....	23
1.5. KÜLTÜREL FARKLILAŞMANIN ÖLÇÜLMESİ: HOFSTEDE’NİN KÜLTÜRÜN BOYUTLARI ÇALIŞMASI.....	24
1.5.1. Güç Mesafesi	25
1.5.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk	30
1.5.3. Dişi Kültür ve Erkek Kültür	34
1.5.4. Belirsizlikten Kaçınma	38
1.5.5. Uzun Süreli Yönelim	42
1.5.6. Kısıtlılık.....	45
1.6. KÜLTÜRLERARASI FARKLILAŞMA VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR	46
1.6.1. Farklı Kültürlerin Araştırılması ve Kültürel Farklılaşma	46
1.6.2. Kültürlerarası Farklılaşma Ekseninde Çalışanlar ve Örgüt Etkileşimi	49
1.6.3. Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim Perspektifi	51
1.7. SEÇİLİ ÜLKELER AÇISINDAN KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM PERSPEKTİFİ	52
1.7.1. Fransa’da Yönetim.....	53
1.7.2. Türkiye’de Yönetim	56

1.7.3. İngiltere’de Yönetim	61
1.7.4. Hollanda’da Yönetim	66

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE GELİŞİMİ	70
2.1. KAVRAMSAL OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMELİ VE ÖNEMİ	75
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR VE SINIFLANDIRMALAR.....	78
2.2.1. Davranışsal Bağlılık	80
2.2.1.1. Becker’in Yan Bahis Kuramı	80
2.2.1.2. Staw ve Salancik’in Yaklaşımı.....	82
2.2.2. Tutumsal Bağlılık.....	83
2.2.2.1. Etzioni’nin Yaklaşımı	83
2.2.2.2. Kanter’in Yaklaşımı.....	84
2.2.2.3. O’reilly ve Chatman’ın Yaklaşımı	86
2.2.2.4. Penley ve Gould’un Yaklaşımı.....	87
2.2.2.5. Meyer ve Allen’in Yaklaşımı	88
2.2.3. Çoklu Bağlılık.....	93
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	94
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	95
2.4.1. Kişisel Faktörler.....	95
2.4.1.1. Yaş	96
2.4.1.2. Cinsiyet	97
2.4.1.3. Medeni Durum.....	98
2.4.1.4. Eğitim Seviyesi.....	98

2.4.1.5. Kıdem.....	100
2.4.2. Örgütsel Faktörler	100
2.4.2.1. Örgüt Kültürü ve İmajı.....	103
2.4.2.2. Örgüt İklimi.....	104
2.4.2.3. Örgütsel İletişim, Güven ve Adalet	105
2.4.2.4. Rol Tanımı ve İşin Yapısal Özellikleri.....	106
2.4.2.5. Yönetim Tarzı ve Liderlik Anlayışı.....	106
2.4.2.6. Örgütsel Ödüller ve Kariyer İmkanları.....	108
2.4.2.7. Örgütsel Seçme ve Yerleştirme Süreci.....	108
2.4.2.8. Eğitim ve Oryantasyon	109
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	110
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI YÜKSEK İŞLETMELERİN KAZANIMLARI ÜZERİNE DEĞERLENDİRMELER	111
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ	114

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3. BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLER VE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİNE YÖNELİK İSTATİSTİKSEL ANALİZ	116
3.1. ARAŞTIRMANIN NİTELİĞİ VE TEMEL AMACI	116
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE YAPISI.....	117
3.3. ÖRNEKLEM SEÇİMİ.....	118
3.4. ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLAR	121
3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	121
3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	123

3.7. ARAŞTIRMANIN ANALİZ SONUÇLARI	124
3.7.1. Güvenilirlik Analizi	124
3.7.2. Demografik Niteliklere İlişkin Yüzde Dağılım Sonuçları	125
3.7.3. Ölçeklere İlişkin Yüzde Dağılım Sonuçları.	128
3.7.4. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)	145
3.7.5. Boyutlara Yönelik Normallik Testi Sonuçları	151
3.7.6. Grup Farklılığı Analizleri	152
3.7.7. Korelasyon Analizi.	161
3.7.8. Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	164
3.7.8.1. Kısmi En Küçük Kareler ve Yapısal Eşitlik Modellemesi	164
3.7.8.2. PLS-SEM Model Tahmin Sonuçları.	167
SONUÇ.....	180
KAYNAKÇA.....	190
EKLER.....	212
ÖZGEÇMİŞ	221

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Çalışma İlişkileri Açısından Güç Mesafesi Eğilimleri.....	28
Tablo 2: Çalışma İlişkileri Açısından Bireysel Değerler	32
Tablo 3: Çalışma İlişkileri Açısından Erkekçilik.....	37
Tablo 4: Çalışma İlişkileri Açısından Belirsizlikten Kaçınma	42
Tablo 5: Çalışma İlişkileri Açısından Uzun Erimlilik	44
Tablo 6: Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modelinde Yer Alan Boyutları	88
Tablo 7: Araştırmanın Temel ve Alt Hipotezi.....	117
Tablo 8: Anketin Güvenilirlik Analizi Değerleri.....	124
Tablo 9: Lokasyon Değişkenine İlişkin Sıklık Dağılım Tablosu	125
Tablo 10: Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Sıklık Dağılım Tablosu	125
Tablo 11: Şirketteki Kıdem Değişkenine İlişkin Sıklık Tablosu.....	126
Tablo 12: İşyeri Sayısı Değişkenine İlişkin Sıklık Dağılım Tablosu	127
Tablo 13: Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği	128
Tablo 14: Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	139
Tablo 15: Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	147
Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	149
Tablo 17: Boyutlara İlişkin Normallik Testi Sonuçları	151
Tablo 18: Lokasyon Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Test Değerleri.....	153
Tablo 19: Eğitim Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Test Değerleri.....	155
Tablo 20: Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Test Değerleri.....	157
Tablo 21: İşyeri Sayısı Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Test Değerleri.....	158
Tablo 22: Korelasyon Analizine İlişkin Değerler.....	162
Tablo 23: Modelin Güvenirlik Göstergeleri	170

Tablo 24: Ayrışma Geçerliliği Fornell-Larcker Kriteri Değerleri	171
Tablo 25: Ayrışma Geçerliliği Heterotrait-Monotrait (HTMT) Kriteri Değerleri..	172
Tablo 26: Model Uyum İyiliği Göstergeleri.....	172
Tablo 27: Hipotez Testi PLS-SEM Model Sonuçları	174



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Yapısı ve Modeli	118
Şekil 2: İlişki Analizi Bakımından Güç Analizi Sonuçları.....	119
Şekil 3: Grup Farklılığı Analizi Bakımından Güç Analizi Sonuçları	120
Şekil 4: Lokasyon Değişkenine İlişkin Sıklık Dağılım Grafiği	125
Şekil 5: Eğitim Seviyesi Değişkenine İlişkin Sıklık Dağılım Grafiği.....	126
Şekil 6: Kıdem Süresine İlişkin Sıklık Dağılım Grafiği.....	127
Şekil 7: İşyeri Sayısı Değişkenine İlişkin Sıklık Dağılım Grafiği	128
Şekil 8: PLS-SEM Analizi Katsayısı Tahminleri.....	169

KISALTMALAR LİSTESİ

A.e.	: Aynı Eser
A.g.e.	: Adı Geçen Eser
A.y.	: Aynı Yayın
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
ANOVA	: Analysis of Variance
AVE	: Average Variance Extracted
BKB	: Belirsizlikten Kaçınma Boyutu
BKD	: Bireysel Kültürel Değerler
CA	: Cronbach Alpha
CR	: Composite Reliability
Çev.	: Çeviren
DEBB	: Devam Bağlılığı Boyutu
DUBB	: Duygusal Bağlılık Boyutu
EDB	: Erillik –Dişillik Boyutu
GMB	: Güç Mesafesi Boyutu
GoF	: The Goodness of Fit
HTMT	: Heterotrait-Monotrait Ratio
IBM SPSS	: International Business Machines Statistical Packages for the Social Sciences
KBB	: Kolektivizm-Bireycilik Boyutu
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
NFI	: Normed Fit Index
NOBB	: Normatif Bağlılık Boyutu
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
PLS	: Partial Least Squares
PP.	: Paper Page
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SmartPLS	: Smart Partial Least Squares

SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual
TDK	: Türk Dil Kurumu
UEKEB	: Uzun Erimlilik Kısa Erimlilik Boyutu
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri
Yay.	: Yayınları
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli



GİRİŞ

Kültür kavramı, çok geniş ve alt boyutları olan bir kapsama sahip olmasından ötürü literatürde tek bir biçimde tanımlanamamıştır. Kültür kavramı toplumsal ilişki ağı ile bağlantılı olduğu düşünülen bir tür kalıplaşmış bilişsel düzeni ifade etmektedir. Sanayi Devrimi sonrasında yaşanan toplumsal gelişmelerle kültür bir “yaşam tarzı” olarak ele alınmaya başlanmıştır. Hofstede kültürün evrensel, ulusal ve bireysel katmanlardan oluştuğunu dile getirmektedir ki küresel dünyadaki değerler silsilesini ele aldığımızda böyle bir gerçekliğin bulunduğu düşünülmektedir. Toplumların parmak izi olarak görülen kültür, bireysel ve sosyal bir fenomen olarak bir bireyin içinde yaşadığı grup ve toplumdan edindiği manevi bir mirastır. Doğada var olana karşılık olarak insanlığın oluşturduğu her şeydir. Aynı zamanda, normatif sistemler bütünü olarak ele alındığında bir egemenlik ve meşruiyet aracıdır. Bu kadar farklı rengi ve karmaşıklığı içerisinde barındıran kültür konusu ile ilgili olarak birçok çalışma yapılmakla beraber, kültürün boyutları ilgili uluslararası literatürde yapılan en geniş kapsamlı çalışmalardan birisi de (yine küreselleşmenin hız kazandığı yıllar olan 1980’li yıllarda) ünlü Hollandalı Sosyal Psikolog Hofstede tarafından yapılan çalışmadır. Söz konusu çalışmada, ulusal kültürel değerler arasındaki farklılıkları belirlemek için 40 değişik ülkede çalışan 11.600 bireyi kapsayan karşılaştırmalı araştırma yapılmış ve ilk aşamada dört boyut ortaya konulmuştur. En son 2011’de yapılan çalışmalarla farklı kültürel değerleri yansıtan bu boyut sayısı altıya çıkarılmıştır. Yapılan bu çalışmalarla, bahsedilen kültürel boyutlar kapsamında, kültürel değerlerin çalışma yaşamı ve çalışma ilişkileri başta olmak üzere sosyal hayatın birçok alanında farklı davranışsal yansımalara dair çeşitli sonuçların izlenebilmesi ve değerlendirilebilmesi mümkün olmuştur.

Örgütsel bağlılık kavramı, Sanayi Devrimi’nin çalışanlar üzerindeki etkilerinin ortaya çıkması sonucu 20. yüzyılda ortaya çıkıp, 1950’li yıllarda araştırılmaya başlandıysa da 1980’li yıllardan sonra bu alanda daha çok araştırma yapıldığı gözlenmektedir. Örgütsel bağlılık da kavramsal olarak kültür konusu gibi disiplinler arası bir yapıyı içine almakta, “antropoloji”, “sosyoloji”, “psikoloji”, “sosyal psikoloji”, “örgütsel davranış”, “siyaset bilimi”, “işletme”, “hukuk”, “güzel

sanatlar”, gibi farklı çalışma alanları tarafından ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde iş tatmini, devamsızlık, personel devri gibi çıktıların örgüt performansı ve verimlilik üzerinde çeşitli pozitif etkileri olduğu görülmektedir. Diğer taraftan örgütsel bağlılık, davranışsal sonuçları bakımından incelendiğinde örgütten ayrılmama, devamsızlık yapmama, örgüt yararına çaba gösterme ve olumlu performans sergileme olarak değerlendirilebilmektedir.

1980 sonrası dönemde küreselleşmenin etkisi ile küresel rekabet artmış ve yönetim paradigmaları değişerek yerini “insan odaklı” yönetim anlayışına bırakmış, en önemli rekabet avantajının beşerî sermaye olduğu görülmüştür. Küreselleşme serüveninin, 2000 yılı sonrası geçirdiği bazı başat kırılma noktalarını incelediğimizde, iş dünyasının ve örgütlerin hem ekonomik hem de sosyal manada önemli zorluklarla ve değişimlerle karşılaştığı açıktır. Bu çerçevede ilk etkileri 2007 yılının ikinci yarısında Amerika Birleşik Devletleri’nde finansal sistemin etkisi ile başlayan, “Mortgage Krizi” olarak da ifade edilen küresel ekonomik kriz, taşınmaz mal piyasasının aniden değer kaybetmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Yakın tarihte yaşanan önemli krizlerden bir diğeri de 2009 yılında etkileri başlayan “Avrupa Borç Krizi (2011)” olarak nitelenen ekonomik krizdir. Bu süreçte Avrupa Birliği’ne bağlı olan bazı ülkeler, yüksek kamu ve özel sektör borçlarını ödeyememiş, Avrupa Merkez Bankası ve Uluslararası Para Fonu gibi küresel finans kuruluşlarından yardım almak zorunda kalmıştır. Söz konusu krizlerin küresel iş piyasalarına yansımaları işsizlik, ekonomik daralma gibi benzer nitelikte ve olumsuz olmuştur.

Küresel iş dünyasını ekonomik, sosyal, kültürel olarak önemli ölçüde etkileyen ve etkileri hâlihazırda tartışılan krizlerden bir diğeri de 2019 yılı sonunda Çin’in Wuhan kentinde başlayarak küresel çapta bir krize dönüşen COVID-19 Pandemisi olarak değerlendirilmektedir. Pandemi, toplum sağlığı, ekonomi, çalışma hayatı, sosyal yaşam gibi daha pek çok konuyu derinden etkilemiştir ve bu etkiler hâlâ sürmektedir. Pandemi ile çalışma yaşamında büyük bir belirsizlik ortamı doğmuştur. Bununla birlikte “uzaktan çalışma” biçiminin hızlı bir şekilde yaygınlaşması, dijitalleşme yatırımlarının artması, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını korumaya yönelik uygulamalar, ekip motivasyonunu ve iç iletişimi korumak, örgüt ile çalışan arasındaki bağı güçlendirmeye yönelik çalışmalar, küresel boyutta önem kazanmıştır.

Son yarım asırdır küresel ekonomik krizler ve rekabet ortamı karşısında, verimliliğin, motivasyonun, örgütsel bağlılığın sağlanması için küresel çapta çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Kültür kavramı da bu noktada önemli bir etken olarak görülmektedir. Küreselleşmenin yarattığı sonuçlarla birlikte kültür konusu pek çok araştırmacı tarafından ele alınmış ve Hofstede'nin çalışması başta olmak üzere kültürel değerler ve kültürün boyutlarına ilişkin konular araştırılmıştır. Kültürel değerlerin araştırılması örgütsel davranış konuları üzerinde bilinçli stratejiler yaratılması, çok kültürlü ekiplerle çalışabilme yeteneğinin güçlenmesi, güçlü bir iletişimle uluslararası farklılıkların anlaşılması, çalışma yaşamına ilişkin yeni farkındalıklar kazanılması gibi çeşitli konular bakımından önemini korumakla birlikte, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığı da hâlihazırda bir merak konusudur.

Çalışmanın temel hedefi “bireysel kültürel değerlerin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin” bir alan araştırması kapsamında incelenmesidir. Hizmet sektörü kapsamında yangın mühendisliği üzerine faaliyet gösteren uluslararası bir holdingin farklı ülkelerde bulunan yerleşkelerindeki tüm çalışanlar bu çalışmanın anakütlesini oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında kültürel farklılıkların ölçümlenebilmesi bakımından Hofstede'nin çalışmasındaki kültürün boyutları (bu çalışmada ifade edilen bireysel kültürel değerler) bağımsız değişken, diğer yandan Allen ve Meyer'in geliştirdiği model ışığında örgütsel bağlılık konusu ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Birinci ölçek olarak Hofstede'nin “Kültürün Boyutları” çalışmasından yararlanarak Boonghee Yoo ve diğer akademisyenlerin ortaklaşa çalışmalarıyla yapılandırılan “5 Boyutlu Bireysel Kültürel Değerler Modeli”, ikinci olarak Allen, Meyer ve Smith tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmada Microsoft online anket yöntemi kullanılarak elde edilen verilerle istatistikî analiz tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE KÜLTÜRLERARASI FARKLILAŞMA

1. KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMI

Kültür kelimesine baktığımızda, etimolojik olarak latince “cultura” veya “colere” fiilinden gelmektedir ve “bakmak” veya “yetiştirmek” anlamına geldiği görülmektedir. “Cultura” kelimesi ilk olarak tarımsal anlamda ekip biçmek, sürmek, ürün yetiştirmek mahiyetinde kullanılmıştır.¹ Bu anlayışla ekonomik ekseninde bakıldığında tarım toplumunun izlerini bu kelime de görmek mümkündür. Sanayi Devrimi ve sanayi toplumunun oluşması ile “cultura” kelimesi ilk defa insan tecrübesi ve onun yaşam tarzı olarak anlam kazanmaya başlamıştır. Kültürün içerik bakımından oldukça zengin bir kavram olması, disiplinler arası olarak incelenmesini sağlamıştır. Bu sebeple kültür konusu antropoloji, sosyoloji, ekonomi, psikoloji, tarih, hukuk, teoloji ve güzel sanatlar tarafından ele alınmış bir kavram özelliği göstermektedir.

Kültür ile ilgili en eski tanımlardan birisi 1871 yılında İngiliz Antropolog Tylor tarafından yapılmıştır. “Primitive and Culture” adlı eserde kültür, “bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve âdetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bütün” şeklinde tanımlanmıştır.² 19. yy’da Amerikalı Antropolog Morgan “Ancient Society” adlı eserinde kültürün tanımını “insan rasyonalitesinin bilinçli bir yaratıcısı” olarak ifade etmiştir.³

Diğer yandan farklı düşünürlerin kültür üzerine değişik görüşleri mevcuttur. Ünlü düşünür Voltaire, kültürü zihinsel açıdan insan zekâsının oluşumu ve gelişimi

¹ Şükran Karaca ve Niyazi Gümüş, **Kültür ve Tüketim (Hofstede Kültür Boyutları ve Ülke Örnekleri ile)**, Ankara, Gazi, 2018, s. 1.

² Edward Burnett Tylor, **Primitive Culture**, London, Cambridge University Press, 2010, pp.1-2.

³ Lewis Henry Morgan, **Ancient Society**, New Jersey, Transaction Publishers, 2000, pp.1.

anlamında kullanmıştır. Kültürle ilgili pek çok tanımlama bulunmakla beraber bazı ortak ve önemli noktalar şu şekilde ifade edilebilir:⁴

- Kültür gerçek manada toplumsal bir mirastır.
- Kültür bireylerin çeşitli duygu ve eylemlerini (inanmak, düşünmek ve hissetmek gibi) etkilemektedir.
- Öğrenilen davranışların tümüdür.
- Bir toplumun topyekûn yaşam biçimidir.
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracıdır.
- Davranışları düzenleyen normatif sistemlerdir.
- Problemlerin çözüm biçimidir.
- Doğada var olana karşılık insanların oluşturduğu her şeydir.

Kültür kavramını tek bir biçimde tanımlamanın zorluğu, kavramın çok geniş bir kapsama haiz olmasından kaynaklanmaktadır. Kültür bir toplumu oluşturan bütün unsurlar ile etkileşim içerisinde olan temel bir kavramdır. Toplumun âdeta parmak izi olan kültür, toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Bunun temel sebebi ise her toplumun kendisine has özgün değer ve inanç sistemlerinin olmasıdır. Antropologlar genel olarak kültür kavramına ilişkin iki farklı yaklaşım geliştirmiştir. İlkinde göre kültür kavramı toplumsal yapının bir ifadesidir ve bu karmaşık toplumsal ilişki ağı ile bağlantılıdır. İkinci yaklaşıma göre ise kültür bir tür kalıplaşmış bilişsel düzendir. Yani bir takım davranışları düzenleyen ve yasaklayan rol ve normlardır.⁵

Nitekim kronolojik olarak farklı perspektiflere sahip pek çok sosyal bilimcinin farklı kültür tanımlamaları mevcuttur. Buna göre bazı sosyal bilimcilerin kültür tanımları şöyledir:⁶

- Bennett ve Kassarian’a göre (1972) “Bir toplum tarafından paylaşılan ve nesilden nesile aktarılan; öğrenilmiş inançlar, değerler, tutumlar, alışkanlıklar ve davranış şekilleri bütünüdür.”.

⁴ Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, Ankara, Pegem, 2014, s.1.

⁵ Max H. Boisot, **Information Space, A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture**, London, Routledge, 1995, pp.294-295.

⁶ Karaca ve Gümüş, **a.g.e.**, s. 2-4.

- Helman’a göre (1990) “Bireyin bir toplumun üyesi olması sebebiyle miras aldığı ve bireye dünyayı nasıl görmesi, dünyayı duygusal anlamda nasıl yorumlaması ve dünya içerisinde diğer insanlara, doğaüstü güçlere ve doğal çevreye yönelik nasıl davranması gerektiğini belirten açık veya gizli yönergelerdir.”.
- Hofstede’e göre (2001) “Belirli bir gruba veya kategoriye ait olan insanları diğerinden ayıran kolektif zihin programlanmasıdır.”.
- Leung, Bhagat, Buchan, Erez ve Gibson (2005)’a göre “Bireyin etrafını saran ve küresel, ulusal, örgütsel ve grup olmak üzere farklı düzeylerde kendisini gösteren çok-tabakalı yapıdır.”.
- Lee’ye göre (2008) “Bir toplumun üyelerinin çoğunluğu tarafından sadık kalınan ve uzun dönemler boyunca fark edilebilir şekilde değişmeyen toplumun kalıcı ve baskın karakteristiğidir.”.

Antropolog Malinowski “Man and Culture” adlı eserinde kültürü “adetlerden ve tüketim mallarından çeşitli toplumsal kutupsallaşmalar için yapılan anayasal belgelerden, insana özgü düşünce ve becerilerden inanç ve törelerden oluşan bütüncül bir toplum” olarak tanımlamıştır.⁷ Eliot ise bu kavramı; “doğumdan ölüme, sabahdan akşama kadar ve hatta uykuda bile bir toplumun sahip olduğu inanç, bir bakıma bütün bir yaşam şekli” olarak belirtmiştir.⁸ Fonksiyonalist perspektif, toplumu yaşayan bir organizma olarak görmektedir ve birimler arası etkileşimin bu tanımlara da yansıdığı düşünülmektedir.

Bu görüşleri çeşitlendirmek oldukça mümkündür. Nitekim ünlü Alman sosyolog Weber kültürü antipozitivist bir yaklaşımla “dünyadaki anlamsız olayların sınırlı bir parçasının, insanların görüş noktasından anlam ve önemle donatılmasıdır” şeklinde tanımlamıştır.⁹ Weber’in fikirlerinden etkilenen diğer bir isim olan Talcott Parsons ise kültürü “insan davranışına ve davranış yolu ile meydana getirilen eserlere şekil

⁷ Bronislaw Malinowski, **İnsan ve Kültür** (Çev. Fatih Gümüş), Ankara, V Yayınları, 1990, s. 38.

⁸ Thomas S. Eliot, **Kültür Üzerine Düşünceler** (Çev. Sevim Kantarcıoğlu), Ankara, Kültür Bakanlığı Yayınları, 1990, pp.22-23.

⁹ Max Weber, **From Max Weber: Essays in Sociology**, Oxon, Routledge Press, 1991, pp.212.

veren fikir ve diğer sembolleşmiş olan anlam sistemlerinin devredilen ve yaratılan muhteva ve örnekleri” olarak ifade etmiştir.¹⁰

Antropolog Kluchohn ve Strodbeck (1961) ise değer yönelimi anlayışıyla tüm insanların yaşadıkları hayat içerisinde karşı karşıya olduğu beş sorun alanından söz etmiştir. Kültür onlara göre bu problemlere yönelik bulunmuş cevaplar ve geliştirilmiş çözüm metotlarıdır. Nitekim tespit edilen sorunlar “insan doğasının mahiyeti”, “insanın doğayla olan ilişkisi”, “insan yaşamında temel ilgi”, “insan faaliyet ve eylemleri”, “insanlar arası ilişkiler” olarak kategorize edilmiştir.¹¹ Farklı tanımlamalara örnek olarak, pozitivist akımları eleştirel bir süzgeçten geçiren ve Frankurt Ekolü olarak bilinen akımın öncülerinden Adorno ise kültürü tanımlarken “insanın kendisine yaraşır bir toplumda yaşadığı sanısının uyanmasına yardımcı olan ve insanı rahatlatıp bir nevi uyuşturan bir unsur” olarak betimlemiştir.¹²

Kültürün daha çok sosyolojik anlamına vurgu yapan Raymond Williams kültürü “bilgiyi sanatı, ahlakı örf ve âdetleri kapsadığı gibi bireyin toplumun bir üyesi olarak kazandığı tüm yetenek ve alışkanlıkları da içerisine alan bir kavram” olarak tanımlamıştır.¹³ İnsanlar yaşama adım attıkları andan itibaren kültürel bağlamda öğrenmeye başlayarak birçok sosyal beceri, düşünce ve duygu kalıplarını kanıksarlar. Bu süreç aile, akrabalar, okul çevresi başta olmak üzere tüm yaşam çevresi tarafından hayat boyu bir “kültürlenme” süreci olarak devam etmektedir. Kültür “sosyalleşme” süreci ile birlikte kuşaktan kuşağa aktarılır. Kültür özünde sosyal davranışların planlayıcısı ve aynı zamanda da onun bir mahsulüdür. Kültürle alakalı tüm tanımları incelediğimizde “bilişsel”, “sosyal”, “psikolojik”, “teknolojik” ve “metafizik” birçok boyutun varolduğu görülmektedir.¹⁴ Tüm bu betimsel

¹⁰ Talcott Parsons and Edward A. Shils, **Toward a General Theory of Action**, New York, Routledge, 2017, pp.160-161.

¹¹ Şişman, **a.g.e.**, s.2.

¹² Theodor W. Adorno, **Minima Moralia** (Çev. Orhan Koçak ve Ahmet Doğukan), İstanbul, Metis Yayınları, 2017, pp.166.

¹³ Raymond Williams, **A Vocabulary of Culture and Society**, New York, Oxford University Press, 2014, pp.92.

¹⁴ Şişman, **a.g.e.**, s.2-3.

örneklemlerin evrensel perspektifin çeşitliliğini anlama noktasında zenginliği gösterdiği düşünülmektedir.

Ulusal ölçekte değerlendirmede bulunduğumuzda kültür kavramı ile ilgili en önemli isimlerden birisi de Ziya Gökalp'tir. "Kültür" sözcüğü Türkçeye ilk kez Ziya Gökalp tarafından "hars" olarak çevirilmiştir. Gökalp "Türkçülüğün Esasları" adlı eserinde "hars" ve "medeniyet" kavramlarını tanımlayarak bu kavramlara açıklık getirmiştir. "hars" kelimesi Arap dilinde "toprağın işlenmesi" yani "tarım" manasındaki "hırsat" kelimesinden türetilmiştir. Türk Dil Kurumu köken bilgisine uygun olarak "kültür" kelimesini türkçeleştirmek için "ekin" sözcüğünü önermiştir. Fakat bu sözcük, tarımla ilgili bir manaya geliyor olması sebebiyle yanlış anlamalara yol açtığı için yaygınlaşmamış ve genel kabul görmemiştir. Gökalp, kültürü "halkın an'anelerinden (geleneklerinden), eğilimlerinden, örflerinden, sözlü ve yazılı edebiyatından, estetik ve iktisadi ürünlerinden oluşan bir bütün" olarak ifade etmiştir.¹⁵ Erkal ise kültür kavramını; "aynı birikim ve geleneği paylaşan insanların çocuklarına, yeni nesillere aktardıkları bir grup öğrenilmiş, korunması ve geliştirilmesi gereken davranışlar bütünü" olarak paylaşmıştır.¹⁶

Turhan, kültürü "bir cemiyetin sahip olduğu maddi ve manevi değerlerden oluşan bir bütündür ki cemiyetin içinde mevcut olan her nevi bilgiyi, alakaları, ihtiyatları kıymet ölçülerini, görüş ve zihniyet ile her nevi davranış şekillerini içine alır. Bütün bunlarla birlikte o cemiyetin mensuplarının ekseriyesinde müştereken ve onu diğer cemiyetlerden ayırt eden hususi ve hayat tarzını temin eder" şeklinde tanımlarken kültüre ilişkin maddi ve manevi öğelere, davranış biçimlerine, egemen kültür ve onu diğer toplumlardan ayırt eden özelliklerine vurgu yapmıştır.¹⁷

Doğan, kültürü "bir toplumun maddi ve manevi değerlerini bilgi, görgü ve davranış şekillerini içine alan bütün hayat tarzları âdetleri, örfleri, gelenek ve görenekleri ile ahlak, hukuk sanat gibi yetenekleri ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık fakat ahenkli

¹⁵ Ziya Gökalp, **Türkçülüğün Esasları**, Ankara, Elips Kitap, 2006, s.25-30.

¹⁶ Mustafa Erkal, **Sosyoloji**, İstanbul, Der Yayınları, 2006, s.143.

¹⁷ Mümtaz Turhan, **Kültür Değişimleri**, Ankara, Altınordu Yayınları, 2015, s.12.

bir bütün” olarak belirtmiştir.¹⁸ Genel olarak tanımlar incelendiğinde kültür tanımında bütünlük vurgusunun olduğu görülmektedir. Kültürün aktarılan, koruyucu, gelişen ve yenilenen fonksiyonları üzerinde durulduğu gözlemlenmektedir.

1.1. KÜLTÜRÜN ÖGELERİ

Toplumlar birbirinden değişik yaşam tarzları ve yapısal özellikleri nedeniyle farklı kültürlerle sahiptirler. Bu farklılığın özünde kültürün taşıdığı otonom nitelikler ve farklı öğrenme süreçleri bulunmaktadır.¹⁹ Bu nedenle kültürün ögeleri ve bu ögelerin kültürün oluşmasındaki baskınlığı toplumdan topluma değişiklik gösterebilmektedir.

Toplumların tinsel, psikolojik ve zihinsel altyapıları ve tüm bu etmenlerin oluşturduğu kültürel unsurlar, toplumların muhtelif eylem ve davranışları, maddi ve manevi olarak sözkonusu toplumun yarattığı çıktılar, her türlü teknoloji, sanat, ve ürünler kültür kapsamında değerlendirilmektedir. Dünyadaki tüm kültürler için, değerler, normlar, inançlar, semboller, teknik gelişmelerin kolektif etkisi vb. bir takım küresel ögelerden bahsedilebilir. Önem dereceleri farklı olsa da her toplumda kültürü oluşturan belli başlı faktörlerin içerisinde bu ögeler mevcuttur.

1.1.1. Dil

Dil, dış dünya ile iletişimimizi sağlayan yegâne aktarma araçlarından birisi olarak görülmektedir. Dil olmadan diğer unsurların meydana gelmesi oldukça güç görülmektedir. Bir dilin belagati, yani anlatım gücü, o dilin bir iletişim aracı olarak aktarma yönünden kabiliyetini ifade etmektedir. Kültürün alınması ve aktarılması noktasında dilin işlevi büyüktür. Toplumların edebiyat ve sözlü sanatlardaki gelişmişliği de dilin hangi ölçüde kullanılabildiğine bağlıdır. Atasözlerinde, yazılı ve sözlü edebiyat ürünlerinde hatta günlük konuşmalarda kültürün açık ve net yansımalarını görmek oldukça mümkündür.

Bir kültürü anlamak için o toplumda konuşulan dili anlamak çok önemlidir. Kültürün temel unsurlarından biri olan dil, aslında bir tür sembol sistemidir. Bu sembol sistemi toplumun kolektif bilincini ortaya koymakta ve aynı zamanda onu diğer

¹⁸ İsmail Doğan, **Sosyoloji**, İstanbul, Sistem Yayınları, 2000, s.313.

¹⁹ John J. Macionis ve Ken Plummer, **Sociology: A Global Introduction**, Harlow, Pearson Education, 2011, pp.281.

toplumlardan ayırıştırıran bir yapıya büründürmektedir.²⁰ Dolayısıyla dilin karakteristik özelliklerinden yola çıkarak toplumun değer yapıları kolayca fark edilebilmektedir.

Dil toplumsal kültüre dair soyut ve somut kavramları içererek, insanların birbirlerini anlamalarına yönelik, geçmişini değerlendirip gelecek hakkında yorum yapmalarına olanak hazırlar. Bu noktada dil, kültürün özel ve ayrıcalıklı yönlerini sağlarken, kültürlerarası farklılığa da neden olur. Dil kadim bir araç olarak kültürün diğer tüm unsurlarının nesiller boyunca yaşamasına ve toplumsal ilişki ağının “düzenlenmesine” güçlü bir biçimde hizmet etmektedir.²¹ Bu nedendir ki dil aslında kültürün bir yansımasıdır.

1.1.2. Değerler

Değerler özünde bir milletin toplumsal ve manevi standartlarıdır. Değerler kültürel boyutta neyin iyi veya kötü, güzel veya çirkin gibi zıtlıklarla tanımlandığının, çeşitlendirilmiş ölçütleridir. Bu ortak ölçütler toplumsal dayanışmayı sağlayan en önemli mekanizmalardan birisidir. Değerler toplumdan topluma önemli farklılıklar göstermektedir. Toplum tarafından tanımlanmış genel yargılardır.

Bireysel bazda ise değerler, bireyin almış olduğu kararları, güvendiği bireyleri, zamanını ve enerjisini etkilemektedir.²² Bireyler genel olarak yaşadıkları toplumun ve kültürün değerlerini kabullenebilmekte ve bunu ölçüt olarak benimseyebilmektedirler. Değerler üzerinde inançlar, ahlaki ve dinî değerler, âdet ve geleneklerin etkisinin büyük olduğu öngörülmektedir. Değerler, temelde büyük oranda inançlara göre şekillenmektedir. İnançlar, kültürün en derin yönünü oluşturmaktadır. Ancak değerler de esas itibarıyla soyut öğeler olup dışarıdan gözlemlenmesi güçtür, ancak davranışlar içinde sezilebilir. Kısaca değerler, bir kültür içinde önem verileni ve tercih edileni ifade etmektedir.²³

²⁰ Diana Kendall, **Sociology in Our Times: The Essentials**, USA, Cengage Learning, 2017, pp.49.

²¹ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice-Hall Press, 2012, pp.356.

²² Elbert W. Stewart ve James A. Glynn, **Introduction to Sociology**, New York, , Mc Graw-Hill Inc., 1985, pp.67.

²³ Şişman, **a.g.e.** , s.4.

Bireylerin çevresindeki unsurlara bakış açısını şekillendiren değerler, toplum üyelerini bir arada tutan oldukça etkili kültür unsurlarıdır. Aynı şekilde değerler önem derecesine göre kendi içerisinde sıralanan ve bireylerin ulaşmayı arzu ettikleri hedefler de olabilir.²⁴ Bu nedenle toplumsal hareketlerde ve tercihlerde, değer kavramının her türlü sosyal grup için son derece önemli olduğu gözlemlenmektedir.

1.1.3. Normlar

Normlar toplumun kültüründe önemli bir yere sahip olup, belirli bir durumda bireylerin nasıl davranmaları gerektiği konusundaki beklentilerdir.²⁵ Normlar, kültüre göre bireylerin “nasıl davranması gerektiğini” bildiren, toplumsal değerler silsilesine göre zamanla yaratılan “yazılı olmayan kurallar ve standartlar” olarak tanımlanır. Diğer yandan “bir sosyal grubun kendisi için ilke edindiği ve grup üyelerinin davranışlarını yönlendiren davranış kuralları bütünü ve ahlak alanında doğru eylemi belirleyen kural, uygun davranış için standart eylemlerde temel alınan davranış ilkesi değeri yargılamak ya da biçmek için kullanılan ölçü” olarak belirtilmektedir.²⁶

Diğer bir deyişle bu kavram belirli durumlarda bireylerin seçimlerine yol gösteren kurallar silsilesidir. “Kültürel normlar, kültürel değerlere dayanır ve bu değerler bireylerin hedeflerine ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler ve davranışları yönetir”.²⁷ Normlar değerlere göre daha somut olmakla beraber, özünde değerlerden beslenmektedir.

1.1.4. Semboller

Kültürel manada fiziksel çevreyi anlayabilmenin bir yolu da sembollerden geçmektedir. Semboller kendilerinden çok daha büyük kavramları ifade edebilmektedir. Durkheim’a göre amblemler, mekânlar, tarih ve günler, toplumsal işlevi olan insanlar da bu listenin içinde yer almaktadır.²⁸ Semboller toplumun bütünleştirilmesi, ortak bir kültür yaratılması, kültürün devamlılığı ve aktarımı için

²⁴ James M. Henslin, **Essentials of Sociology**, Boston, Pearson, 2012, pp.43.

²⁵ Veysel Bozkurt, **Değişen Dünyada Sosyoloji**, Bursa, Ekin Yayınevi, 2014, s.101.

²⁶ Ahmet Cevizci, **Felsefe Sözlüğü**, İstanbul, Paradigma Yayınları, 2003, s.668.

²⁷ James W.Vander Zanden, **Sociology: The Core**, New York, Mcgraw-Hill Book Co., 1996, pp.35.

²⁸ Steven Lukes, **Emile Durkheim: His Life and Work: A Historical and Critical Study**, Standford, Standford University Press, 1985, pp.423-424.

oldukça önemlidir. Nitekim Habermas’a göre bireyler çocukluklarından başlayarak ve semboller evreninin aşamalarından geçerek kültürel çevreleri ile tanışır.²⁹ Bir toplumun kültürünü yansıtan öğeler olan bilim, teknoloji, eğitim, sanat, felsefe, din gibi olgular aynı zamanda önemli birer toplumsal semboller sistemidir. Kültürün farklılaşması noktasında sembollerin de toplumdan topluma farklılaştığı gözlemlenmektedir.

Semboller aynı kültüre sahip insanlar için aynı anlamı taşıyan bir kültür ögesidir. Sözcükler, dil, jest ve mimikler, bedensel ifadeler, görsel imgeler ya da yalnızca o kültürün mensuplarının anlamını bildiği, kültüre özgü bir anlam ifade eden çeşitli nesnelerdir. Örneğin elbise, saç biçimi, bayraklar, statü sembolleri, ticari ürünler vb. Herhangi bir toplulukta kültüre dair “yeni semboller” çabucak üretilebildiği gibi popülerliğini kaybedenler de hızlıca eskiyerek yok olabilmektedir. Diğer yandan semboller kolaylıkla kopya edilebilmektedir. Sembollerin değişme yatkınlığı da kültür içindeki etkinliğini azaltmaktadır.³⁰ Aynı sembol farklı kültürlerde farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Buna göre kültürün kitlesel bir semboller sistemi olduğunu söylemek mümkündür.

1.1.5. Din, İnançlar ve Ahlak Kuralları

İnanç kavramı, belki de kültürlerin en çok etkilendiği, sosyal yapıların birbirlerine en çok muhalif olduğu, durumsal olarak toplumlar arası kültürel ayrışmanın veya yaklaşmanın sağlandığı ilginç metafizik bir boyuttur. İnanç kavramının başlıca alt bileşenlerini incelediğimizde “din”, “gelenek”, “ahlak kuralları” karşımıza çıkmaktadır. İnanç kavramı bir kültürün en soyut ve ruhani yanını göstermekle beraber şaşırtıcı bir biçimde diğer tüm kültürel unsurlara da etki etmektedir. İnançlar insanın dünyadaki mana arayışının bir sonucu olarak gelişmektedir. Aynı zamanda bireylerin sosyal çevrelerine karşı ilişki ve tavırlarını da etkilemektedir.³¹ Din ve inanç sistemi toplumu oluşturan bireyler arasında dayanışmaya dayalı ortak bir

²⁹ Jürgen Habermas, **Communication and Evolution of Society**, USA, Beacon Press, 1979, pp. 84-85.

³⁰ Henry L. Tischler, **Introduction to Sociology**, Belmont, Wadsworth, 2010, pp.60-61.

³¹ Şişman, **a.g.e.** , s.3.

yaşam oluşturmaktadır.³² Din ve inançlar, sosyal yaşamın önemli bir parçasını oluşturduğundan, dayanışma, kişilerarası ilişkilerin düzenlenmesi, günlük yaşamdaki kurallara uyum sağlama gibi birtakım durumlarda teşvik edici bir unsur hâline gelmektedir. Yüklenmiş olduğu söz konusu görevler dinin toplumsal bir kurum hâline geldiğini göstermektedir. Bu yapıda oluşan dinî değerler dinî inancın etkisiyle oluşan iyi olanı, isteneni ve düzgün olanı betimlemektedir. Dolayısıyla değerler davranışları yönetir ve diğer sosyal kurumları doğrudan etkileyebilir.³³

Ahlak kuralları toplumsal ilişkileri düzenleyen kurallardır. Ahlak kurallarının yaptırımı bu kurallara uymayanların toplumsal olarak karşılaşacağı manevi tepki ve kınamadır. Bireyler, genel olarak toplumsal etik ilkelerin ve kuralların bir takım yasaklarına, toplumun diğer kalanının kendileri ile ilgili olumsuz bir yargı ve değere kapılmaması, alay edilmemek, küçümsenmemek ve hatta dışlanmamak amacıyla uyarlar.³⁴ Tüm ahlak kuralları ile din, ve inanç kavramlarının değerler üzerinden toplumsal kültüre önemli ölçüde etki ettiği düşünülmektedir.

1.1.6. Örf ve Âdetler

Örf ve âdetler kavram olarak toplumun yaygın bir bölümü tarafından uzun zamandan beri rutin olarak tekrar edilen, yapılmadığında da belirgin yaptırımı olmayan ya da az olan toplumsal davranış ve alışkanlıklardır. Simmel'e göre sosyal bakımdan kabul görmüş ve yerleşmiş hareket tarzları olarak kabul edilen âdetler, halk arasında yaygın olarak kullanılan davranış şekilleridir. Âdetler örfe göre daha çabuk değişir, bölgelere göre farklılık gösterir. Taklit yoluyla yaratılan toplumsal kurallar olduğundan mantık ve sosyal değerler süzgecinden geçmiş değerlerdir. Bu nedenle mantıkla, dinî ve sosyal kurallarla zaman zaman çatışabilirler.³⁵

³² Lyn Spillman, **Cultural Sociology**, Oxford, Blackwell Publishing, pp.4.

³³ Richard T. Schaefer ve Robert P. Lamm, **Sociology**, Chicago, Mc-Graw Hill Inc., 2002, pp.402.

³⁴ Barlas Tolan, **Toplum Bilimlerine Giriş**, Ankara, Murat & Adım Yayınevi, 1996, s.240-242.

³⁵ Georg Simmel, **Sociology: Inquiries into the Construction of Social Forms**, Netherlands, Brill, 2009, pp.64-65.

1.1.7. Teknik Gelişim

Tüm kültürler tarih boyunca insanın doğa karşısındaki çıplak savunmasızlığına ve doğada karşılaştığı bir takım zorluklara karşı, kendi gelişmişlikleri ölçüsünde, teknik gelişmeler için çaba sarfetmiştir. Bu anlamda bakıldığında teknoloji ve teknik gelişim aslında ortak bir insanlık tarihi mirasıdır. Geçmişte yapılan antik kentler, piramitler gibi birçok mimari esere ve buralarda kullanılan teknik gelişmişlik seviyesine bakıldığında, yapılanların aslında kültürün dış dünyadaki somut bir yansıması olduğu anlaşılmaktadır. Teknoloji kültürel ve toplumsal manada geçmişten günümüze kadar gelen bir teknik gelişmeler yolculuğudur. Teknik gelişmişlik seviyesi kültürün en net yansımalarından birisidir. Nitekim bu kavram insanlar için fiziksel, sosyal ve psikolojik bir ortam yaratmakta ve insanların yaşam koşullarını etkileyen bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır. Teknik gelişim, yani “teknoloji” hem bir kültürün en önemli çıktısı hem de kültürü var eden öğelerden bir tanesidir. Şunu da belirtmek gerekmektedir ki bazı araştırmacılar “teknoloji” kavramını “medeniyet” kavramı içerisinde düşünmektedir. Bu durum farklı araştırmacılar arasında tartışılmakla birlikte özünde kültürün medeniyeti de kapsadığı düşünülmektedir.³⁶ Her ne şekilde değerlendirilirse değerlendirilsin kültürün teknik gelişmişliği hakkında “teknoloji” son derece önemli bir öge aynı zamanda bir çıktı ve gelişmişlik kıstasıdır.

1.2. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültürün öğeleri bölümünde de tartışıldığı üzere her kültür özünde yapısal özellikler sergilemektedir. Kültür kavramının genel olarak özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür:³⁷

- Toplumsal nitelikli özellikler içermektedir.
- Öğrenilebilir niteliktedir.
- Zaman içerisinde değişebilir.
- Aktarılabilir ve süreklidir.
- Toplumsal olarak birleştirici ve bütünleştiricidir.

³⁶ Şişman, **a.g.e.** , s.5.

³⁷ Karaca ve Gümüş, **a.g.e.**, s.5-9.

- Bir kurallar sistemidir.
- Bir semboller bileşenidir.

Kültür bir sosyal birikimdir. Ait olduğu toplumun geleneklerini muhafaza etmek için kendi normlarını korumak zorundadır. Her toplumun yaşam biçimi farklı bir kültürün yansıyan yüzüdür. O nedenle toplumları değerlendirirken kültürleri de araştırılmalıdır.³⁸ Her kültür, tüm unsurları ile bir bütündür. Kültürler gelişmiş güzel toplanmış gelenek ve inançlar değildir. Âdetler, değerler, kurumlar, inançlar birbiri ile ilişkilidir.³⁹

Tarihsel süreçte kültür üzerinde farklı faktörler etkili olmuş ve kültür yeni özellikler kazanmıştır.⁴⁰ Lokal kültür, teknolojik gelişmelerin etkisi sebebiyle hâkim küresel kültürden daha fazla etkilenmektedir. Ancak bu durum aradaki farklılıkları sıfırlamamakla birlikte, lokal kültürler arasındaki ayrışmalar yine devam etmektedir. Kültürler arasındaki farklılıklar gündeme başka bir kavramı getirmektedir: Kültürel görecilik. Kültürlerarası farklılaşma ile birlikte kültürün alt konuları olan teknolojik gelişmişlik, eğitim, düşünüş ve davranış tarzı, çeşitli kültürel seremonilerin de yine göreceli olarak değişeceği düşünülmektedir. Kültür insan ve toplum ilişkisinden söz ederken kültürel göreciliği göz önünde bulundurmak çok önemli görülmektedir.⁴¹

1.3. KÜLTÜRÜN SINIFLANDIRILMASI

İnsan toplulukları ve medeniyetlerin tarih boyunca birbirleri ile iletişim ve etkileşimleri olduğu düşünüldüğünde mevcut tüm kültürleri net sınırlarla ayırtırmak oldukça güçtür ve mümkün gözükmemektedir. Kültür konusunun uzman araştırmacıları bu konu hakkında birtakım tasnifler yapmakta ve böylece konu hakkında inceleme yapmayı nispeten kolaylaştırmaya çalışmaktadır. Bu durumu örneklendirecek olursak bazı araştırmacılar kültürü “önceden oluşan kültür”, “sonradan öğrenilen kültür” ve “birlikte oluşan kültür” şeklinde sınıflandırmaktadırlar.

³⁸Tayfun Amman ve Zeki Aslantürk, **Sosyoloji-Kavramlar Kuramlar Süreçler Teoriler**, İstanbul, Çamlıca Yayınları, 2011, s.238.

³⁹ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, İstanbul, Boyut Yayınları, 2016, s.104.

⁴⁰ Henri Mendras, **Sosyolojinin İlkeleri** (Çev. Buket Yılmaz), İstanbul, İletişim Yayınları, 2009, s.24.

⁴¹ A. Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara, İmge, 2015, s. 57-58.

Diğer yandan bazı araştırmacılara göre ise kültür yaygın olma derecesine göre “genel kültür”, “alt kültür”, “ulusal kültür” ve “evrensel kültür” şeklinde tasnif edilir. Kültürü oluşturan öğelere göre de “maddi” ve “manevi” olarak sınıflandırılmaktadır. Toplumsal tabakalar bakımından ele alındığında sosyal, ekonomik ve kültürel olarak “üst kültür” ve “alt kültür” şeklinde bir sınıflandırmaya gidilebilmektedir. Sonuç olarak bir toplum incendiğinde nasıl ki lisan, inanç, cinsiyet, etnik kimlik ve bölgesel bakımdan farklılaşmalar görülebiliyorsa aynı biçimde kuşaklar, sosyal tabakalar bakımında da muhtelif kültürel sınıflandırmalar mümkündür.⁴² Bu sınıflamalar konumuz çerçevesinde ele alınmıştır.

1.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Kültürün kabul görme derecesi onu oluşturan unsurlar ve genelliği gibi özellikleriyle, belli bazı sınıflandırmalara tabi olmaktadır. Bunlardan en temel yaygınlık derecesini gösteren ayırım, kültürün genel ve alt olarak ayrılmasıdır. Genel kültür, farklı kaynaklarda dominant, baskın veya hâkim olarak da adlandırılmaktadır. Burada vurgulanmak istenen toplum içinde genel kabul görmüş değer sisteminin varlığıdır.⁴³ Genel kültür bir toplumun sahip olduğu temel kültür olarak düşünüldüğünde dünyada ne kadar toplum varsa o kadar da genel kültür olduğu öngörülebilir.

Alt kültür genel kültür içinde yer alan, gereksinimlerin, isteklerin, estetik beğeni düzeylerinin, yaş, toplumsal sınıf, eğitim düzeyi, cinsiyet gibi ölçütler çevresinde insanların bir araya gelerek kümeleşmelerinden oluşan kültür adacıklarıdır. Alt kültür üyeleri, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bir araya gelip bir grup oluştururlar. Bir araya gelen bireyler kendilerini tanıtacak ve diğer kişi ya da gruplardan ayırt edecek simgeler bulmakta, davranışlar geliştirmekte ve farklı bir dil kullanmaktadırlar.⁴⁴

1.3.2. Maddi ve Manevi Kültür

⁴² Şişman, **a.g.e.** , s.5.

⁴³ Serena Nanda ve Richard L. Warms, **Cultural Anthropology**, USA, Wadsworth Publishing, 2010, pp.85.

⁴⁴ Ken Gelder, **The Subcultures Reader**, New York, Routledge, 2005, pp.14-15.

Maddi kültür, bir kültürün üyelerinin yarattığı ve kullandığı tüm fiziksel yapılardır.⁴⁵ Bazı sosyologların aynı zamanda medeniyet ismini verdikleri maddi kültür, bir kültürel sistem içindeki teknolojiyi, üretim araçlarını, kullanılan araç ve gereçleri; kısaca görünür alandaki her türlü insan ürününü kapsar. Fonksiyonalist bir yaklaşımı benimseyen sosyal bilimciler bu ayrıma daha fazla ehemmiyet vermektedirler. Malinowski'ye göre kültür, toplumların var olmak için yarattığı bir ortam olup, insanların birçok ihtiyaçlarının giderilmesinde ürettikleri her türlü unsur maddi kültürü oluşturmaktadır. Dış dünyada varolan her şey; örneğin yollar, binalar, evler, giysiler, ulaşım araçları, fabrikalar, köprüler barajlar vb. tümü maddi kültür olarak görülmektedir.⁴⁶

Manevi kültür ise, bir milleti diğer bir milletlerden ayırt edebilme imkânı veren örf ve âdetler, kolektif davranışlar, değer yargıları, ahlak anlayışı, dinî inançlar, hukuk sistemi, sosyal normlar ve zihniyet olarak ifade edilmektedir.⁴⁷ Ayrıca toplumun tinsel yani spiritüel, sosyal ve psikolojik bakımdan gereksinimlerini tatmin etmeye endeksli kısmını “manevi kültür” ortaya koymaktadır.⁴⁸ Kültürün manevi yapısı daha karmaşık ve soyuttur. Maddi kültür, kültürün manevi yapısına göre daha hızlı değişir. Giyimde, araç ve gereçlerde söz konusu değişimi gözlemlemek mümkündür.⁴⁹ “Maddi kültür” ve “teknolojik gelişim seviyesi” kültürün diğer unsurlarına göre daha gözlemlenebilen, objektif ölçüleri olan yanıdır. Faydalı olmak ve verimlilik bu ilkelere örnek olarak gösterilebilir. Nitekim bir insan topluluğunda fayda ve verimlilik ifade eden bu kültürel unsur hemen hemen bir diğerinde de bu ekseninde bir karşılık bulacaktır. Fakat diğer yandan manevi kültürü bu şekilde bir değer ölçüsü ile değerlendirmek mümkün görünmemektedir.⁵⁰ Özet bir değerlendirme yapacak olursak maddi ve manevi kültür arasında ayırım yapmak özellikle fayda ve verimlilik gibi ilkeler bakımından mümkün görünmektedir.

⁴⁵ Lan Woodward, **Understanding Material Culture**, London, Sage Publications, 2007, pp.1.

⁴⁶ Amiran Kurtkan Bilgiseven, **Genel Sosyoloji**, İstanbul, Filiz Kitapevi, 1995, s.15.

⁴⁷ Mustafa E. Erkal, Burhan Baloğlu ve Filiz Baloğlu, **Ansiklopedik Sosyoloji Sözlüğü**, İstanbul, Der Yayınları, 2017, s.135.

⁴⁸ Joan Ferrante, **Sociology: A Global Perspective**, Belmont, Wadsworth, 2020, pp. 62-63.

⁴⁹ Jon M. Shepard, **Sociology**, Belmont, Wadsworth, 2012, pp.69-70.

⁵⁰ Margaret L. Andersen ve Howard F. Taylor, **Sociology: The Essentials (8th Edt.)**, Belmont, Wadsworth, 2015, pp.27.

1.3.3. Bireysel ve Toplumsal Açıdan Kültür

Kültür özünde bireylerin yaşam boyu çeşitli sosyal kanallarla elde ettiği “bilişsel bir harita” olarak nitelendirilmektedir. Söz konusu bakış açısı, özünde dar manada bir kültür tanımlaması olup, kültürü daha çok “bireysel” perspektiften anlatmaktadır. Bu anlayışa göre kültür, özünde genetik bir aktarım süreci içermemekle beraber sonradan yaşanmışlıklarla kavranılmakta ve öğrenilmektedir. Bu bakımdan kültür kavramı “insan doğası ve insan kişiliğinden ayrı bir fenomen” olarak değerlendirilmektedir.

Bunun temel nedeni ise ilkel “insan doğasının” varoluşsal olarak tüm insanlarda ortak olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin tüm insanların içgüdüsel olarak öfkelenmesi, korkması, sevgi ihtiyacı ve diğer insanlarla birlikte sosyalleşmek istemesi gibi konuların tamamı özünde insan doğası kapsamındadır. Fakat burada kültür önemli bir katalizördür. Çünkü bu ilkel doğa, öğrenme süreciyle kültür tarafından etki altına alınır ve yönetilir. Kişilik konusu ise insan doğasından farklı olarak, bireyin “kendine has” olan ve onun diğer insanlardan ayrılan yönlerini ifade eder. Kişilik, genetik özellikler ve biraz da daha sonradan öğrenilen davranış kalıplarının bileşenlerinden oluşmaktadır. Bireysel kültür, bireysel yaşam tarzı ve öğrenme biçimine ait olduğu gibi sosyal öğrenme süreçleri ile de bağıntılı olarak her ikisi etkileşim içerisinde⁵¹ Bu bakımdan bireysel kültürün toplumsal kültürden sosyal öğrenme süreçlerine bağlı olarak etkilendiği düşünülmektedir.

1.3.4. Küresel ve Ulusal Kültür

Küresel kültür ve ulusal kültür ayrımı genel olarak literatürde uzlaşmanın olmadığı bir ayrım olarak görülmektedir. Nitekim bazı sosyal bilimciler “küresel kültür” olmadığını düşünmektedir. Karşıt görüşe sahip olanlarsa, “küresel kültürü” ortak paylaşılması gereken ve arzu edilen bir değerler sistemi olarak nitelendirmektedir.

Küreselleşmenin tüm dünyada meydana getirdiği kitle kültürü küresel iradenin baskın gücüyle toplumların yaşayış, algılayış tarzlarını değişime uğratmış, insanların tüketim alışkanlıklarını değiştirmiştir. İnsanların benzer eğlence anlayışları, giyim tarzları, yemek tercihleri, müzik zevkleri vb., çoğu davranışları küresel kültüre vurgu

⁵¹ Şişman, a.g.e. , s.6.

yapmaktadır.⁵² Giddens küreselleşmenin bu boyutlarını toplumsal ilişkiler açısından değerlendirerek, modern öncesi toplumların yüz yüze ilişkilerinin daha esneyerek ilişkilerin zaman ve mekân boyunca farklılaştığını belirtmiştir.⁵³ Küreselleşmenin yarattığı “ortak kültür” tüm toplumlarda gözlemlenebilmektedir. Pek çok farklı sosyal bilimci ulusal kültürü “ulusal” veya “yerel” kültür olarak tanımlamaktadır. Örneğin “millî kültür” terimine vurgu yapan Gökalp, ulusal kültürü şu şekilde açıklamıştır: “Halkın geleneklerinden, yaşayageldiği şeylerden, örflerinden, sözlü ve yazılı edebiyatından, dilinden, musikisinden, dininden, ahlakından ve estetik ürünlerinden ibarettir. Halkı, kültürün yaratıcısıdır. Onun için halka başvurmak gerekir. Millî kültür halkın eseridir. Toplumun aydınları, elitleri bu hazineyi kültürü işleyerek zenginleştirmelidirler.”. Yine Gökalp’e göre “Fert ancak millî kültürün temsilcisi olduğu zaman şahsiyete sahiptir. Kültür ve medeniyetin uzlaşması, manevi kültürün maddi kültüre istediği şekli verebilme kabiliyetine sahip olması ile mümkündür. Kültür medeniyetin adeta ruhudur.”⁵⁴. Diğer yandan başka bir araştırmacıya göre “ulusal kültürü evrensel kültürden ayıran temel öğeler; coğrafi alanlar, tarihsel dönemler, etnik farklar gibi özünde insanoğlunun kendi kendini böldüğü birimlere ilişkin ölçülerdedir.”. Bir başka deyişle “ulusal kültür” ve “evrensel kültür” kıyaslaması bir “nitelik farkı” olmamaktadır. Bütün fark nicelikselidir. Biri daha az insan tarafından diğeri ise daha çok insan tarafından benimsenilip kullanılmaktadır.⁵⁵ Tüm bunlara bakıldığında pek çok ulusal değere ait görülen kültürün evrensel kültürle de özdeşleştiği ve ortak bir insanlık mirası olduğu öngörülmektedir.

1.4. TEORİK AÇIDAN KÜLTÜR YAKLAŞIMLARI

⁵² Ulf Hannerz, **Transnational Connections: Culture, People, Places**, London, Routledge, 1996, pp.17-18.

⁵³ Anthony Giddens, **Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age**, Oxford, Blackwell Publishing, 2004, pp.16-18.

⁵⁴ Gökalp, **a.g.e.**, s.25-41.

⁵⁵ Emre Kongar, **Kültür Üzerine**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2008, s.33.

Kültürlerarası araştırma literatüründe kültür kavramı teorik ekseninde “düşünce sistemi” ya da “sosyo-kültürel sistem” olmak üzere iki temel yaklaşım ve alt başlıkları kapsamında ele alınmıştır.⁵⁶

1.4.1. Düşünce Sistemi Olarak Kültür

Düşünce sistemi yaklaşımında, farklı kültürel durumlar ele alınırken bazı bilişsel unsurlar dikkate alınarak kültür tanımlamalarının yapıldığı görülmektedir. Çeşitli bilişsel yapıların süreçlerin ve ürünlerin kültürü tanımlamada etkili olduğu iddiası mevcuttur. Bu kapsamda alt başlıklar incelendiğinde “Bilişsel ve Zihinsel Açından Kültür Yaklaşımı” ve “Yapısalcı Açından Kültür Yaklaşımı” temel olarak kültürün aktarıcılarını zihinsel yapı içerisinde incelemektedir. Bir diğer yaklaşım olan “Sembolik Açından Kültür Yaklaşımı” ise kültür kavramını özünde zihnin bir mahsulü olarak paylaşılan ortak semboller ve anlamlar topluluğu olarak görmekte ve değerlendirmektedir.⁵⁷

1.4.1.1. Bilişsel Yaklaşım

Kültür tanımı, bilişsel yaklaşım ekseninde, bir topluluk tarafından ortaklaşa paylaşılan inanç, davranış, düşünce ve bilgi sistemi olarak tanımlanmaktadır. Nitekim bu bakımdan kültür kavramı onu benimsemeyen insan topluluğunun “algılama, değerlendirme ve eylemde bulunma gibi konularda öğrenilmiş standartlar, kurallar sistemi veya öğrenilmiş bilgi sistemi” olarak ifade edilmektedir. Kültür kavramı ile ilgili olarak bilişsel yaklaşım kültürü “maddi kavramlaştırmaların ötesinde insan grubunun zihinsel planda bilme ve inanma ihtiyacı duyduklarının toplamı” olarak değerlendirilmektedir.

Bazı uzman araştırmacılara göre kültür özünde o kültüre mensup bireylerin “onaylanabilir davranışları” yaratmak için icat ettikleri “sistemik kurallar” bütünüdür. Bu yaklaşıma göre kültür esasında insanlar tarafından yaratılmaktadır. İnsanların var oldukları evreni tanımlamaları ve bu evrenin var olma şartlarını oluşturmaları ile kültür kavramının açıklanması mümkün görülmektedir. Bilişsel yaklaşım kültürü ortaklaşa kabul gören bir fiil olarak değil, aslında o fiilin

⁵⁶ Şişman, a.g.e., s.9-15.

⁵⁷ Şişman, a.g.e. , s.9.

başkalarının da kabul görmesini sağlayan bir “kurallar sistemi” olduğunu ifade eder. Dolayısıyla kültür direkt olarak görünmemekle birlikte “kurallar sistemine bağlı davranışların” gözlenmesi ile anlaşılabilir. ⁵⁸

1.4.1.2. Yapısalcı Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre kültür zihnin bilinçaltı proseslerinin ve birleştirilmiş zihinsel çıktıların bir yansıması olarak bir nevi yapısal bilişsel bir sistem olarak ifade edilmektedir. Yapısalcı yaklaşıma göre kültür ve psikolojik unsurlar arasında önemli bir ilişki vardır. Özellikle, her ne kadar kültürlerin üretmiş olduğu çıktılar farklı olabilsede, aslında tüm kültürlerin “insan zihninin bir ürünü olduğu” savunulmaktadır. Tüm kültürel unsurlarda “bilinçaltı yapı düzeyinde” müşterek küresel ortaklıkların olduğu düşünülmektedir. Kültürü açıklamaya ilişkin bu yaklaşım bir nevi “psiko-dinamik” içerik barındırmaktadır. Kültür “insanın evrensel bilinçaltısının bir yansıması” olarak nitelendirilmektedir ve kültür araştırmacılarının temel amacı “insan bilincinin evrensel boyutlarının açıklanması” şeklinde değerlendirilmektedir. ⁵⁹

1.4.1.3. Sembolik Yaklaşım

Sembolik yaklaşımda kültür kavramı “sosyal aktörlerin ortak anlam ve sembol sistemlerine” odaklanmaktadır. Sembolik olarak kültür, insanların salt zihinlerine odaklanmaktan ziyade ortaklaşa kabul görmüş temsili bir değerler sistemini ifade etmektedir. Bu ortak ve düzenli sistemi oluşturma yolunda “önemli semboller yani sosyal etkileşim sürecinde kullanılan hammadde” geçmektedir.

Herhangi bir sosyal grubun üyelerinin paylaştıkları ortak anlam ve sembollerin derecesine bağlı olarak dünyalarını anlamlandırmada da birbirlerine benzer davranışlar gösterecekleri kabul edilmektedir. Kültür, ortak semboller içeren “örgütlenmiş anlamlar bütünü” olarak değerlendirilmektedir. Kültür kavramının tanımlanabilmesi için söz konusu kültürü yaratan “sosyal aktörlerin” perspektiflerinin doğru anlaşılması çok önemlidir. Semboller kültürün içerisinde maddi veya manevi bir manada bulunabilir. Hatta bazen sözel olarak da kendisini

⁵⁸ A.e. , s.10.

⁵⁹ Şişman, a.g.e. , s.11.

gösterebilir. Semboller özellikle kültürün en önemli taşıyıcılarından birisi olan dil ile de ilişkilidir. Nitekim pek çok araştırmacı dilin en önemli ve gelişmiş “semboller sistemi” olduğunu savunmakla beraber esasen kültürün hem yaratımı hem de aktarımı bakımından en önemli unsur olduğunu düşünmektedir.⁶⁰

1.4.2. Sosyo-Kültürel Sistem Bakımdan Kültür

Sosyo-kültürel sistem bakımından kültür kavramı, tamamen sosyal yapının bir mahsulü olarak değerlendirilmektedir. Burada iki temel bakış açısı mevcuttur. Bunların ilki olan “Eş Zamanlı Yaklaşım”, kültür kavramının belirli bir periyot içerisindeki hâlini değerlendirmektedir. Alt başlıklar ise “Yapısal İşlevsel Yaklaşım” ve “İşlevsel Yaklaşım” olarak incelenmektedir. İkinci temel perspektif olan “Artan Zamanlı Yaklaşım” ise kültür kavramını zaman içerisinde değişim gösteren bir sistem olarak incelemektedir. Yine bu ikinci ana başlık da “Tarihsel Yaklaşım” ve “Çevresel Uyumcu Yaklaşım” alt başlıklarında değerlendirilmektedir.⁶¹

1.4.2.1. İşlevsel Yaklaşım

İşlevsel yaklaşım sosyal sisteme dâhil olmuş olan tüm toplumsal-kurumsal unsurların birtakım belirlenmiş işlevleri olduğunu, aynı şekilde kültürün de toplumsal bir kavram olarak işlevi olduğunu iddia etmektedir. Bu perspektif çerçevesinde kültür, “bireylerin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması sırasında ortaya çıkan problemleri çözmede bir araç olarak” kabul edilmektedir. Yani kültür özünde toplumsal bakımdan, işlevsel birçok fonksiyona sahiptir. Diğer yandan bu yaklaşım, sosyal bilimlerde pek çok kurama temel oluşturmuştur.⁶²

1.4.2.2. Yapısal İşlevsel Yaklaşım

Bu yaklaşım açısından kültür kavramı “belirli bir çevrede belirli bir sosyal sistem içinde yer alan insanların sosyal yaşamlarını düzenli bir biçimde sürdürebilmeleri için gerekli olan uyum sağlayıcı ve uyarlayıcı bir mekanizma” olarak tanımlanmaktadır. Yapısal işlevsel yaklaşım, kültürü ahenkli bir toplumsal yaşam yaratmaya, bu ahenkli yapıyı sürdürmeye ve çevre ile olan münasebetini dengede

⁶⁰ A.e. , s.11.

⁶¹ Şişman, a.g.e. , s.12.

⁶² A.e. , s.12.

tutmaya yarayan bir birleşik sistem ağı olarak değerlendirmektedir. Kültür bu bütünleşik sistemin temel öğelerinden birisidir. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, sosyal bir olgunun anlaşılabilmesi ve tanımlanabilmesi için, aynı zamanda o olgunun toplumsal yapı içerisindeki çeşitli işlev ve fonksiyonlarının da tanımlanması gerekliliğinin altını çizmişlerdir.⁶³

1.4.2.3. Çevresel Yaklaşım

Çevresel yaklaşımda odak noktası “sosyal davranışlardır”. Bu yaklaşıma göre kültür tanımlaması “insan toplumlarının içinde yaşadıkları çevreye uyumlarını sağlamada ve varlıklarını sürdürmede gerekli sosyal davranış örnekleri” biçiminde ifade edilmektedir. Kültür “sosyal olarak öğrenilen ve aktarılan davranış örüntüleridir” düşüncesi ile değerlendirme yapılmaktadır. Çevre ve kültürel sistemler diyalektik bir biçimde birbirinden etkilenmekte ve nedenselliği beslemektedir.⁶⁴

1.4.2.4. Tarihsel Yaklaşım

Tarihsel yaklaşıma göre kültür kavramı tarihsel ve yayılcı şartların meydana getirdiği süreçlerin bir sonucu olarak doğan formlardır. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılara göre kültürel unsurlar tarihî olarak, toplumsal sistemler içerisinde mekânlar arasında yayılarak ve aynı şekilde zaman içerisinde değişerek “geçiş yapabilen öğeler” şeklinde değerlendirilmiş ve incelenmiştir. Burada söz konusu olan geçişkenlik yani “değişme” ise bir nevi “kültürleme ve asimile etmenin” bir neticesi olarak görülmektedir.⁶⁵

1.4.3. Kültür Tanımlarından ve Kuramlarından Ulaşılan Sonuçlar

Tüm yazını özetlediğimizde kısaca kültür insanın dış dünya ile ilişkisi ve sosyal bir varlık olması sonucu doğan, çok etkenli bilişsel bir süreçtir. Bir toplumun temelini oluşturan tüm öğrenme süreçleri, âdetleri, alışkanlıkları kapsamaktadır. Bu noktada kültür kavramının oluşumu ile ilgili ilk basamağın dış dünya ile kontakt kurmamızı sağlayan yine ilk ve en önemli basamak olan zihin olduğu düşünülmektedir. Kültür

⁶³ A.e. , s.12.

⁶⁴ Şişman, a.g.e. , s.13.

⁶⁵ A.e. , s.13.

insanların toplu yaşamları zorunluluğu sonucu oluşmuş ortak bir araç olup, tarih içerisinde gelecek kuşaklara aktarılmış ve zaman içerisinde farklı nedenlerden değişime uğramıştır. Kültür kavramının aslında tıpkı dil gibi ortak kabul görmüş bir semboller topluluğu olduğu düşünülmektedir. Yine yapısalcı yaklaşımın bir yansıması olarak kültür bireylerin toplumla uyum yapma yeteneğinin gelişmesini sağlayan ve karşılaşılan sorunların çözümüne yarayan bir araçtır. Davranışsal ekole göre insanların yaşam boyu öğrendikleri ve ortaklaşa benimsedikleri davranış kalıplarıdır. Normatif ekseninde ele alındığında ise bireylerin davranış kalıplarına göre nasıl aksiyon alması gerektiği ile ilgili kuralları ifade etmektedir.

1.5. KÜLTÜREL FARKLILAŞMANIN ÖLÇÜLMESİ: HOFSTEDE’NİN KÜLTÜRÜN BOYUTLARI ÇALIŞMASI

Bilişsel bir yaklaşımla kültürü herhangi bir grubun üyelerinin paylaştıkları zihinsel bir programlama olarak tanımlayan Hofstede, ulusal kültürler arasındaki farklılıkları belirlemek için 40 değişik ülkede çeşitli örgütlere bağlı olarak çalışan 11.600 bireyi kapsayan karşılaştırmalı araştırmada ulusal kültürler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde kültürün özelliklerini ilk olarak (1980) dört boyutta açıklamıştır.⁶⁶

Geert Hofstede “sosyal bir sistemin varlığını sürdürebilmesi için, insan davranışlarının da belirli bir düzen dâhilinde yürümesi gerektiğini” ifade etmiştir. Bireylerin davranışlarını önceden kestirebilmek için, öncelikle bireyin ve daha sonra bireyin bulunduğu kültürün değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Hofstede’ye göre kültür, yaşamımız boyunca olaylara yaklaşım tarzı, bir olay üzerinde düşünme ve bunu değerlendirme gibi süreçleri kapsamakla bu yaklaşım tarzının büyük bir kısmı çocukluk çağlarında edinilmektedir. Nitekim çocukluk dönemi bireyin en verimli öğrenme dönemidir. Hofstede farklı toplumsal çevrelerde yetişen insanların “zihin yazılımlarının” birbirinden farklılaştığını düşünmektedir. Ona göre bu “zihin yazılımı”, sırasıyla “insan doğası”, “kültür” ve “kişilik” üzerinden oluşmaktadır. Araştırmacı kültürel farklılıkların kendisini farklı şekillerde gösterdiğini bildirerek bu farklılaşmanın merkezinde “değerler”, “ritüeller”, “kahramanlar” ve “semboller”in var olduğundan bahsetmiştir. Kültürlerarası farklılıkları anlayabilmek

⁶⁶ Şişman, a.g.e. , s.59.

için kuram oluşturmak “farklılıklardan” ötürü oldukça güçtür. Bu nedenle Hofstede kültürel farklılıkları açıklayabilmek için “dört boyut” modelini oluşturmuştur. Model “güç mesafesi”, “bireyselliğe karşı toplulukçuluk”, “erkeksiliğe karşı kadınsılık” , “belirsizlikten kaçınma” boyutlarını içermektedir. Bu boyutlar üzerinden ülkelerin elde ettiği puanlarla farklılaşma ele alınabilmektedir.⁶⁷ Beşinci boyut ise Michael Harris Bond’un (1987) araştırmaları ile ve “uzun süreli yönelim” şeklinde ifadelendirilerek daha sonra ilave edilmiştir. Hofstede’nin 2010 yılında yapılan çalışmalarla eklenen altıncı boyut Minkov’un da katkıları ile “hoşgörüyeye karşı kısıtlama” olarak son şeklini almıştır. Bu bakış açısı incelendiğinde Hofstede’nin kültürü, kavrama kendi içerisinden bakan “emik” bir tarzda değil, belirlenmiş nitelikler yani boyutlar esas alınmak ve karşılaştırmak suretiyle “etik” bir yaklaşımla ele aldığı düşünülmektedir.⁶⁸ Çalışmamız kapsamında Hofstede’nin beş boyutlu çalışması kapsamında geliştirilen “Bireysel Kültürel Değerler” modeli kullanılmakla beraber diğer bahsedilen tüm kültürel boyutlara dair açıklama yapılmıştır.

1.5.1. Güç Mesafesi

4.000 yıl önceki arkeolojik kalıntılardan yola çıkarak Ortadoğu merkezli yerleşimlerin merkezi krallıklar ve yönetimlerce yönetildiği görülürken, İskandinavya’nın ilkel ve güçlü demokratik yapılarla yönetildiği dikkat çekmektedir.⁶⁹ Tüm Latin ülkelerinde Avrupa (Portekiz, İspanya vb.) ve Amerika’da (Şili vb. bulunan ülkeler de dâhil olmak üzere germanik ülkelere nazaran İngilizce konuşan ülkeler de dâhil) güç mesafesinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Germen dili konuşan bir ülke olan Belçika’da Fransız kültürü’nün baskın olması da bunun önemli bir göstergesidir. Roma kanunlarına göre yönetilenlerden mutlak bir otorite ve itaatle hareket etmeleri bekleniyordu. Otorite Roma iktidarı olan aileye aitti. Germen kültüründe ise kral halk meclisine bağlıydı.⁷⁰

⁶⁷ Geert Hofstede, **Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values**, London, Sage Publications, 1980, pp.18- 22.

⁶⁸ Kartarı, **a.g.e.**, s. 73.

⁶⁹ **A.e.**, pp.117.

⁷⁰ Hofstede, **a.g.e.**, pp.119-120.

Tarihsel olarak önceki kuşaklara göre güç mesafesinin düştüğü ve bireylerin özgürleştiği gözlemlenmektedir. Pek çok ülkede eğitim olanaklarının artması sayesinde yükselen eğitim seviyesi ile güç mesafesinin de düştüğü görülmektedir.⁷¹

Bir toplumda az ya da çok toplumsal eşitsizliklerin olması beklenebilmektedir. Güç mesafesi kavramı toplumda gücün hangi dereceye değin eşitsiz biçimde dağıldığının kabul edilmesi ve beklenmesi ile ilgilidir. Bireylerin fiziksel özellikleri, mental kapasiteleri, ekonomik refah seviyeleri, mesleki statüleri ve toplumsal konumları eşitsizliklerle ilgili en temel değişkenlerdir. Ayrıca meslek grupları toplumdan topluma farklı güçlere ve statülere ayrıcalıklarla haiz olabilmektedir.

Güç mesafesinin toplumsal yansımaları oldukça dramatik bir biçimde gözlemlenebilmektedir. Örneğin güç mesafesi düşük olan toplumlarda gücün astlarla, paydaşlarla ve meslektaşlarla paylaşılması esasken, görece yüksek olan toplumlarda bu durum oldukça sınırlıdır. Yine ilkinde yönetimde otonomi seviyesi ve özerklik yüksekken, yüksek güç mesafesi daha merkeziyetçi bir yönetim yapısı sergilemektedir. Düşük güç mesafesinde yönetim süreçlerine daha katılımcı ve demokratik bir yapı benimsenirken, yüksek güç mesafesinde emirle iş yapma veya yaptırma, beraberinde daha otokratik bir yönetim tarzı görülmektedir. Aynı zamanda yüksek güç mesafesinin sembolü olarak statü göstergelerine ve bir takım imtiyazlara haiz olmak son derece müspet karşılanmaktadır.⁷²

Bazı toplumlarda, güç dağılımının eşitsizliği, o toplumun güçsüz insanları tarafından kabullenilmiştir. Üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değildir ve haklılıkları sahip oldukları bu güçten kaynaklanmaktadır. Türkiye'nin de güç mesafesinin fazla olduğu ülkeler grubunda yer aldığı görülmektedir. Örneğin İsveç, Danimarka gibi güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın az olduğu ülkelerde toplumsal ve örgütsel hiyerarşinin az olduğu hemen fark edilir. Herkes birbiriyle rahatça diyalog kurabilir ve bireylerin risk alması desteklenir ve beklenir. Diğer yandan Türkiye, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma puanı yüksek bir ülkedir. Bu tip yapılarda örgütler piramit şeklindedir.

⁷¹ A.e., pp.121.

⁷² Şişman, a.g.e., s.67.

Örgütlerde ve kurumlarda hiyerarşik düzen sıkıca takip edilir. Yatay bir iletişim ağı vardır. Başka bir deyişle kimin patron olduğu bellidir. Belirsizlik genel olarak hoş karşılanmamaktadır.⁷³

Güç Mesafesi Yönünden Kültürlerarası Genel Sosyal Farklar:⁷⁴

Güç Mesafesi Düşükse

- Bireysel haklar son derece önemlidir ve toplumsal olarak mevcuttur.
- Toplumda sınıflar arası eşitsizlik son derece düşük bir seviyededir.
- Ayrıcalıklar ve statü, hoş karşılanmaz. Hiyerarşi eşitsizliktir.
- Her birey eşit hak ve özgürlüğü hak eder ve buna sahiptir.
- Sahip olunan gücün kullanımı, ancak yasalara ve kurallara bağlıdır.
- Güçsüzler dayanışma içerisinde hareket ederler.
- Çocuklara bir birey gibi davranılır.
- Orta yaş dönemi kırk yaştan sonra başlamaktadır.

Güç Mesafesi Yüksekse

- Güçsüzler ve güçlü insanlara bağımlı olmak zorundadır.
- Güçlü olanların statü ve imtiyazları son derece görünürdür.
- Her konuda doğruları ve yanlışları güçlüler belirlemektedir.
- Güçsüz insanlar arasında işbirliği ve dayanışma zayıftır.
- Çocuklara itaat öğretilir.
- Yaşlılara yaşlarından dolayı saygı duyulur.
- Eşitlik özgürlükten daha önemlidir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde hiyerarşi ve otorite olumlu anlama sahip iken, güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde “otorite” kavramına karşı negatif bir anlam yüklemesi mevcuttur. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde çalışanlara

⁷³ Sargut, a.g.e., s.182-184.

⁷⁴ Geert Hofstede, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations**, USA, Sage Publications, 2001, pp.24-31.

fırsat eşitliği vermek, hak ve özgürlükleri gözetmek oldukça değerli görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde ise bireylerin belirli davranışlarının olduğu kabul edilmekte ve fırsatlar hiyerarşiye göre belirlenmektedir.⁷⁵

Çalışmada incelenmiş olan dört lokasyon kapsamında bakıldığında Hofstede'nin elli ülke ve üç bölge üzerinden toplam elli üç sıralama vererek yapmış olduğu araştırmaya göre güç mesafesi ile ilgili değerler sıralamasında 15/16 arasındaki sıralama ve 68 aktüel değerle Fransa birinci, 18/19 arasındaki sıralama ve 66 aktüel değerle Türkiye ikinci, 40. sıralama ve 38 aktüel değerle Hollanda üçüncü ve son olarak 42/44 aralığında 35 aktüel değerle İngiltere en düşük güç mesafesine sahip ülke olarak görünmektedir.⁷⁶ Hofstede'nin yapmış olduğu çalışmaya göre güç mesafesinin iş yaşamına yansımaları ile ilgili değerlendirmeler incelenmiştir.

Tablo 1: Çalışma İlişkileri Açısından Güç Mesafesi Eğilimleri

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
“Adem-i merkeziyetçi karar yapıları vardır; yetkinin bir yerde yoğunlaşması durumu daha azdır.”	“Merkeziyetçi karar yapıları; yetkinin bir yerde yoğunlaşması durumu fazladır.”
“Basık organizasyon piramitleri vardır.”	“Yüksek organizasyon piramitleri vardır.”
“Denetim personeli azdır.”	“Denetim personeli çoktur.”
“Organizasyonlardaki hiyerarşi, kolaylık sağlamak için belirlenen rollerde eşitsizlik olduğu anlamına gelir.”	“Organizasyonlardaki hiyerarşiler üst düzey ve alt düzey arasındaki varoluşsal eşitsizliği yansıtır.”
“İdeal patron her şeye çözüm bulabilen bir demokrattır; kendini pratik, düzenli ve desteğe tabi biri olarak görür.”	“İdeal patron iyi niyetli bir otokrat veya babacan biridir, kendini müşfik bir karar alıcı olarak görür.”
“Yöneticiler kişisel tecrübelerine ve astlarına tabidirler.”	Yöneticiler resmi kurallara tabidirler.
“Astlar kendilerine danışılmasını bekler.”	“Astlar, kendilerine ne yapacaklarının söylenmesini beklerler.”
“Danışmacı liderlik memnuniyet, performans ve üretkenlik sağlar.”	“Otoriter liderlik ve yakın denetim memnuniyet, performans ve üretkenlik sağlar.”
“Ast-üst ilişkileri pragmatiktir.”	“Ast-üst ilişkileri genellikle duygusal bir şekilde kutuplaşır.”

⁷⁵ Hofstede (2001), **a.g.e.**, s.24-31.

⁷⁶ Geert Hofstede, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations**, USA, Sage Publications, 2001, pp.87.

“Üstlerin yetkilerini kötüye kullanmasına karşın kurumsallaşmış şikâyet kanalları vardır.”	“Üstlerin yetkilerini kötüye kullanmasına karşın hiçbir savunma yoktur.”
“Astlar anlaşma ve muhakemeye tabidir; amaçlara göre yönetim uygulanabilir.”	“Astlar otorite ve yaptırımlara tabidir; amaçlara göre yönetim uygulanamaz.”
“Yenilikler için iyi teşvikler gerekir.”	“Yenilikler için hiyerarşinin iyi desteği gerekir.”
“Yöneticiler ilgili satın alma kararlarında yer alır.”	“Yöneticiler ilgili satın alma kararlarına dâhil olmazlar.”
“Yöneticiler için imtiyazlar ve statü sembolleri uygun bulunmaktadır.”	“Yöneticiler için imtiyazlar ve statü sembolleri beklenmektedir ve popülerdir.”
“Kuruluşun üstü ve altı arasındaki maaş farkı azdır.”	“Kuruluşun üstü ve altı arasındaki maaş farkı çoktur.”
“Yöneticiler yeterli maaş aldığını düşünür.”	“Yöneticiler yetersiz maaş aldığını düşünürler.”
“Yöneticiler kariyerlerinden (gitgide) daha fazla memnundur.”	“Yöneticiler kariyerlerinden memnun değildir.”
“Rol belirsizliği ve fazla yükten kaçma imkanları vardır.”	“Sık rol belirsizliği ve fazla yük vardır.”
“Üst olmayanlara karşı da bilgide açık olunur.”	“Bilgi hiyerarşi sebebiyle kısıtlanır.”
“El işleri ofis işleriyle aynı statüdedir.”	“Beyaz yakalı işler mavi yakalı işlerden daha değerlidir.”

Kaynak: Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, USA, Sage Publications, 2001, pp.107-108.

Hofstede'ye göre, güç mesafesi toplum içindeki statüyü de belirlemektedir. Statü toplum içinde çok önemli bir güç göstergesi sayılmakta, yaşlı insanlara yaşlarından ötürü duyulan saygı ve itibar artmakta, toplumsal statü ve etkinlikleri gelişmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise güç gösterisinde bulunmanın hoş karşılanmadığı; bununla beraber, güçlü olan kimselerin güçlü görünmemeye, yaşlı insanların ise yaşlılığın getirdiği birtakım olumsuz etkilere karşı daha genç ve dinamik bir görüntü sergilemeye çalıştığı belirlenmiştir. Güç mesafesi ve eğitim ilişkisi incelendiğinde bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça güç mesafesinin azaldığı anlaşılmaktadır. Genel olarak eğitim düzeyinin yükselişinin mevcut kültürde güç mesafesi puanlarını azaltabileceği aktarılmaktadır.⁷⁷ Ancak bu durumla ilgili olarak

⁷⁷ Hofstede (2001), *a.g.e.*, s.24-31.

din, inanç ve felsefe gibi değerleri oluşturan birtakım unsurların da gözden geçirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

1.5.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk

Bireycilik ve toplulukçuluk kavramları, bireylerin toplumda bireysel değerleri ön plana çıkaracak biçimde mi, yoksa bütünsel yani toplulukçu tarzda mı hareket ettiğini ifade etmektedir. Bireyselliğin daha çok benimsendiği toplumlarda “bireysel değerlerin”, “bireysel hak ve özgürlüklerin”, “bireysel tercihlerin” son derece önemsendiği; diğer yandan toplumsal dayanışmanın nispeten azaldığı savunulmaktadır. Toplulukçu yapıda ise toplumsal dayanışmanın ve ortaklaşa karar vermenin daha yüksek olduğu belirtilmiştir.⁷⁸ Ortaklaşa davranma (kolektivizm) sıkı toplumsal çerçeveleri anlatır. İnsanlar kendi çevreleri ile diğerlerini ayrı tutarlar. İçinde etkinlik gösterilen akraba grupları, klanlar ve örgütler diğerlerinden farklılaştırılır. Bu gruplar kendi üye çevrelerini korur kollar ve karşılığında da sadakat beklerler. Grubun hareketlerini üyelerin davranış ve inançları belirlemektedir. Toplulukçu kültürlerde üyeler toplumsal baskı ile denetlenirler ve burada “utanma duygusu” temel alınır. Bireyci kültürlerde ise denetim bireyin içsel baskısı ile sağlanır.

Toplulukçu nitelikler taşıyan bir kültürde, bir bütünün yani topluluğun parçası olmak son derece kıymetlidir. Bu sebeple birey, kültürün üyeleri aslında topluluğun doğal bir ferdi olarak görülmektedir. Ancak bireysel kültürlerde bu durum tam zıttı bir biçimde “isteğe bağlı” bir dâhil olma niteliği olarak kendisini göstermektedir. Bireysel kültürlerin grupları toplulukçu kültürlerin gruplarına kıyasla üyeler üzerinde daha az etkindir. Nitekim bireysel kültürlerde katılımda “gönüllülük” önemli bir esastır. Toplulukçu kültürlerde üyeler otomatik bir biçimde diğer üyeler tarafından “arkadaş” olarak görülmektedir. Bireysel kültürler daha “genel” nitelikli özellikler gösterirken toplulukçu kültürler daha “özel” niteliklidir. Yani bireysel kültürlerde genel ve evrensel ilkelerin varlığı kabul görmekle beraber toplulukçu kültürlerde

⁷⁸ Geert Hofstede, **Cultures and Organizations Software of the Mind**, Newyork, The McGraw-Hill Companies, 1991, pp.50-56.

muhtelif grupların farklı değerleri olabileceği ifade edilmektedir.⁷⁹ Bu noktada çevre ile olan ilişkiler bakımından farklılaşan eğilimler olduğu düşünülmektedir.

Toplulukçu ve Bireycilik Yönünden Kültürler Arası Genel Sosyal Farklar:⁸⁰

Toplulukçu Kültürler

- Birey ait olduğu toplulukla kendisini tanımlar.
- Topluluk çıkarlarını gözetten bir düşünce tarzı hâkimdir.
- Çatışmacı iletişim yaklaşımından kaçınılır, uyuma odaklanır.
- Eğitim ile amaçlanan “bir şeyin nasıl yapılacağı” öğretilmesidir.
- Diploma sahibi olmak statü elde etmeyi sağlar.
- Dar anlamda çalışma ilişkileri etik temellere bağlıdır.
- İşte yükselme ve işe alım bireyin içerisinde bulunduğu gruba göreder.
- Organizasyonel yapı içerisinde kişisel ilişkiler görevden evvel gelmektedir.
- Örgütle psikolojik ilişki vardır.

Bireyci Kültürler

- Toplumsal kimlik tanımlaması bireyseldir.
- Bireylere “ben” merkezli olarak düşünme öğretilir.
- Düşüncelerini açıkça ifade etmek dürüstlük göstergesidir.
- Eğitimin hedefi “nasıl öğrenileceğini” öğretmektir.
- Diploma benlik saygısını geliştirir, aynı zamanda kişinin kazanç kapasitesine pozitif katkı sağlar.
- Dar anlamda çalışma ilişkileri tarafların çıkarlarına ve hukuki düzenlemelere bağlıdır.
- İşte yükselme ve işe alımda kurallar ve liyakat esastır.
- Görev ilişkilerden önce gelir. Organizasyonel yapı içerisinde “görev” “ilişkilerden” evvel gelmektedir.
- Örgütle birey arasında bir tür “çıkar ilişkisi” vardır.

⁷⁹ Hofstede (1991), **a.g.e.**, s.50-56.

⁸⁰ Şişman, **a.g.e.** , s.63.

Toplum tarafından önceden belirlenmiş “bireysel” ve “topluluksal” ilişkileri sosyal normları tanımlamaktadır. Bu tanımlar insanların çekirdek aile, geniş aile veya aşiret gibi sosyal yapılarla bir araya gelme şeklini yansıtmaktadır. Bazı toplumlarda bireycilik kutsallaştırılıp refah kaynağı ve değerli görülürken bazı toplumlarda ötekileştirici, yalnızlaştırıcı görülmektedir.⁸¹ Bireyci kültürlerde bireylerin kişisel hedefleri ile işverenein hedeflerinin örtüşmesi beklenmektedir. Kollektif kültürlerde işveren yalnızca bireyi işe almaz aynı zamanda “gruba ait olan” birisini işe alır. İşçi kendi çıkarlarından ziyade grubun çıkarlarını ön plana alacaktır.

İncelenen lokasyonlara Hofstede’in çalışması kapsamında bakıldığında bireysellik sıralaması genel indekste 3. sıralama ve 89 aktüel değerle İngiltere birinci, 4/5 arasındaki sıralama ve 80 aktüel değerle Hollanda ikinci, 10/11 sıralama ve 71 aktüel değerle Fransa üçüncü ve son olarak 28.sıra 37 aktüel değerle Türkiye bireysellik indeksi en düşük ülke olarak değerlendirilmektedir.⁸²

Tablo 2: Çalışma İlişkileri Açısından Bireysel Değerler

Düşük Bireysel Değerler	Yüksek Bireysel Değerler
“Çalışanlar kendi çıkarları doğrultusunda değil, kendi iç gruplarının çıkarları doğrultusunda hareket ederler.”	“Çalışanların “iktisadi insan” olarak hareket etmesi gerekir.”
“İşe alma ve terfi kararlarında çalışanların iç grupları da göz önüne alınır.”	“İşe alma ve terfi kararları yalnızca becerilere ve kurallara bağlı olmalıdır.”
“İşe almada işverenin ve çalışanların akrabaları tercih edilir.”	“Aile ilişkileri işe almada dezavantaj olarak görülür.”
“İşveren-çalışan ilişkisi genellikle bir aile bağı gibi manevidir.”	“İşveren-çalışan ilişkisi, bir “iş gücü piyasasında” iş anlaşmasıdır.”
Kötü performans başka görevler için sebep teşkil eder.	“Kötü performans işten çıkarılma için sebep teşkil eder.”
“Çalışanın kuruluşuna bağlılığı düşüktür.”	“Çalışanın kuruluşa bağlılığı yüksektir.”
“Birliğe karşı potansiyel duygusal bağlılık vardır.”	“Birlikle olan ilişki çıkar içindir.”
“Çalışanlar en iyi performansı iç gruplar hâlinde sergiler.”	“Çalışanlar en iyi performansı bireysel olarak sergilerler.”
“Eğitimler, grup düzeyinde olduğunda en	“Eğitimler bireysel düzeyde olduğunda

⁸¹ Geert Hofstede, **Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations**, USA, Sage Publications, 2001, pp.209.

⁸² Hofstede, **a.g.e.**, pp.215.

verimli hâlinededir.”	en verimli hâlinededir.”
“Tercih edilen mükafatlandırma iç grup için eşitliğe, dış grup için tarafsızlığa dayanmaktadır.”	“Tercih edilen mükafatlandırma herkes için tarafsızlığa dayanmaktadır.”
“Meslektaşlarla olan ilişkiler iç grup üyelerine karşı iş birlikçi, dış grup üyelerine karşı düşmancıdır.”	“Meslektaşlarla olan ilişkiler grup kimliklerine göre değişiklik göstermez.”
“Arkadaşlarına diğerlerinden daha iyi davranmak normal ve etikdir: partikülerizm.”	“Arkadaşlarına diğerlerinden daha iyi davranmak iltimastır ve etik değildir: evrenselcilik.”
“İşte kişisel ilişkiler görev ve şirketten daha ön plandadır.”	“İşte görev ve şirket kişisel ilişkilerden daha ön plandadır.”
“Organizasyonel başarı bilgi paylaşmaya, açıkça taahhütte bulunmaya ve politik yanlılığa atfedilir.”	“Organizasyonel başarı bilgi paylaşmamaya, açık taahhütlerde bulunmamaya ve yanlılıktan kaçınmaya atfedilir.”
“Birlikte alınan kararlara güvenilir.”	“Bireysel alınan kararlara güvenilir.”
“Kuruluşlardaki yenilik şampiyonları, başkalarını da dâhil etmek isterler.”	“Kuruluşlardaki yenilik şampiyonları kendi başlarına hareket etmek isterler.”
“Yenilikler mevcut çevreler içindedir.”	“Yenilikler mevcut çevrelerin dışındadır.”
“Daha az buluş patenti verilir.”	“Daha fazla buluş patenti verilir.”
“Girişimciler kendi sonuçlarında başkalarının da katkıları olduğunu iddia ederler.”	“Girişimciler başkalarına bağlı olmaksızın kendi sonuçlarını öne sürerler.”
“Çalışanlar ve yöneticiler işteki takım çalışması, kişisel iletişim ve ayrımcılık hakkında rapor verir.”	“Çalışanlar ve yöneticiler bireysel çalışarak rapor verir.”
“İş ve çalışma koşulları daha az kontrol edilir; çalışma saatleri daha kısadır.”	“İş ve çalışma koşulları daha fazla kontrol edilir; çalışma saatleri daha uzundur.”
“Meslekler arasında sosyal hareketlilik daha azdır.”	“Meslekler arasında sosyal hareketlilik fazladır.”
“Etnik veya diğer iç grupları bir arada tutmak üretkenliği destekler. İç gruplar teşvik edilir.”	“Bireysel kriterlere bağlı çalışma grupları oluşturulur; iç gruplar istenmez. Bireyler teşvik edilir.”
“Liderlik, bağlamın ayrılmaz bir parçasıdır(Proje Yönetimi Liderliği teorisi).”	“Liderlik, liderin mülkiyetindedir (çeşitli A.B.D. liderlik teorileri)”
“Performansın doğrudan takdiri uyum açısından tehdit oluşturur.”	“Performansın doğrudan takdiri üretkenliği geliştirir.”
“Biriyle ilgili duygularını o kişiyle açıkça paylaşmak iş birliğini bozar.”	“Biriyle ilgili duygularını o kişiyle açıkça paylaşmak verimli olabilir.”

Kaynak: Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, USA, Sage Publications, 2001, pp.244-245.

1.5.3. Dişı Kültür ve Erkek Kültür

Toplumun egemen değerlerinden yola çıkarak o toplumun dişı veya erkek bir kültüre ait olup olmadığını betimlemek mümkündür. Hofstede'e göre atılganlık, para elde etme, ve materyalist eğilimler egemense ve insana verilen değer daha geri planda kalıyorsa bu toplumların egemen değerlerinin erkek kültürü olduğu ifade edilebilmektedir. Diğer yandan dişı kültür ise insanlar arası ilişkilere önem veren şefkatli, merhametli, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak benzeri değerleri barındırmaktadır. Hofstede'nin çalışmalarında elde edilen sonuçların bazı ülkelere ilişkin gözlemlerle uzlaşmadığı, ölçme yöntemlerinin ve çalışmanın varsayımlarının bazı sorunlar içerdiği birçok kesimde yankı bulmaktadır. Türkiye de Hofstede'nin sınıflamasında İran, Tayland, Tayvan, Brezilya, İsrail, Fransa, İspanya Şili vb. ülkelerle birlikte dişı ülkeler grubunda yer almaktadır. Buna karşın kültürel açıdan Türkiye ile benzerlikleri bulunan Japonya, Yunanistan, Meksika vb. ülkeler erkek kültür grubunda sıralanmışlardır. Türkiye erkeklik –dişilik ayrımının orta sınırına en yakın ülkedir. Kuzey ülkeleri Türkiye'ye oranla daha çok dişı değerler taşımaktadır. Erkeklik-dişilik boyutu belirsizlikten kaçınma boyutuyla karşılaştırılmaktadır. Türkiye'nin bu boyuttaki konumu belirsizlikten güçlü bir kaçışın var olduğunu göstermektedir.⁸³

Erkeksiliğe karşı kadınsılık toplumdaki bireylerin sahip olduğu erkeksi veya kadınsı değer kalıplarının oluşturduğu bir ayrımdır. Örneğin farklılaşan değerler bakımından kadınsı bir toplumda ağırlıklı olarak önem verilen değerler “yaşam kalitesi”, “diğerlerini önemseme ve dikkat etme” iken erkeksi kültürlerde “başarı” baskın bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. “Başarı” önemli olduğundan bu değere eşlik eden “performans” ve “statü” gibi kavramlar da yüceltilmektedir. Bir nevi ötekileştirme eğiliminin varlığından bahsedilebilmektedir. Kadınsı kültürel değerlerin baskın olduğu toplumlarda ise daha fazla hizmete ve kişiye yönelme ön plandadır. Fikir birliğine ulaşmak, konsensüs yaratmak için yapılan çalışmalar son derece değerli görülmektedir. Toplum refahını sağlamak ve yaşam kalitesini yükseltmeye yönelik bir anlayış mevcuttur. Bir başarı göstergesi olarak “statü”

⁸³ Sargut, a.g.e., s.176.

nispeten daha az değerlidir. Kazanmaya katkı sağlamak, “kazanan” olarak özelleşmekten üstün görülmektedir. Yine erkeksi değerlerin yüksek olduğu toplumlarda “güçlü olanı beğenmek” öğretilirken dişi değerlerin hâkim olduğu kültürlerde “kaybeden için sempati duymayı öğrenmek” nispeten daha öne çıkmaktadır.⁸⁴ Buradaki “erkek” ve “dişi” ifadeleri dar anlamli cinsiyet manasından tamamen uzaktadır ve değerleri ifade etmektedir.

Erkeksi ve Dişi Kültüre Göre Genel Toplumsal Değerler: ⁸⁵

Erkeksi Kültür

- Toplumdaki baskın değerler başarı ve ilerlemektir.
- Para ve maddi şeyler önemlidir.
- Hırslı, iddialı ve sert olma ön plana çıkar.
- Babalar gerçeklerle, anneler duygularla ilgilenir.
- Kızlar ağlar ama erkekler ağlamaz, erkekler onlara vurulduğunda karşılık veririler ama kızlar kavga edemez.
- Güçlüye sempati duyulur.
- En iyi öğrenci model gösterilir.
- Sınıfta kalmak bir felakettir.
- Zekâ öğretmenler tarafından takdir edilir.
- Erkekler ve kızlar farklı konularda eğitim görürler.
- Çalışmak için yaşanır.
- Yöneticilerin kararlı ve iddialı olması beklenir.
- Toplumda adalet, rekabet ve performans vurgulanır.
- Çatışmalar kavga ile çözümlenir.

Dişi Kültür

- Toplumdaki baskın değerler, başkalarını önemsemek ve onları korumaktır.
- İnsanlar ile kurulan yakın ilişkiler önemlidir.

⁸⁴ Hofstede (1991), **a.g.e.**, s.96-103.

⁸⁵ Geert Hofstede, **Cultures and Organizations Software of the Mind**, Newyork, The McGraw-Hill Companies, 1991, pp. 96-103.

- Alçakgönüllülük ön plana çıkar.
- Ailede hem baba hem de anne gerçeklerle ve duygularla meşgul olur.
- Erkekler de kızlar da aynı konularda eğitim görürler.
- Yaşamak için çalışılır.
- Yöneticilerin fikirbirliği içinde olması beklenir.
- Toplumda eşitlik, dayanışma ve iş yaşamındaki kalite vurgulanır.
- Çatışmalar görüşme ve uzlaşma ile çözülür.

Çalışma hedefleri ile ilgili olarak yapılan pek çok araştırmada küresel olarak kadınlar daha çok ilişkiler, başkalarına yardımcı olma gibi sosyal amaçlara odaklanırken, erkekler maddi ödüllere, kişisel benlik odaklı hedeflere yönelmektedir. Burada asıl konu cinsiyet değil, erkek ve kadın cinsiyetler tarafından önceliklendirilen değerler ve bunların kendi içerisindeki farklılaşmasıdır. Bu farklılaşmanın biyolojik özelliklerden kaynaklanan yansımaları elbette dış dünyada açıkça gözlemlenmektedir. Toplumdan topluma göreceli olarak değişmekle birlikte toplumsal normlar ve geleneklerde bazı davranışlar kadınlar için uygun bulunurken bazı davranışların erkekler için daha uygun olduğu görülmektedir. Antropoloji, psikoloji ve siyasal bilimler erkeksiliğin daha iddali, girişken; buna karşın kadınsılığın ise daha maneviyat odaklı ve besleyici olduğunu onamaktadır.⁸⁶

Farklı meslek gruplarında bulunan erkek ve kadınlar arasında yapılan bir araştırmada kadınların iyi bir iş atmosferi, istihdam güvencesi, fiziksel şartlar, birlikte çalışılan yönetici ve iş birliği gibi değerleri önemsemesine karşılık erkeklerin terfi olanakları, maddi kazançlar, eğitim olanakları gibi unsurları daha popüler bulduğu görülmüştür.⁸⁷

Erkeksi değerlerle ilgili yapılan IBM araştırmasına göre Japonya bu listede başı çekmektedir. Almanca konuşan ülkelerde (İsviçre, Almanya, Avusturya gibi) ve Meksika, Kolombiya, İtalya gibi bazı latin ülkeleri de yüksek değerlidir. İrlanda, İngiltere, Yeni Zellanda, Amerika gibi ülkeler daha ortalamanın üzerinde kalmaktadır. Japonya dışındaki asya ülkeleri daha orta seviyelerdedir. Türkiye de

⁸⁶ Geert Hofstede, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations**, USA, Sage Publications, 2001, pp.279-280.

⁸⁷ Hofstede, **a.g.e.**, pp.281.

daha çok orta seviyede kalmaktadır. Fransa, İspanya, Peru, Guetemala gibi ülkeler ve Finlandiya, Danimarka, Norveç, İsveç ve Hollanda’da ise bu değerler oldukça düşüktür.⁸⁸ Değerlere yönelik sapma olmaması amacıyla kontrol amaçlı kadın katılımcıların yüzdelikleri de ayrıca çalışmada kontrol edilmiştir.

İncelenen lokasyonlara Hofstede’in çalışması kapsamında bakıldığında erkeksilik sıralaması genel indekste 9/10. sıralama ve 66 aktüel değerle İngiltere birinci, 32/33 arasındaki sıralama ve 45 aktüel değerle Türkiye ikinci, 35/36 sıralama ve 43 aktüel değerle Fransa üçüncü ve son olarak 51.sıra 14 aktüel değerle Hollanda erkeksi değerlerin indeksi en düşük ülke olarak değerlendirilmektedir.⁸⁹

Tablo 3: Çalışma İlişkileri Açısından Erkeksilik

Düşük Erkeksi Değerler	Yüksek Erkeksi Değerler
“Yaşamak için çalışılır.”	“Çalışmak için yaşanır.”
“Çalışanlar için işin anlamı: ilişkiler ve çalışma koşulları.”	“Çalışanlar için işin anlamı: sigorta, maaş ve ilginç iş.”
“Eşitlik, dayanışma ve çalışma hayatının niteliğine vurgu yapılır.”	“Tarafsızlığa, ortak rekabete ve performansa vurgu yapılır.”
“Birlikte yönetim vardır.”	“Yöneten ve yönetilenler vardır.”
“Yöneticiler de diğerleri gibi çalışanlardır.”	“Yöneticiler kültürlü kahramanlar olarak görülür.”
“Yöneticilerin sezgilerini kullanması, duygularla ilgilenmesi ve fikir birliği araması beklenir.”	“Yöneticilerin kararlı, sert, iddialı, agresif, rekabetçi ve adil olması beklenir.”
“Başarılı yöneticiler hem erkeksi hem de kadınsı özelliklere sahiptir.”	“Başarılı yöneticiler yalnızca erkeksi özelliklere sahiptir.”
“Yönetimde daha fazla kadın vardır.”	“Yönetimde daha az kadın vardır.”
“Cinsiyetler arası maaş farkı azdır.”	“Cinsiyetler arası maaş farkı yüksektir.”
“Kadınlar kadın patron seçerler.”	“Kadınlar erkek patron seçerler.”
“Hem erkeklerde hem de kadınlarda kariyer tutkusu olabilir.”	“Erkekler için kariyer tutkusuna sahip olmak zorunlu, kadınlar içinse opsiyoneldir.”
“Yöneticilerin uzun vadeli kariyer hedefleri makuldür.”	“Yöneticilerin hırslı kariyer hedefleri vardır.”
“Yöneticilerin kariyer sebebiyle ailelerini ihmal etmesi daha az olasıdır.”	“Yöneticilerin kariyer sebebiyle ailelerini ihmal etmesi daha fazla olasıdır.”
“Yönetimdeki kadınlar ailelerini ön planda tutar ve kariyerlerini ailelerine uyarlarlar.”	“Yönetimdeki kadınlar kariyerlerini ön planda tutarlar ve ailelerini kariyerlerine uyarlarlar.”

⁸⁸ Hofstede, **a.g.e.**, pp.285.

⁸⁹ Hofstede, **a.g.e.**, pp.286.

“İş başvurusu yapanlar kendi özelliklerini normalde olduğundan daha az tanıtırlar.”	“İş başvurusu yapanlar kendilerini fazla överler.”
“İş grupları oluşturularak iş insanlaştırılır.”	“Çetin görevlerle iş insanlaştırılır.”
“İhtilaflar problem çözme, taviz ve görüşmeler yoluyla çözülür.”	“İhtilaflar inkâr yoluyla ve en iyi “adam” kazanana kadar mücadele ederek çözülür.”
“Hastalık sebebiyle işe gelmeme durumu daha fazladır.”	“Hastalık sebebiyle işe gelmeme durumu daha azdır.”
“Daha az iş stresi: Sağlıklı çalışanlarda daha az tükenmişlik semptomları görülür.”	“Daha yüksek iş stresi: Sağlıklı çalışanlarda daha fazla tükenmişlik semptomları görülür.”
“Daha küçük şirketler tercih edilir.”	“Daha büyük şirketler tercih edilir.”
“Daha az çalışma saatleri tercih edilir.”	“Daha fazla maaş tercih edilir.”
“Hizmet sektörlerinde, danışma, canlı ürünler ve biyokimya sektörlerinde rekabet avantajı.”	“Üretim sektörlerinde, fiyat rekabetinde, ağır ürünlerde ve dökme kimyasallar sektöründe rekabet avantajı.”

Kaynak: Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, USA, Sage Publications, 2001, pp.318.

1.5.4. Belirsizlikten Kaçınma

Bilginin doğru veya açık olmadığı karmaşıklığın var olduğu değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlarda kişiler kendilerini tehdit altında hissederler. Bireyler böylesi ortamlarda etkili davranabilme yeteneklerine bağlı olarak farklılaşırlar. Belirsizliğe toleransı yüksek olan bireylerin enformasyona özen gösterdikleri, ipuçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, enformasyon iletmeye becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu kişiler diğer insanların içsel özelliklerine daha duyarlıdır. Belirsizlik ve bilgi yükü altında uygun ve esnek davranışlar sergileyebilirler. Belirsizliğe toleransı yüksek olan yöneticiler eylemlerinde girişimci özellikler sergilerler. Daha geniş bilgi toplama eğilimindedirler. Toleransı yüksek bireylerin birden çok konuyla ilgilendikleri görülmektedir.⁹⁰

Hofstede belirsizlikten kaçınma ile “insanların yapılandırılmamış durumlardansa yapılandırılmış durumları tercih ettiklerini” belirtmiştir. Bu bağlamda, toplumu var

⁹⁰ David A. Whetten, Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, Essex, Pearson Pub., 2015, pp.70-72.

eden bireylerin, yaşadıkları topluluğun “belirli bir yapıya” sahip olmalarını beklediklerini ortaya koymuştur.⁹¹

Gelecekte “belirsizlikten kaçınma” insan hayatında teknoloji, hukuk ve inanç gibi kavramlarla beraber baş etmeye çalıştığımız temel bir gerçektir. Kural odaklı olmak, istihdam kalıcılığı ve stres düzeyi gibi konular Hofstede’nin araştırmalarında belirsizlikten kaçınma ile ilişkilendirilmiştir. Genel olarak germen ülkelerinin latin ülkelerine kıyasla yüksek belirsizlikten kaçınma eğiliminin daha düşük olduğu görülmüştür. Türkiye ve İran gibi ülkelerde ise daha orta düzeydedir.⁹²

Yaşam varoluşsal düzene eşlik ederken kendi doğası gereği belirsizliklerle iç içedir. Bazı kültürlerde bu durum doğanın varoluşsal bir parçası olarak kabul edilir ve büyük oranda dikkate alınmazken, bazı kültürlerin bu belirsizliğe karşı toleransı diğerleri gibi yüksek değildir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan kültürler, bununla baş etmek amacıyla bazı davranışlara tanımlamalar getirip kurallar koyarak durumu düzenlemeye çalışırlar. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan topluluklar daha az kuralcıdır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan kültürlerde iletişim daha resmîdir. Uzlaşmazlık riskli görülmekte, rekabet tehlikeli bir durum oluşturabilmektedir. Toplumsal kaygı düzeyi nispeten daha yüksektir ve söz konusu kaygıya eşlik eden toplumsal stres düzeyi azaltılmalıdır. Bu tip toplumlarda insanlar konuşurken beden dillerini, jest ve mimiklerini daha çok kullanmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise duygular daha az ifade edilmektedir. Ortak duyu ve genel düşüncelere daha fazla bağlılık gösterilmektedir.. Daha az törensel nitelikli kültürel etkinlik bulunmaktadır ve rekabet tehlikeli bir durum arz etmemektedir.⁹³

Çalışan insanlar için belirsizlik içeren ortamlara uyum, çeşitli sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Bireyler açık ve anlaşılır olmayan durumlarla karşılaştıklarında ve karmaşık, öngörülemez, ani değişimlerin olduğu çevrelerde kendilerini tehdit içerisinde hissedebilmektedir.

⁹¹ Hofstede (1980), **a.g.e.**, s.21.

⁹² Hofstede, **a.g.e.**, pp.145.

⁹³ Hofstede (1991), **a.g.e.**, s.159-166.

Belirsizlikten Kaçınma Yönünden Genel Kültürel Farklar:⁹⁴

Belirsizlikten Kaçınmanın Az Olduğu Kültürler

- Belirsizlik karşısında pozitif bir yaklaşıma sahip olunması.
- Çeşitli durum veya olaylara yönelik genel tavrın “olağan” değerlendirilmesi.
- Toplumsal stres düzeyinin nispeten düşük olması.
- Piyasa rekabeti ve çatışma gibi durumlardan faydalanma eğilimine sahip olunması.
- Genel olarak toplumsal hoşgörünün her konuda yüksek ve toleranslı olması.
- Gençlerin toplumsal olarak daha çok önemsenmesi ve gençlere karşı pozitif bir tutum belirlenmesi.
- Risk almaya eğilimli olmak ve risk almaktan çekinmemek.
- Yazılı düzenlemelerin daha az bulunması.
- Yapılandırılan kurallara uyulmaması hâlinde, salt bir itaat beklenmesi yerine, kuralların doğru olup olmadığının sorgulanması.
- Esnekliğe yatkın olmak.
- Farklılıklar son derece olağan karşılanmaktadır.
- Statetjik olarak öncelikle “temel hedefler” öne alınmaktadır.
- Organizasyonlarda personel devir hızının yüksek olması beklenir.
- Farklı düşüncelere ilgi ile yaklaşılır.

Belirsizlikten Kaçınmanın Yüksek Olduğu Kültürler

- Yaşamda belirsizliğe olumsuz bir yaklaşımın benimsenmesi.
- Ani olaylar ve değişiklikler karşısında tedirginlik yaşanması.
- Toplumsal stresin yüksek olması.
- Toplumsal olarak rekabet etmenin kötü görülmesi ve çatışma ortamından kaçınılması.
- Toplum tarafından kabul edilen kurallardan sapmanın tölere edilmemesi.
- Genç bireylere daha tedbirli bir yaklaşımın benimsenmesi.

⁹⁴ Şişman, **a.g.e.** , s.65.

- Risk almaktan nispeten korkmak ve çekinmek.
- Yazılı normlara ve uygulamalara önem verilmesi.
- Daha katı bir hiyerarşik yapının benimsenmesi.
- Standartlaşmanın teşvik edilmesi ve standartın tercihi yaygındır.
- Detaylar her zaman son derece önemlidir ve ön plandadır.
- Organizasyonlarda işgücü devri nispeten düşüktür, uzun süreli istihdam anlayışı yaygındır.
- Yeni düşüncelere ve bakış açılarına olan ilgi nispeten zayıftır.

Belirli bir toplumda insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirmek amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları arttırmaya çalışacaklardır. Farklı düşünce ve davranışlara da karşı çıkıp değişmez doğruların peşine düşeceklerdir.⁹⁵ Türkiye belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkeler grubunda yer almaktadır. Türkiye’de genel olarak benimsenen “yaşam boyu istihdam” anlayışı özünde belirsizlikten kaçınma eğiliminin nispeten yüksek olmasının bir sonucudur. Yunanistan, Japonya ve Portekiz de benzer bir eğilim içerisindedir. Fakat Danimarka, İngiltere, İsveç gibi ülkelerde ise bu durum tam tersidir. Belirsizlikten kaçınmanın getirdiği sonuçları daha iyi görebilmek için “güç mesafesi” kavramı ile olan ilişkisini incelemek de makul görülmektedir.⁹⁶

Çalışmada incelenmiş olan lokasyonlar kapsamında Hofstede’nin çalışması ekseninden bakıldığında 10/15 arasındaki sıralama ve 86 aktüel değerle Fransa birinci, 16/17 arasındaki sıralama ve 85 aktüel değerle Türkiye ikinci, 35. sıralama ve 53 aktüel değerle Hollanda üçüncü ve son olarak 47/48 aralığında 35 aktüel değerle İngiltere belirsizlikten kaçınma indeksi en düşük ülke olarak değerlendirilmektedir.⁹⁷

⁹⁵ Nancy J. Adler and Allison Gundersen, **International Dimensions of Organizational Behavior**, USA, Cengage Learning, 2007, pp. 51-52.

⁹⁶ Sargut, **a.g.e.**, s.182.

⁹⁷ Hofstede, **a.g.e.**, pp.151.

Tablo 4: Çalışma İlişkileri Açısından Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten Kaçınma Düşük	Belirsizlikten Kaçınma Yüksek
“İşverene karşı az sadakat duyulur; istihdam süresinde ortalama kısadır.”	“İşverene karşı yüksek sadakat duyulur; istihdam süresinde ortalama uzundur.”
“Daha küçük kuruluşlar tercih edilir ancak serbest meslek azdır.”	“Daha büyük kuruluşlar tercih edilir, fakat aynı zamanda serbest meslek de çoktur.”
“Teknolojik çözümlere karşı şüpheci yaklaşım vardır.”	“Teknolojik çözümlere güçlü eğilim gösterilir.”
“Yenilikçiler kurallara tabi olmadıklarını düşünür.”	“Yenilikçiler kurallardan dolayı kısıtlanmış hissederler.”
“Yenilikçilik organizasyonel normlar dışında teşvik edilir.”	“Yenilikçilik organizasyonel normlar dâhilinde teşvik edilir.”
“Üst yöneticiler stratejiye dâhil olur.”	“Üst yöneticiler operasyonlara dâhil olur.”
“Üstlerin yetkileri unvan ve ilişkilere göre değişir.”	“Üstlerin yetkileri, belirsizliklerin kontrolüne göre değişir.”
“Yapılardaki ve prosedürlerdeki belirsizliğe tolerans gösterilir.”	“Yönetim oldukça resmileştirilmiş bir kavramdır.”
“Dönüşümcü lider rolüne eğilim vardır.”	“Hiyerarşik kontrol rolüne eğilim vardır.”
“Çok sayıda yeni ticari marka kabul edilir.”	“Az sayıda ticari marka kabul edilir.”
“Yenilikler iyi karşılanır ancak çok da ciddiye alınmaz.”	“Yeniliklere karşı direnç gösterilir, ancak kabul edilirse tutarlı uygulanır.”
“Kesinlik ve dakiklik, öğrenilmek ve yönetilmek zorundadır.”	“Kesinlik ve dakiklik işin doğasında vardır.”
“İlişki odaklılık.”	“Görev odaklılık.”
“Esnek çalışma saatleri tercih edilmez.”	“Esnek çalışma saatleri yaygındır.”
“Kültürlü kişilere ve sağduyuya güvenilir.”	“Uzmanlara ve uzmanlığa güvenilir.”
“Üstler, çalışanların hırsları ve liderlik kapasiteleri konusunda iyimserdir.”	“Üstler, çalışanların hırsları ve liderlik kapasiteleri konusunda kötümserdir.”

Kaynak: Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, USA, Sage Publications, 2001, pp.169-170.

1.5.5. Uzun Süreli Yönelim

Uzun süreli yönelim bir kültürün gelecek zamandan beklediği faydaları elde etmeye yönelik olarak nasıl bir tutum ve davranış sergilediğini ifade eden boyuttur. Burada elbette geleceğe dair bazı pragmatik beklentiler olduğunu söylemek mümkündür. Uzun yönelimin çeşitli sonuçları olarak “direnme yani azim ve ısrar”, “çeşitli statü ilişkilerini önemsemek ve düzenlemek”, “idare etme” değerlerine atıf yapılmaktadır.

Kısa süreli yönelim ise “kişisel denge ve düzeni”, “selam, iyilik ve armağanlara karşılık vermeyi” kapsamaktadır. Ağırlıklı olarak Doğu Asya’da, bilhassa Çin nüfusunun yoğun olduğu bölgelerde uzun süreli yönelim eğiliminin nispeten yüksek olduğu saptanmıştır. Diğer yandan batı dünyasında ise özellikle Anglo-sakson toplumlarda bu eğilim daha zayıftır. Toplulukçuluk ve uzun süreli yönelimin bir neticesi olarak doğu toplumlarında “aile bağları”, “uzun süreli düşünme”, “çocukla ilgili sorumluluk ve babalık” gibi hususlar son derece kıymetli görülmektedir. Bu durum “aile içi ilişkilere” de yansiyarak doğunun gelişim tarzını batı anlayışından mukayeseli olarak farklılaştırmaktadır.⁹⁸ Bu manada bakıldığında atalara saygı ve hayranlık duymak Asya değerler sisteminde oldukça kuvvetlidir. Girişimcilik kültürü açısından bir değerlendirme yapıldığında kısa süreli yönelim eğiliminde “kişisel kararlılık ve denge” negatif bir durum karşısında yeni girişimi zayıflatabilmektedir; diğer taraftan uzun süreli eğilimde ise gelenekselliğe duyulan aşırı saygının inovasyona zarar verdiği düşünülmektedir.⁹⁹ Her halükârda iki kutbun da farklılaşma kapsamında dünyaya bir zenginlik sağladığı düşünülmektedir.

Bu boyut IBM araştırmalarının dışında Chinese Value Survey (CVS) 22 farklı ülkeden öğrenci ekseninde 1987 yılında Hong Kong’da Michael Harris Bond tarafından Çinli akademisyenler tarafından önerilen değerlerden yola çıkılarak düzenlenmiştir. Uzun erimliliğe karşı kısa erimlilikte Konfüçyüsyan bazı düşüncelerin yansımaları görülmektedir. Kişisel istikrarın sağlanması ve geleneklere saygı için sebatlı, tutumlu, ihtiyatlı olmak bu düşünceye göre önemlidir. Hofstede’nin çalışmasında 23 farklı ülkeden alınan verilerin sonuçlarına göre Doğu Asya ülkelerinde uzun erimlilik indeksi yüksekken batı ülkeleri ve diğer ülkelerde sonuçlar daha düşüktür. Kültürel değerlerle ilgili Hofstede’nin çalışmasında bu boyut diğer dört boyutla ilgili araştırmadan daha sonra beşinci bir boyut olarak eklenmiştir.¹⁰⁰

⁹⁸ Hofstede (1991), **a.g.e.**, s.168-171.

⁹⁹ **A.e.**, s.168-171.

¹⁰⁰ Geert Hofstede, **Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations**, USA, Sage Publications, 2001, pp.352-355.

Uzun erimliliği ölçmek için 23 ülke tarafından değerlendirme yapılan ilk indekste Türkiye ve Fransa listede bulunmamaktadır. Hollanda 44 indeks skoru ile 10.sırada orta derecede, İngiltere ise 25 indeks skoru ile 18. sırada yer alarak çalışmaya göre uzun erimliliği nispeten zayıf ülkeler olarak değerlendirilebilmektedir.¹⁰¹

Tablo 5: Çalışma İlişkileri Açısından Uzun Erimlilik

Düşük Uzun Erimlilik “Hızlı sonuçlar beklenir.”	Yüksek Uzun Erimlilik “İsrarcılık, sabır.”
“İlişkilerde statü önemli bir konu değildir.”	“İlişkiler statüye göre sıralanır ve bu sıraya uyulur.”
“İyi insanlar nasıl para harcanacağını bilir.”	“İyi insanlar tutumludur, kaynaklarla birikim yaparlar.”
“Utanç yaygın bir duygu değildir.”	“Utanç duygusu yaygındır.”
“Kişisel sebat ve istikrar.”	“Kişisel adapte olabilirlik.”
“Kendi “görünürlüğünü” koruma durumu vardır.”	“Görünürlüğün değerlendirilmesi yaygındır ancak zayıflık olarak görülür.”
“Geleneklere saygı duyulur.”	“Gelenekler yeni durumlara uyarlanır.”
“Karşılıklı selam verilir, iyilik yapılır ve hediyeler verilir.”	“Karşılıklı edim sorunludur, fazla para harcama riski doğurur.”
“Çocuklar hoşgörüyü ve başkalarına saygı duymayı öğrenmelidir.”	“Çocuklar tutumluluğu öğrenmelidir.”
“Boş zaman önemlidir.”	“Boş zaman çok önemli değildir.”
“Hayattaki en önemli olaylar geçmişte yaşanmıştır veya şu an yaşanmaktadır.”	“Hayattaki en önemli olaylar gelecekle yaşanacaktır.”
“Öğrenciler “ısrarcılığı” önemli bir kişilik özelliği olarak görmezler.”	“Öğrenciler “ısrarcılığı” önemli bir kişilik özelliği olarak görürler.”
“Ek gelirin küçük bir kısmı birikime ayrılır.”	“Ek gelirin büyük bir kısmı birikime ayrılır.”
“Ortak fonlara yatırım yapılır.”	“Ek gelirin büyük bir kısmı birikime ayrılır.”
“İhtiyaçların derhal karşılanması beklenir.”	“Gayrimenkule yatırım yapılır.”
“Gelenekler çok kutsaldır.”	“Gelenekler değişen durumla uyarlanabilir.”
“Aile yaşantısını zorunluluklar yönlendirir.”	“Aile yaşantısını ortak görevler yönlendirir.”

¹⁰¹ Hofstede, a.g.e., pp.356.

“Kısa vadeli erdemler öğretilir: sosyal tüketim.”	“Uzun vadeli erdemler öğretilir: tutumluluk, sabır.”
“Harcama.”	“Birikim yapma, yatırım yapma.”
“Kabul edilebilir en düşük performans.”	“Güçlü bir piyasa pozisyonu oluşturulur.”
“Analitik düşünme.”	“Sentetik düşünme.”
“Düzensiz problem çözme.”	“Yapılandırılmış problem çözme.”

Kaynak: Hofstede, *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, USA, Sage Publications, 2001, pp.360-367.

1.5.6. Kısıtlılık

Hofstede’nin 2010 yılında yaptığı çalışma ile eklenen altıncı boyut (Minkov’un ifadesiyle) hoşgörüye karşı kısıtlama olarak kullanılmıştır. Bu boyut toplumdaki sosyal yapının hayattan doyum sağlamak hakkında ne kadar serbestlik sağladığını ortaya koymak amacıyla oluşturulmuştur. Son eklenen iki boyut, diğer boyutlardan farklı olarak “World Values Survey” isimli çalışma sonucunda elde edilmiştir. Bir toplumda hoşgörü eğiliminin yüksek olması ile toplumun hayattan zevk alan ve daha fazla mutluluk için çabalayan tavırlar sergilediği, pozitif yaklaşımın desteklendiği, arkadaşlığın ve hayattan zevk almanın önemli bulunduğu görülmüştür.¹⁰²

Bir toplumda kısıtlılık eğilimi arttığında toplum nispeten daha mutsuzdur. Hoşgörü, Güney ve Kuzey Amerika’da, Batı Avrupa’da ve Sahra altı Afrika’nın bazı bölgelerinde daha hâkimdir. Kısıtlama eğilimi ise Doğu Avrupa’da, Asya’da daha çok görülmektedir. Akdeniz ve Avrupa bu boyutta orta pozisyonda yer alır. Söz konusu çalışmada incelenen ülkeler bakımından değerlere bakıldığında 69 puanla İngiltere, 68 puanla Hollanda, 49 puanla Türkiye, 48 puanla Fransa olarak sıralama yapıldığı görülmektedir. İngiltere ve Hollanda’nın hoşgörü eğilimi daha yüksek iken Fransa ve Türkiye oldukça ortalama bir aralıkta yer almaktadır, bu nedenle çok keskin yorumlar yapmak mümkün görünmemektedir.¹⁰³

Hofstede ve Minkov’un çalışmasından aktarıldığı üzere bu boyutun işyerinde bazı kültürel farklılıklara ilişkin yansımaları Rus akademisyen Sergey Myasoedov Doğu Avrupa ekseninden basit ve çarpıcı bir şekilde örneklendirmiş ve Amerika’da

¹⁰² Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York, Third Edition, McGraw-Hill, 2010, pp.288-291.

¹⁰³ A.e., s. 282-285.

müşterilerin ön satış personeli tarafından güleryüz ile karşılanmasının olumlu ancak Rusya’da olumsuz bir biçimde değerlendirildiğini, Doğu Avrupa’daki insanların tanımadıkları insanlara gülümsemelerinin olumlu bir biçimde değerlendirilmediğini mizahi bir dille ifade etmiştir.¹⁰⁴ Nitekim insan davranışlarında bir kültürde pozitif olarak nitelenen bir davranışın başka bir kültürde anlamsız veya olumsuz karşılanması mümkün olabilmektedir. Bu boyutla ilgili daha fazla çalışma yapılması gerektiği düşünülmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların hoşgörü yönelimi yüksekse daha olumlu bir duygu durumu içerisinde bulunmaları ve daha pozitif bir örgüt ortamına sahip olunabileceği öngörülmektedir.

1.6. KÜLTÜRLERARASI FARKLILAŞMA VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR

Farklı kültürlerin araştırılması ve kültürel farklılaşma bu bölümde çalışanlar ve örgüt etkileşimi ve yönetim perspektifi açısından ele alınmıştır.

1.6.1. Farklı Kültürlerin Araştırılması ve Kültürel Farklılaşma

Farklı kültürler üzerine araştırmalar yapmanın oldukça zorlayıcı yönleri mevcuttur. Çünkü her birey ait olduğu kültüre ilişkin renkler taşımaktadır. Kültür araştırmacıları her ne kadar objektif davranmaya çalışırsa çalışsın üzerinde çalıştığı diğer kültürleri kendi kültür künyesine göre değerlendirmeye karşı hep bir tehlike bulunmaktadır. Kültür kavramı yaşayan bir organizma gibidir. Kültür çalışmaları yaşanan periyodu yansıtır ve aslında bir fotoğraf çekiminin anı yansıtması gibi içinde bulunan o zamana ilişkin ipuçları vermektedir. Antropolojik olarak farklı kültürlerin araştırılmasında iki temel yol izlenmektedir. Daha çok etnisiteyi merkez alan bu yaklaşımda araştırmacı “kültürü, kendi kültürü ile kıyaslayarak çözümler ve yargılar”. İkinci yöntem ise “kültürel göreciliktir”. Kültürel görecilik ise “bir kültürün kendi standartları içinde değerlendirilmesini ve yargılanmasını” tanımlamaktadır.¹⁰⁵ Bu çalışmada kültürel görecilik yaklaşımı göz önünde bulundurulmuştur.

¹⁰⁴ A.e., s. 294-295.

¹⁰⁵ Şişman, a.g.e. , s.8.

Kültürün elle tutulamayan özellikleri incelendiğinde kültürel farklılaşmanın kökeni daha iyi anlaşılacaktır. Keesing’e göre bu özellikler dört tanedir:¹⁰⁶

- Uyumlu Sistemler Olarak Kültür: Buna göre kültür sosyal olarak aktarılan geçişken davranışlar bütünüdür. Bu davranışlar kümesi çevresel şartlara adaptasyonu sağlamaktadır. Özünde kültürel şartlara uyum sağlamak amacıyla ekonomik sistemler ve diğer sosyal uzantılar aracılık yapar.
- Bilişsel Sistemler Olarak Kültür: Dilin var olduğu alanla ilgilidir. Buna göre kültür gözlenebilir olayların gerisinde yer alan kavrayış yeteneğine ilişkin bir şifre olarak değerlendirilebilir.
- Yapısal Sistemler Olarak Kültür: Sözkonusu yaklaşıma göre kültür zihin tarafından toparlanmış yaratılar olarak ifade edilmektedir. Bu perspektife göre kültür, serileri içine alan bir düzenin maddi yaşam üzerindeki tesiri ve sonuçları olarak görülmektedir.
- Sembolik Kümeler Olarak Kültür: Toplum tarafından benimsenen ve kabul gören ortak semboller ve manalar olarak belirtilmektedir.

Kültürel boyutta altı farklı öge yer almaktadır. Bu ögeler kültürel yöneliş açısından farklılaşma yaratmaktadır:¹⁰⁷

- İnsanların Doğası: Kültürel eğilim bakımından toplum, insan doğasını zıtlıklarla yani “iyi veya kötü” olarak tanımlayabilir. Bu zıtlıkları tanımlamadaki seçim, insana yaklaşımdaki tercihi belirlemekte ve etkilemektedir.
- Diğer İnsanlara Yaklaşım: Bu boyut yatay veya dikey ekseninde yapılanan hiyerarşik topluluklar, kabileler veya gruplar olarak sosyal yapıya yansıyacaktır. Birey ve grup ilişkisinin toplumdan topluma farklılaşması bunun bir sonucudur.

¹⁰⁶ K. John Fukuda, **Japanese-Style Management Transferred**, Routledge, London, 2010, pp. 40-42.

¹⁰⁷ Fukuda, **a.g.e.**, s.79-81.

- Öncelikli Çalışma Biçimi: Denetim, eylem, var olma gibi kültürel yönelişlerle ilişkilendirilmektedir. Bazı kültürlerde eylem, bazı kültürlerde denetim daha çok ön plana çıkmaktadır. Örneğin temel eğilimin denetimden yana olduğu kültürlerde kişisel arzuların sınırlandırılıp genelin amaçları doğrultusunda çalışma biçimi tercih edilebilmektedir.
- Doğa ile Var Olan İlişki: Üç çelişen eğilim olan ahenk, egemen olma ve teslim olma yaklaşımlarını gündeme getirmektedir. Doğu kültürlerinde ahenk yaklaşımı, batı kültürlerinde ise daha çok doğaya egemen olma eğiliminin ön planda olduğu görülmektedir.
- Zaman ve Alana Yönelik Yaklaşım: Zamana yönelim gelecek, şimdi ve geçmiş biçiminde ortaya çıkar. Bu yönelim toplumların planlamaları ve öngörüselle yaklaşımlarını etkilemektedir. Alanın kullanımı ise kamusal, özel ve ikisinin karışımı olarak değerlendirilir.

Bu öğelerin dışında din kavramının da kültür üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Örneğin tek tanrılı dinlerde değerler daha ruhani niteliklidir. Bu eksenden bakıldığında Batı toplumları ve Türk toplumunun benzer yaklaşımları olduğu söylenebilir. Toplumların zamanı algılaması farklılaşan bir olgudur. Batılı toplumlarda kesin bir ölçü durumundaki zaman, Doğu toplumları için daha esnek bir kavramdır. Nitekim Doğu toplumları zamanı Batı toplumları gibi çok küçük parçalara bölmezler.¹⁰⁸ Yöneticilerin karara ilişkin davranışları araştırıldığında Doğu kültüründen gelenlerin sezgilerine Batı kültüründen gelenlerin ise yapmış olduğu hesaplara daha çok güvendiği görülmektedir.¹⁰⁹

Batı perspektifinde oluşturulan şema ve kavramların doğaya ve topluma yansıtılması amacı yatmaktadır. Bu amaç kapsamında doğayı ve çevreyi algılama biçimlerinin iki süreç çerçevesinde olduğu söylenebilir. İlk aşama, süreçlenmesi gereken veriyi azaltmak için bilginin şifrelenmesidir. Şifreleme bireylerin işini önemli ölçüde

¹⁰⁸ Robert E. Ornstein, **On the Experince of Time**, Colorado, Westview Press, 1997, pp. 22-23.

¹⁰⁹ George Wright, **Behavioral Decision Theory**, Penguin Books, Middlesex, 1984, pp.78-80.

kolaylaştırır. İkinci aşama ise verilerin süreçleneceği kategori sayısını azaltmak için bilginin soyutlanmasıdır.¹¹⁰

Gerek bilginin şifrelenmesi gerekse soyutlama Batı'da etkili bir yöntemle dönüşürken, Doğu'da ve geleneksel toplumlarda bu gelişme yaşanmamıştır. Şifreleme ve soyutlama becerisiyle perspektifin yaygınlaşması arasında belirgin bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Doğayı ve çevreyi düşüncelere göre biçimleme eğilimi Batılı bir yaklaşımdır. Batılı toplumlar doğa ve çevreyle çatışmayı ve bu yoldan onu değiştirmeyi öngörmüşlerdir. Oysa Doğu düşüncesi doğa ve çevreyle uyum içinde yaşamayı bir felsefe olarak geliştirmiştir.¹¹¹

Bu toplum kültürü sosyal sistemi oluşturan en temel faktördür. Sistemler bütünü olan toplumun değişmez bir parçasıdır. Kültür, insan yapısıdır. İnsanın yaptığı her şey kültürün bir parçasıdır. Tüm sosyo-kültürel sistem insanın bir ürünüdür.¹¹² Kültürel ürünü oluşturan bireylerin farklı kişilik ve özelliklere sahip olmaları kültürel farklılıkları ortaya çıkarmaktadır. Bu farklılıklar aynı zamanda toplumun âdeta bir kimliği olan kültürü biçimlendirmektedir.

1.6.2. Kültürlerarası Farklılaşma Ekseninde Çalışanlar ve Örgüt Etkileşimi

Çalışan insanı yaşadığı toplum ve çalıştığı örgütün etkilediği düşünülmektedir. Bu nedenle her kültürün kendisine has bir çalışan modeli üretmesi kaçınılmazdır. Kültürden kültüre farklılaşan değerler, davranış biçimleri, simgeler evreni farklı çalışan insan modelleri türetecektir. Bu özgünlükle beraber insan, etkileşim aracılığıyla içinde yetiştiği kültürün evrimleşmesini sağlayan iç dinamiklere katkı verecek, çevresini zenginleştirerek ekonomik değer yaratacaktır. Çalışan insan bunları yaparken etkinliğini artırmak için örgütlenir ve örgütler kurar. Sonuç olarak, örgütlerin verimli bir biçimde işleyebilmesi için bulunan yönetim sistemleri, salt bir biçimde, yaratıldıkları kültürden soyutlanamazlar. Kültürel çevrenin şekillendirdiği bireyler zaman içerisinde çalışma hayatına katılmaktadır. Çağımızda, bireylerin

¹¹⁰ Max H. Boisot, **Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture**, Routledge, London, 1995, pp. 57.

¹¹¹ Sargut, **a.g.e.**,s. 65.

¹¹² Josph Fichter, **Sosyoloji Nedir?** (Çev: Nilgün Çelebi), Ankara, Anı Yayıncılık, 2016, s.130.

çalışmakta oldukları örgütlerin bireyin gelişmesindeki rolü hızla artmaktadır. Bu katkı küçük yaşlarda aile ve eğitim örgütleri tarafından paylaşılmaktadır ancak etkisi yetişkinlikle beraber nispeten azalmaktadır.¹¹³ Araştırmacılara göre örgütsel strateji, örgüt yapısı ve sistemleri, işgören yapısı ve oransal dağılımı, örgütün ve yöneticilerin çalışma stili, en iyi yaptığı iş ve yetkinlik profili, üst amaçlar yani paylaşılan değerlerin tamamı kültürel tavırlardan etkilenmektedir.¹¹⁴

Kültür ve örgüt etkileşimini açıklamaya çalışan farklı yaklaşımlar literatürde mevcuttur:

- Açık sistem yaklaşımına göre kültür uyum yapan ve düzenleyici bir mekanizma olarak görev yapmaktadır. Kültür, birey ve toplumsal yapıyı birleştirir. Diğer yandan örgütleri, çevreyle değişimde bulunarak yaşamını sürdüren ve uyum yapan organizmalar olarak tanımlar. Muhtelif araştırmaların sonuçları çerçevesinde örgüt, onu çevreleyen kültür ile bir ahenk içerisinde aynı zamanda sürdürülebilirlik için de çevresiyle etkileşmektedir. Nitekim insan profili, teknoloji, bilgi ve çevre kültürün izlerini taşımaktadır.¹¹⁵
- Koşul-bağıllık yaklaşımında Lawrance ve Lorsch'a göre farklı çevre koşulları için farklı örgütsel ilkeler söz konusu olmalıdır. Örgüt kuramında çevreye ilişkin araştırmalar kaçınılmaz görülmektedir. Araştırmacılar, örgütlerin çevrelerini farklı biçimde algılayacaklarını, farklı çevrelerle ilişki kuracaklarını ileri sürmektedir.¹¹⁶ Kısa dönemde eğilim ve gelişmeler ne olursa olsun, uzun vadede örgütsel yapıların üzerinde çevresel kültürün etkili olacağı görüşü hâkimdir. Doğanın kendisini kültür aracılığıyla görünür kıldığı

¹¹³ Sargut, **a.g.e.**, s. 96-97.

¹¹⁴ Richard Tanner Pascale, Anthony G. Athos, **The Art Of Japanese Management**, Warner Books, Newyok, 1982, pp. 122-130.

¹¹⁵ Linda Smircich, "Concept of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, 28, 1983, s. 342-345.

¹¹⁶ Paul R. Lawrance, Jay W. Lorsch, **Developing Organizations: Diagnosis and Action**, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing, 1969, pp. 24-27.

düşünülmektedir, başka bir deyişle toplumun doğayı kavrayışı aslında kültürel bir olgudur fikri mevcuttur.¹¹⁷

- Kurumsal yaklaşım 1950’li yıllarda gelişmeye başlamıştır ve bu değişme ünlü toplum bilimci Talcott Parsons’un önemli katkıları olmuştur. Parsons kurumsallaşmanın kültürel temelleri üzerinde durmuştur ve kurumsallığı bireylerin ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlayan bir normlar sistemi olarak açıklamıştır.

1.6.3. Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim Perspektifi

Kültürel farklılık ve etkiler yönetim sürecinde de kendisini açıkça gösterdiği gibi örgüt ve yönetim kuramının da büyük ölçüde kültürle sınırlı olduğu söylenebilir. Küreselleşmenin hızla artmasıyla kültür kavramı farklı boyutlarıyla incelenen ve oldukça popüler hâle gelen kavramlardan birisi olmuştur. Değişik ülkelerin kültürlerine ilişkin yapılan çarpıcı araştırmalar ve bu araştırma sonuçlarının çıktıları kültürlerarası çalışmalara olan ilgiyi bir hayli arttırmıştır.

Bir kültür incelendiğinde nasıl ki farklı davranış kalıpları, öğrenme süreçleri ve farklı tarihi öğeler ve sembollerle karşılaşılıyorsa, toplumların değişen değer sistemlerine binaen yönetim felsefeleri, sistemleri ve dizaynı da ait olunan kültüre göre değişiklik gösterebilmektedir. Kültürün öğeleri yani dil, örf, âdet, inanç sistemleri, coğrafi ayrılmalar gibi pek çok farklılık ele alındığında küresel bazda geçerli olabilecek niteliğe sahip bir yönetim kültürü oluşturulması anlayışı eleştirel bir hal almaktadır.¹¹⁸

Her toplumun kendisine özgü bir kültürü olduğundan örgüt ve yönetimiyle ilgili kavram ilke, süreç, uygulamaları da kültürel bağlamdan soyutlamak mümkün değildir. Her örgüt ve her yönetimin hem küresel hem yerel renkleri bünyesinde bulundurduğu düşünülmektedir. Örneğin bazı kültürlerde yetkilendirme ve karar alma sürecinde merkeziyetçi bir yapı benimsenirken diğer bir kültürde adem-i merkeziyetçi bir yapı tercih edilebilmektedir. Birçok toplumun gündelik yaşamı

¹¹⁷ Gareth Morgan, **Images of Organization**, Beverly Hills, Sage Pub., California, 2006, pp. 136-138.

¹¹⁸ Şişman, **a.g.e.**, s.44.

düzenleyen formal kurallara olan bağlılığı kültürel olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Ödüllendirme anlayışında bazı kültürler kişisel bazıları ise kolektif tarzda yani grup biçimde ödüllendirmeyi seçebilmektedirler. Yine farklı toplumlarda insanlar işyerleri ile bütünleşirken kimi kültürlerde bireyler mesleki özellikleri ile kendilerini tanımlamayı tercih etmektedirler. Kültürler ve toplumlararası kültüre bağlı bu yönetsel farklılıkları arttırmak mümkündür. Oysa örgüt ve yönetimle ilgili çoğu kuram, yöntem ve teknik içerisinde kültürel farklılıkların göz ardı edilerek bütün ülkelerde uygulanabilecekleri kabul edilmektedir. Oysa herhangi bir kültürde çalışan ve son derece başarılı olan yöntemler, bir diğerinde ters etkiye sebep olup başarısızlık nedeni olabilmektedir. Dolayısıyla örgüt ve yönetimle ilgili çoğu batı kültürleri ile geliştirilmiş kuramlardan diğer ülkeler ancak kendilerine uyarlayarak yararlanabilirler.¹¹⁹

1.7. SEÇİLİ ÜLKELER AÇISINDAN KÜLTÜRLERARASI YÖNETİM PERSPEKTİFİ

Kültürel inceliklere vakıf olmak ve hassasiyetle yaklaşmak, bilinçli stratejiler yaratabilmek, hem küresel hem yerel beklentileri yönetsel bakımdan uyumlayabilmek, iyi bir iletişim için sözkonusu ülkenin diline ve kültürüne hâkim olmak çok kültürlü yönetsel ortamlarda oldukça önemli görülmektedir. Borham ve Wills tarafından yapılan bir araştırmada farklı kültürlerde başarılı yönetim:¹²⁰

- Bilinçli stratejiler yaratılması,
- Yeni durumlara ve değişimlere adapte olabilme yeteneği,
- Farklı kültürlerle karşı olan hassasiyet,
- Çok kültürlü takımlarla çalışabilme yeteneği,
- Dil yetkinliği,
- Uluslararası pazarlama ve iş geliştirmeyi başarılı bir biçimde yönetebilme,
- Güçlü bir iletişimle uluslararası farklılıkları anlayabilme çabasıdır.

¹¹⁹ A.e. , s.46-47.

¹²⁰ Rüya Ehtiyar, “Kültürel Sinergi: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.3, S.5, 2003, s.72.

Küresel değerlerden millî değerlere ve millî değerlerden bireysel değerlere bu perspektifle genel manada şekillenen kültür muhakkakki anlaşılması gerçekten çok kompleks bir yapıdır. Bu bağlamda yönetim kültürü seçili ülkeler bakımından yapılan çalışmalarla ele alınmaya çalışılacaktır.

1.7.1. Fransa’da Yönetim

8.yy’da Frankların ilk kralı olarak kabul edilen Clovis’ten bu yana Fransa, Franklar tarafından Greek-Roma klasik dünyanın bir gelenekçisi ve varisi olarak görülmüştür. “Roma evrenselliği” anlayışı benimsenmiştir. Fransız felsefeci Lipiansky’e göre “Fransızlar tarih boyunca millî ideallerine bağlı kalma eğiliminde oldular fakat sadece Fransız medeniyeti” olarak değil aynı zamanda “medeniyet”in kendisi olarak. Bu anlayış “medeni davranış” olarak ifade edilen tüm kuralları gelenek ve görenekleri vurgulamaktadır. Fransa modern çağlarda da kendi eğitim yapısı, idari anlayışı bilim ve sanatıyla Batı medeniyetini rasyonalizm, mantık, akıl yoluyla etkilemiştir. Fransız Devrimi’nin ön plana çıkardığı “özgürlük”, “eşitlik”, “birlik-kardeşlik”, prensipleri sadece Fransa’yı değil aynı zamanda tüm dünyayı derinden etkilemiştir.¹²¹

Fransa’da aile şirketleri ayrı bir öneme sahiptir. Fransız iş dünyasının bir bölümünde devam eden paternalizm, Latince “pater” kelimesinden türetilen ve yönetimle bağlantılı kelimeler arasında yansımaktadır. Örneğin Fransızca “le patron” “işveren”, “le patronat” “üst yönetim” ve “le grand patronat” “üst yönetim liderleri” olarak kullanılmaktadır. 1990’lı yıllarda yapılan bir araştırmada Fransa’da her yüz şirketin neredeyse yirmi beşini aile işletmelerinin oluşturduğu görülmüştür. Özellikle güney bölgesinde bu son derece yaygın bir durumdur. Burada sadakat, koruma, başarı, otorite gibi kavramların daha ön plana çıktığı görülmektedir. Roma hukuku ve

¹²¹ Philippe Castel, Marc Deneire, Alexandre Kurc, Marie-Françoise Lacassagne, Christopher A. Leeds,”Universalism and Exceptionalism: French Business Leadership”, **Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies**, Ed. By Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck, Robert J. House, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007, pp.549-550.

kültürünün de getirdiği anlayışla iç ve dış tehditlere karşı birlik ve dayanışmada “devlet” kilit bir aktör olarak görülmüştür.¹²²

Geleneksel Fransız işletmeleri incelendiğinde, özellikle güney bölgelerde, merkezi bir organizasyonel örgütlenme yapısının olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum karar alma sürecini yavaşlatmaktadır. Fransa’da üst düzey yöneticiler Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelere kıyasla daha güçlü bir otoriteye sahiptir ve bu noktada daha egemen bir anlayışın hâkim olduğu görülmektedir.¹²³

Bu nedenle devlet sanayileşme ile birlikte hem bir “işveren” hem de iş dünyasına “bir model” olarak önemli rol oynadı. Ancak bu rol 1990’ların ortasına doğru gitgide azaldı. Bu bağlamda devlet için çalışmak tarihsel olarak “asil ve saygıdeğer” olarak değerlendirilmektedir. Fransız şirketlerinde tarihsel olarak üç liderlik tipi görülmüştür. Birincisi klasik yönetim yaklaşımı olan taylorist model, ikincisi paternalizm ve üçüncüsü ise katılımcı koalisyon modelidir. İlk iki model geleneksel, otoriter, koruyucu ve paternalistiktir. Diğer üçüncü ise katılımcı stille özdeşleşmektedir. Yöneticiler genel olarak izole bir biçimde çalışmak ve resmî görüşmelerde dakik olma eğilimindedir. Organizasyon şemasına bağlı olarak insanlarla nasıl etkileşim ve iletişim kurulacağının karşılığı bulunmaktadır. Organizasyon şemasında teorik olarak belirtilmese dahi Fransız çalışanlar denetlenmekten hoşlanmaz ve belirli bir seviye otonomi beklerler.¹²⁴

Brossard ve Maurice’in Fransa ve Almanya kapsamında yaptığı bir araştırmada, yönetim gücünün Fransız işletmelerde daha yoğunlaştığı ve Fransız şirketlerde Alman şirketlere nazaran hiyerarşik basamakların çok daha fazla olduğu görülmüştür. Diğer yandan Danimarkalı araştırmacı Schramm Nilsen Fransa’da yedi ve Danimarka’da beş şirket çapında yaptığı araştırmada ise Fransız şirketlerin daha güç dağıtımını odaklı Danimarkalı şirketlerinde daha fazla sorumluluk dağıtımını odaklı hareket ettiğini ortaya koymuştur.¹²⁵

¹²² A.e.,s.551.

¹²³ Şişman, a.g.e. , s.51.

¹²⁴ Castel vd., a.g.e., s.553.

¹²⁵ Hofstede, a.g.e, pp.102.

Fransa, Rusya, Almanya ve Arap ülkelerinde Kuzey Avrupa ülkelerinin aksine liderler romantikleştirilir, yüceltilir ve dikkate değer bir etkiye sahip olmalarına izin verilir. Örneğin Fransa’da liderlerin adını taşıyan heykeller, binalar ve sokaklar gibi çok sayıda kamusal sembol bulunmaktadır. “Devlet” ve “aile” Fransız ekonomisi, iş yaşamı ve yönetim anlayışında önemli bir rol oynamaktadır. Fransızlar geleneksel biçimde iki tip liderlik anlayışını yüceltmektedir. Birincisi “karizmatik tip” liderlik ve ikincisi ise “konsensüs oluşturuıcı” yani koalisyon öncüsüdür. Fransız yöneticiler ve çalışanlar genel olarak yakinen denetlenmekten hoşnut olmamaktadır. İdeal olarak Fransızlar iki niteliğı güçlü, dinamik bir yapıya sahip ve uzlaşya dayalı olarak takım oluşturabilen bir lider türünü desteklemektedir.¹²⁶

Çok uluslu bir Fransız işletmesi üzerinde yapılan araştırmada, merkez ülke, Hollanda ve Amerika Birleşik Devletleri’nde ortak olan ve farklılaşan yönetim davranışları incelenmiştir. İncelenen ülkeler arasında en temel ortak noktanın, çalışanlara kendi işleri dâhilinde verilen önemli ölçüdeki özerklik ve otonomi olduğu görülmüştür. Diğer yandan Hofstede’nin yapmış olduğu çalışmalara göre Fransa’da toplumsal olarak her sınıfa sayğı duyulmakla birlikte, çalışanların ait olduğu sosyo-kültürel sınıf son derece önemsenmektedir. Bu bakış açısına paralel olarak üstler yapılması gerekeni yapar ve astlar da kurallar dâhilinde bu yapıyı kabul ederler. Ulusal çerçevede Fransızlar kendi sosyal statülerini fark etmekte ve bu bilinci taşımaktadır. Fransızlar “yönetici” veya “yönetici olmayan” teriminden çok, “yüksek eğitim görmüş seçkin gruba mensup” veya “bu gruptan olmayan” şeklinde bir sosyal sınıf tasnifini kabul etmektedir.¹²⁷ Bu noktadan yola çıkarak seçkinler grubuna dâhil olmanın belirgin biçimde teknokratik niteliklere sahip olmakla da ilişkilendirildiğı düşünülmektedir.

Horovitz tarafından toplam 175 İngiliz, Alman ve Fransız üst düzey müdür arasında yapılan bir araştırmada İngiliz yöneticilere kıyasla Fransız ve Alman yöneticilerin

¹²⁶ Castel vd., **a.g.e.**, s.548.

¹²⁷ Şişman, **a.g.e.**, s.50.

daha fazla detaylar üzerine durduğu ve kısa dönemli geribildirimlere odaklandığı görülmüştür.¹²⁸

Bazı araştırmalar Fransızların öncelikli olarak bireysel faydalarını daha fazla göz önüne aldıklarını tartışmakla beraber sosyal sistem ve iş dünyasında “insani değerler odaklı” olunması beklentisi içerisinde olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda Fransızlar, geneli gönüllülük esaslı ve bireylerin cömertliğine dayalı bir sistemden, eşitlik ve adalet sağlayabilecek sosyal ve ekonomik sistemlerde bunun nakdi karşılığını ödemeye hazır bir anlayış içerisinde bulunmaktadır. İstihdam koşulları değerlendirildiğinde, çalışanlar bu ülkede asgari ücret uygulaması ile korunmuştur ve kısa bir bildirim süreciyle, tatmin edici bir tazminat ödenmeksizin işten çıkarılamazlar.¹²⁹ Yapılan araştırmalarla Hofstede’nin de yaptığı kültür araştırmaları kıyaslandığında, güç mesafesi yüksek olmakla birlikte bunun göreceli olarak düştüğü görülmüştür. Yine benzer biçimde belirsizlikten kaçış da ılımlı bir biçimde yüksektir. Genel olarak liderlerden beklenen gerçekten çok iyi eğitilmiş, son derece sağduyulu, ihtiyatlı, ketum, güçlü bir sakinlikle ülkesine ve şirketine hizmet eden bir lider olmasıdır. Bu esasen hem teknokrat hem de hümanist bir profil yansıtmaktadır.¹³⁰

1.7.2. Türkiye’de Yönetim

Türk yönetim düşüncesine ait ilk tarihsel izler incelendiğinde, Göktürk Kitabeleri ışığında dört temel ilke etrafında ortak paydaya varıldığı görülmektedir. Bunlar: “kut ve töre (adalet)” , “bilgelik”, “kurultay-kengeş” ve “direnme hakkı” dır. “Kut” anlayışı hükümdarın Allah tarafından, onun bir yansıması gibi yeryüzünde “adaleti” tesis etmek üzere seçildiği düşüncesidir. “Töre” toplumun değerler bütünü olarak ahlaki ve hukuki yönetim ilkelerini temsil etmektedir. Bu anlayışta “töre” her zaman “adalet” hizmet etmelidir. “Adalet” ilkesinin çiğnenmesi “töre” ye uymadığından otorite meşruluğunu yitirmekte ve kendisine verilen “kut” hakkını kaybetmektedir. Buna göre “adaleti”, “töreyi” bozana itaat edilmez, buna karşı gelmek toplumsal bir

¹²⁸ Hofstede, **a.g.e.**, pp.166.

¹²⁹ Castel vd., **a.g.e.**, s.569.

¹³⁰ **A.e.**,s.575.

haktır.¹³¹ Yapılan incelemeler ışığında tarihsel olarak Türk kültüründe yönetim düşüncesinde, yöneticinin “törelî” yani “hukuki ve ahlaki ilkelere” uygun olması, “bilge” ve “danışıklı” olması gerektiğinin altı çizilmektedir.¹³²

11. yüzyılın sonuna kadar göçebe yaşayan Türkler ve onların bu yaşam tarzı, göçebeliğin getirdiği doğal sonuçlar bakımından “yüksek belirsizlik kaygısı” olan, ortaklaşa risklerin varlığına karşın “grup içi dayanışma” bulunan, onları bu grup sadakatleri karşılığında koruyan “liderin”, “gücün ve otoritenin” önemsendiği bir kültürü doğurmuştur.¹³³ Bu bağlamda göç olgusunun toplumsal psikolojiye ve kültüre nüfuz ettiği “belirsizlikten kaçınma eğilimi”, “güvensizlik” ve “otoritenin yüceltilmesi” gibi konuları etkilediği ifade edilmektedir.¹³⁴

Türkiye’de modern anlamda yönetimi kavramak için, öncelikle Türkiye’nin sanayileşme serüvenini anlamının önemli olduğu düşünülmektedir. Yakın tarihte Osmanlı İmparatorluğu incelendiğinde 18. yüzyıla kadar küçük ölçekli üretim birimlerinden oluşan imparatorluk, 18. yüzyılın ikinci yarısından sonra muhtelif askeri, ekonomik ve siyasi sebeplerden ötürü sanayileşmeye kaynak ayıramamış, buna rağmen devlet eli ile sanayi kuruluşları kurulmasına rağmen yeterli gelişme sağlanamamıştır. Sanayi kuruluşları İstanbul, Selanik, İzmit, İzmir gibi az sayıda batı şehirlerinde yoğunlaşmıştır. Ülkede geçerli olan “tımâr sistemi” yani toprağın devlete ait olması anlayışı, aristokrat bir kesimin oluşmasını engellemiş, sosyal yapı “tarım toplumu” niteliğini korumuştur.¹³⁵

Cumhuriyet sonrası dönem incelendiğinde 1923 yılında yapılan “İzmir İktisat Kongresi” ile öncelikle sanayide liberal politikalar izlenmeye çalışılmış, ancak güçlü bir işçi ve işveren sınıfı olmadığından 1932 yılından sonra devlet eliyle sanayileşmeye yönelik adımlar atılmaya başlanmıştır. 1980’lere kadar gelen tarihsel süreçte özel teşebbüslerle beraber ancak devlet ağırlıklı olarak işveren statüsünü paternalist biçimde korumaya devam etmiştir. 1980’den günümüze ise uluslararası

¹³¹ Feyzullah Eroğlu, **Türk Yönetim Tarihi ve Düşüncesi**, İstanbul, Beta, 2018, s. 6.

¹³² **A.e.**, s. 9-11.

¹³³ İbrahim Zeyd Gerçik, **Yönetimin Kültürcesi: Türk Kültüründe Yönetim ve Liderlik**, İstanbul, Küre Yayınları, 2020, s. 45.

¹³⁴ **A.e.**, s. 53.

¹³⁵ Aysen Tokol, “Türkiye’de Sosyal Politika”, **Sosyal Politika**, Editörler: Aysen Tokol, Yusuf Alper, Bursa, Dora Basım-Yayın, 2016, s. 63-64.

ekonomik rekabet ve küreselleşmenin de etkisi ile neo-liberal ekonomik politikalar uygulanmaya başlanmış, hukuki düzenlemelerle devletin ekonomideki etkinliğini azaltılarak yenilikçi, rekabetçi bir çizgide özel sektörün büyümesi, gelişmesine yönelik anlayış güçlendirilmeye çalışılmıştır.¹³⁶

Türkiye devam eden ekonomik liberalizasyon, endüstriyel sıçrama ve oldukça önemli coğrafi konumu ile beraber yabancı yatırımcı ve uluslararası ticaret ekseninde gelecek vadeden bir ülkedir. 1991 yılında Sovyetler Birliği'nin çökmesi ile birlikte Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan ve Türkmenistan ile ilişkilerin yeniden yapılandırılması sürecine girildiği, ekonomik ve kültürel pek çok fırsatın bulunduğu görülmektedir. Türkiye'de bölgesel olarak gelişmişlik düzeyi, kentleşme, sanayileşme batı bölgelerinde hâlâ daha yoğun izlenmektedir.¹³⁷ Dünyadaki kümülatif yüzdelik oranlara benzerlik gösteren bir biçimde, Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2021 yılının Ekim ayında yayımlanmış olduğu, 2020 verilerine göre Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişimlerin Türk ekonomisindeki oranı toplam girişim sayısının %99.8'ini oluşturmaktadır.¹³⁸

Kurumsallaşamamanın Türk şirketlerinin büyük bir sorunu olduğu, bu durumun küresel rekabetle mücadele edebilecek bir ekonomik yapıyı kurgulamayı zorlaştırdığı düşünülmektedir. Türkiye'de kurumsallaşamamanın temelinde profesyonel yönetim anlayışının gelişmemiş olması etkili görülmektedir. Türkiye'de aile şirketlerinin çoğunda Türk organizasyonlarının karakteristik yapısını “merkezi karar alma, güçlü liderlik ve zayıf yetki devri” olarak betimlemektedir. Ayrıca Türkiye'de “güç eğilimi”, “belirsizliği kontrol etme isteği”, “kısa zaman yönelimi” gibi kültürel faktörlerin iş ortaklıklarını olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Bu durumun kısa vadeli kazançlara odaklanarak ortaklık sinerjisini düşürdüğü ifade edilmektedir.

¹³⁶ A.e., s. 66-71.

¹³⁷ Hayat Kabasakal and Muzaffer Bodur, “Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon”, **Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies**, Ed. By Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck, Robert J. House, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007, pp.835-838.

¹³⁸ Türkiye İstatistik Kurumu, “Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2020”, (Çevrimiçi), <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2020-41129>, 10 Şubat 2022.

Türkiye genelinde yöneticiler bilgiyi yönetsel bir güç olarak değerlendirdiklerinden, astları ile yeterince paylaşmazlar ve bu durum yenilik üretme, yapılan işi benimseme gibi konularda olumsuz bir etki yaratmaktadır.¹³⁹ Söz konusu durumun ekonominin getirdiği belirsizliklerle ve işsizlikle daha da güçlenebileceği öngörülmektedir.

Türk kültüründe ortaklaşa davranışçı, yani toplulukçu kültür özellikleri görülmektedir. Bu tip kültürlerde iletişim tarzı olarak daha “belirsiz ve dolaylı anlatıma yer veren sözlü iletişim biçimi” kullanılmaktadır. Türk kültürünün “çatışmadan kaçınmayı ön planda tutması” sebebiyle bir şeyi “doğrudan söylemek” ve “yüzyüze gelmek” yerine, çatışma çıkması riskine karşı sohbetin kapatılması tercih edilmektedir.¹⁴⁰ Buna ilaveten Psikolog Acar Baltaş’a göre “Türkiye’de yenilikçi düşünce yapısının gelişmesindeki en büyük engel yöneticilerin astlarıyla eşit ilişki kuramaması, yüksek güç mesafesinin olması, yöneticinin itaat beklemesidir. Bu durum Baltaş’a göre fikir özgürlüğünü kısıtlayarak, yeniliklerin ve yeteneklerin önünü tıkamaktadır.”¹⁴¹

Türk kültürüne bağlı liderlik özellikleri “işbirliği sağlama”, “ikna etme”, “statü merakı”, “otokratik olma” gibi sonuçlar ortaya koymuştur. Türkiye gibi ilişki yönelimli bir kültüre sahip toplumda iyi sonuçlar almak isteyen bir liderin birlikte çalıştığı kişilere karşı “duyarlı” ve “iyi ilişkiler” içerisinde olması beklenmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre Türk kültüründe yöneticilerde “baskıcılık ve güç uzaklığı”nın daha az olmasının arzulandığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre yaygın olarak görülen otokratik liderliğin yerini zamanla “katılımcı” ve “iş birliği yanlısı”, “demokratik”, “ikna edici” özelliklere sahip bir liderlik anlayışına bırakacağı belirtilmektedir.¹⁴² Türkiye’de yapılan diğer bir araştırmanın sonuçlarına göre, yönetim ve liderlik tarzı bakımından öncelik kazanan davranışlar “değişimi yönetmek”, “çalışanlara önderlik etmek”, “ilişki kurmak ve sürdürmek”tir. Bir

¹³⁹ İbrahim Zeyd Gerçik, **Yönetimin Kültürcesi: Türk Kültüründe Yönetim ve Liderlik**, İstanbul, Küre Yayınları, 2020, s. 191-195.

¹⁴⁰ Asker Kartarı, **Kültür, Farklılık ve İletişim: Kültürlerarası İletişimin Kavramsal Dayanakları**, 3. Baskı, İstanbul, İletişim Yayıncılık, 2020, s. 166.

¹⁴¹ Gerçik, **a.g.e.**, s. 196.

¹⁴² Acar Baltaş, **Türk Kültüründe Yönetmek: Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak**, 14. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2021, s. 49-52.

liderden beklenen en önemli beceriler “etkili iletişim ve dinleme”, “duygusal zekâ ve empati”dir. En önemli hatalar ise “geribildirim vermemek ve dinlememek”tir. Liderlerin üzerinden gelmesi gereken en önemli üç sorun ise “yenilikçiliği arttırmak”, “kurumun yeni durumlara hızlı tepki verme yeteneğini arttırmak”, “yetenekli çalışanları kurumda tutmak” olarak belirtilmiştir.¹⁴³

Kültürel farklılaşma genel olarak örgüt içerisinde her kademede oldukça tesir etmektedir. Sargut’a göre “Türk kültüründe çalışan bireylerin ilişkiye yönelik olan, toplumsal tavır ve kişisel ilişkileri merkeze alan değerler sisteminin, yönetim tarzını ve çalışana bakış açısını etkilediği düşünülmektedir. Çalışma ilişkilerine yönelik olarak üstlerin genel eğilimi çatışmadan kaçınmak, iyi ilişkileri muhafaza etmek, toplumsal olarak kabul gören bir insan olmak için işyerinde tanımlı göreve yönelik hareket etmektense, insan ilişkilerine yönelik davranmayı öncelikli olarak seçmektir.” Ancak bu durum, yöneticilerin davranışlarıyla kültür arasındaki ilişkinin yalnızca tek bir davranışsal boyutunu ifade etmektedir.¹⁴⁴ Araştırma sonuçlarına göre paternalizm, duygusallık, danışmanlık rolü, topluluk bazlı başarı odaklılık, kolektif başarının önemsenmesi Türk kültürüne dair bazı liderlik özellikleri olarak görülmüştür.¹⁴⁵

Türkiye’de girişimci, yenilikçi daha güçlü ve başarılı organizasyonlara sahip olabilmek için ekip çalışmaları açısından kişilere değil “değerlere bağlılık” duygusunun geliştirilmesi, otokratik güç mesafesinin azaltılarak “gücün astlarla paylaşılması” ve “fikir özgürlüğü” ortamının yaratılması, “iletişim”, “rehberlik ve mentörlük” yardımıyla yeteneklerin kurumsal hedeflere yönlendirilmesi, karar alma süreçlerine “çalışanların katılımları”, “insanlık onuruna saygı ve eşit muamele”, adalet, liyakat ve ehliyet gibi kavramların üzerinde durulması gerektiği düşünülmektedir.¹⁴⁶

Türkiyede aile üyeleri arasındaki dayanışmaya benzer bir biçimde tavsiye, yardım, destek ve, grup üyeleri arasındaki dayanışma da görülmektedir. Grup kolektivizminin

¹⁴³ A.e., s. 53-58.

¹⁴⁴ Sargut, a.g.e., s.171-174.

¹⁴⁵ Kabasakal ve Bodur, a.g.e.,s.868.

¹⁴⁶ Gerçik, a.g.e., s. 223-224.

bir tezahürü olarak aile üyeleri genellikle şirketlerde üst yönetim ekibini ve yönetim kurulunu oluşturur. Kararlı, ekip bütünleştirici, diplomatik, idari olarak yetkin, bütünlükçü ve işbirlikçi ekip odaklı liderlik özellikleri görülmektedir. Paternalistik, danışman rolü üstlenebilen, grup başarısı odaklı uygulamalı ve eylem odaklı liderlik nitelikleri Türk toplumunda olumlu nitelenmektedir. Türkiye’de toplumsal ve örgütsel bağlamda “ilişkiler” çok önemli görüldüğünden yöneticilerin ilişkilerde “kişisel güven geliştirmeye” zaman ayırmaları tavsiye edilmektedir. Türk toplumunda seçkin bir liderin “dürüst” olması ve aile üyeleriyle birlikte lüks tüketimden ve gösteriştan kaçınarak mütevazı bir yaşam tarzı seçmesi beklentisi yaygın olarak kabul görmektedir. Bu anlayışa göre lider, şahsını merkez alan otonom bir tavırla bütünü toplu başarısını, ulusa ve toplumun refahına bir katkı olarak sunmalıdır.¹⁴⁷

1.7.3. İngiltere’de Yönetim

İngiltere’de son üç kuşağı kapsayıcı bir biçimde hem iç hem de dış etkenlere bağlı olarak belirgin bir kültürel değişim yaşanmaktadır. İngiliz kültüründeki değişimi ve bu değişimin bireyler ve kurumlar üzerindeki nüfuzunu anlayabilmek için tarihi bağlamda bu konuyu incelemek pek çok araştırmacı tarafından önemli görülmektedir. 20. yüzyılda İngiltere’deki kültürel değişim bu yüzyıldaki savaş dönemlerinde hızlı ve barış dönemlerinde ise nispeten daha yavaş olmuştur. Ancak değişim sadece savaş ve çatışma değil daha birçok unsur tarafından da etkilenmiştir. İkinci Dünya Savaşı döneminden önce İngiltere’ye bağlı dünyanın farklı bölgelerinden gelen göçmenler, İngiltere’nin çok kültürlü ve kozmopolit bir toplum olmasına yol açmıştır. 1945 ve 1960 yılları arasında doğan ve “Baby Boomers” olarak adlandırılan jenerasyona diğer kuşaklara nispeten sosyal ve ekonomik olarak daha önceki kuşaklara nazaran daha iyi şartlar sunulmaya çalışılmıştır. Nitekim bu jenerasyon “refah devleti” anlayışına bağlıdır. Aynı zamanda bu kuşak farklılıkları

¹⁴⁷ Kabasakal ve Bodur, **a.g.e.**,s.869-871.

tolere etmeye daha istekli, yabancı düşmanlığı daha az ve fırsat eşitliğine daha bağlı bir yapı sergilemektedir.¹⁴⁸

Değer ve tutumlar kültürden kültüre belirgin bir biçimde farklılık göstermektedir. Genel ulusal yönetim tarzının da bu değer ve tutumlardan etkilendiği düşünülmektedir. İngiliz kültüründeki hâkim tutum zamanın nakit olduğu düşüncesi ile bütünleşmektedir. Zaman üretim ve geliri arttırmak için gerekli olan önemli bir araç olarak görülür. Bu düşünce Protestan ahlakı ile örtüşmektedir.¹⁴⁹

Bir iletişim ve dolaylı olarak da bir yönetim aracı olan dil, aynı zamanda kültürün en önemli öğelerindendir. Her dilin kendine has “zayıf” veya “güçlü” olarak nitelenebilecek yanları mevcuttur. Örneğin Fransızca daha net ve mantıklı bir anlam yapısına sahip olup, diğer tarafa fikirlerini ispatlamada ve hatta ikna etmede oldukça verimlidir. Diğer taraftan İngilizceyi ele aldığımızda, bu dilin daha farklı şekilde kullanıldığı görülmektedir. İngilizce, Fransızca kadar hızlı bir telaffuza sahip olmamakla beraber, olayları olduğundan küçük gösterme ve bazı şeyleri örtülü anlatmaya eğilimlidir. Bu noktada İngilizler, nezaketi muhafaza etmek ve yüzleşmemek adına taleplerini açık ve net olarak ifade etmezler. Dilin yarattığı bu tip farklılaşmaların da uluslararası yönetim açısından, iletişim bağlamında göz ardı edilmemesi gerektiği düşünülmektedir. Dile benzer biçimde “dinleme” yeteneği ile ilgili olarak da kültürlerin farklı “dinleme” yaklaşımları olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin Almanlar ve İsveçler daha iyi dinleyici ancak İspanyollar ve Fransızlar nispeten daha kötü birer dinleyici olarak nitelenmektedir. Aynı zamanda beden dili de ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Zaman yönetimine ve hatta renklere yüklenen anlamlar da ülkeden ülkeye farklılıklar göstererek, doğrudan veya dolaylı bir biçimde iletişimi etkileyebilmektedir.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Simon Booth, “Inspirational Variations? Culture and Leadership in England” **Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies**, Ed. By Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck, Robert J. House, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007, pp.335.

¹⁴⁹Çiğdem Sofyalıoğlu ve Rabia Aktaş “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.8, S.1, 2001, s.77-78.

¹⁵⁰ Salih Yeşil, “Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.12, S.44, 2013, s.72-73.

İngiltere diğer yandan hem bölgesel hem de etnik anlamda İskoçya, Kuzey İrlanda gibi farklı politik ve kültürel bileşenlere de sahiptir. Tüm bu tarihsel süreç ve bölgesel farklılıklar dikkate alındığında İngiliz kültürü hakkında genellemeler yaparken bu çeşitliliğe istinaden daha ihtiyatlı olmak gerekmektedir. İngiliz kültürünün kumaşı bilim ve teknoloji olarak nitelenmekle beraber pek çok araştırmacıya göre en büyük kültürel çekişme “geleneksel kültür” ve “liberal kültür” arasında yaşanmaktadır. Yaklaşık olarak son elli yıldır bu iki arketip, egemenlik için mücadele etmektedir. Geleneksel kültür kanun, gelenekler ve kilisenin de desteği ile genel toplumsal eşitsizliği kabul eden, aristokratlar, orta tabaka ve geniş bir çalışan sınıfından oluşan yapıyı temsil etmektedir. Geleneksel kültür, otoriteyi, yüksek güç mesafesini ve eşitsizliği kabul etme eğilimindedir. Bu anlayışa göre sosyal kurallarla davranışlar yönetilir ve herkes mensup olduğu sosyal tabakaya göre davranmaktadır. Yöneticiler ve liderler orta ve yüksek sınıfa mensup davranış kalıplarını benimserler. Bu anlayış çerçevesinde vurgulanan geleneksel değerler, kişisel disiplin ve ahlak, nezaket ve kibarlık, kimse sizi takip etmese dahi kurallara uymak ve doğruları söylemek, dürüst olmaktır.¹⁵¹

Hiyerarşinin görüldüğü farklı kültürleri değerlendirmek için uluslararası işletme yöneticilerine yöneltilen bir ankette “Etkin iş ilişkilerine sahip olmak için, hiyerarşik kademeler çoğu kez gereklidir” ifadesine İsveç, İngiliz ve Amerikalı yöneticiler katılmamıştır. Diğer yandan Fransız, İtalyan ve Endonezyalı yöneticiler bu görüşe katılmıştır.¹⁵²

Genel olarak son elli yılda göçler, bölgesel farkındalıklar, teknolojinin gelişmesi, kadınların aktif olarak işgücüne ve sosyal hayata katılımı, toplumsal konumunun güçlenmesi, kitle iletişim araçları gibi etkenler genel olarak kültürel değişime etki etmiştir. İngiltere geleneksel olarak bireysel değerlere sahip görünmekle birlikte bu anlayışın “1688 Haklar Beyannamesi” kadar eski olduğu iddia edilmektedir. Nitekim bu bildirge kralın tebası üzerindeki keyfi davranışlarını sınırlayan bir belge içeriği ihtiva etmektedir. İnsan odaklılık gibi değerler ise daha liberal bir çizgide seyir

¹⁵¹ Booth, **a.g.e.**, s.336.

¹⁵² Sofyalıoğlu ve Aktaş, **a.g.e.**, s.78.

etmektedir. Gönüllü yardım kuruluşlarının başat ve gelişen bir sektör olduğu bildirilmektedir. Yine geleneksel kültürde erkeksi değerlere daha çok vurgu yapıldığı görülmektedir.¹⁵³

Schmidt ve Yeh'in İngiltere'de 100'den fazla yönetici üzerinde yaptığı astlar üzerinde etkili olma taktikleri üzerine bir araştırmada yöneticilerin "üst makamlardan yardım isteyebilen" ve "görüşmeye açık" yöneticiler olmayı önemseddiği görülmektedir.¹⁵⁴ Yine bu noktada da yönetim anlayışında güç mesafesi bakımından daha düşük bir anlayış olduğu görülmektedir.

Statünün anlamı da kültürel değerlerle farklılaşmakla birlikte İngilizlerin gelenekçi bir toplum oldukları düşünülür. Toplumun üst tabakası imtiyazlı güçlü aileler, orta tabakası eğitilmiş profesyonel meslek mensupları, daha taban kesim ise emeklerini kullanarak gelir elde eden toplumsal kesimden oluşmaktadır. Sınıf sistemi kendini devam ettirme eğilimindedir ve toplumsal tabakalardaki geçişkenlik sınırlıdır.¹⁵⁵

Kültürel farklılıkların uluslararası yönetim ve işletmecilik konularına olan etkilerini değerlendirirken farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki ulusal kültürün yönetimde etkili olduğu görüşü, ikincisi endüstrileşmiş ülkelerin değerlerinin benimsenmesi, üçüncüsü ise evrensel ve ulusal kültürlerin bir karması olan değerlere yönelmesidir.¹⁵⁶ Her halükârda yönetim stili belirlenirken çalışanların bireysel kültürel özelliklerinin de dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir.

Toplam 61 ülkede liderlik üzerine yapılan kapsamlı bir araştırmada liderlik tarzları ve ülkeler arasındaki farklılıklar üzerine çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır. İngiltere ve dâhil olduğu grup yüksek düzeyde katılımcı, performans odaklı ve insani değerlere önem verilen bir yapıda ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmada Hollanda'nın içerisinde bulunduğu grup en yüksek seviyede özerk değerlere sahiptir. Fransa her grupta nispeten orta değerlendirme aralığında iken Türkiye'nin dâhil olduğu küme, ben ve grup temelli koruyucu yaklaşımın en yüksek olduğu liderlik yaklaşımını

¹⁵³ Booth, a.g.e., s.338-340.

¹⁵⁴ Geert Hofstede, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations**, USA, Sage Publications, 2001, pp.104.

¹⁵⁵ Sofyalıoğlu ve Aktaş, a.g.e, s.82.

¹⁵⁶ A.e.,s.89.

benimsemiştir. Aynı çalışmada evrensel liderlik nitelikleri “güven duyulan”, “adaletli”, “ileriye gören”, “önceden plan yapan”, “teşvik eden”, “pozitif”, “dinamik”, “yüksek motivasyonlu”, “güven aşılayan”, “kararlı”, “mükemmeliyetçi”, “güvenli”, “zeki”, “etkin pazarlık yapabilen”, “problem çözücü”, “iletişim becerisi yüksek”, “bilgili”, “takım geliştirici” olarak belirtilmiştir.¹⁵⁷

Liberal kültür ise alternatif bir kültür olarak liberal ve toplulukçu değerlerin bir karışımı olarak gelişmiştir. Refah devleti anlayışının gelişmesi ve ırk, cinsiyet gibi unsurlara yönelik 1970’li yıllarda ortaya çıkan ayrımcılığı yasaklayan kanunlarla beraber liberal kültür geleneksel kültüre karşı bir tehdit pozu oluşturmıştır. Bu anlayışla eşitsizlik reddedilmekle birlikte bireysel özgürlük, ortak fikir birliği ve insan odaklılık benimsenmiştir.¹⁵⁸

Uluslararası çapta yapılan başka bir araştırmada Amerika, Japonya, Almanya ve İngiltere’nin stratejik boyutta karar alma stilleri incelendiğinde İngiliz ve Amerikan şirketlerinin daha fazla benzerlik gösterdiği Japonya ve Almanya’daki firmaların ise farklılaştığı görülmüştür. Ancak küreselleşmenin getirdiği çeşitli baskılar sonucu yönetim sistemleri ve uygulamalarda çeşitli benzerlikler gözlemlenmiştir.¹⁵⁹

İngiltere’de yönetim ele alındığında 1970 ve 2000’li yıllar arasında İngiliz yöneticileri “profesyonelleşmeye” başlamıştır. Nitekim bu periyotta yönetimde büyük bir eğitim, işbaşı eğitimi ve gelişme görülmüştür. 1990’ların ortasına kadar İngiliz yöneticilerin teknik yetkinlikleri işletmeye dair yetkinliklerinden nispeten daha iyi görünmekteydi. Nitelenen tipik karakteristik davranışları nezaket ve kibarlık, işlerine bağlı oluşları, beceriklilik ve özdisiplin olarak ifade edilmektedir. Ancak bazı büyük şirketlerde dahi daha kibirli, dar düşünceli ve umursamaz yöneticileri görmek mümkündü. Fakat uluslararası rekabetle birlikte tüm dünya uygulamalarıyla eğitim yönetimi, farklılık yönetimi ve fırsat eşitliği gibi konularda gelişmeler sağlandı. Açık fikirli ve profesyonel yöneticilerin ifadesiyle bir İngiliz

¹⁵⁷ Yeşil, **a.g.e.**,s.66-68.

¹⁵⁸ Booth, **a.g.e.**,s.337.

¹⁵⁹ Yeşil, **a.g.e.**,s.71.

karakterinin olumlu yansımaları dürüstlük, açıklık, güven, öz kontrol, öz disiplin, nezaket ve kibarlık olarak nitelenmektedir.¹⁶⁰

Yapılan uluslararası araştırmalar her ne kadar genel eğilimler hakkında bir bilgi verse de, aynı kültürel yapı içerisinde bireysel farklılıklardan ötürü ayrışmalar olabileceği dikkatten kaçmamalıdır. Bu noktada işletmeler, kendi örgüt kültürlerini yaratabilmektedir ve bu örgüt kültürü doğrudan yerel değerleri temsil etmiyor olabilir. Böyle durumlarda örgütlerin benimsediği liderlik anlayışı ile diğer liderlik anlayışı arasında ayrışmalar olabilmektedir.¹⁶¹ Özellikle uluslararası örgütlerde bu kültürel farklılıklara dikkat edilmesi, iyi bir iletişim için hoşgörölü ve profesyonel bir bakış açısıyla yaklaşılması tavsiye edilmektedir.

Güncel araştırmalar incelendiğinde bu kültürde çalışanların liderlerinden beklentisi diğerlerine ilham veren, motive eden, güvenilir, diplomatik, mütevazı ve sağlam olmasıdır. Aynı zamanda pozitif, zeki, açık ve anlaşılabilir bir iletişimci, performans ve mükemmellik odaklı olması beklenmektedir. Bu profilde bir yöneticinin İngiltere’de daha kolay kabul göreceği düşüncesi mevcuttur. Sonuç olarak araştırmalara göre işyerinde mükemmelliğin yansıması için daha çok genel eğitim ve işe yönelik eğitim ile motivasyon sağlanmasına ihtiyaç vardır.¹⁶²

1.7.4. Hollanda’da Yönetim

Orta çağlardan beri Hollanda şehirleri kendilerine sağlanmış güçlü yerel otonomi ile beraber eğitimli nüfusu ve tacirlerin geniş bir çerçevede kendi kendilerini yönetmelerine öncülük etmiştir. Bu ilgili otonomi, bağımsız düşünce ve yargı sistemi, iklim, Protestanlığın ülkede yer kazanmasına yardımcı olmuştur. Ülkede dış ticaretin güçlü olması liberal kültürün yükselişini kolaylaştırmıştır. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra çalışma ilişkileri ve ekonomik yapı devlet öncülüğünde karma liberal bir formda, tarafların dayanışması ve refah devleti anlayışıyla oluşturulmaya çalışılmıştır. Hollanda yönetim anlayışında paydaşlarla ortak fikir birliği oluşturulması, destek, motivasyon, gücün ve vizyonun paylaşılması belirleyici

¹⁶⁰ Booth, **a.g.e.**,s.341.

¹⁶¹ Yeşil, **a.g.e.**, s.77.

¹⁶² Booth, **a.g.e.**, s.350-352.

özelliklerdir. Bu anlayışa göre “bir lider sıradan bir insan olarak kalmalıdır”. Şirketler çalışanların istihdam edilebilirliğinin sürdürülmesi için işgücünün eğitimi ve işbaşı eğitim konularını önemli bulmaktadır. Pek çok ticari ve ticari olmayan eğitim enstitüleri Hollanda piyasasında aktiftir. Pek çok şirket özel yönetim danışmanlığı almaktadır.¹⁶³

D'Iribarne'ne göre Hollanda'da yönetim iş süreçlerinde ne yapılması gerektiği hakkında emir odaklı değil fikir birliği içerisinde hareket etmektedir. İletişimin çokça önemsendiği ve birebir toplantıların, görüşmelerin bulunduğu bir yapıdır.¹⁶⁴

Genel olarak “antihero” olarak belirtilen tek adamcı veya kahramancı olmaktan uzak bir anlayış mevcuttur. Tarihi figürlerin anıtsallaştırılması, anılması ve kutlanması, heykellerinin dikilmesi gibi davranışlar yoğun bir sıklıkla benimsenmemektedir. Bunun altında yatan bir diğer sebepse “tevazunun” toplumsal olarak çok önemli bir değer olarak kabul edilmesidir. Hollanda şehirleri 1300'lü yıllarla beraber çeşitli yerel yönetim hakları elde ettiler. Buna göre şehrin kendisini yönetme, karar verme ve yargı yetkisi vardı. Ayrıca tacirlerin yerel yönetimler kapsamında geniş imtiyazları vardı. Dış ticaretle zenginleşen şehirlerin ve tacirlerin saldırılara karşı korunması ihtiyacı 15. yy'da güçlü merkezi bir hükümet kurulmasına neden oldu. Böylece ticaret zengini refah şehirleri kendi okullarını ve paralı ordularını kurmuştur. Kültür, sanat, edebiyat ve bilimde ilerlemeler yaşanmıştır. Otoriteden hoşlanılmaması hümanizmi güçlendirmiştir.¹⁶⁵

Hâkim paradigmalardan yola çıkarak küçük bir değerlendirme yaptığımızda Amerikan kültüründe “yönetici” kavramı (yüksek bir sınıfa işaret eden, işletme sahibi olmayan ancak işletme sahibi adına hareket eden, ekibini hedefler

¹⁶³ Henk Thierry, Deanne N.den Hartog, Paul L. Koopman, Celeste P. M. Wilderom, “Culture and Leadership in a Flat Country: The Case of Netherlands”, **Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies**, Ed. By Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck, Robert J. House, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007, pp.215-216.

¹⁶⁴ Geert Hofstede, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations**, USA, Sage Publications, 2001, pp.119.

¹⁶⁵ Thierry vd., **a.g.e.**, s.218-220.

doğrultusunda motive eden) bir kahraman olarak görülmektedir. Ancak bu anlayış pratikte elbette her kültürde aynı şekilde işlememektedir.¹⁶⁶

Hollanda’da özgürlükçü değerlerin benimsenmesinin tekil kahramancı değerlerin benimsenmemesinin temelinde Ortaçağ’lardan beri yerel yönetimlerin ve bölgesel otonominin çok güçlü olması, eğitilmiş bir nüfus ve ticaret kültürünün getirdiği zenginlikle geniş bir orta sınıfın bulunması, belirgin sınıf ayrımının bulunmamasıdır. Yine bu özerklik kapsamında tüccarların kendi okulları ve paralı ordularını kurması, dış ticaretin son derece gelişmesi liberal ve farklı kültürlerle toleranslı bir iklimin geliştirilmesidir. Ayrıca hâkim Protestan özellikle Calvinist inanç sistemi de bu zenginliği destekleyici başka bir sebeptir. Nitekim lüks ve gösterişçi bir yaşam tarzı onaylanmamaktadır. Adem-i merkeziyetçi ve yerel otonominin bir “gelenek” olduğu bu ortamda bireycilik ve dışil değerler yüksektir. Güç mesafesi ise düşüktür. İnsancıl, diplomatik, koalisyoncu bir liderlik anlayışı yüceltilmektedir.¹⁶⁷

Hofstede tarafından Amerikan ve Hollandalı öğrenciler üzerine yapılan bir araştırmada yirmi iki iş yaşamı odaklı betimleme ile mezuniyet sonrası ideallerindeki iş tanımlamaları istenmiştir. Amerikalı öğrenciler daha çok kazanç, terfi, yan haklar, iş çevresi ile iyi ilişkiler, yöneticileri ile iyi ilişkiler, iş güvencesi, gibi konulara odaklanmışlardır. Hollandalı öğrenciler ise işleri ile ilgili olarak işte kendi yaklaşımlarını benimseme özgürlüğüne yani otonomiye, karar almada katılımcı olmaya, eğitim ve gelişim fırsatlarına, başarıya katkıda bulunma ile birlikte organizasyonlarının becerilerini ve yeteneklerini tam olarak kullanarak ve başkalarına yardımcı olabilmeye odaklanmışlardır. Hollanda’da “kendini gerçekleştirme” hem itibar hem de aidiyet sağlayan önemli bir kavram ve ortak düşüncedir. Otonomi ve bireysel kararlar önemlidir. Hollanda kültüründe liderlik ve yönetim girişken bir tarzın aksine ılımlı, mütevazı, alçakgönüllü bir yaklaşımı idealize eder.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Hofstede, **a.g.e.**, pp.83.

¹⁶⁷ Thierry vd., **a.g.e.**, s.222-223.

¹⁶⁸ Hofstede, **a.g.e.**, pp.85-86.

Modern anlamda yönetimin, Amerikan yönetim paradigmalarından hareketle dünyaya yayıldığı düşüncesi küresel sosyo-ekonomik gerçekler çerçevesinde yaygın bir görüştür. Farklılık yönetimine ait küresel düşüncelerin 1960'lı yıllarda başladığı düşünülmektedir. 1980'li yıllarla birlikte bu tek tip “mükemmel” yönetim anlayışları ve teorileri küreselleşmenin de hız kazanmasıyla akademik çevrelerce sorgulanmaya başlanmıştır.¹⁶⁹ Elbette dünyayı tek yönlü anlamaya ve yorumlamaya çalışmak doğru bir yöntem olarak değerlendirilmemektedir. Hofstede'nin Amerikan ve Hollandalı öğrenciler üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarında da görüldüğü üzere farklı kültürlerde, yönetimle ilgili davranış kalıpları, beklentiler, yönetim değerleri, motivasyon dinamikleri, diğer kültürün bakış açısına göre değişebilmektedir. Bu noktada etkin bir yönetim sistemi kurma yolunun, kültürü ve kültürü yansıtan değerleri iyi tanımaktan geçtiği düşünülmektedir.

Hollanda'ya gelecek liderlere, Hollanda kültürüne uygun bir yönetim anlayışına göre, paydaşlarla sürekli fikirbirliğine ulaşmaya çalışmak, çalışanlarla ve meslektaşlarla gücün paylaşılmasında istekli olmak ve bir takım oyuncusu gibi hareket etmek, tüm çalışanlara güçlü bir otonomi tanımak, eğitim ve gelişim olanakları yaratmak tavsiye edilmekle beraber; güç gösterisi, aşırı harcama ve statü sembolleri kullanma, kontrolcü davranmak, tek adamcı övgülerde bulunmak ve cinsiyet ayrımcılığı ile ilişkilendirilebilecek şakalardan uzak durması tavsiye edilmektedir.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Geert Hofstede, “Cultural Constraints in Management Theories”, **Academy of Management Perspectives**, Vol.7, No.1, 1993, pp.82.

¹⁷⁰ Thierry vd., **a.g.e.**, s.247.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Bağlılık kelimesi etimolojik olarak incelendiğinde “bağ” kelime kökünden türediği görülmektedir. Temel manada kullanımı Türk Dil Kurumu’na göre “bir şeyi başka bir şeye veya birçok şeyi topluca birbirine tutturmak”, “ilgi”, “ilişki” şeklinde çeşitlendirilmektedir.¹ Örgütsel bağlılık konusu hem “sosyal psikoloji” hem de “örgütsel psikoloji”, “örgütsel davranış” gibi disiplinlerin ortak bir araştırma alanıdır. Farklı disiplinlerde farklı perspektiflerden ele alınan bağlılık genel olarak kavramsal anlamda bireylerin hayatlarında mühim olduğunu düşündüğü insanlara, insan eliyle oluşturulan her türlü kurumsal veya kurumsal olmayan objeye karşı hissettiği tutum ilgi ve bunlarla olan ilişkisidir.²

Örgütsel bağlılık kavramı Sanayi Devrimi’nin çalışanlar üzerindeki etkilerinin ortaya çıkması sonucu ilk kez 19. yüzyılda ortaya çıkmış ve 1950’li yıllardan itibaren popüler bir konu olup araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Yönetim bilimleri çerçevesinde ilk kez 1956 yılında William H. Whyte tarafından “The Organization Man” isimli orijinal eserde toplumsal dinamiklerden çalışanların nasıl etkilendikleri incelenmiştir.³ Psikoloji bilimi ekseninde ise bağlılık kuramına göre bağlanma davranışının oluşabileceği süre ve aşamalar ilk kez 1956 da İngiliz gelişim psikoloğu John Bowlby tarafından araştırılmıştır.⁴ Örgütsel bağlılık işyerinde verimlilik konusu ile olan ilişkisi nedeniyle, 1960’lı yıllardan bu yana popüler bir konu olma özelliğini hâli hazırda sürdürmektedir.⁵

¹ Türk Dil Kurumu Sözlükleri, (Çevirimiçi) <https://sozluk.gov.tr/>, 30 Ağustos 2020.

² Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2001, s.36.

³ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**, Çev. Kemal Tosun, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1988, s.335.

⁴ Asım Saldamlı, **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009, s.8.

⁵ Arzu Wasti, “Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları”, **Çalışma Yaşamında Davranış**, Edit: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2015, s.21.

1970’li yıllarda örgütsel bağlılık bir tür çıkar bağlılığından psikolojik bağlılığa doğru evrilmiştir. Mowday, Porter ve Steers tarafından örgüte duyulan duygusal bir bağlılık olarak değerlendirilmiş ve çalışanların örgütün değeri ve hedeflerini içselleştirdikleri oranda bağlılık hissettikleri düşünülmüştür.⁶ Konu ilk kez 1974 yılında Porter’ın geliştirdiği ölçekle ölçülmeye başlanmıştır ve hâli hazırda günümüzde de önemini korumaktadır.⁷

Örgütsel bağlılık kavramını “antropoloji”, “psikoloji”, “hukuk”, “siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler”, “işletme”. “sosyal psikoloji”, “örgütsel davranış” gibi çeşitli çalışma alanlarındaki akademisyenlerin çalıştıkları alan çerçevesinde ele almaları konuyu anlam ve içerik bakımından zenginleştirmiştir. Örneğin sosyal psikoloji ekseninde bir bağlanma tanımı örneğinde “Bireyler için bir konumdan vazgeçmeyi zorlaştıran ve söz konusu konum ya da düşünceye bağlayan güçlerin bir bileşeni” olarak ifade edilmektedir.⁸ Örgütsel bağlılık işçilerin örgütsel aidiyetleri ile alakalı kritik bir tutumdur.⁹ Aynı zamanda “çalışanın hem örgütüyle ve hem de belirlenmiş olan örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur”.¹⁰ Örgütsel bağlılık kısaca, çalışanın örgütle olan bir çeşit kimlik birliği ve bu birliğin gücüdür. Literatür araştırmasında farklı disiplinlerin yaptığı katkılardan ötürü muhtelif örgütsel bağlılık tanımları yapıldığı dikkat çekmektedir.

Buna göre literatürde örgütsel bağlılık kavramının gelişimine ilişkin tanımlar kronolojik olarak incelenmiştir:

Becker’a göre örgütsel bağlılık: “Bireyin örgütte çalıştığı süre boyunca sarf ettiği çaba, harcadığı zaman, kazandığı para ve statü gibi unsurları örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa çıkacağı endişesi sonucu oluşan bağlılıktır”.¹¹ Bireyin örgüte yapmış olduğu yatırımlara ve kazanımlarına “Yan Bahis

⁶ A.e., s.22.

⁷ İsmail Bakan, **Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2018, s. 41.

⁸ Johnathan L. Freedman, David O. Sears, J.Merrill Carlsmith, **Sosyal Psikoloji**, Çev. Ali Dönmez, Ankara, MGE Kitabevi, 1998, s.443.

⁹ Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, New York, McGraw-Hill, 2010, pp.130.

¹⁰ Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, New jersey, Pearson, 2014, pp.143.

¹¹ Howard S. Becker, “Notes on the Concept of Commitment” **American Journal of Sociology**, Vol.66, No.1, 1960, pp.37-39.

Teorisi” çerçevesinde özünde bireyin bazı yan bahislere dayanarak geliştirdiği davranışlar bütünü olarak bakmaktadır.

Kanter’e göre ise; “Sosyal aktörlerin örgütün başarısı için enerji sarf etmeye gönüllü olmalarıdır. Diğer bir deyişle bireyin emeğini ve sadakatini örgütsel sisteme bağlaması, beklenti ve ihtiyaçlarını tatmin edecek sosyal ilişkilere gönüllü katılma isteğidir.” olarak tanımlanmıştır.¹² Birey ve örgüt arasındaki uyum ön plana çıkmaktadır.

Sheldon örgütsel bağlılığı “Çalışanın örgütü pozitif değerlendirmesi ve onun amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli olmasıdır. Bir başka ifadeyle de bireyin kimliği ile örgütsel kimlik arasında uyum sağlamak amacıyla örgüte yönelik bir tutum, tavır veya yöneliştir” olarak ifade etmiştir.¹³

Hrebiniak ve Alutto Becker da benzer şekilde bireysel yatırımlara vurgu yaparak örgütsel bağlılığı “bireysel ve organizasyonel yatırımlardaki” zaman içerisindeki değişiklikler sonucu ortaya çıkan “yapısal bir fenomen” olarak tanımlamıştır. Salancik ise örgütsel bağlılığı tanımlarken “Bireyin kendi eylemleri, bu eylemleri ile sürdürdüğü faaliyetlere olan inançlarına bağlı kalma hâli” olarak belirtmiştir.

Mowday ve arkadaşları 1972’de yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı “Kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü” olarak belirtmiştir.¹⁴ 1979’da yapılan diğer bir çalışmada ise örgütte kalmaya duyulan istekle beraber “Bireylerin örgüte karşı ilgisi ve örgütle kendisini tamamlamasının göreceli olarak derecesi” olarak belirtilmiştir.¹⁵ Örgütsel bağlılık özünde çalışanların örgüte yönelik hisleri ve tutumlarıdır. Örgütsel bağlılık hem iş hem örgüte odaklı bir kavramdır ve iş tatmini kavramına göre daha geneldir. Benzer biçimde mesleğe bağlılık kavramı da “örgüte

¹² Rosabeth Moss Kanter, “Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, **American Sociological Review**, Vol.33, No.4, 1968, pp.499.

¹³ Mary E. Sheldon, “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to The Organization”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.6, No.2, 1971, pp.143.

¹⁴ Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday, P. V. Boulian, “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.59, No.1, 1974, pp.604.

¹⁵ Richard T. Mowday, Richard M. Steers, and Lyman W. Porter, “The Measurement of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.14, No.2, 1979, pp.226.

bağlılıktan farklı olarak çalışanın belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin hayatında ne kadar önemli ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu” ile ilgili bir kavramdır.¹⁶ Ancak stratejik amaçların gerçekleştirilmesinde mesleğe bağlılığın örgütsel bağlılığa göre daha zayıf kalabileceği düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık “çalışanların örgütün değer ve amaçlarını kabullenmede güçlü inançlara sahip olmaları, örgütü adına beklenilenin ötesinde büyük çaba göstermeleri ve örgütteki üyeliğini devam ettirmede kuvvetli arzuları olmasıdır.”¹⁷ Daha geniş perspektifte ele alındığında örgütsel bağlılık “örgüt ile çalışanların amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması ve işgörenlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteğidir.”¹⁸

Wiener ise örgütsel bağlılığı “Örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda, kişiyi belirli bir yönde davranış sergilemeye zorlayan normatif baskılar” olarak tanımlayarak örgütsel bağlılığın ahlaki yönüne vurgu yapmıştır.¹⁹

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığın psikolojik yönü üzerinde durarak “Örgütsel bağlılık bireyin örgüte yönelik hissettiği psikolojik bağlanma olup, onun örgütün özellikleri veya bakış açısını ne ölçüde içselleştirdiği ve benimsediğini yansıtmaktadır” ifadesini kullanmışlardır.²⁰

Duygusal boyuta odaklanan bir tanımda ise “maddi kaygılar olmaksızın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmedir” olarak belirtilmiştir.²¹

¹⁶ Ayşe Can Baysal ve Mahmut Paksoy, “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 1999, C.28.S.1, s.8-10.

¹⁷ Mowday v.d., **a.g.e.**, s. 224.

¹⁸ Richard T. Mowday, Lyman W. Porter and Richard M. Steers, **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York, Academic Press, 1982, pp. 20.

¹⁹ Yoash Wiener, “Commitment in Organizations: A Normative View” **Academy of Management Review**, Vol.7,No.3,1982, pp.421.

²⁰ Charles A. O'Reilly and Jennifer Chatman, “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, No.3,1986, pp.493.

²¹ Karen N. Gaertner and Standley D. Noleen, “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization”, **Human Relations**, Vol.42, No.11,1989, pp.975.

Diğer farklı bir tanımlamaya göre ise “Bireyin bağlı olduğu örgüt ve örgütün yönetsel amaçlarına yönelik gösterdiği bütünleşme duygusu, sadakati ve örgütün başarısı için çaba sarf etmeye, kararlara katılmaya ve yönetsel değerleri içselleştirmeye yönelik kendisini hazır hissetme düzeyidir.”.²² Aynı zamanda “Çalışan ve örgütü arasında, çalışanın örgütten gönüllü olarak ayrılması olasılığını azaltan psikolojik bir bağdır.”.²³ “Örgütsel bağlılık genel manada kişinin üyesi olduğu örgütle olan ilişkisini karakterize eden bir psikolojik durumdur.”. Bütün bu tanımlamalar 90’lı yılların sonundaki araştırmalarda psikolojik unsurların daha fazla ön plana çıktığını göstermektedir.²⁴

Meyer ve Allen 1997 yılındaki çalışmalarında örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal boyutunu arada ele alarak örgütsel bağlılığı “Çalışanın işletmede işine devam etme arzusunun olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçlarını paylaşmasıdır” şeklinde tanımlamıştır. Meyer ve Allen çalışmaları kapsamında ilk olarak bu kavramla ilgili, tüm araştırmacıların ortak fikir birliği içerisinde oldukları bir tanım bulamadıklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebinin ise konunun homojen olmayıp “çok boyutlu olmasından” kaynakladığını ifade etmişlerdir. Görüldüğü üzere literatürde yaygın olarak örgütsel bağlılığın birden çok boyutu olduğu düşüncesi benimsenmektedir. Bu boyutları “davranışsal ve tutumsal”, “devam etme isteği”, “normatif-zorunluluk bağlılığı” olarak başlıklandırmak mümkündür.²⁵

²² Ann M. Brewer, “Developing Commitment Between Managers and Employees”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.11, No.4,1996, pp.24-25.

²³ Natalie J. Allen, John P. Meyer, “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity.” **Journal of Vocational Behavior**, Vol.49, No.3, 1996, pp.252.

²⁴ Natalie J. Allen and Douglas B. Grisaffe, “Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages”, **Human Resource Management Review**, Vol.11, No.3, 2001, pp. 211

²⁵ John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, London, Sage, 1997, pp.7-11.

Örgütsel bağlılık, örgütün değerlerinin ve amaçlarının sahiplenilmesi, bu temel rol merkezlerine göre hareket edilmesidir.²⁶ Literatüdeki tanımlar genel olarak değerlendirildiğinde “örgütle özdeşleşme”, “örgütün amaçlarını içselleştirme”, “örgüt değerlerinin ve hedeflerinin benimsenmesi”, “örgüt için fedakârlıkta bulunabilme”, “örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu” gibi fikirlerin vurgulandığı görülmektedir.

2.1. KAVRAMSAL OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMELİ VE ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık kavramının tanımını yaparken, bu tanımın bakış açısını oluşturan çeşitli temel boyutlar olduğunu vurgulamak gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık tanımları ve kullanımlarına ilişkin genel tanımları şu şekilde sıralanabilmektedir:²⁷

- Yatırımlar Dikkate Alınarak Yapılan Tanım:

Bağlılık örgütsel üyelikle ilgili olarak ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonudur. Örgütsel hizmet süresi ile birlikte artar.

- Nitelikler Dikkate Alınarak Yapılan Tanım:

Örgütsel bağlılık, çalışanların istekli, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır.

- Çalışan- Örgüt Amaçlarının Uygunluğu Dikkate Alınarak Yapılan Tanım:

Bağlılık çalışanın örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip, onlar adına çaba harcadığında gerçekleşir. Örneğin Porter ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” özellikle bu tanım için kullanılmaktadır.

Örgütsel bağlılık temel boyutlandırma bakımından ayrıca, çalışanın örgütteki araçsal birlikteliğini ifade eden kişisel çıkar ve amaçlara ulaşmayı hedefleyen uyum boyutu, örgütteki diğer çalışanlara yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme

²⁶ Thomas A. DeCotiis and Timothy P. Summers, “A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”, **Human Relations**, Vol. 40, No.7, 1987, pp. 446.

²⁷ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Pegem, 2014, s. 17.

boyutu, kişisel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavramdır.²⁸ Diğer farklı bir görüşte bu konuda çalışma yapanlar örgütsel bağlılığın üç temel boyutundan söz etmektedir bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:²⁹

- Uyum Boyutu:

Uyum boyutu, örgütsel ödüller vasıtasıyla bağlılığın sağlanmasını belirtmektedir. Klasik bir bakış açısıyla yaşamda ödüller bireyleri motive ederken cezalarsa bazı davranış ve tutumların kontrol altında tutulmasını sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanlar örgüt tarafından vaadedilen terfi, maddi ve manevi ödüller için efor sarfetmektedir.³⁰ Çalışan açısından uyum boyutunda etkili olan temel unsurlar statü elde etmek, yetki sahibi olmak, maddi güç ve saygınlık, kişisel tatmin vb. unsurlardır.

- Değer Boyutu:

Örgütsel yaşamda çalışanların tutum ve davranışları ile örgütsel değer ve inançlar uyumlu ise olumlu davranışların sergilenmesi devam eder. Değer boyutu, çalışan ve örgütün “ortak değerler” noktasına atıfta bulunan ve “değerlerin uyumu” ile ilişkili olan boyuttur.

- İçselleştirme Boyutu:

Çalışanların ve örgütlerin değerleri arasında bir uygunluk söz konusu ise bunun sonucunda oluşan bağlılık içselleştirme boyutunu ifade etmektedir. Örgütsel açıdan baktığımızda en çok arzu edilen bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur. Çünkü içselleştirme düzeyinin yükseldiği örgütün çalışanları başka konularda etkilemesini kolaylaştırır. İçselleştirme düzeyi yüksek olanlar kendi örgütlerine daha çok sahip çıkarlar ve her yerde savunurlar.

Küreselleşme ve yüksek rekabet koşulları düşünüldüğünde, örgüte değer katarak rekabet gücüne etki edecek entelektüel birikimin önemi artarken birey ve örgüt arasındaki bağı ifade eden örgütsel bağlılık konusu da önemini sürdürmektedir.

²⁸ O'Reilly ve Chatman, **a.g.e.**, s. 492-493.

²⁹ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Nobel, 2017, s.279-280.

Özellikle bireyin örgüt içindeki davranışlarını anlamlandırmada önemli bir değişken olarak kabul edilen örgütsel bağlılık, çalışanların iş görmeye yönelik tutumları ile etkileşim hâlinde olduğundan, birçok araştırmacı tarafından ele alına gelmiştir.³¹

Örgütsel bağlılığın bu denli önemli bulunmasının bir diğer nedeni de çalışanların üzerinde pozitif etki yarattığı savıdır. Ayrıca bağlılık duygusu taşıyan çalışanların işten kaçınmak, iş değiştirmek, devamsızlık yapmak gibi davranışları göstermeyeceği düşünülmekte ve bunun da verimliliği çift yönlü olarak etkiyeceği düşüncesi hâkimdir.³² Örgütsel bağlılığın yüksek olması, iş tatminine olumlu yönde katkı sağlamaktadır.³³ Yaratılan ortak değerler ve amaçlar etrafında toplanılması, bağlılığın güçlenmesini etkilemektedir.³⁴ Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği düşünülmekte ve bu kapsamda işe etki eden negatif sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine pozitif katkılar sağladığı öngörülmektedir.³⁵ Örgütsel bağlılık yalnızca işverene ve yöneticiye sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir.³⁶ Aynı zamanda teknolojik gelişmelerin hızlanması, bilişim ve iletişim devrimi, küresel rekabet avantajı, verimlilik ve kalite gibi unsurlar ancak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların varlığı ile mümkün görülmektedir.³⁷

Meyer ve Allen'e göre işyerinde çalışana sağlanan ücret veya maaş yalnız başına örgütsel bağlılığı sağlamak açısından yeterli olmayacaktır. Bireyin toplum tarafından prestijli görülen bir işte çalışması, yaptığı işte yetkin insanlarla örülü bir çalışma çevresine sahip olması, çalışılan organizasyonda gelişim imkânlarının bulunması,

³¹ Ümit Deniz İlhan, **Kuşaklar Açısından Çalışma Değerleri ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel, 2019, s.104-106.

³² Sevdije Ersoy, Serkan Bayraktaroğlu, "Örgütsel bağlılık", **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Edit: Derya Ergun Özler, İstanbul, Ekin, 2010, s.1.

³³ İlhami Yücel and Çetin Bektaş, "Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics Among Teachers in Turkey: Younger is Better?", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 46, 2012, pp.1599.

³⁴ Çakır, **a.g.e.**, s. 49.

³⁵ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, S.59, 2005, s.125.

³⁶ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitapevi, 2000, s. 176.

³⁷ Bakan, **a.g.e.**, s. 41-42.

yeni tecrübeler ve mesleki kazanımlar elde edebilmesi işgörene örgütsel bağlılığın kazandırılmasında önemli rol oynayacaktır.³⁸ Bireyin örgüt içerisinde yaptığı görev ne kadar merkezi ve önemli ise ortaya çıkacak olumlu bireysel çıktılar da o kadar fazla olacaktır.³⁹

Örgüt açısından örgütsel bağlılık amaçlara ulaşılması, yaratıcılık, yenilikçilik, yüksek verimlilik ve performans, istenilen kalite düzeyi, düşük personel devri, daha düşük eğitim harcamaları örgütsel amaçların benimsenmesi gibi faydalar sağlamaktadır.⁴⁰

2.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR VE SINIFLANDIRMALAR

Örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımların kuramsal açıdan farklılaşması ile birlikte temelde birbirini tamamlar nitelikte olduğu düşünülmektedir. Becker ve Salancik'in önderliğinde bir grup araştırmacı örgütsel bağlılığın çalışanların örgütlerine yaptıkları çeşitli yatırımlar neticesinde geliştiğini, bağlılığın karşılıklı kazanımlara bağlı davranışlar sonucu ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Bu tür yaklaşım örnekleri "davranışsal bağlılık" başlığı altında sınıflandırılmıştır.

Etzioni, Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer ve diğer araştırmacıların öncülük ettiği bir grup araştırmacı da "bireylerin örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissettiklerini" savunmuş, temelde bağlılığın duygusal boyutuna odaklanarak "tutumsal bağlılık" çerçevesinde yer almışlardır.

Mowday ve arkadaşları 1979 yılında yapmış oldukları sınıflandırma ile "tutumsal bağlılık" ve "davranışsal bağlılık" ayrımını ortaya koymuşlardır. Ancak her ne kadar

³⁸ Meyer ve Allen,1997, **a.g.e.**, s. 3.

³⁹ Meyer ve Allen,1997, **a.g.e.**, s. 5.

⁴⁰ Robert W. Rowden, "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.2, No.1, 2000, pp.30.

böylesi ikili bir ayırım önermiş olsalar da aynı zamanda her iki boyut arasında karşılıklı bir ilişkinin var olduğunu iddia etmişlerdir.⁴¹

Meyer ve Allen 1984'te yaptıkları çalışmada bu iki farklı örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermişler birinci tip bağlılığı “duygusal bağlılık”, ikinci tip bağlılığı “devamlılık bağlılığı” olarak tanımlamışlardır. Bu modeli daha sonra geliştirerek 1991 yılında yaptıkları çalışma ile Weiner ve Vardi tarafından önerilen “normatif” bağlılık boyutunu da ekleyerek üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir.⁴² Meyer ve Allen bu alanda çalışma yapan araştırmacıların hiç birisinin çalışmasının diğerinden “daha doğru ve daha genel anlamda kabul edilebilir” olmadığını ifade etmişlerdir. Meyer ve Allen çalışmaların üç genel boyutu adres gösterdiğini “örgütte tutumsal anlamda bağlılık göstermek”, “örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyet” ve “örgütte kalmaya yönelik ahlaki sorumluluk duygusu” olarak özellikle belirtmişlerdir. Bu boyutlar örgütsel bağlılığın farklı türleri olmayıp örgütsel bağlılığı meydana getiren bileşenlerdir.⁴³ Nitekim bir iş görenin örgütüne bir yandan güçlü bir duygusal bağlılık sergilerken aynı zamanda bağlılığı ahlaki bir sorumluluk olarak da algılayabilmektedir. Bir başka işgören örgütte çalışmayı çok zevkli bulurken aynı zamanda örgütten ayrılmayı ekonomik açıdan sorunlu bir durum olarak düşünebilmektedir. Dolayısıyla araştırmacılar için bir işgörenin örgütüyle olan ilişkisini açık bir şekilde anlayabilmek için bireyi örgütsel bağlılığın tüm bileşenleri açısından değerlendirerek bir sonuca ulaşmalıdırlar.⁴⁴ Pek çok farklı örgütsel bağlılık modeli ve tanımları önerildiyse de literatürde en çok kabul gören model Meyer ve Allen'in yaptıkları çalışmalar sonucu 1991 yılında yayımlanan “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli” olmuştur.

Bu modeli temel alan çalışmalar duygusal bağlılığın “özerklik, adalet ve örgütsel destek gibi olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hisseden çalışanların işyerindeki verimliliğe katkıda bulunduklarını” ifade ederken,

⁴¹ Arnon E. Reichers, “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, **Academy of Management Review**, Vol.10, No.3,1985, pp.468.

⁴² Wasti, **a.g.e.**, s.22.

⁴³ John P. Meyer and Natalie J. Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol.1, No.1, 1991, pp.61-89.

⁴⁴ Bakan, **a.g.e.**, s. 75-76.

devamlılığın “kıdem ve iş alternatiflerinin azlığı sebebiyle” oluştuğunu fakat “iş yerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilemediğini” belirtmiştir. Normatif bağlılık en az araştırılmış bağlılık tipi olup “çalışanların kültürel veya aile yetiştirme tarzı nedeniyle benimsedikleri kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğu” ifade edilmiştir. Normatif bağlılığın sonuçları mutlak suretle kesinleştirilememiş, temelde duygusal bağlılık gibi olumlu sonuçlarla daha zayıf ama pozitif bir ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir.⁴⁵ Diğer yandan “çoklu bağlılık” kavramı ise bağlılığın sadece örgüte odaklı olmadığı düşüncesi ile ortaya çıkmış; amir, çalışma veya takım arkadaşları, üst yönetim, sendika, müşteriler hatta meslek, kariyer, örgütsel hedefler gibi odaklar araştırılmıştır.

2.2.1. Davranışsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık “örgütsel davranış” alanındaki araştırmacılar tarafından kullanılırken, “davranışsal bağlılık” bağlılığın dışavurumu olarak “sosyal psikologlar” tarafından ele alınmaktadır. Davranışsal bağlılık çalışanın örgüte karşılıklı bir alışveriş içerisine girmesi, bu alışverişin çalışan açısından ortaya çıkardığı lehte durumların bir sonucu olarak örgütte kalmaya istekli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi bağlılık ifade eden davranışları sergilemesidir. Davranışsal bağlılıkta çalışan, örgütün üyesi olmaya devam etmek amacıyla bireysel hedeflerini arkaya atarak, örgüt amaçlarını ve örgütün kendisinden talep ettiği davranışları tekrarlamaktadır.⁴⁶ Davranışsal bağlılık ile ilgili olarak literatürde geliştirilen Becker’in “Yan Bahis Kuramı” ve Salancik’in yaklaşımına yer vermenin davranışsal bağlılığı açıklamada daha etkin olacağı düşünülmektedir.

2.2.1.1. Becker’in Yan Bahis Kuramı

Becker’in kuramı çerçevesinde çalışan, örgüte bağlanmadığı durumda kaybedeceği yatırımlarını düşünmekte ve bunları kaybedeceği endişesi ile örgüte bağlanmakta ve çalışmaya devam etmektedir.⁴⁷ Burada esas olan örgütün sunduğu kazanımlardır.

⁴⁵ Wasti, **a.g.e.**, s.23.

⁴⁶ Bakan, **a.g.e.**, s. 91-92.

⁴⁷ Aaron Cohen and Geula Lowenberg, “A Re-Examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis”, **Human Relations**, Vol.43, No.10, 1990, pp.1016.

Diğer yandan çalışanlar örgütten ayrılırlarsa sahip olmak için uzun süre emek verdikleri edinimlerini kullanma olanağı bulamayacaklarından, sözkonusu örgütte kendilerine sağlanan maddi ve manevi kazanımları başka örgütlerde elde etme imkânı bulamayacaklardır. Burada yan bahis olan kavramlar “emek, zaman, ücret, ek gelir ve statü” vb. faktörlerdir. Bahsin kaybedilmemesi, davranışlardaki tutarlılığın sürdürülmesi ile ilgilidir. Becker’a göre yaş ve kıdem arttıkça yatırımlar artacağından kişinin örgütsel bağlılığı artacaktır ve örgütten ayrılması zorlaşacaktır.⁴⁸ Yine bireyin dışında geliştiği düşünülen yan bahis kaynakları da bulunmaktadır. Bu unsurlar toplumun beklentileri, sosyal pozisyona uyum, sosyal etkileşimler ve örgütteki bürokratik düzenlemeler olarak sınıflandırılmıştır :⁴⁹

- Toplumun beklentileri; bireyin bir takım sosyal ve manevi yaptırımlar sebebiyle toplumun bazı beklentilerinin kendi davranışlarını kısıtlamasına neden olacak şekilde davranmasıdır.
- Örgütteki bürokratik düzenlemeler; örgütteki bürokratik işleyişin bireye sağladığı maddi ve maddi olmayan menfaatler bireyin bir bahse girmesine neden olabilir. Örneğin bireyin çalıştığı örgütte kıdemi ve terfi imkânları arasında önemli bir ilişki bulunması çalışanın örgüte devam etmesini sağlayabilmektedir.
- Sosyal pozisyona uyum; birey sahip olduğu “sosyal pozisyona uyum sağlamış olduğundan” bir bakıma yan bahise girmiş olmaktadır. Çalışan bu tarzda bir örnekte, içine dâhil olduğu “sosyal rolün gereklerini” gerçekleştirmeye ve uygulamaya tamamıyla adapte olduğundan yeni bir role uyum sağlamakta zorluk çekeceğini düşünebilmektedir.
- Sosyal etkileşimler; çalışan tüm örgütle olan sosyal ilişkileri çerçevesinde, kendisi ile ilgili çeşitli kanaatler, imgeler ve ilişkiler ağı yaratmaktadır. Bu kazanımlar, sosyal iletişim ve etkileşimler sonucu zamanla oluşmaktadır. Şayet bu imge ve ilişki kazanımları kaybedilmek istenmiyorsa, buna uygun olacak şekilde davranışlar gösterilir ve bu şekilde bir yan bahis oluşur.

⁴⁸ Becker, **a.g.e.**, s. 38-39.

⁴⁹ **A.e.**, s. 36-37.

2.2.1.2. Staw ve Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık; bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan sadakat ve ilgisini kuvvetlendiren inançlarına bağlanmasıdır. Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmakta olup söz konusu uyumun bağlılığı yaratacağı ifade edilmektedir.⁵⁰ Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, uyum odaklı bir bakış açısı ile tanımlanmaktadır. Örgütsel davranışçılar bu kavramı işgörenlerin örgütün hedefleri ve değerleriyle özdeşleşme sürecini ve örgüt üyeliğini sürdürme istekliliğini ifade etmek için kullanmaktadırlar. Staw bu perspektifi tutumsal bağlılık olarak adlandırmıştır.⁵¹ Fakat tutumsal bağlılığa karşı davranışsal bağlılık kavramını önermişlerdir. Nitekim daha çok sosyal psikolojik bir yaklaşım olan “davranışsal bağlılık” bireyin geçmiş davranışının onu örgüte bağlaması sürecine odaklanmaktadır.

Staw'a göre tutumsal bağlılık yalnızca örgütün işgörenin bağlılığına dair görüş açısını yansıtmakta ve bireyin kendi bağlı olma algısına konu olan sosyal psikolojik süreçleri kapsamamaktadır.⁵² Salancik ve Staw örgütsel bağlılığın bireyin kendi davranışları ile zuhur edeceğini belirtmiştir.⁵³ Örgütsel bağlılık, devamsızlık, işten ayrılma, iş tatmini, işe ilgi, ast ve üst ilişkileri gibi işe ilişkin çok önemli kavramlarla ilişkileri nedeniyle örgütsel araştırmalar için çok önemli bir yapı olarak kendisini göstermektedir.⁵⁴

Araştırmacıların bir kısmı örgütsel bağlılığı bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte ilgisinin göreceli gücü olarak tanımlayarak özünde duygusal boyutu vurgulamaktadır. Diğer bir araştırmacı grubu ise bağlılığı ayrılmanın bir takım maliyetleri sebebiyle örgütte kalma olarak değerlendirmektedir. Temel olarak

⁵⁰ Gerald R. Salancik, “Commitment is too Easy”, **Organizational Dynamics**, Vol.6, No.1, 1977, pp.62.

⁵¹ Güney, a.g.e, s. 286.

⁵² Richard T., Mowday, Lyman W. Porter, and Richard M. Steers, **Employee - Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, Academic press, 1982, pp.24-25.

⁵³ Salancik, a.g.e., s. 64.

⁵⁴ Lilian T. Ebly, Deena M. Freeman, Michael C. Rush, Charles E. Lance, “Motivational Bases Affective Organizational Commitment A partial Test of An Organizational Commitment Psychology”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.72, No.4, 1999, pp. 463-465.

Becker'in "Yan Bahis Kuramı"na dayanan bu davranışsal yaklaşım bağlılığı daha az duygusal ve daha çok örgütteki çıkarların (kıdem, prim, maaş vb.) bir fonksiyonu olan hesapçı bir kavram olarak değerlendirmektedir.

2.2.2. Tutumsal Bağlılık

Tutumlar bireyin örgütteki çeşitli unsurlara duygusal bağlılığının ötesinde belirli davranışlarda bulunmasına ya da belirli davranışlara eğilim göstermesine neden olmaktadır. Birey ile örgüt arasında yaşanabilecek en önemli çatışma konularından birisi amaç ve değerler çatışmasıdır. İnsanı güdüleyen en etkili araçlardan birisinin duygular olmasından ötürü, çalışanın bir nevi örgütle bütünleşmesi anlamına gelen duygusal bağlılık, en bilinen yaklaşımdır.⁵⁵ Bu bağlılık yaklaşımına göre örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını özümledikleri ölçüde çalışanların bağlılığı artmaktadır.

Morrow yaş ve çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen üç araştırma sonucunu ele alarak bu araştırmalardan birincisinde bu değişkenlerle duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, diğer iki araştırmada ise değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığını belirterek, yaş ve çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki açısından bir sonuca ulaşamayacağını belirtmiştir.⁵⁶ Örgütler çalışanlarının duygusal bağlılıklarını güçlendirmek için çaba harcamaktadırlar. Örgütlerde duygusal bağlılığı pekiştirmek için gerekli şartlar "işin çalışana heyecan vermesi ve çalışmayı arzulamasını sağlaması, çalışanın yaptığı göreve yönelik amaçların net olması, çalışanın örgütüne yönelik güven algısının güçlü olması, çalışanın örgütte alınan kararlarda adil olunacağına dair şüphesinin olmaması, örgütte öneri sisteminin ve geribildirim varlığı, çalışanın kararlara katılımının sağlanıyor olması" şeklinde sıralabilir.⁵⁷

2.2.2.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

⁵⁵ Abubakr Suliman and Paul Iles, "Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: a New Look " **Journal of Managerial Psychology**, Vol.15, No.5, 2000, pp.418.

⁵⁶ Paula C. Morrow, **The Theory and Measurement of Work Commitment**, Greenwich, Jai Press, 1993, pp.72-73.

⁵⁷ Zeliha Seçkin, "Örgütsel Bağlılık", **Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar**, Edit. Özcan Yeniçeri, Yavuz Demirel, Bursa, Ekin Yayınevi, 2011, s.350.

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, örgütün hedeflerine ve yönlendirmelerine karşı çalışanların “itaatleriyle” ilişkilendirilmiştir. Nitekim bu bakış açısına göre “örgütlerin bireyler üzerinde sahip olduğu güç ve yetkinin temeli çalışanların örgüte olan ilgisi” ile ilişkilendirilebilir. Bu bağlılık ahlaki ilgi, hesaplı ilgi ve yabancılaştırıcı ilgi olmak üzere üç alt başlıkta değerlendirilmiştir: ⁵⁸

- Ahlaki bağlılık; örgüte karşı örgütün hedeflerinin, değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesine ve otorite ile özdeşleşmeye dayanan olumlu bir eğilimi ifade eder. Buna göre birey ve örgütün bu tür değerleri örtüştükçe örgütsel bağlılık da artmaktadır.
- Hesaplı bağlılık; üyelerin örgüte bağlanma nedeni, kendilerinin örgüte katkıları ile hizmetleri karşılığında aldıkları ödüller arasında faydalı veya denk bir değiş-tokuş ilişkisi görüyor olmalarıdır. Bu bağlılığa esas olan konu bireyin örgüte katkıları karşılığında elde ettiği ödüllerdir.
- Yabancılaştırıcı bağlılık; çalışanın başka bir seçeneği olmadığı ve içinde bulunduğu durumu değiştiremeyeceği inancıyla örgüte bağlı kalma durumunu ifade etmektedir. ⁵⁹

2.2.2.2. Kanter’in Yaklaşımı

Kanter, örgütsel bağlılığı ele alırken bireysel ve örgütsel hedeflerin harmonize olmasına yönelik iki yönlü uyum yaratılan bir atmosferden bahsetmiştir. Bu yaklaşıma göre çalışanın tam kapasite performansını ve bağlılığını örgütsel amaçlara kanallı edebilmesi için, örgüt stratejisi ve hedeflerinin yanında kendi kariyer yaşamı ile ilgili beklentileri elde edebilmek için de örgütün çeşitli sosyal unsurları ile topyekûn “kişiliğinin bütünleştirilmesi” gerekliliğinden bahsetmektedir. ⁶⁰ Buna göre bağlılık örgütün yaşamını sürdürmesine adanmışlığını ifade eder.

⁵⁸ Richard T. Mowday, Lyman W. Porter, and Richard M. Steers, **Employee - Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, Academic press, 1982, pp. 21-23.

⁵⁹ George A. Zangaro, “Organizational commitment: A concept analysis”, **Nursing Forum**, Vol. 36. No. 2, 2001, pp. 14.

⁶⁰ Kanter, **a.g.e.**, s. 500.

Bağlılığın “sosyal sistem” ile “kişilik sistemi” olmak üzere iki yönlü olduğu belirtilmiştir.⁶¹ Bahsedilen sosyal sistem “sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı” olarak üç temelden oluşurken, kişilik sistemi “bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden” oluşmaktadır. Kanter bağlılığı üç şekilde ele alıp incelemektedir. Buna göre:

- Devam bağlılığında; çalışanın örgütte kalmasının kendi çıkarlarına daha fazla hizmet edeceğine inanmasından dolayı, örgüt üyeliğini sürdürmeye devam etmesi söz konusudur. Böylelikle örgütün sürdürülebilirliği ve kalıcılığı için kendisini örgüte adanması hatta fedakârlık yapabilmesi devama yönelik bağlılığın göstergesi olarak belirtilmiştir.⁶²
- Birleşme bağlılığı; “sosyal ilişkilere bağlanma” bu bağlılığın odak noktasıdır. Sosyal ilişkilerin açılımı ise örgüt içerisindeki “gruplar, gruptaki kişiler ve ilişkileri” ifade etmektedir. Kanter’e göre birleşme bağlılığı çalışanın daha evvel ait olduğu ilişkiler ağından vazgeçerek organizasyonun birleşmesini ve amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacak “simge, sembol ve törenleri benimsemesi” olarak nitelenmektedir.⁶³
- Kontrol bağlılığı; bireyin örgüt normlarını benimsemesi ve bağlanmasıdır.⁶⁴ Bunun temelinde “örgüt normlarına pozitif yönelinmesi ve örgütün beklediği davranışları göstermesi, kurumda kurallara uyması ve itaat etmesi” olduğu belirtilmektedir.

Sonuç olarak yukarıda kısaca açıklanan bağlılık şekillerini ortaya çıkaran nedenler nasıl farklılık gösteriyorsa yaratacakları sonuçlar da birbirlerinden farklı olacaktır. Devama yönelik bağlılık bireyin üyeliğini sürdürmesine kenetlenme bağlılığı varlığı tehdit edici dış tehdit ve tehlikelere karşı gelmeye ve kontrol bağlılığı ise grup normlarına sadık kalmayı, üyelerin kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyumlaştırmasını sağlayacaktır. Bu üç bağlılık şekli birbirinden farklı

⁶¹ A.e., s. 500-501.

⁶² A.e., s. 504.

⁶³ A.e., s. 507.

⁶⁴ A.e., s. 510.

sonuçlar yaratmasına karşın, Kanter'e göre birbiriyle çatışma içerisinde olmayıp birbirlerini tamamlayıcı niteliktedir.⁶⁵ Bu üç bağıllık boyutlarından her biri bireyin örgütü ile bağlarını artırma açısından diğer bağıllıkları güçlendirmektedir.

2.2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağıllık kavramı çalışanların işine sarılması, sadakat ile örgüt değerlerine adanışını ihtiva eden, örgüt ile çalışan arasında var olan “psikolojik bir bağ” olarak tanımlanmaktadır.⁶⁶ Bu bakış açısına göre, bireyin örgüte bağıllığı üç boyutta değerlendirilmiştir. Bunlar “uyum”, “özdeşleşme” ve “benimseme” olarak açıklanmaktadır.⁶⁷

- Uyum boyutunda; çalışan örgütün değerlerini daha yüzeysel bir biçimde benimsemektedir. Çalışanın temel amacı örgüt tarafından sağlanan ödülleri elde etmek ve cezalardan da korunmaktır. Buna göre uyum boyutuna göre davranan bir birey maddi ve manevi ödüller edinmeyi hedeflemektedir.
- Özdeşleşme boyutunda; çalışan kendisini mutlu ve tatmin eden sosyal ilişkiler ağını muhafaza etmek için örgüt üyeliğine devam etmeyi ve dâhil olmayı seçmektedir. İşgören, bir grubun üyesi olmaktan ötürü gurur duyar ve örgütte kalma istekleri yüksektir.
- Benimseme boyutu ile ilgili olarak; örgüt değerleri ve çalışan değerleri arasında gerçek bir örtüşme ve benzeşme olması durumunda bu uyumla birlikte “benimseme boyutunun” oluştuğu belirtilmiştir. Bu durum çalışanın ve örgütün değerlerinin uyuşması anlamına gelmektedir. İçselleştirme boyutundaki bağıllıkta işgörenler, kendilerine doğrudan fayda sağlamayan ancak örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Bu nedenle çalışanların örgütte kalma istekleri yine yüksektir.

Araştırmacıların yaklaşımındaki bağıllık boyutları davranışsal yönden ele alındığında uyum boyutundaki bağıllıkta bireyler örgüt için işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmaya yanaşmamaktadır. Örgütte kalma nedenleri sadece belirli ödülleri alabilmek

⁶⁵ Kanter, **a.g.e.**, s. 516.

⁶⁶ O'Reilly ve Chatman, **a.g.e.**, s. 492-493.

⁶⁷ **A.e.**, s. 493-495.

olan bu bireylerin örgütte kalma isteği de düşüktür. Bu anlamda uyum boyutu bağlılığın ilk aşamasıdır. Bağlılığın ikinci aşaması olan özdeşleşme ve üçüncü aşaması olan içselleştirme boyutlarında ifade bulan bağlılıkta ise bireylerin örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilediği görülmekte olup örgütte kalma istekleri de yüksektir.⁶⁸

2.2.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre “etik bağlılık”, “çıkar bağlılığı” ve “yabancılaştırıcı bağlılık” olmak üzere üç boyutun varlığından bahsedilmiştir.⁶⁹

- Etik bağlılık; temelde duygusal yanı olan bir bağlılık türü olarak nitelenmektedir. Buna göre çalışanın organizasyona ait tüm değer ve normları içselleştirmesi ve bunlarla özdeşleşmesi neticesinde bir örgüt gönüllüsü olması, kendisini adaması ve derin bir sorumluluk duygusu ile verdiği destektir.⁷⁰
- Çıkar bağlılığı; bireylerin örgütsel amaçlara ulaşması yönünde örgüte sağladıkları emek, zaman, bilgi ve deneyim gibi katkılar karşılığında örgütten elde edecekleri “maddi ve manevi ödüller ve teşviklere bağlı olarak hissettikleri” bir örgütsel bağlılık çeşididir.⁷¹
- Yabancılaştırıcı bağlılık; bireyin örgütün gerek iç gerek dış çevresi üzerinde bir kontrolünün olmadığı veya alternatif iş imkânlarının olmadığı düşüncesine bağlı olarak zuhur eden bir bağlılık boyutudur. Bütün bu duygular bireyde örgütte kapana kısıldığı hissinin uyanmasına neden olacaktır.⁷²

Penley ve Gould yukarıda bahsedilen üç bağlılık boyutunda da çalışanların farklı yaklaşımlar benimsediklerini ifade etmektedir. Etik bağlılıkta odaklanılan değerlerde,

⁶⁸ İlhan, **a.g.e.**, s.109.

⁶⁹ Larry E. Penley, Sam Gould, “Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 9, No.,1988, pp. 44.

⁷⁰ **A.e.**, s. 46.

⁷¹ **A.e.**, s. 46-47.

⁷² **A.e.**, s. 47.

güçlü bir biçimde örgütün değerler silsilesinin içselleştirildiği görülmektedir. Nerede ise “işkolikliğe” vardırılan bir yaklaşım örneği olduğu düşünülmektedir. Çıkarıcı bağlılıkta örgüt ve çalışan arasında pragmatik bir ilişkinin çalışan tarafından gözetildiği görülmektedir. Son olarak yabancılaştırmacı bağlılık boyutunda bireyin işi üzerinde etki sahibi olamadığı ve alternatif iş imkânlarının da olmadığı bu durumda, kontrol, yenilik ve değişimden mahrum olma duyguları ile çalışan davranışlarını yönlendirmektedir.⁷³

2.2.2.5. Meyer ve Allen’in Yaklaşımı

Daha önce belirtildiği üzere Meyer ve Allen 1984 yılında davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere yapılmış olan örgütsel bağlılık sınıflandırmalarının konuyu açıklamada yetersiz kaldığını düşünerek önce bu iki görüşü kapsayan “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı” olarak “iki boyutlu bağlılık modelini” sunmuşlardır. Daha sonra, araştırmacılar önerdikleri bu iki boyutlu bağlılık modeline orijinali Wiener ve Vardi’nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan “normatif bağlılık” boyutunu da eklemişlerdir. Böylece “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutlarını içeren üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli ortaya çıkmıştır.⁷⁴

Tablo 6: Meyer ve Allen’in Örgütsel Bağlılık Modelinde Yer Alan Boyutları

Bağlılık Boyutu	Bağlılık Gerekçesi	Tanım
Duygusal Bağlılık	Çalışanın bunu istemesi (İstek).	Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımında bulunması.
Devam Bağlılığı	Çalışanın buna zorunlu olması (Gereklilik).	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşacağı maliyetleri düşünmesi.
Normatif Bağlılık	Çalışanın bunu doğru bulması (Yükümlülük).	Çalışanın örgütsel üyeliğin sürdürülmesinin doğru olduğuna inanması.

Kaynak: Ümit Deniz İlhan, *Kuşaklar Açısından Çalışma Değerleri ve Bağlılık*, İzmir, Nobel Akademik Yayıncılık, 2019, s.111; John P. Meyer and Natalie J. Allen, “A Three-Component

⁷³ A.e., s. 44-48.

⁷⁴ Wasti, a.g.e., s.22.

Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol.1, No.1, 1991, pp.67.

- Duygusal bağlılık kavramı genel olarak; bireylerin çalıştıkları organizasyonla bütünleşmeleri, duygusal bir aidiyet ve bağlılık hissetmeleri, bunun bir sonucu olarak da örgütte kalma isteklerini ifade etmektedir.⁷⁵ Çalışan ile örgüt arasındaki aktif bir biçimde karşılıklı bütünleşmeyi ifade etmesi sebebiyle duygusal bağlılık diğer boyutlarla kıyaslandığında hem örgüt hem de birey açısından daha değerli ve önemli kabul edilmektedir.⁷⁶ Güçlü bir duygusal bağlılığı olan ve bu şekilde örgüt üyeliğini devam ettiren çalışanlar buna gereksinimleri olduğu için değil, daha çok bunu kendi istekleri için örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler.⁷⁷ Duygusal boyutta bağlılık özünde çalışanın kendinin ne kadar değerli görüldüğüne ilişkin algısıdır. Ayrıca bu modele göre insan kaynakları tarafından örgüt hedefleri çerçevesinde üretilen çeşitli uygulamalar “çalışanlarda kendilerine değer verildiği algısını” yaratıyorsa, ilgili politikalar ve uygulamalar duygusal bağlılığı pozitif yönlü etkileyebilecektir. Terfi imkânı elde etmiş olan çalışanların bağlılıkları kuvvetlenirken bu imkânı elde edememiş olanların olumsuz etkilenmemeleri için âdil gerekçelerin çalışanlara aktarılması gerekmektedir.⁷⁸ Duygusal bağlılığın gelişimine etki eden bazı örgütsel faktörler bulunmaktadır. İşin çalışan tarafından arzu edilerek yapılması, çalışanın örgütteki görev tanımı, üst yönetimin öneriye açık olması, yönetsel süreçlerde çalışanların fikirlerinin alınması, örgüt amaçlarının anlaşılır olması, örgütte çalışanlar arasında iyi iletişim kurulması ve örgütsel adalet gibi birtakım özellikler vurgulanmıştır.⁷⁹ Duygusal bağlılığın bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini tamamen

⁷⁵ John P. Meyer, Laura J. Stanley and Natalya M. Parfyonova “Employee Commitment in Context: The Nature and Implication of Commitment Profiles”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 80, No.1, 2012, pp.1-2.

⁷⁶ Lynn Stallworth, “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment to Accounting Organizations”, **Managerial Auditing Journal**, Vol.19, No.7, pp.945-955.

⁷⁷ Meyer ve Allen, 1991, **a.g.e.**, s. 67.

⁷⁸ Natalie J. Allen, John P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, No.1, 1990, pp.14.

⁷⁹ Meyer ve Allen, 1997, **a.g.e.**, s. 41-55.

benimsediklerinde gerçekleştiği düşünülmektedir. Nitekim böylece çalışanlar örgüte dair bir kader birliği duygusu ile örgütle özdeşleşir. Örgütün başarılarını ve başarısızlıkları kucaklarlar ve kendilerini bu çıktılar karşısında sorumlu hissederler.

- Devamlılık bağlılığı boyutu; işten ayrılmanın getireceği maliyet algısı olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisindeki çeşitli kazanımların bir başka örgütte sunulamayacağı düşüncesi bu bağlılığı kuvvetlendirmektedir. Dolayısıyla çalışanın geliştirdiği yetenekler ve beceriler yalnızca bu örgüt için önemli olduğundan birey ekonomik kazançlar açısından bunu bir kayıp olarak değerlendirecek ve hâli hazırda çalışmakta olduğu örgüte karşı mali gereklilikler sebebiyle devam bağlılığı hissedecektir.⁸⁰ Yatırımların mahiyeti bireyin örgüte verdiği emek ve çabalarına karşılık olarak elde ettiği gelir ve diğer yan haklar gibi kazanımlardır. Bireyin bu yatırımları örgütten ayrılması durumunda kaybedileceği korkusuyla oluşan bağlılık ise devam bağlılığı olarak nitelendirilmektedir.⁸¹ Çalışan örgütte çalışmış olduğu süre boyunca yapmış olduğu tüm yatırımları göz önünde bulundurarak örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmektedir.⁸² Ayrıca algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de örgüt üyeliği sürdürülebilmektedir. Devam bağlılığı çerçevesinde çalışanlar örgüt için harcadıkları emek ve çabaların karşılığında maddi ve manevi olarak ne tip kazanımlar elde edebileceklerini, ayrıldıkları taktirde ise neleri kaybedeceklerini göz önüne almakta ve değerlendirmektedir. Çalışanların bu bağlılık boyutunda ancak ödüller beklentileriyle uyduğunda, örgütsel amaçlar için en iyi çabayı göstereceği düşünülmektedir.

⁸⁰ Meyer ve Allen, a.g.e., s. 56-60.

⁸¹ Arzu Wasti, **Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne bir Bakış, Akademisyenler ve Profesyoneller Gözüyle: Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Edit: Zeynep Aycan, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, s.201.

⁸² Natalie Allen, J., John P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, No.1, 1990, pp.3.

- Normatif bağıllık; belirli normların çalışanlar üzerinde “zorunluluk duygusu” yaratması sebebiyle oluşan bir bağıllık boyutudur. Normatif bağıllıkta içsel bir zorunluluğa vurgu yapılır.⁸³ Burada bağıllığın temelinde doğru ve ahlaki olanı yapma duygusu ön plana çıkmaktadır. Bu bağıllık türünün gelişmesinde kültürel ve ailesel dinamikler ve normlar oldukça etkilidir.⁸⁴ Normatif bağıllık bireyin örgüte bağıllık göstermeyi kendisine bir “görev” olarak kabul etmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bireyin ailevi ve kültürel sosyalleşme sürecini kapsayan örgüte giriş öncesindeki örgütsel sosyalleşme sürecini içeren ve aynı zamanda örgütte geçirdiği süre içindeki yaşantılarının bir sonucu olarak örgütte kalma konusunda hissettiği normatif baskılardan etkilenmektedir.⁸⁵ Normatif bağıllık bir tür “görev duygusu” nedeniyle duygusal bağıllıktan ayrışırken bireyin örgütten ayrılması sonucunda ortaya çıkacak olası kayıplarla ilgilenmediği için ise devamlılık bağıllığından farklılaşmaktadır.⁸⁶ Normatif bağıllık ekseninde çalışanlar hem kendi bireysel değerler sistemleri hem de örgütte kalmasına sebep olan sosyal değerlere endeksli olarak çalışmaya devam etmeyi bir sorumluluk “doğru bir davranış” olarak nitelendirmektedir. Bu sebeple de örgütte kalmaya devam etmeyi seçmektedirler. Özünde bakıldığında bu durumun çalışanların “sadakat” değer ve normları ile bütünleşik olup, onların bir takım “sosyal” ve “kültürel” kimliklerinden beslendiği düşünülmektedir. Normatif bağıllık değerleri yüksek bireylerin itaat, ihtiyatlılık ve formaliteye değer verdiği öngörülmektedir.

Bu yaklaşıma ait ilk ölçek 1990 yılında Allen ve Meyer tarafından “duygusal boyut” “devam boyutu”, “normatif boyut” olmak üzere 3 boyut ve 8’er maddeden oluşturulmuş bir yapıda hazırlanmıştır. Ölçek, 1993 yılında Meyer, Allen ve Smith

⁸³ Kate McInnis, John P. Meyer and Susan Feldman, “Psychological Contracts and Their Implications for Commitment: A Feature-Based Approach”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.74, No.2, pp.166.

⁸⁴ Meyer ve Allen, 1997, **a.g.e.**, s. 60.

⁸⁵ Allen, Natalie J., John P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, No.1, 1990, pp.4.

⁸⁶ Wasti, 2000, **a.g.e.**, s.201-202.

tarafından revize edilip güncel hâline getirilerek 3 boyuttan oluşan yapısı korunmuştur. Her boyut için 6'şar olmak toplam üzere 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri akademik olarak yapılmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılığın ölçümünde bu yaklaşıma ait bir ölçek kullanılması planlanmaktadır.⁸⁷ Ölçek literatürde en çok kullanılan ve kabul gören örgütsel bağlılık ölçeklerinden birisi hâline gelmiştir ve bu yönüyle de uluslararası incelemeler için uygun olduğu düşünülmektedir.

Allen ve Meyer 1997 yılında yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmaların birçoğunun özellikle duygusal bağlılığa odaklandığını belirtmiştir. Bunun iki temel nedeni olduğu ifade edilmektedir. Birincisi ölçeklerin sonradan geliştirilmeye başlanması ve öncesinde örgütsel bağlılığın tek boyutlu ele alınmasıdır. İkincisi ise örgütler açısından duygusal bağlılığın son derece önemsenmeye başlanması ve üzerinde özellikle durulmasıdır. Ancak Allen ve Meyer'e göre organizasyonlar geliştirdikleri yönetsel uygulamalarla tutumsal bağlılığın yanında devam bağlılığı ve normatif bağlılığı da olumlu etkileyebileceklerini keşfetmelidirler. Buna göre olumlu bir yönetim uygulamasının farklı bağlılık boyutlarına da olumlu etki edebileceği gözardı edilmemelidir. Nitekim örgütsel bağlılığı geliştirmeye yönelik pozitif bir uygulama diğer bağlılık boyutlarını da besleyebilmektedir.⁸⁸

Daha sonra yapılan çalışmalarda ise Meyer ve Herscovitch önceki görgül bulgulardan yola çıkarak "saf" profiller arasında en olumlu profilin "saf" duygusal bağlılık profili olacağını, onu "saf" normatif profilin son olarak "saf" devamlılık bağlılığı profilinin takip edeceğini önermişlerdir.⁸⁹ Düşük duygusal bağlılık içeren profillerden ise "saf" normatif bağlılık profilinin yüksek normatif ve devamlılık bağlılığından oluşan profilden veya "saf" devamlılık bağlılığı profilinden daha olumlu olacağını da öngörmüşlerdir. En olumsuz profilin ise üç tip bağlılığın da

⁸⁷ Abidin Dağlı, Zakir Elçiçek ve Bünyamin Han, "Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.17,S.68,2018,s. 1767.

⁸⁸ Bakan, **a.g.e.**, s.114.

⁸⁹ Wasti, **a.g.e.**, s. 25.

düşük olduğu profil olacağını savunmuşlardır.⁹⁰ Duygusal bağlılığın yokluğunda ve devamlılık bağlılığı arttığında normatif bağlılığın mecburiyet ve “kapana kısılmış” hislerini pekiştireceğini savunmuştur.⁹¹

2.2.3.Çoklu Bağlılık

Davranışsal ve tutumsal bağlılık yaklaşımlarının dışında kalan bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık aslında örgütün iç ve dış unsurlarına ait çoklu bağlılık bileşenlerinden oluşmaktadır.⁹² Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler.⁹³ Tutumsal ve davranışsal bağlılık; örgütün bütününe karşı hissedilirken, çoklu bağlılık yaklaşımında örgütteki farklı unsurların farklı türlerde ve düzeylerde bağlılık oluşturacağı öne sürülmüştür.⁹⁴ Bu nedenle örgüte ilişkin unsurların ve grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanlar, yöneticiler hatta müşteriler ve genel anlamda kamuoyu çoklu bağlılığın kaynaklarını oluşturmaktadır.⁹⁵

Reichers’ın 1995 yılında yapmış olduğu kuramsal çalışmasının ardından bağlılığın sadece örgüte odaklı olmadığı anlayışı kabul görmüştür. Nitekim çalışma veya takım arkadaşları, üst yönetim, sendika, hatta meslek, kariyer, örgütsel hedefler gibi odaklara bağlılığın da örgütsel ve bireysel sonuçları yorumlamada önemli olduğu düşünülmektedir. Bu faktörler dâhilinde kariyere, mesleğe, hedeflere bağlılığın, çalışma ilişkileri çerçevesinde sendikaya olan bağlılığın, yönetsel çerçevede amire bağlı olup olmadığının kuramsal ve uygulama boyutu da oldukça popüler bir yaklaşım olmuştur.⁹⁶ Gerçekten de çalışma ilişkilerinin bir parçası olan bu faktörlerin ayrıca araştırılması konu bakımından faydalı görülmektedir.

⁹⁰ Wasti, **a.g.e.**, s. 25.

⁹¹ **A.e.**, s. 26.

⁹² Saldamlı, **a.g.e.**, s. 25.

⁹³ Balay, **a.g.e.**, s. 26.

⁹⁴ Hasan Gül,“Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C.2, S.1, 2002, s. 49-50.

⁹⁵ Saldamlı,**a.g.e.**, s. 25.

⁹⁶ Wasti, **a.g.e.**, s. 23-24.

2.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Tüm bağlılık yaklaşımlarının birbirine benzediği ve birbirini desteklediği görülmektedir. Yaklaşımların hangisinin birbirine daha üstün ve geçerli olduğu tartışmaya açıktır. Tutumsal bağlılık daha çok örgütsel davranış alanında kabul görürken davranışsal bağlılık sosyal psikoloji alanında daha çok ele alınmaktadır. Tutumsal bağlılık davranışsal bağlılığa göre daha fazla duygusal boyut içermektedir ve daha kapsayıcı olarak nitelendirilmektedir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımının en önemli teorisyenleri olan Kanter, Etzioni, O'Reilly-Chatman, Penley-Gould ve Allen-Meyer'in çalışmalarında bağlılığın bu üç boyutu farklı isimlerle ele alınmaktadır. Örgütsel hedef ve değerlerin benimsenilmesi, örgüt yararına gönüllü çaba sarfedilmesi ve örgüte psikolojik olarak bağlanmayı ifade eden "duygusal bağlılık"; Kanter tarafından "kenetlenme bağlılığı", Etzioni tarafından "ahlaki açıdan yakınlaşma", O'Reilly ve Chatman tarafından "bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutu", Penley ve Gould tarafından ise "ahlaki bağlılık" şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Devamlılık bağlılığı ise, Kanter tarafından "devama yönelik bağlılık", Etzioni tarafından "çıkara dayalı yakınlaşma" veya "hesapçı bağlılık", O'Reilly ve Chatman tarafından "uyum boyutu", Penley ve Gould tarafından ise "çıkarıcı bağlılık" kavramlarıyla ele alınmışlardır. Benzer bir şekilde kişinin örgütüne bağlılık göstermesinin ahlaki bir davranış olarak algılanması görüşüne dayanan normatif bağlılık da söz konusu araştırmacılar tarafından farklı isimlerle değerlendirilmiştir.⁹⁷ Fakat kendi aralarında boyutsal farklılaşma mevcuttur örneğin uyum bağlılığı ve çıkara dayalı bağlılık çalışanın ödül alma isteği ile ilintili iken devam bağlılığı örgütten ayrılma hâlinde katlanılacak maliyetlerle ilgilidir.⁹⁸

Davranışsal yaklaşım ise kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri gerektiği ile ilgili süreçle ifade edilmektedir. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı alışveriş ilişkisine diğer bir ifadeyle çıkar-

⁹⁷ Gül, a.g.e., s. 50-51.

⁹⁸ Neşe Çakı, *İş'te Bağlılık: Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması*, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2018, s. 24.

maliyet ilişkisine dayanmaktadır. Her iki davranışsal bağlılık yaklaşımının sadece davranışlara odaklanıp çalışanların tutum, değer, hedef, vizyon ve misyonlarını göz ardı etmesi ise bu yaklaşımların eksik yönlerini oluşturmaktadır.⁹⁹ Çoklu bağlılık yaklaşımında ise karşılaştırmalı olarak bağlılık faktörleri iç ve dış unsurlar olarak tasnif edilmiş ve yapısal örgüt kalıplarının nispeten dışına çıkarılmıştır.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık çalışanların, örgütlerinin hedeflerine olan inançlarını ve gönüllü bir biçimde çalışma yaşamlarını aynı kuruluş içerisinde devam ettirme isteklerini belirtmektedir.¹⁰⁰ Örgütsel bağlılık faktörleri yaş, cinsiyet, deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini, rol belirliliği, rol çatışması, yapılan işin önemi, güvenilirlik, özerklik, karar sürecine katılım, işin içinde yer alma, alınan destek, iş güvenliği, tanınma, yabancılaşma, medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller, terfi olanakları, ücret, tanımlama, diğer çalışanlar, liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, çalışanlara gösterilen ilgi, rutinlik olarak çeşitlenmektedir.¹⁰¹ Örgütün başarılı bir biçimde faaliyet gösterebilmesinin temel normlarından biri örgütsel yaşamın en önemli kaynağı olarak kabul edilen beşeri sermayenin yani çalışanların işi ve örgütü ile olumlu anlamda bağ kurması, benimsemesi ve işinden tatmin duyarak çalışmasıdır. Örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen pek çok faktör olmakla birlikte bu faktörler literatür yazınında genel olarak “kişisel faktörler”, “örgütsel faktörler” ve “örgüt dışı faktörler” olarak üç başlık kapsamında incelenmektedir.¹⁰²

2.4.1. Kişisel Faktörler

Bireysel özellikler, “demografik faktörler” ve “çalışma hayatına ilişkin faktörler” olarak değerlendirilmektedir. “Yaş”, “cinsiyet”, “eğitim düzeyi”, “kıdem”, “statü”,

⁹⁹ Hasan Gül, “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, **Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.10, S.2, 2003, s. 80.

¹⁰⁰ Paul C. Nystrom, “ Organizational Cultures, Strategies, and Commitments in Health Care Organizations”, **Health Care Management Review**, Vol.18, No.1, 1993, pp. 43.

¹⁰¹ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel, 2004, s. 99-100.

¹⁰² Arzu Gürdoğan, **Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul, Kriter Yayınevi, 2018, s.46-53; Çakı, **a.g.e.**, s. 25-34; İlhan, **a.g.e.**, s.113-125; Güney, **a.g.e.** s.280-281.

“kişisel başarı algısı”, “kontrol odağı”, “içsel motivasyon”, “merkezi yaşam ilgisi” vb. unsurlar demografik faktörler olarak değerlendirilmektedir. Diğer yandan başarıma arzusu, katılımcı ve çıkarıcı değerler ise çalışma hayatına ilişkin kişisel faktörler olarak değerlendirilmektedir.¹⁰³ Bazı araştırma sonuçlarına göre demografik faktörler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi) ile örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu tespit edilmiştir.¹⁰⁴ Diğer yandan kıyaslama yapılacak olursa başka bir çalışmada ise örgütsel bağlılığın örgütsel ödüller ve iş değerleri ile ilişkili olduğu, demografik faktörlerle ise daha az ilişkili olduğu belirtilmiştir.¹⁰⁵

2.4.1.1. Yaş

Meyer ve Allen’in farklı yıllarda yaptığı çalışmaların ilkinde gençlerin iş tecrübelerinin az olması nedeni ile alternatif iş imkânlarının az olduğu ve bu sebeple örgütsel bağlılıklarının yüksek olabileceği fikrini dile getirmişlerdir.¹⁰⁶ İkinci farklı çalışmaya göre ise örgütte çalışma süresi ve pozisyon süresi gibi yaş ile ilgili faktörler kontrol altına alındığında yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişki tutarlılığını korumaya devam etmiştir.¹⁰⁷ Birçok araştırmacı yapmış olduğu çalışmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu belirtmiştir.¹⁰⁸ İleri yaşlarla ilgili olaraksa daha farklı bir sonuç ortaya koyulmuş yaşın ilerlemesi neticesinde çalışanların emek piyasasında istihdam edilme şansları azalabileceğinden yaşa bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının artacağını öngörmüştür.¹⁰⁹ Yaş ve duygusal

¹⁰³ Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.18, S.2, 2003, s.115.

¹⁰⁴ Azmi Yalçın, Fatma Nur İplik, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.14, S.1, 2005, s. 399.

¹⁰⁵ Bayram, **a.g.e.**, s. 134.

¹⁰⁶ John P., Meyer and Natalie J. Allen, “Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.69, No.3, 1984, pp.377.

¹⁰⁷ Natalie J. Allen and John P. Meyer, “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?.” **Journal of Business Research**, Vol.26, No.1,1993, pp.49–61.

¹⁰⁸ Peter Lok and John Crawford, “The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment”, **Journal of Management Development**, Vol.23, No.4, 2004, pp.334–335.; Rowden, **a.g.e.**, s. 32.

¹⁰⁹ Harold L. Angle and James L. Perry, “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.26, No.1, 1981, pp.7.

bağlılık hakkındaki bir araştırmada ise bu iki değişken arasında ilişki saptanmıştır. Çalışanın yaşı arttıkça bağlılıkta da artış olduğu sonucuna ulaşmıştır.¹¹⁰

Konuyu kuşaklar açısından değerlendirdiğimizde de ilgi çekici sonuçlar çıkmaktadır buna göre yaş değişkeni ile ilgili olarak D'amato ve Herzfeldt'ya göre aynı jenerasyondan kişiler benzer değerleri görüşler ve yaşama tecrübelerine sahiptir. Genç çalışanların beklentileri şayet örgüt tarafından karşılanmıyorsa, daha iyi iş fırsatları doğduğu taktirde, fırsatları değerlendirmek için örgütlerinden ayrılabilirler.¹¹¹

2.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyetle ilgili araştırmalarda bazı çalışmalar duygusal bağlılık ile cinsiyetin ilişkili olduğunu belirtirken, bazı çalışmalarda bu ikili arasında ilişki tespit edilemediği belirtilmiştir.¹¹²

Çalışanların statüleri göz önünde bulunarak yapılan çalışmalarda ise farklı bulgular ortaya koyulmuştur. Örneğin Cohen yapmış olduğu bir araştırmada çalışanların statülerini esas aldığında mavi yaka çalışanlar içerisinde kadınların, beyaz yaka çalışanlar içerisinde erkeklerin daha yüksek bağlılık gösterdikleri bulgusuna ulaşmıştır.¹¹³ Diğer yandan Ahmad ve Abubakar ise araştırmalarında Malezya'daki beyaz yakalı çalışanlarda cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir korelasyon olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.¹¹⁴

¹¹⁰ Seçkin, **a.g.e.**, s.357-359.

¹¹¹ Alessia D'Amato and Regina Herzfeldt, "Learning Orientation, Organizational Commitment and Talent Retention Across Generations: A study of European managers", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.23, No.8, 2008, pp. 929.

¹¹² Aşkın Keser, Burcu Kümbül Güler, **Çalışma Psikolojisi**, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2016, s.250.

¹¹³ Aaron Cohen, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", **Journal of organizational Behavior**, Vol.13, No.6,1992, pp.546-547.

¹¹⁴ Ahmad, Kamarul Zaman, Raida Abu Bakar: "The Association Between Training and Organization Commitment Among White Workers in Malaysia", **International Journal of Training and Development**, Vol.7, No.3, 2003, pp.181.

2.4.1.3. Medeni Durum

Popoola'nın yapmış olduğu araştırmada araştırma sonuçlarına göre medeni durum değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu belirtilmektedir.¹¹⁵ Nitekim medeni hâli evli olan çalışanların sosyal ve ailevi sorumlulukları nedeniyle, değişikliğe gitmeyi daha riskli bulabilecekleri ve bu ihtimalden ötürü de örgütsel bağlılıklarının diğerlerine nispeten daha yüksek olabileceği savı öne sürülmektedir.

Bazı çalışmalarda bakım vermek zorunda olduğu bağımlı çocuk veya yaşlısı olan özellikle evli çalışanların bağlılıklarının güçlü olmasında bu sosyal durumun etkin bir rol oynadığı belirtilmektedir.¹¹⁶ Bu bağlamda sorumluluklardaki artışın devam bağlılığının bir sonucu olarak maliyetleri ön plana çıkartmasından ötürü bireylerin bağlılıklarının artabileceği düşünülmektedir.

Buna karşın bekar olan bireylerin örgütlerine daha az bağlanma gereksinimi duyacakları ve daha iyi bir iş alternatifi elde ettiklerinde çok rahatlıkla örgütten ayrılacakları görüşü savunulmaktadır.¹¹⁷ Ancak bunun normatif değerler çerçevesinde bireylerin değer yargılarına göre de değişiklik gösterebileceği öngörülmektedir. Doğru olanı yapma düşüncesi aile ve toplum normları ahlaki bağlılığa vurgu yapan çeşitli toplumlarda tersi sonuçların da doğabileceği gözönüne alınmalıdır.

2.4.1.4. Eğitim Seviyesi

Bireylerin sahip oldukları eğitim seviyesi, emek piyasalarında rekabet güçlerini yükselttiğinden, literatürde de genel olarak örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir.¹¹⁸ Joiner ve Bakalis'in yaptığı araştırmaya göre eğitim seviyesi yükselen çalışanların iş bulma ve istihdam edilme olasılıkları güçlendiği için

¹¹⁵ Sunday O. Popoola, "Personal Factors Affecting Organizational Commitment of Records Management Personnel in Nigerian State Universities", **IFE Psychologia an International Journal**, Vol.14, No.1, 2006, pp.183.

¹¹⁶ Warren CK Chiu and Catherine W. Ng., "Women-Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organizations in Hong Kong", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.72, No.4, 1999, pp.489.

¹¹⁷ Lawrence G. Hrebiniak, Joseph A. Alutto, "Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Vol.17, No.4, 1972, pp.562.

¹¹⁸ Popoola, **a.g.e.**, s. 183-184.

veya ikincil bir durum olarak çalıştıkları örgütten beklentileri yükseleceği için bu eğitim durumu ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir.¹¹⁹ Buna karşın insan doğasının pragmatik olduğu düşüncesinden yola çıkarak eğitim düzeyi düşük kişilerin de yeni iş fırsatlarına karşılık, gelir aralıklarında küçük farklılıkların olmasının dahi yaşam standartlarını etkileyeceği düşünüldüğünde bu grubun da çıkar-maliyet ekseninde hareket edebileceği göz önüne alınmalıdır.

Yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki bulunmuştur.¹²⁰ Mathieu ve Zajac da araştırmalarında eğitilmiş çalışanların daha yüksek standartta beklentilere sahip olduğunu, bu sebeple örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi değişkenlerinin negatif yönlü ilişkili olduğunu belirtmiştir.¹²¹ Gerçekten de toplumsal olarak eğitime yapılan beşerî yatırım gelecekte kişilere dönebilecek potansiyel bir gelir aracı olarak görülmektedir. Yüksek eğitilmiş insanların kariyer ve ücret beklentilerinin olması çeşitli araştırmalara göre olağan kabul edilmekle birlikte bu tip yüksek işgücüne sahip şirketlerin yetenek yarışlarında nitelikli işgücü elde etmek ve örgütsel bağlılığı sağlamak için kurumiçi iletişim ve insan kaynakları fonksiyonlarını çok daha etkin bir araç olarak kullanmaları gerektiği düşünülmektedir. Ülkelerin sanayileşme seviyelerindeki farklılaşma nedeniyle mavi yaka işgücünün hâlâ üretim sektöründe ağırlığının olması bu eğitim düzeyine sahip işgücünü de önemli kılmakta ve bunun şirketlerin örgütsel bağlılığı değerlendirirken atlamaması gereken bir husus olduğu düşünülmektedir. Nitekim pek çok alanda üretim süreçlerinin hâlâ tam bir otomasyondan uzak ve manuel yapıldığı gözlemlenmektedir. Örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi açısından eğitim düzeyinin işyeri özelinde daha bütünsel bir yaklaşımla değerlendirilmesi pratikte daha faydalı bulunmaktadır.

¹¹⁹ Therese A. Joiner and Steve Bakalis, "The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics", **International Journal of Educational Management**, Vol. 20, No. 6, 2006, pp. 447.

¹²⁰ Angle ve Perry, **a.g.e.**, s. 7.

¹²¹ John E. Mathieu and Dennis M. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Vol. 108, No. 2, 1990, pp. 177.

2.4.1.5. Kıdem

Meyer ve Allen'in yapmış olduğu çalışmaya göre çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin nedeni konusunda kesin bir şey söylemek görüldüğü kadar kolay değildir. Literatürde konu ile ilgili farklı görüşler mevcuttur. Bunun nedeni öncelikle daha uzun çalışma süresine sahip olan çalışanların daha çok iş deneyimi elde etme ve çeşitli kazanımları neticesinde bağlılık seviyelerinin artmasıdır. İkinci neden ise güçlü bir örgütsel bağlılığa sahip olmayan bireylerin kıdemlerinin erken yıllarında örgütten ayrıldıklarından buna karşın örgütsel bağlılığı güçlü olanların örgütte çalışmaya devam ettiklerinden dolayı çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken yaş faktörü sabit tutulduğunda aradaki ilişki düzeyi azalmaktadır. Fakat yine de bu bağlamda düşünüldüğünde çalışanın yaşından ötürü kıdem ve duygusal bağlılığın ilişkili olduğunu düşünmek mümkündür.¹²²

Araştırmalarda “çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu” belirtilmiştir.¹²³ Cohen çalışmasında kıdem süresi artan bir işgörenin örgütten sağladığı kazançların artmakta olduğunu ve bu sebeple de kıdem ile örgütsel bağlılık arasında “doğrusal bir ilişki olabileceğini” ileri sürmüştür. Nitekim örgütte uzun süre çalışmış olan bireylerin örgüte harcamış oldukları emek ve zaman diğerlerine göre yüksek olduğundan bu bireyler belirli bir statü elde etmiş ve çeşitli terfi imkânları yakalamışlardır.¹²⁴ İnsan yaşamında verilebilecek en önemli sermayenin “zaman” kavramı olduğu düşünülmektedir. Şirkete pozitif değer katmanın dar anlamda zamanla ölçüldüğünü düşünürsek kıdemın hem duygusal hem devam boyutu bakımından çalışanlarda bağlılık yaratabileceği öngörülmektedir.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler için bir gruplama örgütteki pozisyona ilişkin nitelikler (zorluk derecesi, görev tanımdaki açıklık), organizasyonel özellikler (çalışan sayısı, çalışma ilişkileri yapısı, özerklik ve merkeziyetçilik) ve örgütteki

¹²² Meyer ve Allen, **a.g.e.**, s. 43-44.

¹²³ Aaron Cohen, “Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis”, **Basic and Applied Social Psychology**, Vol.14, No.2, 1993, pp.151; Popoola, **a.g.e.**, s. 183.

¹²⁴ **A.e.**, s. 153-156.

alışan deneyimleri (tanınma, örgüte duyulan güven, beklentilerin karşılanma derecesi, çalışma arkadaşlarının örgüte karşı olumlu tutumları, liderlik, iyi iletişim ve sosyal ilişkiler) şeklindeki çeşitli gruplamalardır.¹²⁵ örgütsel faktörlerle ilgili diğeri bir kısa sınıflandırma ise aşağıdaki şekilde değerlendirilmiş ve sıralanmıştır:¹²⁶

- Örgüt vizyonu: Örgütsel bağlılık konusunda örgütsel vizyon çok önemli bir unsurdur. Vizyon örgütün değeri, amaç ve hedeflerini gelecekte olmak istediği yeri işaret etmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı artıran bir araçtır.
- Örgüt değerleri ve kültürü: Örgütsel kültürel değerler tanımlanmışsa ve yapılandırılmışsa, kültürel yapının gerekleri düzenli bir şekilde yerine getirirse örgüte olan bağlılığın güçleneceği öngörülmektedir. Örneğin değerler doğrultusunda kutlamalar yapılması, çeşitli örgütsel ödüllerin verilmesi yerinde ve zamanında yapılabilirse pozitif sonuçlar yaratması mümkündür.
- İşte otonomi: İş süreçlerinin tamamında ve karar almada çalışanlara otonomi verilmesi ve güven duyulması, çeşitli noktalarda çalışanların görüşlerine başvurulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Örgütsel formalleşme, örgütün yazılı norm ve kurallara ne derece bağlı veya ne derece esnek olabildiğini ifade etmektedir.¹²⁷ Aşırı esnek örgütsel yapılar kişilere göre karar alınmasına sebep olarak örgütsel adalete zarar verebilmektedir, diğeri yandan aşırı formalleşme ise çalışanların bunalmasına ve örgütsel bağlılığın negatif yönlü etkilenmesine sebep olabilmektedir.¹²⁸ İş süreçlerinde otonomi verilmesi çalışanlara gvenildiğinin önemli bir sembolü olarak algılanmaktadır fakat aynı zamanda örgütsel olarak bu süreci doğru düzenlemek ve optimize etmek gerekmektedir.
- alışana değeri vermek: Kendisine değeri verildiğini düşünen ve kendini bütün bir organizmanın önemli bir parçası olarak gören çalışanlar, örgütlerine

¹²⁵ Güney, **a.g.e.**, s. 280-283.

¹²⁶ Balay, **a.g.e.**, s. 115-134.

¹²⁷ Ela z, "rgtsel Vatandaşlık Davranışı", **alışma Yaşamında Davranış**, Edit: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2015, s.84.

¹²⁸ Keser ve Güler, **a.g.e.**, s.251.

daha güçlü bir biçimde bağlanacaklardır. Değer vermek pozitif duygu durumu yaratmaktadır ve bu etki çalışma ortamına da yansımaktadır. Çalışanlar örgüt değerlerinin yapılandırılmasında ve hedeflerin koyulmasında bilgilendirilmeli ve sürece dâhil edilmelidir. Örgüt amaçları hakkında detaylı bilgiye sahip olmak ve neyin ne için hangi hedefe hizmet ettiğini bilmek çalışanların işlerini daha çok sevmesine ve benimsemesine katkı sağlayacaktır. Katılımcı, açıklayıcı bir örgüt anlayışı inşa etmek ve pozitif bir dille örgütsel iletişim kurmanın, “insani değerlere odaklanmanın” son derece faydalı olacağı düşünülmektedir.

- Ekip çalışması: Gerçek bir ekip sinerjisi oluşturulabildiği taktirde hem yapılan işte hem de işin yapıldığı sosyal çevrede “beraberlik”, “birlik ve bütünlük” yaratımı sağlamaktadır. Herhangi bir sorunun zuhur etmesi hâlinde daha hızlı ve detaylı çözümler geliştirilebilmektedir. İş bölümü paylaşımları ise çalışanların işlerini sistematik olarak daha kolay hâle getirebilecektir. Bu pozitif kavramların yarattığı olumlu duygularla birlikte örgütsel bağlılığın da olumlu etkilenebileceği düşünülmektedir.
- Örgütiçi olanaklar: Çalışmanın temel amaçlarından birisi de çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılama gereksinimi olduğundan kurumsal olanaklar ne denli tatmin edici bir düzeyde olursa bu durum örgütsel bağlılığı da o denli pozitif yönlü etkileyebilmektedir. İşgörenler çalışmalarının karşılığını ne denli yeterli aldıklarına inanırlarsa, örgüte karşı o denli olumlu duygulara sahip olurlar. Bu sebeple kurum tarafından sunulan zengin olanakların da, örgütsel bağlılığa pozitif katkı yapabileceği düşünülmektedir.
- Örgütiçi kullanılan teknoloji ve gelişim imkânları: Teknoloji, çağımızı şekillendiren önemli araçlardan biri olarak, çalışanların işlerini kolaylaştıran vazgeçilmez bir kaynaktır. Üretim süreçlerinin hızlanmasına katkı sağlayacak ve “angarya” olarak nitelenen işlerin azalmasına yardımcı olacak “teknolojik yenilenmenin” çalışan memnuniyetini artırabileceği öngörülmektedir. Teknolojik yenilenmelere paralel olarak çalışanlara eğitim verilmesi gerekmektedir. Böylece işgörenlerin işlerinde daha özgüvenli ve başarılı olması sağlanabilmektedir. Nitekim bu faktörler de onların örgütsel

bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Örneğin yapılan bir araştırmada Allen ve Meyer “örgüte yeni katılan kişilerin oryantasyon dönemindeki örgüte bağlılık derecesi ile altı ay sonraki bağlılık derecesi arasında önemli bir fark olduğunu” belirtmişlerdir. Buna göre “çalışanların, çalışma ortamına uyum düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır.”¹²⁹ Ayrıca diğer etki eden faktörlerle ilgili olarak “lider-çalışan arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, örgütün güvenilirlik düzeyi” gibi başlıklar da literatürde önemsenmektedir.¹³⁰ Diğer sınıflandırmalar ayrıca başlıklar altında incelenmiştir.

2.4.2.1. Örgüt Kültürü ve İmajı

Örgüt kültürü örgüt üyeleri tarafından var edilen değerler ve normlardır. Örgüt kültürünü oluşturan değerler referans alındığında, değerlerin kurgulayıcısı olan yönetimin örgüt kültürüne katkısı büyüktür. Örgüt kültürü bütüncül bir özellik taşır, örgütün tarihsel gelişim sürecindeki birikimlerini yansıtır. Örgütsel kültürün hem yaratılması hem de değiştirilmesi uzun vadeli ve zor bir iştir. Örgüt kültürü bireyin kişisel ve profesyonel amaçları nasıl belirlediğini ve bu amaçları gerçekleştirmek için kaynaklarını nasıl yönettiklerini etkileyen önemli bir faktördür.¹³¹

Örgüt kültürü bireylerin karar verme, algılama, hissetme ve uygulama yöntemlerini de etkiler. Nitekim örgütün kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilerinin olduğu savunulur. Doğru yapılandırılmış bir örgüt kültürü, çalışanlar ve örgütün amaçları arasında ortak bir payda yaratarak örgütsel bağlılığı pozitif etkiler. Bu yaratılan “ortak kimlik birliği duygusu” örgütsel bağlılığın kuvvetlenmesine katkı sağlamaktadır.¹³² Güçlü bir kurum kültürüne sahip örgütlerde, bireyler örgütün değerleri inançları hedefleri ve varsayımları ile kişisel bütünleşme sağlandığından örgüte olan bağlılıkları ve aidiyetlerinin paralel olarak pekiştiği düşünülmektedir. Birçok araştırma bağlılık ve iş tatmini üzerine yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürlerinin pozitif, katı ve bürokratik kültürün ise negatif etki yarattığı sonucuna

¹²⁹ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.29, 2007, s.51.

¹³⁰ Özdevecioğlu, *a.g.e.*, s. 116.

¹³¹ Lok ve Crawford, *a.g.e.*, s. 323.

¹³² DeCotiis ve Summers, *a.g.e.*, s. 467.

ulaşmıştır.¹³³ Örgüt imajı ise örgütün çalışanlar, müşteriler gibi örgüt çevresini oluşturan unsurlar tarafından algılanma biçimi ve bıraktığı izlenimdir. Örgüt imajını etkileyen pek çok faktör arasında örgütün finansal gücü, yönetim biçimi, sosyal sorumluluk bilinci, yetenek yönetimi tarzı, işgücü profili, insan kaynakları politikaları, kültür yapısı, vizyonu, misyonu, değerleri hatta örgütün ismi, mimarisi, mal ve hizmet çeşitleri, geleneği, iletişim stratejileri, örgütsel dizaynı, felsefesi gibi fiziksel ve davranışsal unsurlar yer alır.¹³⁴ Aslında örgütsel imajın örgütsel kültürel değerlerin bir izdüşümü olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle örgüt üyelerinin örgütlerine ilişkin zihinlerindeki izlenimlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen bir sonuç yarattığı öngörülmektedir.

2.4.2.2. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün ve örgüt niteliklerinin oluşturduğu ortam algısına karşılık, bu havanın çalışanlar üzerinde yarattığı algı ve tatmin seviyesini ifade eden bir kavramdır.¹³⁵

Bir işletmenin fiziksel çalışma koşulları, iş ortamı temel faaliyet kuralları, iç prosedürleri, seçme ve yerleştirme süreçlerini işletme tarzı, performans değerlendirme süreçlerinin işleyişine kadar uzanan çalışanların algılamalarına göre işyeri ortamının değerlendirilmesidir. Nitekim konu ile ilgili yapılan bir araştırmada örgütsel iklim ve çalışma performansı sonuçlarının ilişkili olduğu, bu ilişkinin bağlılık aracı değişkeni tarafından etkilendiği vurgulanmaktadır.¹³⁶ Bu nedenle çalışanların örgütün işleyiş tarzı ve genel havasından olumlu veya olumsuz çalışan deneyimleri yoluyla etkilendiği düşünülmektedir.

¹³³ Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan, and Juliana Johari, "The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance", **Journal of Management Development**, Vol.22, No.8, 2003, pp.708.; Lok ve Crawford, **a.g.e.**, s. 321.

¹³⁴ Bakan, **a.g.e.**, s. 170.

¹³⁵ Pervin Bilir ve Ünal Ay, "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları." **Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, C.1, 2007, s. 48.

¹³⁶ Suliman ve Iles, **a.g.e.**, s. 411.

2.4.2.3. Örgütsel İletişim, Güven ve Adalet

Örgütsel iletişim iş hayatının en önemli başarı parametrelerinden birisi olarak görülmektedir. Nitekim açık ve güçlü bir iletişim tarzının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Buna kısaca örnek verecek olursak örgüt değerlerinin aktarılması, çalışanların örgütle özdeşleşmesinin güçlenmesi, yönetici ve çalışanlar arasındaki iki yönlü iletişimi güçlendirmek, bütünüyle bir örgüt kültürü, kimliği ve imajı yaratmaya ve sürdürmeye çalışmaktır.¹³⁷ Örgütsel iletişimin açık, şeffaf, hesap verilebilir değerler üzerine kurulmasının çalışanlar arasında güven yaratacağı öngörülmektedir.

Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığı literatürde çok sayıda çalışmada araştırılmıştır. Araştırmaların çoğunda güven ile örgütsel bağlılık arasında (özellikle de duygusal bağlılık boyutu) pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.¹³⁸ Örgütsel güvenin tek yönlü değil çift yönlü bir kavram olduğu örgütsel değerler çerçesinde hareket edilmesine dayandığı ve özellikle toplulukçu kültürlerde çok daha fazla önem atfedilen bir kavram olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel adalet temel anlamda eşit ve etik uygulamaların örgütte hâkim kılınmasını ifade etmektedir. Örgütsel adaletle dair birçok yaklaşım bulunmaktadır. Örneğin “etkileşimsel adalet” kavramına göre profesyonel iletişim ve örgüt süreçlerinin insanla ilgili yönü ele alınır. Buna göre iletişimde nezaket, dürüstlük ve saygının önemi üzerinde durulur.¹³⁹ Nitekim bu değerler gözeltildiğinde tüm kademelerdeki çalışanlara aynı hassasiyet çerçevesinde muamele yapılabilecektir.

Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla örgütsel kaynakların çalışanlar arasında âdil dağılımı ve çalışan bağlılığının ilişkili olduğu araştırmalarda öngörülmektedir.¹⁴⁰ İç

¹³⁷ Bakan, **a.g.e.**, s. 91-92.

¹³⁸ Harvir S. Bansal, P. Gregory Irving and Shirley F. Taylor, “A Three-Component Model of Customer to Service Providers”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.32, No.3, 2004, pp. 238.

¹³⁹ Ruth Klendauer and Jürgen Deller, “Organizational Justice and Managerial Commitment in Corporate Mergers”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.24, No.1, 2009, pp. 29.

¹⁴⁰ Brewer, **a.g.e.**, s. 26.

iletişim, örgütsel adalet ve güvenin birbirini destekler unsurlar olduğu açıktır. Şefaf ve dürüst bir iletişimin, çalışanlara eşit ve profesyonel davranmanın, örgüt kaynaklarının âdil bir biçimde çalışanlara sunulmasının örgütsel bağıllığı tüm boyutlarda güçlendireceğı düşünölmektedir.

2.4.2.4. Rol Tanımı ve İşin Yapısal Özellikleri

Çalışanın rol tanımı ve işin yapısal özellikleri ele alındığında “işin çalışan için anlamı, yapısal özellikleri, iş yükü, çalışma saatleri, rol belirsizliği ve rol çatışması” gibi çeşitli başlıklarda problem oluşmadığı taktirde, örgütsel bağıllığın olumlu bir seyir içerisinde olabileceğı belirtilmiştir.¹⁴¹ Bu bağlamda Allen ve Meyer yapmış oldukları çalışmada kendisinden ne beklediğini bilmeyen bir işgörenin, yani “rol belirsizliğine ve rol çatışmasına sahip çalışanların” duygusal bağıllık eğilimlerinin daha zayıf olduğunu ifade etmişlerdir.¹⁴²

İşin yapısal özellikleri ile ilgili olarak yapılan işin sağladığı motivasyon, ne ölçüde meşakkatli bir iş olduğu, yapılan işlerle ilgili olarak alınan geribeslemeler, çalışanın yaptığı işte otonomi ve özerklik alanın bulunması gibi unsurla ön plana çıkmaktadır. Çalışanlara iş tanımları ve işin yapısal özellikleri hakkında yeterli detay verilmesi hâlide, işgörenler verilen vazifeleri kolaylıkla ve başarıyla tamamlayabilecekler ayrıca bunun bir sonucu olarak örgütsel bağıllıkları da olumlu yönde etkilenecektir.¹⁴³ Bu nedenle işteki rol tanımının hem çalışanla şirketin kurduğu hukuki ilişkiler hem örgütsel bağıllık sonuçları gereğı önemli olduğu düşünölmektedir.

2.4.2.5. Yönetim Tarzı ve Liderlik Anlayışı

“İnsanlar işlerini değil yöneticilerini terk ederler” sözü aslında örgütsel bağıllık ekseninde hem yönetim hem liderlik tarzının ne kadar hayati bir rol oynadığını açıkça dile getirmektedir. Katılımcı, esnek, çalışanlara güvenen, değişime açık ve yenilikçi yönetim tarzının olumlu bir örgüt iklimi yaratarak bağıllığın güçlenmesine

¹⁴¹ Keser ve Güler, **a.g.e.**, s. 251.

¹⁴² Nigar Demircan Çakar, Adnan Ceylan, “İş Motivasyonun Çalışan Bağıllığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.6, S.1, 2005, s. 55.

¹⁴³ Bakan, **a.g.e.**, s. 210.

katkı sağladığı düşünülmektedir. Liderlik kavramı ve yönetim tarzı örgütsel amaçlara ulaşmada örgütün en önemli başarı parametrelerinden birisi olarak değerlendirilmektedir.

Liderlik, paylaşılmış ortak amaçları gerçekleştirmek üzere gereksinim duyulan değişim ve çıktıları sağlamaya yönelik liderler ile üyeler arasındaki etki ilişkileri olarak tanımlanmıştır. Dört faktörlü liderlik yaklaşımına göre; yönlendirici liderlik, astlara ne yapmaları gerektiğini doğrudan söyler. Destekleyici liderlik, astların refah ve kişisel gereksinimlerine ilgi gösterir. Katılımcı liderlik, alınacak kararlarda astlara danışılır. Başarı odaklı liderlik, astlar için açık, iyi tanımlanmış ve meydan okuyucu hedefler koyar. Bu liderlik stillerinin hangisinin iyi olduğu ise, her durum için geçerli tek bir liderlik yaklaşımının olmadığı, bu nedenle duruma göre karar verilmesi gerektiğidir.¹⁴⁴

Liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada insani değerler odaklı yönetim tarzını kullanan yöneticilerin bulunduğu örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucu bulunmuştur. Diğer yandan, ülkeler arası kültürel farklılıklar liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin gücünü etkilemektedir. Nitekim kültürel farklılıklar, grup içi kurallarda ve çalışanların yöneticilerinin davranışlarını algılamalarında çeşitli farklılıklara neden olmaktadır. Yönetim tarzı ile ilgili yapılan bir araştırmada ise yönetim tarzı ile tüm bağlılık tipleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır, yani yönetim tarzının örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan en yüksek anlama sahip değişken olduğu bulunmuştur.¹⁴⁵

Liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan bir çalışmada, liderin örgüt üyelerinin gereksinimlerine duyarlı olması ve örgütsel bağlılığın anlamlı ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan elde edilen sonuçlar neticesinde ise de liderin ortaya koyduğu değerler çalışanlar tarafından kabul gören değerlerse

¹⁴⁴ Ali Mohammad Mosadegh Rad and Mohammad Hossein Yarmohammadian, “A Study of Relationship Between Managers Leadership Style and Employees Job Satisfaction”, **Leadership in Health Services**, Vol.19, No.2, 2006, pp. 23-24.

¹⁴⁵ Gürdoğan, **a.g.e.**, s. 68-69.

çalışanlar bu liderin bulunduğu örgüte bağlılık duyacaklardır.¹⁴⁶ Pek çok araştırmada görüldüğü üzere liderlik stilleri ve yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu düşünülmektedir ve bu ilişki incelenirken kültürlerarası etkenler de göz ardı edilmemelidir.

2.4.2.6. Örgütsel Ödüller ve Kariyer İmkânları

Örgütsel ödüller maddi ve manevi ödüller olarak tasnif edilmektedir. Maddi ödüller daha çok ücret, prim, ikramiye gibi ödülleri içerirken manevi ödüller taktir, örgütsel tanınma, güven, saygı görme ve kişisel gelişim şeklinde sınıflandırılabilir. Kariyer imkânlarının hem maddi hem manevi ödül içeren bir unsur olduğu düşünülmektedir. Terfi yönü ile kariyer imkânları hem maddi kazanç yaratmakta hem de manevi yönden yeni bir statü sağlamaktadır.

Manevi ödüller bakımından Brewer'in yapmış olduğu bir araştırmaya göre saygı, güven ve arkadaşlık duygusunun hâkim olduğu iş ilişkilerinde örgütsel bağlılığın güçlü olduğu belirlenmiştir.¹⁴⁷ Konu ile ilgili yapılan birçok araştırma sonucunda kariyer gelişim olanakları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.¹⁴⁸ Dolayısıyla bir örgüt içerisindeki maddi ve manevi olanakların, kariyer gelişimi için tanınan imkânların örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir.

2.4.2.7. Örgütsel Seçme ve Yerleştirme Süreci

Çalışanlar örgütle ilk kez işe alım süreci ile beraber tanışmaktadır. Bu ilk tanışma noktasında örgütün gelecekteki potansiyel işgörenlerine yaşattığı tecrübe örgütsel bağlılığın oluşumu noktasında oldukça değerli görülmektedir. İş başvurusunda bulunmuş veya şirkete ilk kez görüşmeye gelmiş bir potansiyel işgörenin profesyonel bir nezaketle karşılanması seçme ve yerleştirme sürecinin âdil bir biçimde

¹⁴⁶ Rowden, **a.g.e.**, s. 31-32.

¹⁴⁷ Brewer, **a.g.e.**, s. 32.

¹⁴⁸ Tanuja Agarwala, "Innovative Human Resource Practices and Organizational Commitment: An Empirical Investigation", **International Journal of Human Resource Management**, Vol.35, No.14.2, 2003, pp.185; Kamarul Zaman Ahmad and Raida Abu Bakar, "The Association Between Training and Organization Commitment Among White Workers in Malaysia", **International Journal of Training and Development**, Vol.7, No.3, 2003, pp. 171.

gerçekleştirilmesi hâlinde bu bireylerde olumlu bir ön duygusal durum oluşabileceği düşünülmektedir.

Meyer ve Allen yapmış olduğu çalışmada “İş başvurusunda bulunmuş bir adaya yapılan muamele o adayın tahmin edilen örgüte bağlılığını etkileyebilir mi?” sorusuna yanıt aramıştır. Fakat burada örgütün kendisini net ve anlaşılır bir biçimde ortaya koyması önemli görülmektedir. Araştırma “potansiyel değerlere sahip adayları kaybetme riskini de göze alarak işin avantaj ve dezavantajlarını dürüstçe ortaya koyan örgütler daha güvenilir olarak kabul görülmüştür” sonucunu ortaya koymuştur.¹⁴⁹ Dürüst ve şeffaf bir işe alım sürecinin örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili rol oynadığı düşünülmektedir.

2.4.2.8. Eğitim ve Oryantasyon

Eğitim işgören ve örgütün gelişimini sağlamaya yardımcı en önemli yatırımlardan birisidir. Geleneksel görüşe göre eğitilmiş çalışan alternatif iş olanakları elde etme yönünde güçlenmiş ve ilk fırsatta örgütten ayrılmaya aday iken, çağdaş anlayışa göre kendisine eğitim gibi olanaklarla yatırım yapılmış olan işgören daha fazla örgütte kalma isteği duyacaktır. Literatürde bu konuda araştırmacılar arasında kesin bir fikirbirliği bulunmamaktadır. Bazı araştırmalarda eğitimin örgütte kalma isteği ile ilişkisi bulunurken örgütsel bağlılık üzerine belirgin bir etkisi bulunamamıştır.¹⁵⁰

Yapılan bir araştırmada eğitime erişimin, eğitim için sosyal desteğin, öğrenme motivasyonunun ve eğitimin faydalı olacağına dair algının örgütsel bağlılıkla özellikle duygusal bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur, fakat aynı çalışmada yapılan işten ilgisiz bir eğitimin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği görülmüştür.¹⁵¹ Bu araştırma sonuçlarından yola çıkarak hizmet içi eğitimin çalışan bağlılığı açısından daha değerli bulunduğunu söylemek mümkündür.

Liu’nun yaptığı bir araştırmada iş görenin çalıştığı örgütte aldığı eğitimden memnuniyeti ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna

¹⁴⁹ Meyer ve Allen,1997, **a.g.e.**, s. 70.

¹⁵⁰ Janet Chew, Christopher CA Chan, “Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay”, **International Journal of Manpower**, Vol.29, No.6, 2008, pp. 512.

¹⁵¹ Çakı, **a.g.e.**, s. 64-65.

ulaşılmıştır.¹⁵² Nitekim işgörenlere yönelik eğitim programlarının en temel amaçlarından birisi örgütsel bağlılığı sağlamak olmasa da eğitim örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütsel bağlılığın eğitim deneyimlerinden etkilendiğini ve buna karşılık işgörenin gelecek eğitim programlarına katılım için motive edilmelerini de sağladığı söylenebilir. Başka bir deyişle eğitim örgütsel bağlılığın oluşması veya güçlenmesini sağlarken örgütsel bağlılık da işgörenlerin daha fazla eğitim almaları için motive olmalarına yol açar. Yani eğitim ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı birbirlerini etkileme durumu da sözkonusudur.¹⁵³ Çağımız koşulları düşünüldüğünde yapılan işteki yeniliklerin takip edilmesi, hatta yeniliklerin yaratılması açısından eğitim son derece önemli görülmektedir. Modern organizasyonların çalışanlara işlerine yönelik, işte performansları arttıracak eğitimleri sağlamaları ve aynı zamanda onların örgütlerine olan bağlılıklarını güçlendirecek nitelikte şartlar sunabilmeleri gerektiği düşünülmektedir.

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılıkla olan ilişkili olma durumu bakımından örgüt dışı unsurlar incelendiğinde, bir ülkenin kendine has ekonomik ve sosyal durumu, ülkedeki çalışma şartları, işsizlik oranları, alternatif iş imkânları ve ülkedeki istihdam oranı, siyasal yapı gibi daha makro düzeyde etkiler karşımıza çıkmaktadır.

Diğer yandan örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen örgüt dışı faktörlerden birisi de ulusal kültürdür. Örgütsel bağlılık ile ulusal kültür arasında bir ilişki olduğunu savunanlar çalışanların tutum ve davranışlarının kültürel yapıya bağlı olarak farklılık gösterebileceği görüşünden hareket etmişlerdir. Farklı kültüre mensup bireylerin bağlılıkla ilgili olarak farklı tutum ve davranışlara sahip oldukları görülmüştür.¹⁵⁴

Çin başta olmak üzere Uzak Doğu Asya’da kurulu bulunan özel sektör girişimlerinin büyük bir çoğunluğu patron şirketi veya aile şirkettir. Bu firmalarda yüksek güç mesafesi, kolektivizm, bürokratik kontrol ve merkezi karar verme anlayışı hâkimdir.

¹⁵² Chu-Mei Liu, “The Early Employment Influences of Sales Representatives on the Development of Organizational Commitment”, **Employee Relations**, Vol.29, No.1, 2007, pp. 5.

¹⁵³ Meyer ve Allen,1997, **a.g.e.**, s. 75.

¹⁵⁴ Geert Hofstede, **Cultures Consequences: International Differences in Work Values**, Beverly Hills, Sage, 1980, pp. 123 ; Lok ve Crawford, **a.g.e.**, s. 322-323.

Terfi olanakları aile bağlarına veya çevresel ilişkilere göre belirlenmektedir. Bu ülkelere nispeten Batılı şirketler sermaye bakımından halka arz edilmiş ve profesyonel bir yönetim tarafından idare edilmektedir. Örgüt yapısı daha yatay, daha az bürokratik, bireyciliği ön plana çıkaran, merkezi karar vermeyele birlikte çalışanlarına daha fazla karar verme yetkisi veren firmalardır. Terfi imkânları ise bireyin bilgi ve deneyimlerine bağlı olarak sunulmaktadır.¹⁵⁵

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI YÜKSEK İŞLETMELERİN KAZANIMLARI ÜZERİNE DEĞERLENDİRMELER

Örgütsel bağlılığın sonuçları olarak değerlendirilen iş tatmini, devamsızlık, personel devir hızının düşüklüğü gibi kavramlar örgütsel bağlılığın performans üzerindeki pozitif etkileridir. Diğer taraftan bağlılığın davranışsal sonuçları örgütten ayrılmama, devamsızlık yapmama, örgüt yararına çaba gösterme ve olumlu performans sergileme olarak değerlendirilebilir. Minör başlıklar altında incelendiğinde ise örgütsel vatandaşlık, katılım gibi pozitif iş davranışlarıyla en fazla “duygusal bağlılık” ilişkilendirilirken daha sonra bunu “normatif bağlılık” takip etmektedir.¹⁵⁶

“İşe devamsızlık” kavramı kendisini pratikte “işe geç kalma” ve “işten kaçma” olarak göstermektedir. Devamsızlık hususunda en etkin rol oynayan faktörün örgütsel bağlılık olduğu ifade edilmektedir.¹⁵⁷ Devamsızlık kişinin mevcut işinden ayrılma arzusu ile ilişkilendirilen bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Savery vd.’nin yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara göre daha az devamsızlık yaptıkları saptanmıştır.¹⁵⁸ İşe geç kalma ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Nitekim çalışanlar örgütle aralarında sıkı bir bağ ve aidiyet hissediyorsa işten kaçınma veya işe geç kalma gibi davranışlar sergilememeleri beklenmektedir.¹⁵⁹ Örgütsel bağlılık

¹⁵⁵ Bakan, **a.g.e.**, s. 209-210.

¹⁵⁶ Çakı, **a.g.e.**, s. 36-37.

¹⁵⁷ Ersoy ve Bayraktaroğlu, **a.g.e.**, s. 12.

¹⁵⁸ **A.e.**, s.12-13.

¹⁵⁹ Keser ve Güler, **a.g.e.**, s. 253.

ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri konu alan çalışmaların sonuçları bu iki kavram arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir.¹⁶⁰

Örgütsel bağlılığın yoğun biçimde araştırılmasının bir sebebi de örgüt performansına olan etkisidir. Bu bağlamda Allen ve Meyer yapmış oldukları çalışmada duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların daha yüksek performans göstereceklerini ifade etmektedir.¹⁶¹

Yapılan çalışmalarda “işe bağlılık, işe katılım ve örgütsel bağlılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir eğilim bulunduğu” belirtilmektedir.¹⁶² Bir bütün olarak örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini zayıflattığı düşünülmektedir. Iverson ve Buttigieg’a göre duygusal bağlılığı yüksek olup kendisini örgütle özdeşleşmiş gören çalışanın hem işe devamsızlık hem de işten ayrılma niyeti oranı düşük olacaktır.¹⁶³

Duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık üzerindeki etkisinin negatif olduğu görülmektedir. Bu durum duygusal bağlılığın beraberinde getirdiği örgütle özdeşleşmenin bir sonucu olarak ele alınmaktadır. İşten ayrılma niyeti oranının düşüklüğü örgüt açısından değerlendirildiğinde, iş gücü devir oranının da düşük olacağı gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu da örgüt açısından istenen olumlu bir çıktıdır. Nitekim aksi durumda iş gücü devir oranının yüksek olması, örgüte işe alım maliyeti unsurları olarak geri dönecektir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel verimlilik için örgüt hedeflerine yönelik her türlü yenilik ve değişimi kabul etmeye de daha istekli olup yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek çalışmaktan kaçınmamaları örgüte olan duygusal bağlılığın bir diğer olumlu çıktısıdır.¹⁶⁴

Devamlılık bağlılığında bireyin örgütüne yapmış olduğu çeşitli yatırımlardan dolayı örgütte kalma isteği mevcuttur. Burada bir çıkar-maliyet ilişkisi söz konusudur. Bu

¹⁶⁰ Çakar ve Ceylan, **a.g.e.**, s. 57.

¹⁶¹ Ersoy ve Bayraktaroğlu, **a.g.e.**, s. 11.

¹⁶² Çakar ve Ceylan, **a.g.e.**, s. 64.

¹⁶³ Roderick D. Iverson and Donna M. Buttigieg, “Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the ‘Right Kind’ of Commitment be Managed?”, **Journal of Management Studies**, Vol.36, No.3,1999, pp. 313.

¹⁶⁴ İlhan, **a.g.e.**, s. 127.

sebepten ötürü bireyin örgüt ile arasındaki bağı bir takım maddi zorunluluktan kaynaklandığı ve bireyin örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çaba gösterme niyetinden de yoksun olduğu bir durumu ifade etmektedir. Ancak yine de çalışanlar ayrılma maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı örgüte bağlılık hissi duydukları için işten ayrılma ve işe devamsızlık eğilimleri de daha düşük olmaktadır. Bu durum devamlılık bağlılığında da tıpkı duygusal bağlılıkta olduğu gibi işten ayrılma niyeti ve işe yönelik devamsızlığı azaltan bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Burada dikkat edilmesi gereken, bağlılık gerekçesinin duygusal bağlılıktaki gibi örgütle özdeşleşme neticesinde değil, örgüte yapılmış olan yatırımları kaybetmek istememekten kaynaklandığıdır.¹⁶⁵ Örgüte karşı duygusal bir aidiyet duygusunun zayıfladığını ifade eden ve esasen ilk fırsatta bulundukları örgütten başka bir örgüte geçmek niyeti içinde olan bu gibi çalışanların örgüte olan aşırı bağlılıkları örgütsel etkinliğin azalmasına neden olacağından bu durumun örgüt açısından maliyetli olacağı düşünülmektedir.¹⁶⁶

Duygusal bağlılıktaki kadar güçlü olmasa da normatif bağlılığın da benzer sonuçlara sahip olduğu görülmektedir. Örneğin Meyer ve diğerleri çalışanların örgüte normatif bağlılığının iş performanslarını olumlu etkilediğini ancak bu etkinin gücünün duygusal bağlılıktan daha az, devamlılık bağlılığından ise daha fazla olacağını belirtmişler ve yapmış oldukları araştırma ile bu varsayımı desteklemişlerdir.¹⁶⁷

Hackett ve diğerleri (1994) ile Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığın üç boyutunun da işten ayrılma niyeti ile ters yönlü ilişkili olduğunu ileri sürerek normatif bağlılığın orta düzeyde etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.¹⁶⁸

Diğer yandan unutulmamalıdır ki örgütsel amaçların içselleştirilmesi sadece belli bir rolün başarı derecesinin nitelik ve nicelik yönünden artmasına değil, devamsızlığın

¹⁶⁵ A.e., s. 128.

¹⁶⁶ Iverson ve Buttigieg, a.g.e., s. 314.

¹⁶⁷ John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, and Laryssa Topolnytsky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.61, No.1, 2002, pp. 20.

¹⁶⁸ İlhan, a.g.e., s.129.

ve işgücü devir hızının düşmesine, bununla beraber çalışanın örgüt hedeflerini başarmak adına daha gönüllü olmasına da vesile olacaktır.¹⁶⁹

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Örgüt kültürü bir örgütteki çalışanlar arasında paylaşılan değer, varsayım, anlayış ve kuralları kapsayan bir diziden oluşur ve örgütün yeni üyelerine aktarılır. Yiing örgüt kültürünün örgüt kapasitesini artırmanın en önemli aracı olduğu ifade etmiştir ve örgüt kültürü ve liderlerin davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir.¹⁷⁰ Örgütsel kültür genel kültürden bağımsız değildir, nitekim örgütsel kültür dikkate alınarak örgütsel sistem oluşturulmaktadır. Ayrıca her çalışan toplumsal kültür öğeleri ile donanımlı olarak örgütsel yapıya dâhil olmaktadır. Çalışanın sosyal yaşamında kazandığı bu kültürel özellikler örgütün kültürel yapısının oluşumunda da rol oynamaktadır.¹⁷¹ Örneğin ilk bölümde de belirtildiği üzere Hofstede'nin yaptığı araştırmaya göre ulusal bazda toplulukçu kültürler, üyesi olunan gruba veya çevreye uyumun ve sosyal yükümlülüklerin ön plana çıktığı, bireyci değerlere sahip olan toplumlara göre daha fazla ilişki odaklı olan kültürlerdir. Doğu kültürlerinde toplulukçu, paternalist, güç mesafesinin yüksek olduğu, bürokratik kontrolün olduğu kararların genellikle üst yönetim tarafından alındığı, terfilerin sosyal bağlantılar göz önünde bulunarak yapıldığı, Batı kültüründe ise bireyci, daha az bürokratik, katılımcı, terfilerin kişisel yetkinliklere göre belirlendiği bir yönetim tarzı vardır.¹⁷²

Toplulukçu kültürleri belirgin kılan en mühim özellik, bireylerin kendilerini ait oldukları topluluğun bir parçası olarak değerlendirmesidir. Ayrıca “bireysel amaçların grup norm ve beklentileri ile uyumlu olması” anlayışı hâkimdir. Bu

¹⁶⁹ Daniel Katz ve Robert L. Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi** (Çev. Halil Can-Yavuz Bayar), TODAİE, S.167, s. 436.

¹⁷⁰ Lee Huey Yiing, Ahmad Kamarul Bin Zaman, “ The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance” , **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol.30, No.1, 2009, pp.53-56.

¹⁷¹ Güney, **a.g.e.**, s. 92.

¹⁷² Lok ve Crawford, **a.g.e.**, s. 322-334.

kültürel boyutları temel alarak yapılan araştırmalar duygusal bağlılık öncüllerinin oldukça genellenebilir olduğunu göstermekle beraber örgütsel ilişkilerin niteliğinin toplulukçu kültürlerde önemli bağlılık öncülleri olduğuna da işaret etmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel adalet algısının farklı güç mesafesine sahip kültürlerde farklılaştığı gözlenmiştir. Bu araştırmalar düşük güç mesafesine sahip yani daha eşitlikçi kültürlerde adalet ihlallerinin daha açık tepki topladığını göstermektedir.¹⁷³ Örgütsel bağlılığı ölçmede pek çok ölçek geliştirilmekle birlikte Batıda geliştirilen ölçeklerin diğer kültürlerdeki geçerliliği tartışılmaktadır. Özellikle normatif bağlılık gibi toplulukçu kültürler için çok anlamlı olabilecek bir bağlılık tipini de kapsadığı için Meyer ve Allen'in üç boyutlu modeli kültürlerarası çalışmalarda ilgi görmüştür.¹⁷⁴

Arzu S. Wasti, ilk kez 2003'te Meyer, Allen ve Smith'in (1993) ölçeklerini kültürel olarak uyarlayıp sınıadığında üç boyutlu modeli Türkiye'de geçerlemiştir. 2018 yılında modelin Türkçe geçerlemesinin tekrar Abidin Dağlı ve diğer araştırmacılar tarafından yapılmış olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın amacı kültürlerarası değerlerdeki farklılaşma ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi seçili uluslararası örneklem ekseninde incelemek ve değerlendirmektir. Son bölümde, belirlenen araştırma grubu ve örneklem üzerinden seçili ülkeler ekseninde kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri hipotezimiz doğrultusunda araştırılacaktır.

¹⁷³ Wasti, **a.g.e.**, s. 28.

¹⁷⁴ **A.e.**, s. 26.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLER VE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİNE YÖNELİK İSTATİSTİKSEL ANALİZ

Çalışmanın bu bölümünde, bireysel kültürel değerlerin örgüte bağlılık üzerine etkisini açıklamaya ve incelemeye yönelik olarak, hipotezler ışığında “Açıklayıcı Faktör Analizi” uygulanarak, “Korelasyon Analizi” ve “Kısmi En Küçük Kareler ile Yapısal Eşitlik Modeli” kullanılarak ilişkiler açıklanacaktır. Bununla birlikte, araştırma kapsamında ele alınan demografik veriler bakımından boyutların anlamlı bir farklılaşma içerip içermediği hususu sınanacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN NİTELİĞİ VE TEMEL AMACI

Kültür kavramı muhtelif disiplinlerden araştırmacıların ortak konularından birisi olarak son otuz yıldır küreselleşme ile birlikte daha fazla gündeme gelmiştir. Hofstede’in de çalışmalarında belirttiği gibi küreselleşen dünyada evrensel, kolektif ve bireysel değerler etrafında oluşturulan kültürel yapılanmayı anlamaya çalışmak oldukça önemli görülmektedir¹. Farklı kültürel ortamlarda, farklılaşan bireysel kültürel değerlerle örgütsel bağlılık konusu arasındaki etkileşimi araştırmanın, kültürlerarası örgütsel bağlılık çalışmalarına bir katkı sağlayabileceği düşüncesi ile bu çalışma konusu seçilmiştir. Araştırmanın temel hedefi “bireysel kültürel değerlerin örgütsel bağlılığa olan etkisinin” incelenmesidir. Anket yöntemi kullanılarak yapılan çalışmada bireysel kültürel değerlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi küresel bir firmanın tümünü kapsayan anakütle çerçevesinde Türkiye, İngiltere, Fransa ve Hollanda yerleşkeleri dâhilinde değerlendirilmiştir. Tezin temel hipotezini “Bireysel kültürel değerler (BKD) ve örgüte bağlılık (ÖB) istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilidir.” ifadesi oluşturmaktadır.

¹ Geert Hofstede, **Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations**, USA, Sage Publications, 2001, pp.3.

Bu çalışmaya değer katan en önemli husus, aynı örgütün dört farklı ülkedeki yerleşkesinde görev alan katılımcıların verdiği yanıtlar çerçevesinde bireysel kültürel değerlerin örgütsel bağlılık üzerinde yarattığı etkiyi anlamaya çalışmak ve kültürlerarası örgütsel davranış çalışmalarına katkıda bulunmaktır. Hizmetler sektörü dâhilinde yangın mühendisliği faaliyet alanı içerisinde dört farklı ülke lokasyonu baz alınarak yapılan bu çalışma, özel bir anakütle çerçevesinde, hem bireysel kültürel değerlerin hem de örgütsel bağlılık konusunun birlikte incelenmesi ve birbirine olan etkisinin araştırılması bakımından “ilk” ve “özgün” bir değere sahiptir.

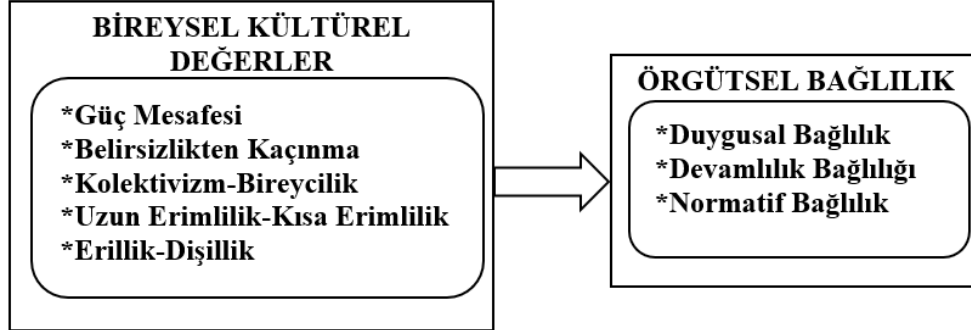
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE YAPISI

Araştırmanın temel hipotezi, bireysel kültürel değerlerin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiki bakımdan anlamlı bir etkisi olduğu (ilişkili) yönündedir. Ayrıca alt hipoteze göre ise; lokasyon, eğitim seviyesi, şirkette çalışılan süre ve çalışılan şirket sayısı açısından bireysel kültürel değerler ve alt boyutları; “güç mesafesi”, “belirsizlikten kaçınma”, “toplulukçuluk-bireycilik”, “uzun erimlilik-kısa erimlilik” ve “erillik-dişillik” boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları olan; “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” için anlamlı bir farklılaşma olduğu şeklindedir. Çalışmaya ait temel ve alt hipotez Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Araştırmanın Temel ve Alt Hipotezi

	İstatistiki Yön	Hipotezlerin Açıklaması
H1	BKD→ÖB (Temel hipotez)	Bireysel kültürel değerler (BKD) ve örgüte bağlılık (ÖB) istatistik anlamlı ilişkilidir.
H2	(Alt hipotez)	Lokasyon, eğitim durumu, şirkette çalışılan süre ve daha önce iş deneyimi edinilen işyeri sayısı bakımından “bireysel kültürel değerler alt boyutları” ile “örgütsel bağlılık alt boyutları” arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır.

Şekil 1: Araştırma Yapısı ve Modeli



3.3. ÖRNEKLEM SEÇİMİ

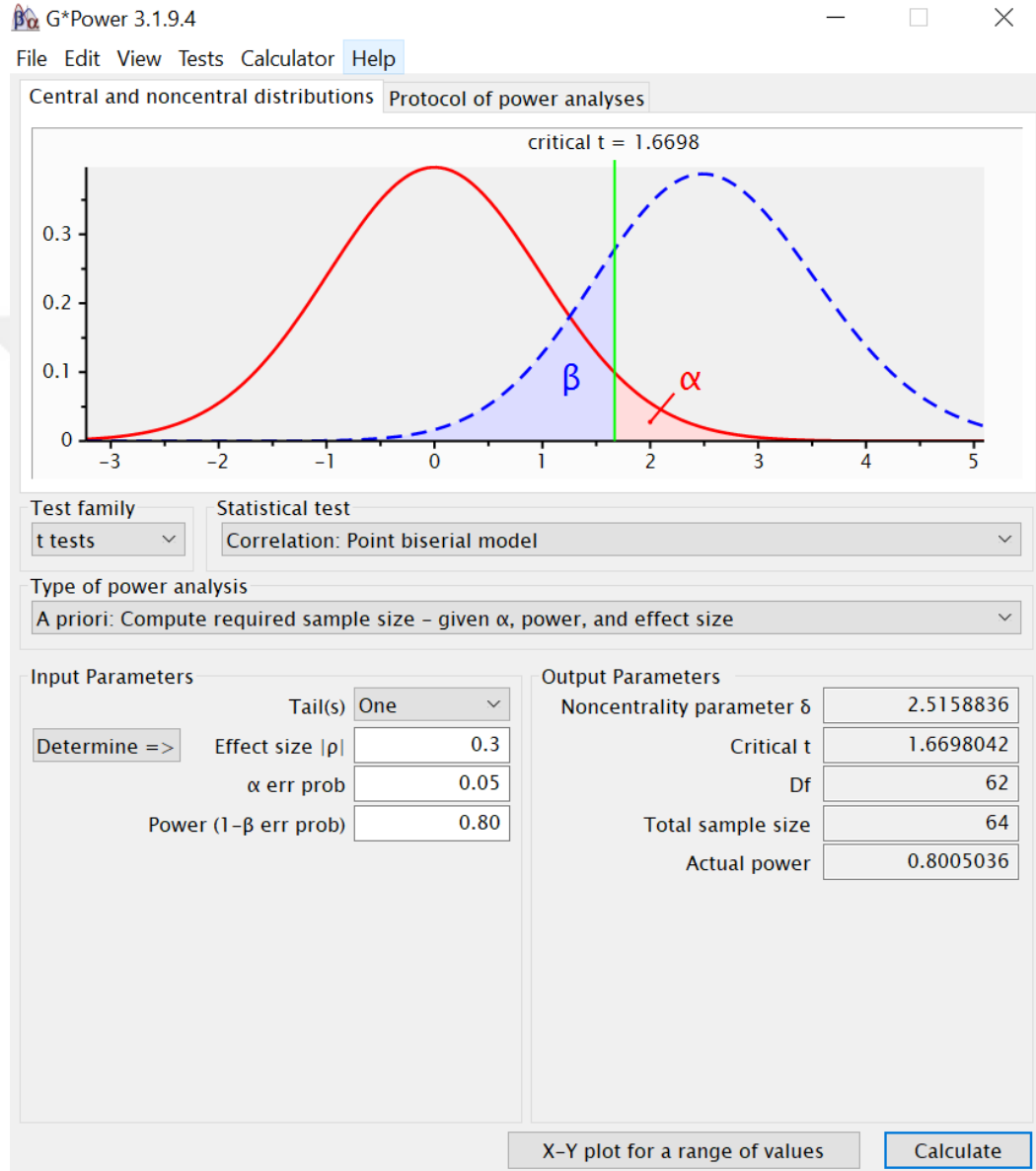
Çalışmada anakütleyi Fransa, Hollanda, İngiltere ve Türkiye’de yerleşkeleri bulunan yangın mühendisliği hizmetleri üzerine faaliyet gösteren çok uluslu bir firma oluşturmaktadır. Sorular dört farklı ülkede bulunan toplam 247 kişilik anakütlenin tamamına ulaştırılmıştır. Çalışmada örnekleme yöntemi olarak “basit tesadüfi örnekleme” uygulanmıştır. Fransa, Hollanda, İngiltere ve Türkiye’de faaliyet gösteren tüm yerleşkelerde şirket çalışanlarına (22.03.2021-22.04.2021) tarihleri arasında <https://bit.ly/2ZdvHfp> (İngilizce) ve <https://bit.ly/2AennC9> (Türkçe) linkleri üzerinden microsoft office online anket formu aracılığıyla anket uygulanmıştır. Veri girişi sürecinde, bazı katılımcıların soruları cevaplandırmaması sebebiyle, sözkonusu anketler analize ilave edilemeyerek toplam 121 anket uygulamada dikkate alınmıştır.

Çalışmada örneklem sayısının tespit edilmesinde genel-geçer formüllerin kullanılması tercih edilmemiş olup, anakütle çerçevesinde yapılacak istatistiki analiz ile ilgili olarak minimum ne kadarlık bir örneklem hacminin gerektiğini bildiren “Güç Analizi” yöntemi tercih edilmiştir. Çalışma kapsamında, “ilişki analizi” ve “grup farklılığı analizi” yapılması uygun bulunmuştur. Anket çalışmasına dâhil olmayı kabul eden katılımcı sayısının “robust” yani “sağlam” sonuçlar üretebilmesi bakımından “Güç analizi” kapsamında “G*POWER 3.1 sürümü” kullanılarak analiz yapılmıştır.

Cohen ve Prajapati vd. yapmış oldukları çalışmalarda istatistiksel güç analizine binaen “ $1-\beta = 0.80$ ” olmasının yeterli olduğunu, “korelasyonlar” ve “grup farklılığı”

hesaplanması gerektiğini ifade etmiştir.² Analizde istatistiki bakımdan anlamlılık sonucu “ $\alpha=0.05$ ” hesaplanmıştır.

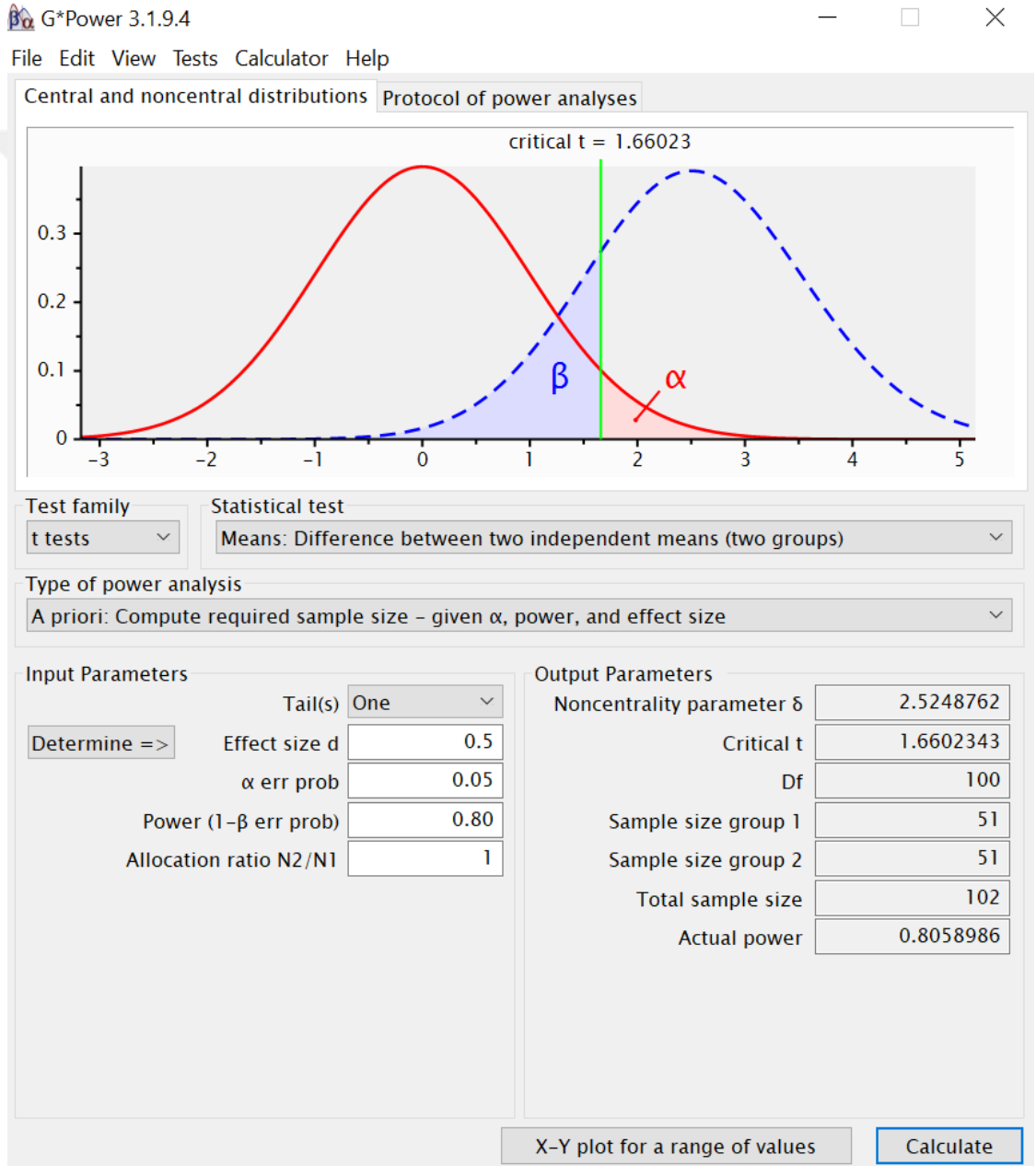
Şekil 2: İlişki Analizi Bakımından Güç Analizi Sonuçları



² Jacob Cohen, **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**, Lawrence Erlbaum Associates Academic Press, 1988, pp.4. ; Bhavna Prajapati, Mark Dunne, and Richard Armstrong, “Sample Size Estimation and Statistical Power Analyses”, **Optometry Today**, Vol.16, No.7, 2010, pp.10.

Güç analizi sonucunda ilişki analizi için minimum 64 örneklem sayısı ile analiz yapılması hâlinde çalışmanın geçerli olacağı görülmüştür. Analiz dâhilinde 121 örneklem sayısı üzerinden çalışma tamamlanmış, ilişki analizi için en az olması gereken örneklem sayısının üzerine ulaşılmıştır.

Şekil 3: Grup Farklılığı Analizi Bakımından Güç Analizi Sonuçları



Güç analizi nihayetinde “grup farklılığı analizi” için minimum 102 örneklem ile analiz yapılması hâlinde yeterli düzeyde geçerlilik sağlanacağı saptanmıştır. Analiz

dâhilinde 121 örneklem sayısı üzerinden çalışma tamamlanmış olup, grup farklılığı analizi için en az olması gereken örneklem sayısının üzerine ulaşılmıştır.

3.4. ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLAR

Ankete dâhil olarak örneklemin oluşmasına katkı sağlayan tüm katılımcıların ölçeklerde belirtilen ifadeleri yanıtlarken gerçekten duygu ve düşüncelerini paylaştıkları kabul edilmiştir. Katılımcıların onam formuna verdikleri onay doğrultusunda ölçekte belirtilen maddeleri doğru ve eksiksiz bir biçimde cevapladıkları kabul edilmiştir. Bununla birlikte ifadeleri cevaplarken kelimeleri hakiki anlamı ile özümseyebildikleri varsayılmıştır. Nitekim bu çerçevede ortaya çıkabilecek çeşitli olası kavramsal yanlış anlamalar göz ardı edilmiştir. Anakütlede bulunan bazı potansiyel katılımcılar çeşitli bireysel sebeplerden ötürü ankete katılma noktasında çekimser ve isteksiz hareket etmiştir. Anket yanıtlamaktan duyulan hoşnutsuzluk, zaman kaybı olarak görme, olumlu değerlendirmeme de kişisel bazlı mühim bir kısıt olarak görülmektedir.

3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Veri toplama araçları olarak iki farklı ölçek kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket “deneysel olmayan nicel bir araştırma” formunda tasarlanmıştır. Uygulanma şekli bakımından ise “tarama modeli” seçilmiştir. Örneklemde elde edilen verilerin toplanması için “saha taraması” uygulanmıştır. “Saha taraması modeli” kapsamında ise anket katılımcılarının görüşlerinin yazılı biçimde toplandığı bir veri toplama yöntemi olan “anket yöntemi” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anketle ilgili olarak, ilgili resmi kuruluşa başvurularak gerekli etik kurul onayı alınmıştır.

Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği: Boonghee Yoo, Naveen Donthu ile Tomasz Lenartowicz’in çalışmaları sonucu geliştirilen “Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği” orijinal versiyonu ilk kez 2011 yılında yayımlanmıştır.³ Ölçek kullanımı ile ilgili olarak linkedin üzerinden yazışma yapılarak akademik amaçlı kullanım izni alınmıştır. Söz konusu ölçek, Hofstede’nin Kültürel Değerler Ölçeği çalışmasından

³ Boonghee Yoo, Naveen Donthu, Tomasz Lenartowicz, “Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual level: Development and Validation of CVSCALE”, **Journal of International Consumer Marketing**, Vol.23, 2011, pp.193.

yararlanılarak geliştirilmiştir. Ölçek 5 boyut ve toplam 26 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireycilik-Kolektivizm, Erillik-Dışillik, Uzun Dönem- Kısa Dönem Yönelimi olarak sınıflandırılmıştır. Çalışmanın Türkçe uyarlaması geçerlik ve güvenirlik çalışması Ahmet Saylık tarafından 2019 yılında yapılmıştır.⁴ Boonghee Yoo'dan (makalenin başyazarı olarak) mail yoluyla ölçeğin kullanılmasına dair akademik izin alınmıştır. Bu amaçla ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, geri çeviri, geri çeviriyi değerlendirme ve uzman görüşünden oluşan beş aşamalı teknik kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte “güç mesafesi”, “belirsizlikten kaçınma”, “kolektivizm”, “uzun erimlilik” ve “erillik” düzeyini bildiren beş boyutlu bir yapı mevcuttur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Meyer, Allen ve Smith tarafından 1993'te ilk kez geliştirilen ölçek 3 boyuttan ve toplam 18 maddeden oluşmaktadır.⁵ Ölçeğin boyutları, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Ölçek kullanımı ile ilgili olarak “<http://employeecommitment.com>” resmî websitesinden “akademik amaçlı kullanım izni” alınarak orijinal ölçeğe ulaşılmıştır. Söz konusu orijinal ölçek toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Dağlı ve arkadaşlarının yapmış olduğu güvenirlik ve geçerlilik çalışmasında ölçek öncelikle iyi düzeyde İngilizce bilen dört akademisyen tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. İkinci aşamada Türkçeden İngilizceye tekrar çeviri yapılarak karşılaştırılmış, bunun sonucunda çevirisi yapılan ifadelerin yüksek oranda eşleştiği tespit edilmiştir. Çalışma dâhilinde dört akademisyen tarafından yapılan Türkçe çeviriler ve daha önce 2000 yılında Arzu Wasti tarafından yapılan çeviriler birlikte değerlendirilerek ölçeğin güncel Türkçe formu şekillendirilmiştir. Araştırmada Abidin Dağlı ve arkadaşlarının 2018 yılında Geçerlilik ve Güvenirlik çalışmasını

⁴ Ahmet Saylık, “Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi**, S. 8/3, 2019, s.1860.

⁵ John P. Meyer, Natalie J. Allen, and Catherine A. Smith, “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No. 4, 1993, 538.

yaptığı Türkçe versiyon kullanılmıştır.⁶ Söz konusu örgütsel bağlılık ölçeği geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış, literatürde yaygın olarak kullanılan bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan ankette, her iki ölçek için de, katılımcılardan “Hiç Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4), “Kesinlikle Katılıyorum” (5) şeklinde “Beşli Likert formatında” ifadelerin değerlendirilmesi istenmiştir. Anketin ilk bölümü katılımcıların bazı demografik niteliklerinin anlaşılması amacıyla eklenmiştir. İkinci bölüm ise anketin temelini oluşturan iki ölçekten oluşmaktadır.

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışma kapsamında örneklem ve ölçekler aracılığıyla edinilen verilerin analiz edilmesi amacıyla IBM SPSS 25.0 programı ve Smart-PLS 3.2.9 sürümü kullanılmıştır. Çalışmanın analiz kısmının birinci bölümünde demografik ve genel bazı bilgilere göre sıklık ve yüzdelik dağılımları analiz edilmiştir. İlaveten, ölçeklere verilen yanıtlara göre “yüzde ve sıklık dağılımları”, “ortalama cevap” ve “standart sapma” ile ilgili sonuçlar paylaşılmıştır. İkinci kısımda çalışma kapsamında kullanılan iki ölçeğe yönelik “Açıklayıcı Faktör Analizi” gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bütünlüğü çerçevesinde analizler için kullanılacak yöntemlerin tespit edilmesi “dağılımın normal olup-olmamasına göre” farklılaşmaktadır. Bu önemli sebepten ötürü, kullanılan ölçeklere “Kolmogorov-Smirnov” ve “Shapiro-Wilk” “normallik sınamaları” analizleri uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda veri dağılımı normal dağılıma uymadığından, “grup farklılıkları sınamasında” her bir “üçlü ve fazla grup için Kruskal Wallis testleri” uygulanmıştır. Gruplar arasındaki farklılıkların kaynağını tespit edebilmek için “ortalama sıra değerleri” incelenmiştir. Ölçek dağılımları “normal dağılıma uygunluk sağlamadığından” ayrıca “korelasyon analizinden” faydalanılmıştır. İlişkilerin model yardımıyla belirlenmesinde “Kısıtlı

⁶ Abidin Dağlı, Zakir Elçiçek ve Bünyamin Han, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.17,S.68, 2018, s. 1768.

En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli” yani kısaca “PLS-SEM” uygulanmış ve çıkan bulgulara yönelik nihai sonuçlar yorumlanmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN ANALİZ SONUÇLARI

Bu bölümde araştırmaya yönelik istatiki analizler yapılmış ve yorumlanmıştır

3.7.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik bilimsel araştırmaların önemli şartlarından. Sosyal bilimlerde analiz aracı olarak seçilen ölçeklerin güvenilirlik testlerinde yaygın biçimde kullanılmasında kabul gören testler: “Cronbach Alpha”, “İkiye Bölme-Split”, “Paralel” ve “Mutlak Kesin Paralel-Strict” olarak bildirilmektedir. Cronbach Alpha testi değerlerinin referans olarak %70’in üzerinde olması çoğu araştırmacı tarafından ölçeğin başarılı olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Fakat bu referans değerleri bazı kaynaklarda farklılaşma gösterip %75’in yukarısında bir değer olması gerektiği de paylaşılabilmektedir. Yukarıda belirtilen güvenilirlik kriterleri olan diğer testlerin de referans değerlerinin %70 üzeri tespit edilmesi, makul bir ölçüde güvenilirlik bakımından yapılan anketin iç tutarlılık kriterinin karşılanmakta olup anketin çıkarımlarına güvenileceğini belirtmektedir.⁷ Yapılan analizler sonucu Tablo 8’den anlaşılabileceği şekilde, elde edilen dört güvenilirlik kriterleri sonuçları neticesinde literatürde belirtilen değerler bakımından güvenilirlik kriterinin karşılandığı tespit edilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda güvenilirlik kriterlerinin %70 değerini geçmesi sebebiyle anketin tutarlı olduğu ve gerçek değerleri ifade ettiği tespit edilmiştir.

Tablo 8: Anket Güvenilirlik Analizi Değerleri

Kriterler	Güvenirlilik Analizi Değerleri
Cronbach_Alpha	0.890
Split	0.889-0.891
Parelel	0.890
Strict	0.891

⁷ Selahattin Güriş ve Melek Astar, **Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik, Der Yayınları**, İstanbul, 2019, s.306.

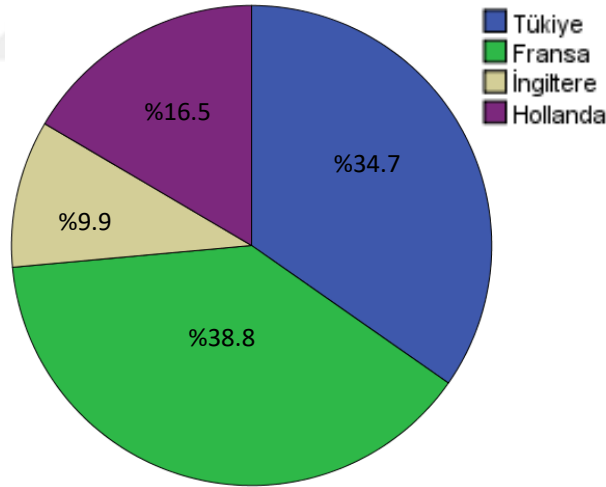
3.7.2. Demografik Niteliklere İlişkin Yüzde Dağılım Sonuçları

Analize ait bu bölümde 121 katılımcının bazı demografik niteliklerine ve genel bilgilere ilişkin yüzde dağılım ve sıklık bilgileri paylaşılmıştır.

Tablo 9: Lokasyon Değişkenine İlişkin Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Türkiye	42	34,7	34,7	34,7
Fransa	47	38,8	38,8	73,6
İngiltere	12	9,9	9,9	83,5
Hollanda	20	16,5	16,5	100,0
Toplam	121	100,0	100,0	

Şekil 4: Lokasyon Değişkenine İlişkin Sıklık Dağılım Grafiği



Katılımcıların %38,8'i Fransa, %34,7'si Türkiye, %16,5'i Hollanda ve %9,9'u İngiltere ve lokasyonundadır. En yüksek katılım oranı Fransa olarak görülmektedir. Sıralama Türkiye, Hollanda ve İngiltere olarak devam etmektedir.

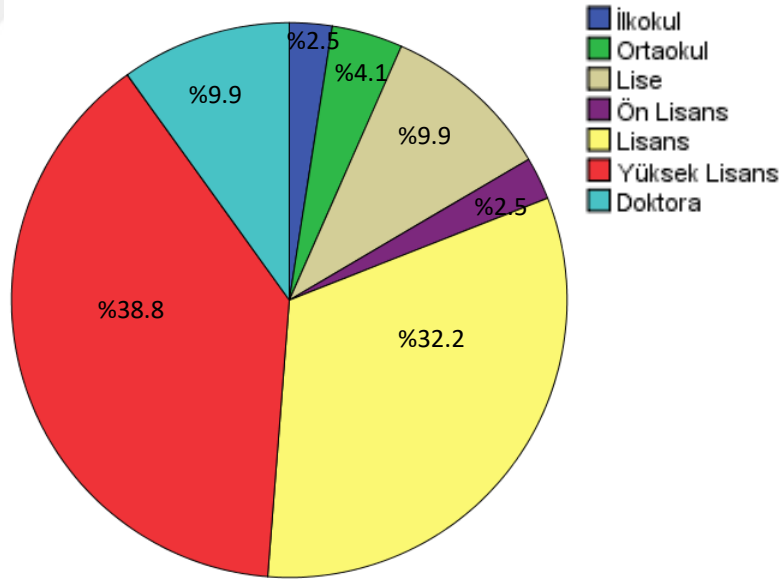
Tablo 10: Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkokul	3	2,5	2,5	2,5
Ortaokul	5	4,1	4,1	6,6

Lise	12	9,9	9,9	16,5
Ön Lisans	3	2,5	2,5	19,0
Lisans	39	32,2	32,2	51,2
Yüksek Lisans	47	38,8	38,8	90,1
Doktora	12	9,9	9,9	100,0
Toplam	121	100,0	100,0	

Katılımcıların %2,5'i ilkokul, %4,1'i ortaokul, %9,9'u lise, %2,5'i ön lisans, %32,2'si lisans, %38,8'i lisansüstü (master) seviyesi, %9,9'luk oran doktora eğitim seviyesindedir. Örneklemin toplam %80,9'nun lisans ve lisansüstü eğitilmiş olması ile yüksek eğitim kalifikasyonlarına sahip özellikler taşıdığı görülmektedir. Yine bu veriler yapılan iş bakımından yüksek bilişsel niteliklere sahip olunması gereken bir yapıyı simgelemektedir.

Şekil 5: Eğitim Seviyesi Değişkenine İlişkin Sıklık Dağılım Grafiği



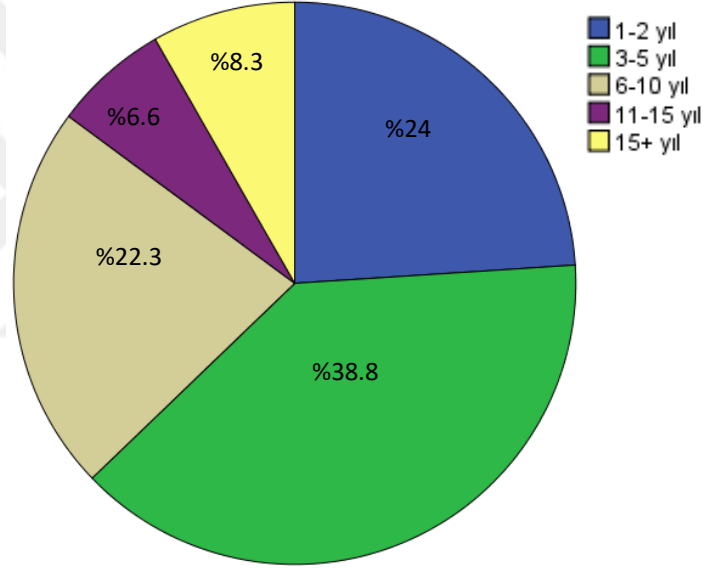
Tablo 11: Şirketteki Kıdem Değişkenine İlişkin Sıklık Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-2 yıl	29	24,0	24,0	24,0
3-5 yıl	47	38,8	38,8	62,8
6-10 yıl	27	22,3	22,3	85,1
11-15 yıl	8	6,6	6,6	91,7
15 üzeri yıl	10	8,3	8,3	100,0

Toplam	121	100,0	100,0
--------	-----	-------	-------

Katılımcıların %24'ü şirkette 1-2 yıl, %38,8'i 3-5 yıl, %22,3'ü 6-10 yıl, %6,6'sı 11-15 yıl kıdem süresine sahip iken, %8,3'ü ise 15 yıl üzeri kıdem süresine sahiptir. Katılımcıların yarısından fazlasının en az üç yıldan daha uzun süredir aktif olarak çalıştıkları verilerde görülmektedir. Yapılan işte belli sürede yetkinlik kazanılması ve verimlilik açısından bu değerlemenin önemli bir etkinlik belirtisi olduğu düşünülmektedir.

Şekil 6: Kıdem Süresine İlişkin Sıklık Dağılım Grafiği

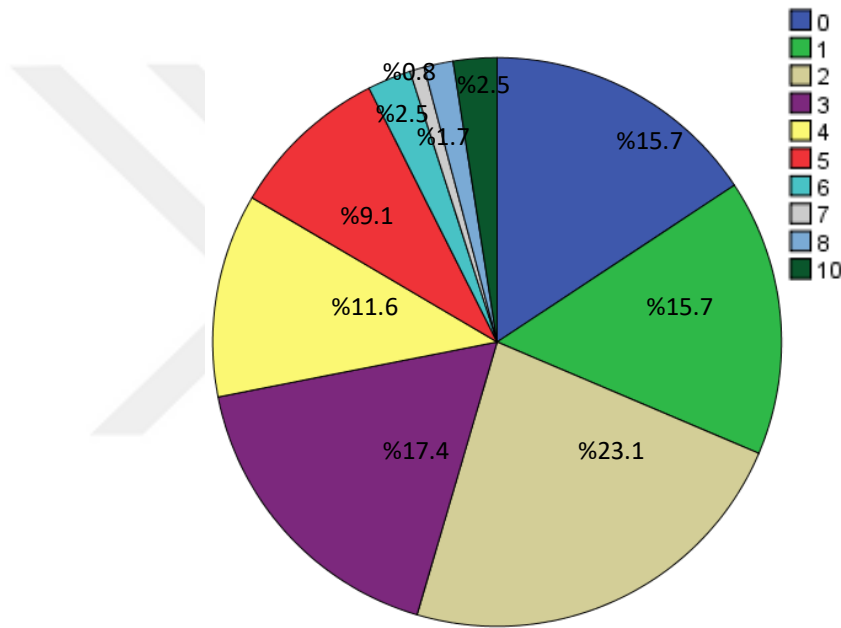


Tablo 12: İş Yeri Sayısı Değişkenine İlişkin Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlk	19	15,7	15,7	15,7
1	19	15,7	15,7	31,4
2	28	23,1	23,1	54,5
3	21	17,4	17,4	71,9
4	14	11,6	11,6	83,5
5	11	9,1	9,1	92,6
6	3	2,5	2,5	95,0
7	1	0,8	0,8	95,9
8	2	1,7	1,7	97,5
10	3	2,5	2,5	100,0
Toplam	121	100,0	100,0	

Katılımcıların %15,7'sinin daha önce çalışmış olduğu iş yeri bulunmazken, %15,7'si daha önceden bir, %23,1'i iki, %17,4'ü üç, %11,6'sı dört, %9,1'i beş, %2,5'i altı, %0,8'i yedi, %1,7'si sekiz ve %2,5'i on iş yerinde çalışmıştır. Katılımcıların %84,3'nün daha önce profesyonel iş deneyimi bulunduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle katılımcıların belirli bir seviyede mesleki profesyonellik anlayışının olduğu öngörülmektedir.

Şekil 7: İş Yeri Sayısı Değişkenine İlişkin Sıklık Dağılım Grafiği



3.7.3. Ölçeklere İlişkin Yüzdelik Dağılım Sonuçları

Anket kapsamında kullanılmış olan iki farklı ölçeğe ilişkin katılımcıların yanıtlarının yüzdelik dağılım bilgileri ile ortalama cevap ve standart sapma bilgileri sunulmuştur.

Tablo 13: Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği

MADDELER	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum	Ort. ± Ss.

Güç Mesafesi Boyutu							2,11		
1	“Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.”	27,3	55,4	8,3	9,1	0,0	1,99	±	0,85
2	“Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.”	24,8	38,0	14,0	21,5	1,7	2,37	±	1,13
3	“Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.”	55,4	19,0	4,1	16,5	5,0	1,97	±	1,31
4	“Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.”	26,4	44,7	13,2	11,6	4,1	2,22	±	1,09
5	“Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.”	31,4	47,9	11,6	8,3	0,8	1,99	±	0,92
Belirsizlikten Kaçınma Boyutu							4,02		
6	“Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.”	0,0	10,7	23,2	44,6	21,5	3,77	±	0,91
7	“Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.”	0,0	1,6	19,0	57,9	21,5	3,99	±	0,69
8	“Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklediğini anlamamı sağladığı için önemlidir.”	0,0	2,5	11,6	62,0	24,0	4,07	±	0,67
9	“İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.”	0,0	3,3	11,6	59,5	25,6	4,07	±	0,71
10	“Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.”	0,0	0,8	7,4	60,3	31,4	4,22	±	0,61
Kolektivizm-Bireycilik Boyutu							3,37		
11	“Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.”	13,2	25,6	29,8	25,6	5,8	2,85	±	1,12
12	“Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.”	3,3	8,3	20,7	49,6	18,2	3,71	±	0,97

13	“Grubun iyiliği (menfaati) kişisel ödüllerden daha önemlidir.”	5,0	14,9	23,1	42,1	14,9	3,47	±	1,07
14	“Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.”	2,5	13,2	16,5	47,1	20,7	3,70	±	1,02
15	“Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.”	6,6	16,5	25,6	41,3	9,9	3,31	±	1,07
16	“Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.”	5,8	18,2	33,9	38,0	4,1	3,17	±	0,97
Uzun Erimlilik-Kısa Erimlilik Boyutu							3,87		
17	“İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır.”	1,7	4,1	17,4	46,3	30,6	4,00	±	0,89
18	“Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.”	1,7	9,9	31,4	34,7	22,3	3,66	±	0,99
19	“Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.”	1,7	1,7	14,0	58,7	24,0	4,02	±	0,77
20	“Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.”	0,0	1,7	10,7	51,2	36,4	4,22	±	0,70
21	“Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır.”	2,5	19,8	28,1	39,7	9,9	3,35	±	0,99
22	“Gelecekte başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır.”	0,8	5,8	13,2	58,7	21,5	3,94	±	0,81
Erillik –Dişillik Boyutu							1,93		
23	“Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.”	60,3	21,5	9,1	7,4	1,7	1,69	±	1,03
24	“Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.”	46,3	28,1	13,2	9,1	3,3	1,95	±	1,12
25	“Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir.”	54,5	24,8	11,6	6,6	2,5	1,78	±	1,05
26	“Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.”	40,5	21,5	11,6	22,3	4,1	2,28	±	1,31
Genel Ortalama		3,14							

Önerme 1: “Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.” ifadesine yönelik olarak ankete katılanların %27,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %55,4’lük oran “Katılmıyorum”, %8,3’lük bir oran “Kararsızım”, %9,1’inin ise “Katılıyorum” olarak cevap verdiği tespit edilmiştir. Bu madde için yapılan analiz sonucu ortalama değer 1,99 diğer yandan standart sapma ise 0,85 saptanmıştır. Tablodaki değerler incelendiğinde katılımcıların büyük bir çoğunluğunun karar alınırken astlara danışılmamasını olumsuz bulduğu görülmektedir.

Önerme 2: “Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.” ifadesine yönelik olarak ankete katılanların %24,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %38’i “Katılmıyorum”, %14’lük bir oranın “Kararsızım”, %21,5’lik bir oranın “Katılıyorum” ve %1,7’sinin ise “Kesinlikle Katılıyorum” olarak cevap verdiği tespit edilmiştir. Bu madde için yapılan analiz sonucu ortalama değer 2,37 diğer yandan standart sapma ise 1,13 saptanmıştır. Bu önermeye ait veriler incelendiğinde yine oransal olarak çoğunluğun astların fikirlerinin önemsenmesi gerektiği fikrine sahip olduğu görülmektedir.

Önerme 3: “Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.” önermesine katılımcıların %55,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %19’u “Katılmıyorum”, %4,1’lik oran “Kararsızım”, %16,5’lik bir oran “Katılıyorum” ve %5’inin ise “Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde cevap verdiği tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 1,97 diğer yandan standart sapma ise 1,31 şeklinde tespit edilmiştir. Söz konusu önermeye ait veriler incelendiğinde alt makamlarda çalışanlarla iletişim kurulması gerektiği büyük bir oranda görülmektedir.

Önerme 4: “Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.” önermesine katılımcıların %26,4’lük oran “Hiç Katılmıyorum”, %44,7’lik bir oran “Katılmıyorum”, %13,2 “Kararsızım”, %11,6’lık bir kesim “Katılıyorum” ve %4,1’inin ise “Kesinlikle Katılıyorum” olarak cevap verdiği tespit

edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 2,22 diğer yandan standart sapma 1,09 olarak bulunmuştur. Tablodaki verilere bakıldığında ast-üst ilişkileri çerçevesinde büyük bir çoğunluğun karar alma sürecinde etkin ve katılımcı bir rol almak istediği düşünülmektedir.

Önerme 5: “Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.” önermesine verilen yanıtlar analiz edildiğinde sonuçlar %31,4 “Hiç Katılmıyorum”, %47,9 “Katılmıyorum”, %11,6 “Kararsızım”, %8,3 “Katılıyorum” ve %0,8 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 1,99 diğer yandan standart sapma 0,92 saptanmıştır. Verilere göre yetki aktarımının önemsiz konularla sınırlandırılması düşüncesi katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından olumsuz değerlendirilmektedir.

Güç mesafesi ile ilgili bireysel değerler boyutuna ilişkin değerlendirmede katılımcıların büyük bir çoğunluğunun iş ilişkilerinde yüksek güç mesafesine olumlu bakmadığı (yani güç mesafesinin düşük olduğu) görülmektedir. Katı hiyerarşik bir yapılanmanın bu sonuçlar karşısında başarılı olmayacağı düşünülmektedir. Esnek ve yüksek otonomiye sahip, yatay hiyerarşik bir yönetsel düzenin örgüt yönetim anlayışı açısından daha uygun olduğu değerlendirilmektedir. Eğitim seviyesinin ve bilişsel kalitenin, katılımcılar arasında oldukça yüksek bir seviyede olmasının da verilen yanıtlar bakımından bu duruma yol açabileceği düşünülmektedir. Güç mesafesinin Hofstede’nin çalışmalarında bahsettiği iş yaşamındaki yansımalarına bakarak demokratik, esnek, katılımcı, şeffaf bir yönetim yapısının bireysel kültürel değerler yönünden katılımcılara daha uygun olduğu öngörülmektedir.

Önerme 6: “Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.” önermesine katılımcıların %10,7’si “Katılmıyorum”, %23,2’si “Kararsızım”, %44,6’sı “Katılıyorum” ve %21,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde cevap verdiği tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,77 ve standart sapma 0,91 saptanmıştır. Tabloda belirtilen verilere göre katılımcıların büyük çoğunluğu açık talimatlara uygun hareket etmeyi tercih etmektedir.

Önerme 7: “Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.” önermesine katılımcıların %1,6’lık kesimi “Katılmıyorum”, %19’u “Kararsızım”, %57,9’luk bir oran “Katılıyorum” ve %21,5’inin ise “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap verdiği tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,99 diğer yandan standart sapma 0,69 saptanmıştır. Belirtilen verilere göre katılımcıların önemli bir kısmı yapılan iş kapsamında prosedürlerin işletilmesini ezici bir çoğunlukla olumlu değerlendirmektedir.

Önerme 8: “Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklediğini anlamamı sağladığı için önemlidir.” önermesine katılımcıların %2,4’i “Katılmıyorum”, %11,6’sı “Kararsızım”, %62’si “Katılıyorum”, %24’ü “Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde cevap verdiği tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 4,07 diğer yandan standart sapma 0,67 saptanmıştır. Tabloda verilen bilgilere göre katılımcıların çoğu kurallar ve düzenlemeleri önemli bulmakta ve olumlu değerlendirmektedir.

Önerme 9: “İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %3,3 “Katılmıyorum”, %11,6 “Kararsızım”, %59,5 “Katılıyorum”, %25,6 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak saptanmıştır. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 4,07 standart sapma 0,71 elde edilmiştir. Verilere göre katılımcılar prosedürlerin standartlaşmasını %85.1 üzeri bir katılımcı çoğunluğuyla önemli görmektedir.

Önerme 10: “Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %0,8 “Katılmıyorum”, %7,4 “Kararsızım”, %60,3 “Katılıyorum”, %31,4 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 4,22 diğer yandan standart sapma 0,61 saptanmıştır. Tabloda verilen bilgilere göre katılımcılar %90 üzeri bir değerlendirme ile uygulama talimatlarını olumlu değerlendirmektedir.

Belirsizlikten kaçınma ile ilgili olarak bireysel değerler boyutuna ilişkin genel değerlendirmede, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun belirsizlikten kaçınma

eğiliminin yüksek olduğu görülmüştür. Hofstede'nin çalışmasının iş yaşamındaki yansımaları açısından ele alındığında katılımcılar açısından stres düzeyi, istihdam kalıcılığı, iş süreçlerinde kural odaklı olmak gibi konular önemli görülebilmektedir. Bu anlamda katılımcıların iş süreçleri hakkında bilgilendirilmesi, stres düzeyi ve çalışma standartlarının korunması, istihdam güvencesi sağlanması gibi konular önemli görülmektedir.

Önerme 11: “Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %13,2 “Hiç Katılmıyorum”, %25,6 “Katılmıyorum”, %29,8 “Kararsızım”, %25,6 “Katılıyorum”, %5,8 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 2,85 diğer yandan standart sapma 1,12 saptanmıştır. Bu önermedeki oransal dağılıma göre olumsuz değerlendirme yapan katılımcıların oranı %38,8 olarak tespit edilmiştir. Toplulukçuluğun bu önermede nispeten daha az desteklendiği görülmektedir. Ancak yine de bakıldığında bu fark oransal olarak azdır.

Önerme 12: “Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %3,3 “Hiç Katılmıyorum”, %8,3 “Katılmıyorum”, %20,7 “Kararsızım”, %49,6 “Katılıyorum”, %18,2 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,71, standart sapma ise 0,97 saptanmıştır. Bu önermede katılımcıların yanıtlarının büyük çoğunlunun olumlu olduğu görülmektedir. Önermeye verilen yanıtlar çerçevesinde ağırlıklı olarak toplulukçuğun desteklendiği görülmüştür.

Önerme 13: “Grubun iyiliği (menfaati) kişisel ödüllerden daha önemlidir.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %5 “Hiç Katılmıyorum”, %14,9 “Katılmıyorum”, %23,1 “Kararsızım”, %42,1 “Katılıyorum”, %14,9 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,47 diğer yandan standart sapma 1,07 saptanmıştır. Bu ifadenin değerlendirmesinde yanıtların büyük çoğunluğunun olumlu olduğu görülmektedir. Burada yine nispeten toplulukçuğun desteklendiği görülmüştür.

Önerme 14: “Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %2,5 “Hiç Katılmıyorum”, %13 “Katılmıyorum”, %16,5 “Kararsızım”, %47,1 “Katılıyorum”, %20,7 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,70 diğer yandan standart sapma 1,02 saptanmıştır. Bu önermenin değerlendirmesinde majör çoğunluğun grubun başarısını önemsendiği görülmüştür.

Önerme 15: “Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %6,6 “Hiç Katılmıyorum”, %16,5 “Katılmıyorum”, %25,6 “Kararsızım”, %41,3 “Katılıyorum” , %9,9 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,31 diğer yandan standart sapma 1,07 saptanmıştır. Önermenin değerlendirme sonuçlarına göre katılımcıların %50’sinden fazlasının olumlu yanıt verdiği ve grubun iyiliğini önemsendiği tespit edilmiştir.

Önerme 16: “Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %5,8 “Hiç Katılmıyorum”, %18,2 “Katılmıyorum”, %33,9 “Kararsızım”, %38 “Katılıyorum”, %4,1 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,17 diğer yandan standart sapma 0,97 saptanmıştır. Bu önermeye ağırlıklı olarak olumlu bir yanıt verilse de kararsız kalan oran da oldukça yüksek görünmektedir.

Toplulukçuluk ile ilgili olarak bireysel değerler boyutuna ilişkin genel değerlendirmede katılımcıların büyük bir çoğunluğunun özellikle 11. Önerme dışındaki ifadelere nispeten olumlu yanıt verdiği görülmüştür. Katılımcıların majör olarak toplulukçu değerleri benimsediği görülmekle beraber, bu oran kesinlikle baskın bir seviyede görünmemektedir. Hofstede’nin çalışmasının bu boyut bakımından, iş yaşamındaki yansımaları ekseninde değerlendirildiğinde katılımcılar açısından ekip çalışması, ortaklaşa karar alma ve hareket etme gibi konular genel olarak önemli görülebilir. Ancak oransal olarak bu seviye çok yüksek olmadığından grup içerisinde bireysel olarak parlama ihtiyacı, bireysel başarıların tanınması da oldukça önemlidir. Bu anlamda katılımcılara göre ortaklaşa karar, yönetim ve

iletişim mekanizması önemli olmakla beraber bireysel başarıların tanınması, taktir edilmesi, ödüllendirilmesi de azımsanmayacak bir seviyede önemli görölmektedir.

Önerme 17: “İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %1,7 “Hiç Katılmıyorum”, %4,1 “Katılmıyorum”, %17,4 “Kararsızım”, %46,3 “Katılıyorum”, %30,6 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değeri 4 diğeri yandan standart sapma 0,89 saptanmıştır. Bu önermede yanıtların büyük çoğunluğunun olumlu yönde olduğu görölmektedir.

Önerme 18: “Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %1,7 “Hiç Katılmıyorum”, %9,9 “Katılmıyorum”, %31,4 “Kararsızım”, %34,7 “Katılıyorum”, %22,3 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değeri 3,66 diğeri yandan standart sapma 0,99 saptanmıştır. Bu önermenin oransal değerlendirmesine göre katılımcıların %50’den fazlasının olumlu yanıtlar verdiği tespit edilmiştir.

Önerme 19: “Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %1,7 “Hiç Katılmıyorum”, %1,7 “Katılmıyorum”, %14 “Kararsızım”, %58,7 “Katılıyorum”, %24 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değeri 4,02 diğeri yandan standart sapma 0,77 saptanmıştır. Tablodaki veriler incelendiğinde katılımcıların büyük bir çoğunluğunun olumlu yanıt verdiği ortaya çıkmıştır.

Önerme 20: “Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %1,7 “Katılmıyorum”, %10,7 “Kararsızım”, %51,2 “Katılıyorum”, %36,4 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değeri 4,22 diğeri yandan standart sapma 0,70 saptanmıştır. Önermeye verilen yanıtların tablodaki göstergelerine göre çok büyük bir kesim olumlu cevap vermiştir.

Önerme 21: “Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %2,5 “Hiç

Katılmıyorum”, %19,8 “Katılmıyorum”, %28,1 “Kararsızım”, %39,7 “Katılıyorum”, %9,9 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,35 diğer yandan standart sapma 0,99 saptanmıştır. Tabloya göre bakıldığında diğer yanıtlara göre olumlu yanıtlar ağırlıklı olsa da nispeten azdır. Çalışma ve özel yaşam dengesi göz önünde bulundurularak yanıtların verilebileceği öngörülmüştür.

Önerme 22: “Gelecekte başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %0,8 “Hiç Katılmıyorum”, %5,8 “Katılmıyorum”, %13,2 “Kararsızım”, %58,7 “Katılıyorum”, %21,5 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,94 diğer yandan standart sapma 0,81 saptanmıştır. Tablodaki verilere göre katılımcıların çok büyük bir kısmının başarılı olmanın temel sebebini çok çalışmak olarak gördüğü tespit edilmiştir.

Uzun Erimlilik ile ilgili olarak bireysel değerler boyutuna ilişkin genel değerlendirmede katılımcıların büyük bir çoğunluğunun uzun erimlilik boyutuna yüksek olumlu yanıtlar verdiği görülmüştür. Hofstede’nin çalışmaları kapsamında iş yaşamındaki yansımaları açısından değerlendirildiğinde katılımcılar açısından sabırlı, istikrarlı, birikimci olmak önemlidir. Bu yanıtlar çerçevesinde çalışanları gelecek odaklı değerlendirmek mümkündür.

Önerme 23: “Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %60,3 “Hiç Katılmıyorum”, %21,5 “Katılmıyorum”, %9,1 “Kararsızım”, %7,4 “Katılıyorum”, %1,7 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 1,69 diğer yandan standart sapma 1,03 saptanmıştır. Tablodaki veriler değerlendirildiğinde bu ifadeye verilen yanıtların büyük çoğunun olumsuz olduğu ve katılımcılar açısından kadınların profesyonel bir kariyere sahip olmalarının da son derece önemsendiği görülmüştür.

Önerme 24: “Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %46,3 “Hiç

Katılmıyorum”, %28,1 “Katılmıyorum”, %13,2 “Kararsızım”, %9,1 “Katılıyorum”, %3,3 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 1,95 diğer yandan standart sapma 1,12 saptanmıştır. Verilen yanıtlar doğrultusunda büyük bir kesim önermeyi olumsuz değerlendirmiştir ve katılımcıların büyük çoğunluğu erkeklerin problemleri mantıkla çözerken, kadınların sezgilerini kullandıklarını kabul etmemektedir.

Önerme 25: “Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %54,5 “Hiç Katılmıyorum”, %24,8 “Katılmıyorum”, %11,6 “Kararsızım”, %6,6 “Katılıyorum”, %2,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 1,78 diğer yandan standart sapma 1,05 saptanmıştır. Tablodaki veriler incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun bu önermeyi olumsuz değerlendirdiği görülmüştür.

Önerme 26: “Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %40,5 “Hiç Katılmıyorum”, %21,5 “Katılmıyorum”, %11,6 “Kararsızım”, %22,3 “Katılıyorum”, %4,1 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 2,28 diğer yandan standart sapma 1,31 saptanmıştır. Önermeye verilen yanıtlara ait tablo incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun bu ifadeye katılmadığı ve olumsuz değerlendirdiği tespit edilmiştir.

Erkeklik ile ilgili olarak bireysel değerler boyutuna ilişkin değerlendirmede, katılımcıların büyük çoğunluğunun genel olarak olumsuz yanıt verdiği görülmüştür. Katılımcıların verdiği yanıtlara göre erkeksi değerlerin düşük oranda benimsendiği görülmektedir. Hofstede’nin çalışması ekseninde düşük erkeksi değerlerin iş yaşamındaki yansımaları açısından bakıldığında katılımcılar açısından “yaşamak için çalışılmalıdır”, eşitlik, dayanışma, birlikte yönetim, ilişkiler ve çalışma koşulları önemli görülmektedir. Yöneticilerin de diğerleri gibi “çalışan” olduğu anlayışı vardır. Bu anlamda katılımcılara göre eşitlik, çalışma yaşamında dengelerin gözetilmesi, alçak gönüllülük, uzlaşma kültürü iş yaşamına dair önemli değerler olarak kabul edilebilmektedir.

Tablo 14: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

MADDELER		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum	Ort. ± Ss.		
Duygusal Bağlılık Boyutu							3,42		
1	“Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.”	2,5	9,9	30,6	38,0	19,0	3,61	±	0,99
2	“Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.”	4,1	9,9	21,5	47,9	16,5	3,63	±	1,01
3	“Şirketime karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.”	18,2	45,5	19,0	13,2	4,1	2,40	±	1,06
4	“Bu şirkete karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.”	19,8	47,9	15,7	11,6	5,0	3,66	±	1,08
5	“Bu şirkette kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.”	20,7	43,8	9,9	18,2	7,4	3,52	±	1,22
6	“Bu şirketin benim için çok özel bir yeri vardır.”	3,3	12,4	16,5	49,6	18,2	3,67	±	1,02
Devamlılık Bağlılığı Boyutu							2,96		
7	“Şu anda bu şirkette çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.”	4,1	19,8	19,8	32,2	24,0	3,52	±	1,18
8	“Şirketimden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.”	9,1	24,0	20,7	30,6	15,7	3,20	±	1,23
9	“Şu anda şirketimden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.”	10,7	37,2	20,7	20,7	10,7	2,83	±	1,19
10	“Bu şirketten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.”	12,4	33,9	25,6	18,2	9,9	2,79	±	1,18
11	“Eğer bu şirkete kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.”	11,6	33,9	24,0	28,1	2,5	2,76	±	1,07

12	“Bu şirketten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.”	13,2	42,1	19,0	17,4	8,3	2,65	±	1,16
	Normatif Bağlılık Boyutu								3,15
13	“Bu şirkette çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.”	14,9	25,6	19,8	31,4	8,3	2,93	±	1,23
14	“Eğer bu şirketten ayrılmak benim yararına olsa dahi, şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.”	9,9	31,4	15,7	33,9	9,1	3,01	±	1,19
15	“Şirketimden şu anda ayrılacak olsam, kendimi suçlu hissederim.”	13,2	28,9	24,8	24,0	9,1	2,87	±	1,19
16	“Bu şirket benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.”	6,6	8,3	24,0	47,1	14,0	3,54	±	1,05
17	“Bu şirketteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu şirketten ayrılmam.”	7,4	24,8	19,1	38,8	9,9	3,19	±	1,14
18	“Bu şirkete çok şey borçluyum.”	6,6	14,0	29,8	35,5	14,0	3,36	±	1,10
	Genel Ortalama	3,17							

Önerme 1: “Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %2,5 “Hiç Katılmıyorum”, %9,9 “Katılmıyorum”, %30,6 “Kararsızım”, %38 “Katılıyorum”, %19 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,61 diğer yandan standart sapma 0,99 saptanmıştır. Tabloya bakıldığında genel kanının olumlu yönde olması, katılımcıların isteyerek ve seyerek çalıştıklarını göstermektedir.

Önerme 2: “Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %4,1 “Hiç Katılmıyorum”, %9,9 “Katılmıyorum”, %21,5 “Kararsızım”, %47,9 “Katılıyorum”, %16,5 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,63 diğer yandan standart sapma 1,01 saptanmıştır.

Tablodaki verilere bakıldığında genel olarak katılımcıların fikirleri olumlu yöndedir ve katılımcıların büyük çoğunluğunun şirketin problemlerini kendi problemleri gibi gördüğü anlaşılmaktadır.

Önerme 3: “Şirketime karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %18,2 “Hiç Katılmıyorum”, %45,5 “Katılmıyorum”, %19 “Kararsızım”, %13,2 “Katılıyorum”, %4,1 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 2,40 diğer yandan standart sapma 1,06 saptanmıştır. Bu ifade anketi uygulayanların dikkat seviyesini anlamak için eklenmiştir ve büyük bir çoğunluğun bu ifadeye olumsuz yanıt vermesi katılımcıların büyük oranda işletmeye bağlılık hissettiklerini göstermektedir.

Önerme 4: “Bu şirkete karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %19,8 “Hiç Katılmıyorum”, %47,9 “Katılmıyorum”, %15,7 “Kararsızım”, %11,6 “Katılıyorum”, %5,0 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,66 diğer yandan standart sapma 1,08 saptanmıştır. Bu soru dikkat seviyesini kontrol etmek amacıyla diğer ifadelere ters bir biçimde eklenmiştir. Verilere göre verilen yanıtların çoğunluğu olumsuzdur buna göre katılımcıların şirkete olan duygusal bağlılıkları yüksektir.

Önerme 5: “Bu şirkette kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım % 20,7 “Hiç Katılmıyorum”, %43,8 “Katılmıyorum”, %9,9 “Kararsızım”, %18,2 “Katılıyorum”, %7,4 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,52 diğer yandan standart sapma 1,22 saptanmıştır. Yine bu ifade de dikkat seviyesini anlamak için eklenmiş olup katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından olumsuz yanıtlanmıştır. Buna göre katılımcıların çoğunun şirketle olan duygusal bağı, birlik ve beraberlik duygusu güçlüdür.

Önerme 6: “Bu şirketin benim için çok özel bir yeri vardır.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %3,3 “Hiç Katılmıyorum”,

%12,4' "Katılmıyorum", %16,5 "Kararsızım", %49,6 "Katılıyorum", %18,2 "Kesinlikle Katılıyorum" olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,67 diğer yandan standart sapma 1,02 saptanmıştır. Bu ifadeye verilen yanıtların çoğunlukta olması katılımcıların çoğunun işletmeye karşı duygusal bağ hissettikleri şeklinde yorumlanabilmektedir.

Önerme 7: "Şu anda bu şirkette çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir." önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %4,1 "Hiç Katılmıyorum", %19,8 "Katılmıyorum", %19,8 "Kararsızım", %32,2 "Katılıyorum" ve %24 "Kesinlikle Katılıyorum" olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,52 diğer yandan standart sapma 1,18 saptanmıştır. Tablodaki verilere göre katılımcıların ağırlıklı olarak olumlu yanıt verdiği görülmüştür. Çalışanların duygusal bağlılıklarının yanı sıra bunun bir gereklilik olduğunu düşündükleri çıkarılabilmektedir.

Önerme 8: "Şirketimden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi." önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %9,1 "Hiç Katılmıyorum", %24 "Katılmıyorum", %20,7 "Kararsızım", %30,6 "Katılıyorum", %15,7 "Kesinlikle Katılıyorum" olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,20 diğer yandan standart sapma 1,23 saptanmıştır. Tabloya göre verilen olumlu yanıtların çoğunluğuna göre işyerinde çalışmaya devam etmelerinin bir takım nedenlerle (katlanılacak maliyetler, sorumluluklar vb) olduğu da görülmektedir.

Önerme 9: "Şu anda şirketimden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur." önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %10,7 "Hiç Katılmıyorum", %37,2 "Katılmıyorum", %20,7 "Kararsızım", %20,7 "Katılıyorum", %10,7 "Kesinlikle Katılıyorum" olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 2,83 diğer yandan standart sapma 1,19 saptanmıştır. Verilere göre olumsuz yanıtların oransal olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre kaybedilen çeşitli fırsatlar, katlanılacak maliyetler gibi mecburiyetlerin önemli olmadığı görülmüştür.

Önerme 10: “Bu şirketten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %12,4 “Hiç Katılmıyorum”, %33,9 “Katılmıyorum”, %25,6 “Kararsızım”, %18,2 “Katılıyorum”, %9,9 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 2,79 diğer yandan standart sapma 1,18 saptanmıştır. Tablodaki verilere göre yanıtların büyük çoğunluğu olumsuzdur; katılımcılara göre sözkonusu işyerinde çalışmaya devam etmek önemli olmakla birlikte başka alternatiflerin olduğu da düşünülmektedir.

Önerme 11: “Eğer bu şirkete kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %11,6 “Hiç Katılmıyorum”, %33,9 “Katılmıyorum”, %24 “Kararsızım”, %28,1 “Katılıyorum”, %2,5 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 2,76 diğer yandan standart sapma 1,07 saptanmıştır. Tabloya bakıldığında ağırlıklı olarak olumsuz cevap verilmesi, katılımcıların yetkinliklerinin tek bir şirkete özgü olmaması, işten ayrılmamasının tek nedeninin bu şirkete fazlasıyla yatırım yapmış olmasının sayılamayabileceği gibi sebeplerle açıklanabilmektedir.

Önerme 12: “Bu şirketten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %13,2 “Hiç Katılmıyorum”, %42,1 “Katılmıyorum”, %19 “Kararsızım”, %17,4 “Katılıyorum”, %8,3 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 2,65 diğer yandan standart sapma 1,16 saptanmıştır. Verilere göre olumsuz yanıtlar çoğunluktadır ve buna göre katılımcılar daha farklı alternatifleri bulunduğunu da düşünmektedir.

Önerme 13: “Bu şirkette çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %14,9 “Hiç Katılmıyorum”, %25,6 “Katılmıyorum”, %19,8 “Kararsızım”, %31,4 “Katılıyorum”, %8,3 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 2,93 diğer yandan standart sapma 1,23 saptanmıştır. Bu ifade ters bir ifadedir ve tablodaki

verilere göre çoğunluk bu ifadeye olumsuz yanıt vererek sorumluluk ve minnet hissettiğini belirtmiştir ancak bu oran çok yüksek bir seviyede değildir.

Önerme 14: “Eğer bu şirketten ayrılmak benim yararına olsa dahi, şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %9,9 “Hiç Katılmıyorum”, %31,4 “Katılmıyorum”, %15,7 “Kararsızım”, %33,9 “Katılıyorum”, %9,1 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,01 diğer yandan standart sapma 1,19 saptanmıştır. Tablodaki veriler değerlendirildiğinde olumlu yanıtların daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu farklı bir iş alternatifi çıksa dahi hâli hazırda işten ayrılmak istemeyeceklerini belirtmiştir.

Önerme 15: “Şirketimden şu anda ayrılacak olsam, kendimi suçlu hissederim.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %13,2 “Hiç Katılmıyorum”, %28,9 “Katılmıyorum”, %24,8 “Kararsızım”, %24 “Katılıyorum”, %9,1 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 2,87 diğer yandan standart sapma 1,19 saptanmıştır. Veriler incelendiğinde genel görüşün olumsuz yönde olduğu görülmektedir. Bir önceki ifadeye verilen yanıtlara istinaden katılımcılar, kendi lehlerine bir durum olduğunda dahi ayrılmayı düşünmeseler de bir şekilde organizasyondan ayrılacakları taktirde bunun suçluluk hissettirecek düzeyde bir durum olmadığını belirtmişlerdir.

Önerme 16: “Bu şirket benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %6,6 “Hiç Katılmıyorum”, %8,3 “Katılmıyorum”, %24 “Kararsızım”, %47,1 “Katılıyorum”, %14’ü “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,54 diğer yandan standart sapma 1,05 saptanmıştır. Veriler değerlendirildiğinde genel kanının olumlu yönde olduğu görülmüştür. Katılımcıların çoğu çalıştıkları şirkete karşı sadakat hissettiklerini ve şirketin de bunu hak ettiğini düşünmektedir.

Önerme 17: “Bu şirketteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu şirketten ayrılmam.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %7,4 “Hiç Katılmıyorum”, %24,8 “Katılmıyorum”, %19,1

“Kararsızım”, %38,8 “Katılıyorum”, %9,9 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,19 diğer yandan standart sapma 1,14 saptanmıştır. Tabloya bakıldığında genel değerlendirmenin olumlu yönde olduğu ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların çoğu şirkette birlikte çalıştıkları bireylere karşı bir minnet borcu ve sorumluluk hissettiğini belirtmiştir.

Önerme 18: “Bu şirkete çok şey borçluyum.” önermesine katılımcıların verdiği cevaplara göre yüzdelik dağılım %6,6 “Hiç Katılmıyorum”, %14 “Katılmıyorum”, %29,8 “Kararsızım”, %35,5 “Katılıyorum”, %14,1 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu ortalama değer 3,36 diğer yandan standart sapma 1,10 saptanmıştır. Tablo incelendiğinde genel görüşün olumlu yönde olduğu ortaya çıkmaktadır. Yani katılımcıların şirketlerine karşı sadakat ve bağlılık hissetmelerinin nedeni birlikte çalıştıkları bireylere karşı sorumluluk hissetmeleri ile birlikte aynı zamanda şirketlerine karşı minnettar hissetmelerinden de kaynaklanmaktadır.

Tablodaki veriler genel olarak incelendiğinde katılımcıların örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Boyutlar açısından incelediğinde katılımcıların birinci olarak en yüksek seviyede duygusal bağlılık, ikinci olarak normatif (ahlaki) bağlılık ve üçüncü olarak da devam bağlılığının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu sıralamaya göre katılımcıların örgüt ile arasında duygusal ve etik değer üzerine kurulu bir eşleşme ve bağ olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçların katılımcılar ve örgüt açısından son derece olumlu olduğu düşünülmektedir.

3.7.4. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Sosyal bilimler çerçevesinde yapılan araştırmalarda, istatistiki ölçümlerin geçerliliğini ve kalitesini saptamak üzere kullanılan en yaygın ve mühim analizlerden birisi “Faktör Analizi”dir. Faktör analizinin temel amacı veri matrisinin temel yapısını tanımlamak ve boyut indirgemesidir.⁸ Faktör analizini 1904 yılında Charles Spearman geliştirmiştir. Bu metodun geliştirilmesindeki temel bilimsel motivasyon

⁸ M. Murat Yaşlıoğlu, “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.46, S.1, 2017, s.75.

“beşeri sermayedeki bireysel farklılıkları realist bir biçimde ölçebilmektir.”⁹ Faktör analizi uygulamasında, veri içerisindeki birbiri ile ilişkili yapılar, ortak boyutlarda toplanmaktadır. Bu toplanan yeni kavramlar ise “faktör” olarak isimlendirilmektedir.¹⁰

Faktör analizinin yaygın kullanımı 1970’li yıllarda bilgisayar teknolojilerinde çığır açan ultra hızlı gelişmelerle, bilim insanlarının uzun ve manuel süreçlerle matematiksel hesaplamalar yapmalarına gerek kalmaksızın, dijital imkânlar kapsamında istatistik paket programları ile analizleri gerçekleştirebilmelerini mümkün kılmıştır. Faktör analizi açıklayıcı (açıklayıcı, keşfedici) ve doğrulayıcı olmak üzere iki temel yöneme ayrılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizinde değişkenler arası ilişkilerden hareketle faktör bulmaya ve teori üretmeye yönelik bir işlem iken doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin test edilmesi söz konusudur.¹¹ Sosyal bilimlerde bir ölçeğe dair “yapı geçerliliğinin sınanması” sürecinde istatistiki çalışmalarda öncelikli olarak “Açıklayıcı Faktör Analizi” uygulanmaktadır.¹²

Faktör analizi literatürde yapılan genel tanımlamalara göre “birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (yeni faktörler ve yeni boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik” olarak ifade edilmektedir. Çalışmada uygulanan analiz kapsamında her iki ölçek için de verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı kontrol edilmiş, daha sonrasında uygun oldukları saptandıktan sonra faktör yapısını anlayabilmek amacıyla “faktör tutma yöntemi” ile ilgili olarak “Varimax-döndürme metodu” ve “Temel Bileşenler Analizi” teknikleri kullanılmıştır.

⁹ Melike Demirci, “Faktör Analizi ile İllerin Kültür Sanayi, Toplumsal Yapı ve Ulaştırma Gelişmişlik Düzeylerinin Sıralanması ve Yorumlanması”, **Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.1,S.2 2018, s.62.

¹⁰ Güriş ve Astar, **a.g.e.**, s.429.

¹¹ Şener Büyüköztürk, “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede kullanımı”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, C.8, S.4, 2002, s.472.

¹² Hakan Bektaş ve Sema Ulutürk Akman, “Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi”, **Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, C.1, S.18, 2013, s.126.

Costello ve Osborne’a göre “faktör analizi” uygulanırken “extraction yani çıkarım sütununda değeri 0,20’nin altında kalan önermeler, varyans değişime etkileri az olduğu için analiz dışında bırakılmalıdır.”.¹³ Analiz sonucunda incelenen faktörlerde “0,20 değerinden” aşağı bir önerme bulunmadığından soru çıkarımına gerek kalmamıştır. “Anti-imaj matris diyagonal değerleri” kullanılan ölçekler bakımından “0.50 değerinin üzerinde” saptanmıştır. Bu nedenle ölçeklerden herhangi bir soruyu çıkartmaya ihtiyaç duyulmamış, her iki ölçek de orijinal biçimde kullanılmıştır.

Tablo 15: Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör 1:Güç Mesafesi	Açıklanan varyans: 20.56	Cronbach Alpha(CA):0.887
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
“Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.”	0.671	0.881
“Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.”	0.709	0.878
“Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.”	0.730	0.873
“Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.”	0.814	0.870
“Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.”	0.643	0.880
Faktör 2: Belirsizlikten Kaçınma	Açıklanan varyans: 16.61	Cronbach Alpha(CA):0.885
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
“Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.”	0.677	0.881
“Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.”	0.817	0.879
“Kurallar ve düzenlemeler benden ne	0.733	0.884

¹³ Anna Costello, and Osborne, Jason, “Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis”, **Practical Assessment, Research & Evaluation**, Vol.10, No.7, 2005, pp.4-7.

beklendiğini anlamamı sağladığı için önemlidir.”		
“İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.”	0.818	0.877
“Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.”	0.655	0.870
Faktör 3:Kolektivizm-Bireycilik	Açıklanan varyans: 12.03	Cronbach Alpha(CA):0.881
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
“Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.”	0.816	0.880
“Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.”	0.722	0.876
“Grubun iyiliği (menfaati) kişisel ödüllerden daha önemlidir.”	0.790	0.870
“Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.”	0.834	0.874
“Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.”	0.819	0.875
“Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.”	0.801	0.869
Faktör 4: Uzun Erimlilik-Kısa Erimlilik	Açıklanan varyans: 10.45	Cronbach Alpha(CA):0.879
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
“İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır.”	0.718	0.876
“Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.”	0.764	0.872
“Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.”	0.705	0.874
“Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.”	0.817	0.868
“Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır.”	0.635	0.877
“Gelecekte başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır.”	0.614	0.875
Faktör 5:Erillik-Dışillik	Açıklanan varyans: 8.73	Cronbach Alpha(CA):0.876
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
“Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.”	0.803	0.873

“Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.”	0.608	0.870
“Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir.”	0.761	0.868
“Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.”	0.831	0.866

Kaiser–Meyer–Olkin Testi örneklem yeterliliğini ölçer ve örneklem büyüklüğüyle ilgilendir. Test sonucunda elde edilen değer “0,50'nin altında” tespit edilirse geçerli sayılmamaktadır.¹⁴ Referans bilgilere göre incelediğimizde bireysel kültürel değerler ölçeği için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olan 0,70 değerinin üzerinde 0,905 bulunmuştur. Analize tabi tutulan maddelerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı ($\chi^2=7824.90$ ve $p=.000$) bulunmuştur. Pek çok araştırmada “çok faktörlü desenlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olmasının” yeterli kabul edilebileceği ifade edilmektedir.¹⁵ Yapılan analizler nihayetinde “açıklayıcı faktör analizi” yapılabilmesi açısından yapısal uygunluk ve yeterli örneklemeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Faktör değerleri 0,608-0,834 aralığında olmakla beraber, 5 faktörlük, toplam varyansın %68.38’ini açıklayabilen bir yapı saptanmıştır.

Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör 1:Duygusal Bağlılık	Açıklanan varyans: 29.57	Cronbach Alpha(CA):0.886
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
“Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.”	0.823	0.870
“Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.”	0.805	0.880
“Şirketime karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.”	0.780	0.864

¹⁴ Mahir Nakip, **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli)Uygulamalar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2003, s.408-409.

¹⁵ Ömay Çokluk, Güçlü Şekercioğlu, Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları**, 2. Baskı, Ankara, Pegem Akademi, 2009, s.41.

“Bu şirkete karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.”	0.826	0.883
“Bu şirkette kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.”	0.699	0.881
“Bu şirketin benim için çok özel bir yeri vardır.”	0.705	0.879
Faktör 2: Devamlılık Bağlılığı	Açıklanan varyans: 25.66	Cronbach Alpha(CA):0.883
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
“Şu anda bu şirkette çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.”	0.703	0.881
“Şirketimden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.”	0.674	0.878
“Şu anda şirketimden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.”	0.712	0.876
“Bu şirketten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.”	0.680	0.875
“Eğer bu şirkete kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.”	0.647	0.870
“Bu şirketten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.”	0.823	0.872
Faktör 3: Normatif Bağlılık	Açıklanan varyans: 20.13	Cronbach Alpha(CA):0.882
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
“Bu şirkette çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.”	0.694	0.876
“Eğer bu şirketten ayrılmak benim yararına olsa dahi, şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.”	0.701	0.872
“Şirketimden şu anda ayrılacak olsam, kendimi suçlu hissederim.”	0.830	0.868
“Bu şirket benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.”	0.816	0.880
“Bu şirketteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu şirketten ayrılmam.”	0.673	0.874
“Bu şirkete çok şey borçluyum.”	0.662	0.881

Örgütsel bağlılık boyutlarına yönelik ölçek analiz sonucunda referans düzeyi 0,70 olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,926 saptanmıştır. Ölçek maddelerine verilen yanıtların tutarlılığını için yapılan “Bartlett küresellik testi” ise $\chi^2= 8251.63$ ve $p=,000$ olarak istatistiki bakımdan anlamlı bulunmuştur. Faktör değerleri 0,647-0,830 aralığında olmakla beraber, 3 faktörlük, toplam varyansın %75.36’sını açıklayabilen bir yapı saptanmıştır.

3.7.5. Boyutlara Yönelik Normallik Testi Sonuçları

“Normallik” “normal dağılımın özellikleri” şeklinde incelenebilse de bu çalışmalar subjektif olacak aynı dağılımlara yönelik muhtelif çıkarımlar ortaya çıkabilecektir. Bu nedenle “normallik testleri” ile “dağılımın normal olup olmadığını” araştırmak oldukça önemli görülmektedir. Birçok farklı “normallik testi” bulunmakla beraber burada parametrik olmayan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine yer verilecektir. Test sonuçları değerlendirilirken $p>0,05$ ise değişken normal dağılım gösterirken, $p<0,05$ ise değişkenin normal dağılım özelliği göstermediği anlaşılmaktadır.¹⁶

Araştırmada izlenecek analiz yöntemlerinin tespit edilmesinde, “normallik testi” sonuçları ekseninde bir değerlendirme yapılacağından, Tablo17’de her iki ölçeği de kapsayan tüm boyutlar için normallik testi değerleri incelenmiştir.

Tablo 17: Boyutlara İlişkin Normallik Testi Değerleri

Boyutlar	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	ist	p	ist	p
Güç Mesafesi Boyutu	.323	0,000	.787	0,000
Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	.257	0,001	.861	0,000
Kolektivizm-Bireycilik Boyutu	.324	0,000	.726	0,000
Uzun Erimlilik-Kısa Erimlilik Boyutu	.292	0,000	.843	0,000
Erillik –Dişillik Boyutu	.290	0,002	.819	0,000
Bireysel Kültürel	.261	0,000	.864	0,000

¹⁶ Güriş ve Astar, a.g.e., s.188-191.

Değerler Boyutu				
Duygusal Bağlılık Boyutu	.298	0,000	.814	0,000
Devamlılık Bağlılığı Boyutu	.367	0,002	.723	0,000
Normatif Bağlılık Boyutu	.290	0,000	.816	0,000
Örgütsel Bağlılık Boyutu	.345	0,000	.744	0,000

Tüm boyutlara uygulanmış olan normallik testi değerleri incelendiğinde “ $p<0.05$ ” bulgusuna ulaşıldığından normal dağılımın sağlanmadığı saptanmıştır. Bu nedenle, “grup farklılığı analizlerinde” “non-parametrik yöntemler” uygulanacaktır. “Grup farklılıklarının analizinde”, “üç ve üzeri grup için” “Kruskal Wallis Testi” kullanılacaktır. Ayrıca farklılaşmanın kaynağını anlayabilmek amacıyla ortalama sıra değerleri de incelenmiştir.

3.7.6. Grup Farklılığı Analizleri

Kruskal-Wallis Testi, aralıklı veya oransal ölçek düzeyindeki bağımlı değişkenin ikiden fazla kategorisi olan bir bağımsız değişkenin kategorilerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde, örnek birim sayısı yetersiz olduğunda veya örnek birim sayısı yeterli olsa bile parametrik test varsayımları yerine getirilemiyorsa kullanılmaktadır.

Test sonuçları değerlendirilirken $p>0,05$ ise grupların puan ortalamaları arasında fark yoktur, $p<0,05$ ise grupların puan ortalamaları arasında fark vardır şeklinde değerlendirilmektedir. ¹⁷ Buna göre bu “üç ve üzeri grup sınamaları” amacıyla “Kruskal Wallis Testi” kullanılmıştır.

Grup farklılığı analizlerinde, demografik ve genel bilgiler grupları açısından, bireysel kültürel değerler ve örgütsel bağlılık ile alt boyutları için “anlamli bir fark olup olmadığı” belirlenmeye çalışılmıştır.

¹⁷ Güriş ve Astar, **a.g.e.**, s.274-279.

Tablo 18: Lokasyon Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Test Değerleri

Boyutlar	Grup (Lokasyon)	n	Ortalama sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	p
Güç Mesafesi	Türkiye	42	81,94	2,51	25,337	0,000*
	Fransa	47	53,88	1,97		
	İngiltere	12	37,67	1,68		
	Hollanda	20	47,75	1,85		
Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	Türkiye	42	65,70	4,09	13,518	0,004*
	Fransa	47	58,81	4,00		
	İngiltere	12	85,92	4,38		
	Hollanda	20	41,33	3,76		
Kolektivizm-Bireycilik Boyutu	Türkiye	42	66,79	3,50	5,499	0,139
	Fransa	47	55,15	3,28		
	İngiltere	12	75,83	3,65		
	Hollanda	20	53,70	3,13		
Uzun Erimlilik-Kısa Erimlilik Boyutu	Türkiye	42	82,27	4,18	33,930	0,000*
	Fransa	47	44,53	3,62		
	İngiltere	12	78,96	4,12		
	Hollanda	20	44,25	3,63		
Erillik –Dişillik Boyutu	Türkiye	42	78,89	2,43	19,461	0,000*
	Fransa	47	49,35	1,63		
	İngiltere	12	65,08	1,96		
	Hollanda	20	48,35	1,53		
Bireysel Kültürel Değerler Genel Boyut	Türkiye	42	83,38	3,41	33,369	0,000*
	Fransa	47	46,40	2,99		
	İngiltere	12	73,38	3,26		
	Hollanda	20	40,88	2,87		
Duygusal Bağlılık Boyutu	Türkiye	42	75,25	3,67	12,233	0,007*
	Fransa	47	50,26	3,26		
	İngiltere	12	63,75	3,35		
	Hollanda	20	54,68	3,28		
Devamlılık Bağlılığı Boyutu	Türkiye	42	76,50	3,28	21,358	0,000*
	Fransa	47	62,29	3,00		
	İngiltere	12	36,08	2,42		
	Hollanda	20	40,38	2,52		
Normatif Bağlılık Boyutu	Türkiye	42	68,95	3,36	4,739	0,192
	Fransa	47	53,27	3,00		
	İngiltere	12	65,92	3,18		
	Hollanda	20	59,53	3,04		
Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu	Türkiye	42	76,27	3,44	12,429	0,006*
	Fransa	47	53,96	3,09		
	İngiltere	12	53,83	2,98		
	Hollanda	20	49,78	2,95		

*0.05 için anlamlı farklılık

Tablodaki Bireysel Kültürel Değerler ölçeğinden alınan verilerine bakıldığında Güç Mesafesi nispeten en yüksek olan lokasyon sırayla Türkiye, Fransa, Hollanda ve en düşük olan ülke ise İngiltere görülmektedir. Belirsizlikten Kaçınma boyutuna bakıldığında İngiltere, Türkiye, Fransa ve en düşük seviyede Hollanda görülmektedir. Tüm lokasyonlar genel olarak toplulukçu değerlere sahip olmakla beraber bu değerleri en çok benimseyen İngiltere, Türkiye, Fransa ve en düşük Hollanda görülmektedir. Uzun Erimlilikle ilgili en yüksek yanıtlar birinci olarak Türkiye’den, ikinci olarak İngiltere, yakın değerlerle sırayla Hollanda ve Fransa bunu takip etmektedir. Eril Değerlerin en yüksek olduğu ülke Türkiye, İngiltere, Fransa ve en düşük Hollanda olarak görülmektedir. Bireysel Kültürel Değerlere ait boyut değerlendirmesindeki ifadelerle yönelik en çok “katılıyorum” yönüyle cevap veren ülke sırasıyla Türkiye, İngiltere, Fransa ve Hollanda olmuştur.

Tabloda Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Ölçeği ifadelerinden alınan verilere bakıldığında Duygusal Bağlılığın tüm holding çapında genel olarak olumlu değerlendirildiği görülmüştür. Bununla beraber Duygusal Bağlılık Boyutunda en yüksek değerlere sahip ülkeler sırası ile Türkiye, İngiltere, Hollanda ve Fransa olarak görülmektedir. Devam Bağlılığı Boyutu açısından bakıldığında ülkelerin öncelik sıralaması Türkiye, Fransa, Hollanda ve İngiltere olarak görülmektedir. Normatif Bağlılığın en yüksek olduğu ülkeler ise Türkiye, İngiltere, Hollanda ve Fransa olarak görülmektedir. Örgütsel Bağlılıkla ilgili genel boyutta bir değerlendirme yapıldığında ise en yüksek değere sahip ülkeler sırasıyla Türkiye, Fransa, İngiltere ve Hollanda olarak görülmektedir.

Güç Mesafesi Boyutu, Belirsizlikten Kaçınma Boyutu, Uzun Erimlilik Boyutu, Erillik-Dışillik Boyutu, Bireysel Kültürel Değerler Genel Boyutu, Duygusal Bağlılık Boyutu, Devamlılık Bağlılığı Boyutu ve Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu lokasyon grupları arasında anlamlı farklılık göstermekte, yani “ $p < 0.05$ ” iken, normatif bağlılık ve kolektivizm boyutlarında “ $p > 0.05$ ” tespit edildiğinden anlamlı bir farklılaşma yoktur. Farklılaşmanın kaynağını anlamak amacıyla, ortalama cevap değeri incelendiğinde güç mesafesi, uzun erimlilik, erillik-dışillik, duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı alt boyutlarında ve bireysel kültürel değerler ile örgütsel bağlılık

genel boyutlarında farkın ortalama değeri en yüksek olan ülke Türkiye grubudur. Türkiye'nin diğer ülkelere kıyasla normatif bağıllığının da yüksek olması ayrıca olumlu değerlendirilmektedir. Bu kavramlara Türkiye grubu diğer ülkelere göre daha çok “katılıyorum” yönüyle cevap vermiştir. Böylece, Türkiye grubunun bu kavramlara diğer ülkelere göre daha çok önem verdiği belirlenmiştir. Belirsizlikten Kaçınma alt boyutunda ise farkın İngiltere grubundan kaynaklandığı görülmüştür. İngiltere grubu bu kavrama diğer ülkelere göre daha fazla önem vermektedir.

Tablo 19: Eğitim Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Test Değerleri

Boyutlar	Grup	n	Ortalama sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	p
Güç Mesafesi Boyutu	İlkokul	3	96,00	2,73	9,665	0,139
	Ortaokul	5	58,40	2,36		
	Lise	12	82,71	2,52		
	Ön Lisans	3	50,33	1,93		
	Lisans	39	60,08	2,06		
	Yüksek	47	57,86	2,05		
	Doktora	12	49,58	1,87		
Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	İlkokul	3	78,00	4,27	5,642	0,464
	Ortaokul	5	84,90	4,36		
	Lise	12	69,08	4,17		
	Ön Lisans	3	44,83	3,73		
	Lisans	39	54,82	3,96		
	Yüksek	47	61,76	4,02		
	Doktora	12	59,88	4,02		
Kolektivizm-Bireycilik Boyutu	İlkokul	3	99,67	4,06	22,986	0,001*
	Ortaokul	5	78,70	3,77		
	Lise	12	83,13	3,79		
	Ön Lisans	3	13,83	2,11		
	Lisans	39	60,63	3,32		
	Yüksek	47	49,86	3,21		
	Doktora	12	78,46	3,72		
Uzun Erimlilik-Kısa Erimlilik Boyutu	İlkokul	3	105,67	4,67	18,240	0,006*
	Ortaokul	5	57,30	3,83		
	Lise	12	83,29	4,14		
	Ön Lisans	3	79,50	4,22		
	Lisans	39	66,50	3,95		
	Yüksek	47	48,17	3,67		
	Doktora	12	56,83	3,81		
Erillik –Dişillik Boyutu	İlkokul	3	70,67	2,00	10.506	0.105
	Ortaokul	5	79,40	2,65		

	Lise	12	83,92	2,58		
	Ön Lisans	3	86,00	2,58		
	Lisans	39	57,14	1,84		
	Yüksek	47	55,03	1,74		
	Doktora	12	57,67	1,77		
Bireysel Kültürel Değerler Genel Boyut	İlkokul	3	109,17	3,67	23,332	0,001*
	Ortaokul	5	81,40	3,45		
	Lise	12	92,42	3,51		
	Ön Lisans	3	41,00	2,95		
	Lisans	39	60,49	3,12		
	Yüksek	47	49,19	3,02		
	Doktora	12	61,96	3,14		
Duygusal Bağlılık Boyutu	İlkokul	3	104,83	4,17	17,191	0,009*
	Ortaokul	5	90,20	3,87		
	Lise	12	77,17	3,68		
	Ön Lisans	3	39,50	3,22		
	Lisans	39	62,19	3,42		
	Yüksek	47	49,85	3,23		
	Doktora	12	66,88	3,54		
Devamlılık Bağlılığı Boyutu	İlkokul	3	109,50	4,17	14,884	0,021*
	Ortaokul	5	62,50	3,07		
	Lise	12	81,58	3,36		
	Ön Lisans	3	59,67	2,78		
	Lisans	39	55,27	2,83		
	Yüksek	47	62,37	2,99		
	Doktora	12	41,25	2,57		
Normatif Bağlılık Boyutu	İlkokul	3	97,17	4,05	15,611	0,016*
	Ortaokul	5	91,60	3,97		
	Lise	12	80,00	3,51		
	Ön Lisans	3	31,33	2,44		
	Lisans	39	55,00	3,00		
	Yüksek	47	55,50	3,03		
	Doktora	12	68,67	3,35		
Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu	İlkokul	3	110,50	4,13	17,056	0,009*
	Ortaokul	5	90,50	3,63		
	Lise	12	82,71	3,52		
	Ön Lisans	3	43,67	2,81		
	Lisans	39	56,55	3,08		
	Yüksek	47	54,87	3,08		
	Doktora	12	57,42	3,15		

*0.05 için anlamlı farklılık

Tablodaki verilere bakıldığında Güç Mesafesi en yüksek görünen eğitim düzeyi ilkokul mezunu katılımcılar iken Güç Mesafesi en düşük değere sahip katılımcılar doktora mezunlarıdır. Kolektivizm-Bireycilik alt boyutu, Uzun Erimlik alt boyutu,

Duygusal Bağlılık alt boyutu ve Devamlılık Bağlılığı boyutu, Normatif Bağlılık boyutu ile Bireysel Kültürel Değerler ve Örgütsel Bağlılık genel boyutları eğitim seviyesi değişkenleri içerisinde “ $p<0.05$ ” yani “anlamli farklılık” tespit edilmekte iken, diğ er gruplarda “ $p>0.05$ ” yani “anlamli bir farklılık” saptanmamıştır. Ortalama değ erler incelendiğ inde, sözkonusu farklılaş manın “ortalama değ eri en yüksek olan” ilkokul eğitim seviyesine sahip gruptan kaynaklandığı görülmüştür. İlkokul mezunları bu kavramlara daha fazla değ er vermektedir.

Tablo 20: Kıdem Değ işkenine İliş kin Kruskal-Wallis Test Değ erleri

Boyutlar	Grup	n	Ortalama sıra	Ortalama	Ki-kare değ eri	p
Güç Mesafesi Boyutu	1-2 yıl	29	62,40	2,17	0,927	0,921
	3-5 yıl	47	58,37	2,06		
	6-10 yıl	27	61,78	2,11		
	11-15 yıl	8	70,44	2,28		
	15 üzeri	10	59,65	2,04		
Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	1-2 yıl	29	64,22	4,06	8,333	0,089
	3-5 yıl	47	63,30	4,06		
	6-10 yıl	27	63,04	4,07		
	11-15 yıl	8	66,75	4,05		
	15 üzeri	10	30,75	3,66		
Kolektivizm-Bireycilik Boyutu	1-2 yıl	29	73,52	3,65	5,162	0,271
	3-5 yıl	47	56,73	3,25		
	6-10 yıl	27	59,54	3,38		
	11-15 yıl	8	55,06	3,29		
	15 üzeri	10	53,45	3,15		
Uzun Erimlilik-Kısa Erimlilik Boyutu	1-2 yıl	29	67,17	3,97	1,835	0,766
	3-5 yıl	47	56,77	3,80		
	6-10 yıl	27	63,30	3,91		
	11-15 yıl	8	60,38	3,85		
	15 üzeri	10	57,30	3,75		
Erillik –Diş illik Boyutu	1-2 yıl	29	59,78	1,92	2,018	0,733
	3-5 yıl	47	65,18	2,05		
	6-10 yıl	27	58,44	1,80		
	11-15 yıl	8	48,00	1,53		
	15 üzeri	10	62,20	1,98		
Bireysel Kültürel Değ erler Genel Boyutu	1-2 yıl	29	69,21	3,25	3,657	0,454
	3-5 yıl	47	59,12	3,12		
	6-10 yıl	27	61,61	3,15		
	11-15 yıl	8	59,38	3,10		
	15 üzeri	10	45,70	2,99		

Duygusal Bağlılık Boyutu	1-2 yıl	29	61,91	3,41	3,402	0,493
	3-5 yıl	47	55,62	3,32		
	6-10 yıl	27	66,13	3,52		
	11-15 yıl	8	76,44	3,71		
	15 üzeri	10	57,45	3,37		
Devamlılık Bağlılığı Boyutu	1-2 yıl	29	61,05	2,96	7,027	0,134
	3-5 yıl	47	56,29	2,85		
	6-10 yıl	27	60,20	2,95		
	11-15 yıl	8	91,69	3,69		
	15 üzeri	10	60,60	2,90		
Normatif Bağlılık Boyutu	1-2 yıl	29	70,50	3,34	4,256	0,372
	3-5 yıl	47	56,40	3,05		
	6-10 yıl	27	62,72	3,20		
	11-15 yıl	8	63,00	3,17		
	15 üzeri	10	48,80	2,90		
Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu	1-2 yıl	29	66,36	3,24	5,515	0,238
	3-5 yıl	47	54,34	3,07		
	6-10 yıl	27	63,65	3,22		
	11-15 yıl	8	80,81	3,52		
	15 üzeri	10	53,75	3,06		

*0.05 için anlamlı farklılık

Boyutlardan herhangi birinde şirketteki kıdem süreleri açısından anlamlı bir farklılık görülememiştir. Kıdem süresine göre spesifik farklı bir bakış açısı görülmemiştir.

Tablo 21: İşyeri Sayısı Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Test Değerleri

Boyutlar	Grup	n	Ortalama sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	p
Güç Mesafesi Boyutu	0	19	62,21	2,08	9,132	0,425
	1	19	64,13	2,24		
	2	28	63,84	2,14		
	3	21	57,43	2,03		
	4	14	54,04	1,99		
	5	11	52,27	1,95		
	6	3	39,17	1,67		
	7	1	119,50	3,60		
	8	2	62,75	2,10		
	10	3	97,67	2,87		
Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	0	19	50,63	3,93	9,541	0,389
	1	19	58,89	3,99		
	2	28	60,32	4,03		
	3	21	54,64	3,90		
	4	14	72,61	4,19		
	5	11	72,68	4,16		

	6	3	49,83	3,93		
	7	1	93,00	4,40		
	8	2	104,00	4,60		
	10	3	65,67	4,07		
Kolektivizm- Bireycilik Boyutu	0	19	45,24	2,96	17,109	0,027*
	1	19	43,39	3,07		
	2	28	71,23	3,51		
	3	21	70,69	3,59		
	4	14	52,25	3,29		
	5	11	68,86	3,59		
	6	3	78,33	3,72		
	7	1	85,00	3,83		
	8	2	80,50	3,75		
	10	3	82,67	3,78		
Uzun Erimlilik- Kısa Erimlilik Boyutu	0	19	52,11	3,75	10,882	0,284
	1	19	51,95	3,70		
	2	28	58,61	3,85		
	3	21	58,45	3,83		
	4	14	65,07	3,95		
	5	11	87,82	4,21		
	6	3	69,17	4,00		
	7	1	91,50	4,17		
	8	2	72,00	4,17		
	10	3	71,83	3,94		
Erillik –Dişillik Boyutu	0	19	52,97	1,71	5,964	0,744
	1	19	60,45	1,88		
	2	28	60,21	1,96		
	3	21	61,36	1,96		
	4	14	66,57	1,98		
	5	11	54,64	1,75		
	6	3	73,83	2,08		
	7	1	118,00	4,00		
	8	2	82,50	2,50		
	10	3	71,33	2,00		
Bireysel Kültürel Değerler Genel Boyutu	0	19	45,97	2,97	13,154	0,156
	1	19	51,74	3,05		
	2	28	64,98	3,18		
	3	21	59,79	3,15		
	4	14	63,25	3,16		
	5	11	71,27	3,25		
	6	3	65,83	3,18		
	7	1	118,00	4,00		
	8	2	99,00	3,50		
	10	3	88,83	3,42		
Duygusal Bağıllık Boyutu	0	19	52,66	3,24	11,002	0,276
	1	19	52,68	3,27		

	2	28	64,96	3,51		
	3	21	61,83	3,43		
	4	14	50,89	3,22		
	5	11	74,41	3,65		
	6	3	58,50	3,50		
	7	1	114,50	4,33		
	8	2	97,25	4,00		
	10	3	82,17	3,78		
Devamlılık Bağıllık Boyutu	0	19	57,37	2,96	9,873	0,361
	1	19	57,08	2,89		
	2	28	73,18	3,19		
	3	21	54,29	2,79		
	4	14	59,75	2,89		
	5	11	64,77	3,05		
	6	3	38,67	2,55		
	7	1	98,00	3,67		
	8	2	21,50	2,17		
	10	3	70,50	3,11		
Normatif Bağıllık Boyutu	0	19	51,58	2,93	8,912	0,445
	1	19	61,21	3,18		
	2	28	58,57	3,10		
	3	21	62,55	3,21		
	4	14	53,89	2,89		
	5	11	68,09	3,36		
	6	3	78,67	3,50		
	7	1	111,50	4,33		
	8	2	69,75	3,34		
	10	3	98,00	3,89		
Örgütsel Bağıllık Genel Boyutu	0	19	52,82	3,04	8,698	0,466
	1	19	55,63	3,12		
	2	28	66,79	3,27		
	3	21	58,38	3,14		
	4	14	51,96	3,00		
	5	11	73,45	3,35		
	6	3	63,00	3,18		
	7	1	112,50	4,11		
	8	2	61,00	3,17		
	10	3	88,50	3,60		

*0.05 için anlamlı farklılık

Kolektivizm-Bireycilik Boyutu çalışılan işyeri sayısı grupları arasında “anlamlı farklılık” saptanmıştır, öteki gruplarda ise “anlamlı bir farklılık” bulunamamıştır. Ortalama değerler incelendiğinde, farkın kaynağı ile ilgili olarak, ortalama değeri en yüksek yani, çalışmış olduğu işyeri sayısı 7 olan gruptan ötürü olduğu anlaşılmıştır.

Tüm değerlendirmeler dikkate alındığında modelin alt hipotezini oluşturan H₂ kısmen doğrulanmıştır. Çalışma analizi sonucunda “lokasyon”, “eğitim durumu”, daha önce çalışılan “işyeri sayısı” değişkenleri bakımından analiz incelemelerine bakıldığında bazı anlamlı farklılıklar elde edilebilmesine rağmen, işyerinde “alışma süresi” bakımından anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

3.7.7. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi çerçevesinde “birlikte değişim gösteren iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki” incelenmektedir. Analiz kapsamında değişkenler arasındaki “ilişkinin yönü ve kuvveti” belirlenmektedir. İlişkinin kuvvetini ifade eden sayıya “korelasyon katsayısı” denilmektedir. Kovaryans değişkenlerin aralarındaki ilişkinin yönünü vermektedir.

Kovaryansı standart bir ölçü hâline getirmek için kovaryans standartlaştırılır ve oluşan yeni ölçüye “korelasyon” adı verilir. Korelasyon standart ölçü olduğundan “korelasyon kat sayısı” olarak adlandırılır ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ile birlikte derecesini de verir. Korelasyon kat sayısı $-1 \leq r \leq +1$ olarak değer alır.

Buna göre katsayı “+1’e doğru yaklaşıyorsa doğru yönlü kuvvetli ilişki” yani “pozitif yönlü ilişki”, diğer yandan katsayı değeri “-1’e yaklaşıyorsa ters yönlü kuvvetli bir ilişki” yani “negatif yönlü ilişki” olduğu şeklinde değerlendirme yapılmaktadır. Bununla birlikte $r = 0$ ise değişkenler arasında bir ilişki yoktur. Burada ifade edilen ilişki doğrusal yönlü bir ilişkidir.¹⁸

Bu literatür bilgileri işığında çalışmanın bu bölümünde, lklere yönelik alt boyut ve ana boyutların birbiriyle olan ilişkilerine yer verilmiştir.

¹⁸ Güriş ve Astar, **a.g.e.**, s.309-312.

Tablo 22: Korelasyon Analizine İlişkin Değerler

		Güç Mesafesi Boyutu	Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	Kolektivizm-Bireycilik Boyutu	Uzun Erimlik Kısa Erimlilik Boyutu	Erillik –Dişillik Boyutu	Bireysel Kültürel Değerler	Duygusal Bağlılık Boyutu	Devamlılık Bağlılığı Boyutu	Normatif Bağlılık Boyutu	Örgütsel Bağlılık Genel Ort
GMB	r	1,000	0,091	0,160*	0,222*	0,207*	0,451*	-0,261*	-0,192*	0,250*	-0,274*
	p		0,175	0,015	0,001	0,002	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000
BKB	r		1,000	0,081	0,170*	0,153*	0,316*	0,202*	0,189*	0,199*	0,227*
	p			0,225	0,012	0,025	0,000	0,003	0,005	0,003	0,001
KBB	r			1,000	0,349*	0,128	0,529*	-0,280*	-0,090	-0,334*	-0,278*
	p				0,000	0,055	0,000	0,000	0,168	0,000	0,000
UEKEB	r				1,000	0,168*	0,529*	0,296*	0,119	0,226*	0,255*
	p					0,013	0,000	0,000	0,071	0,001	0,000
EDB	r					1,000	0,458*	-0,176*	-0,160*	-0,193*	-0,212*
	p						0,000	0,009	0,016	0,004	0,001
BKD	r						1,000	-0,412*	-0,223*	-0,368*	-0,406*
	p							0,000	0,000	0,000	0,000
DUBB	r							1,000	0,254*	0,513*	0,668*
	p								0,000	0,000	0,000
DEBB	r								1,000	0,233*	0,539*
	p									0,000	0,000
NOBB	r									1,000	0,678*
	p										0,000
ÖB	r										1,000
	p										

*0.05 için anlamlı ilişki

Korelasyon analizine ilişkin değerlere göre; güç mesafesi arttıkça bireycilik değişkeni de %16 pozitif ilişkili artmakta, Uzun Erimlik-Kısa Erimlilik boyutu %22,2 oranında, Erillik-Dişillik boyutu %20,7 oranında, Bireysel Kültürel Değerler Genel Boyutu %45,1 oranında artmaktadır. Buna karşılık; Duygusal Bağlılık Boyutu %26,1 oranında, Devamlılık Bağlılığı Boyutu %19,2 oranında, Normatif Bağlılık Boyutu %25 oranında ve Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu %27,4 oranında

azalmaktadır. Güç Mesafesi Boyutu, örgütsel bağlılığı ve alt boyutlarını azaltıcı yönde yani negatif ilişkili çıkmıştır.

Belirsizlikten Kaçınma Boyutu arttıkça; Uzun Erimlik-Kısa Erimlilik Boyutu %17 oranında pozitif yönde artmakta, Erillik-Dışillik Boyutu %15,3 oranında, Bireysel Kültürel Değerler Genel Boyutu %31,6 oranında, Duygusal Bağlılık Boyutu %20,2 oranında, Devamlılık Bağlılığı Boyutu %18,9 oranında, Normatif Bağlılık Boyutu %19,9 oranında ve Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu %22,7 oranında pozitif yönde artmaktadır. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu ile Örgütsel Bağlılık Boyutlarının pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Kolektivizm-Bireycilik Boyutu arttıkça Uzun Erimlik-Kısa Erimlilik Boyutu %34,9 oranında artmakta, Bireysel Kültürel Değerler Genel Boyutu %52,9 oranında artmaktadır. Duygusal Bağlılık Boyutu %28 oranında, Normatif Bağlılık Boyutu %33,4 oranında ve Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu %27,8 oranında azalmaktadır, negatif yönlü ilişki vardır. Kolektivizm-Bireycilik Boyutu Devamlılık Bağlılığı ile anlamlı ilişkili değildir.

Uzun Erimlik-Kısa Erimlilik Boyutu arttıkça, Erillik-Dışillik Boyutu %16,8 oranında artmakta, Bireysel Kültürel Değerler Genel Boyutu %52,9 oranında artmaktadır. Duygusal Bağlılık Boyutu %29,6 oranında, Normatif Bağlılık Boyutu %22,6 oranında ve Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu %25,5 oranında artmaktadır. Uzun Erimlik-Kısa Erimlilik Boyutu, örgüte bağlılık ve alt boyutları ile pozitif yönlü ilişkilidir.

Erillik-Dışillik Boyutu arttıkça, Bireysel Kültürel Değerler Genel Boyutu %45,8 oranında artmaktadır. Duygusal Bağlılık Boyutu %17,6 oranında, Devamlılık Bağlılığı Boyutu %16 oranında, Normatif Bağlılık Boyutu %19,3 oranında ve Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu %21,2 oranında azalmaktadır. Erillik-Dışillik Boyutu, örgüte bağlılık ve alt boyutları ile negatif yönlü ilişkilidir.

Bireysel Kültürel Değerler Genel Boyutu arttıkça, Duygusal Bağlılık Boyutu %41,2 oranında, Devamlılık Bağlılığı Boyutu %22,3 oranında, Normatif Bağlılık Boyutu

%36,8 oranında ve Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu %40,6 oranında azalmaktadır. Bireysel Kültürel Değerler örgüte bağlılık ve alt boyutları ile negatif yönlü ilişkilidir.

Duygusal Bağlılık Boyutu arttıkça Devamlılık Bağlılığı Boyutu %25,4 oranında artmakta, Normatif Bağlılık Boyutu %51,3 oranında ve Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu %66,8 oranında artmaktadır. Devamlılık Bağlılığı Boyutu arttıkça, Normatif Bağlılık Boyutu %23,3 oranında ve Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu %53,9 oranında artmaktadır. Normatif Bağlılık Boyutu arttıkça Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu %67,8 oranında artmaktadır.

3.7.8. Yapısal Eşitlik Modellemesi

“Yapısal Eşitlik Modellemesi” faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşan, genellikle gözlenen ve gizil değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılan çok değişkenli istatistiksel analizlerin genel adıdır. Çok değişkenli kompleks modeller geliştirilmesi, tahmin ve test etmesine olanak sağlayan alanlarda kullanılmaktadır.¹⁹

Çalışmanın bu bölümünde, ana hipotezi test etmek amaçlı Şekil 1’de verilen model çerçevesinde, bireysel kültürel değerler ve örgüte bağlılık ilişkisi Türkçe açılımı “Kısmi En Küçük Kareler-Yapısal Eşitlik Modellemesi” yani “PLS-SEM” analizi yardımıyla çözümlenerek ve bulgular yorumlanacaktır. Önerilen araştırma modelinde yer alan hipotezlerin sınanması için veri sayısının düşük olması nedeniyle bu istatistiki yöntem kullanılmıştır.

3.7.8.1. Kısmi En Küçük Kareler ve Yapısal Eşitlik Modellemesi

“Partial Least Square” yani “Kısmi En Küçük Kareler” yöntemi ilk kez H. Wold tarafından (1966, 1975, 1977) gizil değişkenleri ve bunların ilişkilerini tahmin etmek için bir yöntem olarak ele alınmıştır.²⁰ Daha sonra kronolojik olarak 1983’te Wold vd. ve 1998’de Tenenhaus “PLS regresyon modelinin”, 1989’da Lohmöller ve 2005 yılında Tenenhaus vd. tarafından yapılan çalışmalarla “Kısmi En Küçük Kareler

¹⁹ Erkan Yıldız, **SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar**, Seçkin, Ankara, 2020, s.21.

²⁰ Hans Schneeweiß, “Models with Latent Variables: LISREL versus PLS”, **Statistica Neerlandica**, Vol.45, No.2, 1991, pp.145.

regresyonda “Yapısal Eşitlik Modellemesinin” yöntemsal gelişimine katkı sağlamıştır.²¹

“PLS-SEM” yöntemi “gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki çok değişkenli karmaşık ilişkilerin modellenmesi için kullanılan istatistiksel bir yaklaşımdır. PLS-SEM, nedensellik kavramının doğrusal bir şekilde formüle edildiği bileşen tabanlı bir yapıyı ihtiva eder. Diğer istatistiksel analizler (Amos, Lisrel vb.) ile kıyaslandığında yumuşak bir modelleme tekniğidir” biçiminde değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmenin nedeni “normal dağılıma” yönelik varsayımları analiz edebilmenin zor olduğu örneklerde, “PLS-SEM”in esnek yapısından ötürü daha kolay bir biçimde model oluşturma mün mümkün olmasından kaynaklanmaktadır.²² “PLS-SEM”in “açıklayıcı değişkenler ve gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ve modeldeki gizil değişkenleri, basit ve çoklu regresyon yöntemi” sayesinde öngörülelebilmektedir.

Yılmaz vd.’den aktarıldığı üzere:²³

“N birim için p tane açıklayıcı değişken tanımlanmış olsun, standartlaştırılmış veriler X_{npm} olmak üzere, $X = [X_1, \dots, X_m, \dots, X_M]$ şeklinde gösterilsin. Burada X_M genel m.inci bloğu göstermektedir”.

“Yapısal Eşiklik Modellemesi literatüründe, gizil değişkenler ve modelin diğer tüm parametreleri için kullanılan herhangi bir özel gösterim bulunmamaktadır. PLS-SEM’de tüm gizil değişkenler, regresyonda olduğu gibi gösterilirken, Lisrel’de açıklayıcı değişkenler ve parametreler, içsel ve dışsal gizil değişkenler farklı şekilde

²¹ Svante Wold, Harold Martens, and Herman Wold, “The Multivariate Calibration Problem in Chemistry Solved by the PLS method”, **Matrix Pencils**, Springer, Berlin, Heidelberg, 1983, pp.292. ; Michel Tenenhaus, **La Regression PLS: Theorie et Pratique**, Editions Technip, 1998, pp.5.; Jan-Bernd Lohmöller, “Predictive vs. Structural Modeling: PLS vs. ML”, **Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares**, Physica, Heidelberg, 1989, pp.225-226.; Michel Tenenhaus, Vincenzo Esposito Vinzia, Yves-Marie Chatelinc, Carlo Laurob, “PLS Path Modelling”, **Computational Statistics & Data Analysis**, Vol. 48, No.1, 2005, pp.159-160.

²² Claes Fornell, and Fred L. Bookstein, “Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 19, No.4 1982, pp.440.; Hans Schneeweiß, “Models with Latent Variables: LISREL versus PLS”, **Statistica Neerlandica**, Vol.45, No.2, 1991, pp.152 ; Vincenzo Esposito Vinzi, Laura Trinchera, and Silvano Amato, “PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement”, **Handbook of Partial Least Squares**, Springer, Berlin, Heidelberg, 2010, pp. 48.

²³ Veysel Yılmaz, Yasemin Can ve Nil Aras, “Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesiyle (PLS-YEM) Nükleer ve Yenilenebilir Enerjiye İlişkin Tutumların Araştırılması” **Alphanumeric Journal**, C.7,S.1, 2019, s.91.

gösterilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada tüm gizil değişkenler ξ ile gösterilmektedir.” “PLS-SEM” yöntemi dâhilinde “tanımlanan üç çeşit ilişki” mevcuttur:

1- “İçsel Model veya Yapısal Model, gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren yapısal modeli ifade etmektedir. Yapısal model;

$$\xi_m = B\xi_m + \zeta_m$$

olarak ifade edilmektedir. B gösterimi modeldeki yol (path) katsayılarının matrisidir ve gizil değişkenler arasındaki yapısal ilişkiyi ifade etmektedir. ζ_m içsel hata terimi ve Ψ içsel terimler arasındaki diyagonal varyans-kovaryans matrisi olarak ifade edilir.”

2- “Dışsal Model veya Ölçüm Modeli, açıklayıcı değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren ölçüm modelini ifade etmektedir. Söz konusu model reflektif ve formatif olmak üzere iki şekilde oluşturulur: Reflektif yol; her bir açıklayıcı değişken (x_{pm}) ile gizil değişkenin (ξ_m) lineer kombinasyonu olarak gösterilmektedir.”. Buna göre:

$$x_{pm} = \lambda_{pm} \xi_m + \varepsilon_{pm}$$

“ λ_{pm} yük katsayılarını, Λ_{pm} yük katsayıları matrisini göstermektedir. ε_{pm} dışsal hata terimini ve buna karşılık gelen diyagonal varyans-kovaryans θ_ε matrisini göstermektedir. Formatif yol; gizil değişken (ξ_m) ile her bir açıklayıcı değişkenin (x_{pm}) lineer kombinasyonu olarak gösterilmektedir.” Söz konusu tanıma göre:

$$\xi_m = \sum_p \pi_{pm} x_{pm} + \delta_m$$

3- “Ağırlık ilişkileri, bütünlüğün sağlanması amacıyla tanımlanmaktadır. Gizil değişkenlerin tahmini,

$$\hat{\xi}_m = \sum_p \hat{w}_{pm} x_{pm}$$

olmak üzere $\hat{w}_{pm}$ gözlenen açıklayıcı değişkenlerin lineer kombinasyonu olarak gizil değişkenleri tahmin etmek için kullanılan ağırlıkları göstermektedir. Parametreleri tahmin etmek için Kısmi En Küçük Kareler algoritması düşünülerek gizil değişkenler için iki yaklaşım önerilmiştir.”

“Dışsal yaklaşım veya dışsal tahmin, ölçüm modeli için kullanılan v_m olarak tanımlanır. Bu aşamada x_{pm} açıklayıcı değişkenlerinin lineer kombinasyonu olarak

her bir ξ_m gizil değişkeni için başlangıç yaklaşımı bulunmuştur. Dışsal tahmin, $\hat{w}_{pm}$ dışsal ağırlıkları ve açıklayıcı değişkenlerin bloğu olarak elde edilmektedir.”

“İçsel yaklaşım veya içsel tahmin, yapısal model için kullanılan θ_m olarak tanımlanır. Gizil değişkenler arasındaki bağlantılar, bitişik gizil değişkenlerin ağırlıklı toplamı olarak çalışılan her bir gizil değişkenin bir yaklaşımını elde etmek için dikkate alınır. İçsel tahmin, içsel ağırlıklar $e_{mm'}$ ve dışsal tahminin $v_m'(\xi_m \text{ 'nin})$ ürünü olarak elde edilmektedir.”

Kronolojik olarak 1970’li yıllarda “PLS-SEM”’in ana algoritmaları geliştirilmiştir. İlk yazılım sürümleri ise 1980’li yıllarda “LVPLS” ve “PLSPath” olarak kullanılmaya başlanmıştır. Modellemenin sınırlı kullanımı kısmen yazılımın kullanım kolaylığı konusu ve metodolojik seçenekleriyle ilgili ilerleme eksikliğiyle açıklanabilmektedir. Ancak sonrasında “PLS-GUI”, “VisualPLS”, “PLS-Graph”, “SmartPLS”, “SPAD-PLS” gibi kullanıcı dostu birçok farklı yazılım alternatifi ortaya çıkmıştır.²⁴ Bu çalışmada Java tabanlı ve kullanıcının işletim sisteminden bağımsız bir program olan SmartPLS yazılımı kullanılmıştır.

Klasik YEM’de kullanılmakta olan model uyum istatistikleri bulunmamaktadır. “PLS-SEM” ’de “model geçerliliği ve uyumu”, “faktör yükleri” ve “yol katsayıları”, R^2 , f^2 , Q^2 istatistikleri kullanılarak değerlendirilmektedir.²⁵

3.7.8.2. PLS-SEM Model Tahmin Sonuçları

SmartPLS programı varyans temellidir. Açıklanan varyansı maksimize etmeyi hata varyanslarını minimize etmeyi hedeflemektedir. Non parametrik bir analiz tekniği kullanılmaktadır. Keşfedici ve doğrulayıcı niteliktedir. Yüksek açıklanma oranları hesaplayabilmesi, normal dağılıma sahip olmayan veriyi analiz edebilmesi, kompleks modelleri analiz edebilmesi, küçük örneklerle analiz yapabilmesi, çoklu grup analizlerinin gerçekleştirilebilmesi gibi çeşitli nedenlerden ötürü yeni geliştirilen

²⁴ Dirk Temme, Henning Kreis, and Lutz Hildebrandt, “PLS Path Modeling-A Software Review” **Institute of Marketing, Humboldt University Berlin**, No.084 SBF 649, 2006, pp.1.

²⁵ Veysel Yılmaz, Yasemin Can ve Nil Aras, “Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesiyle (PLS-YEM) Nükleer ve Yenilenebilir Enerjiye İlişkin Tutumların Araştırılması” **Alphanumeric Journal**, C.7,S.1, 2019, s.91.

keşifsel çalışmalarda daha çok tercih edilmektedir.²⁶ Çalışma verilerine ve yapısına uygun olmasından dolayı bu programın kullanılması uygun bulunmuştur.

SmartPLS yazılımı hesaplamaları sonucu, çalışma ile ilgili edinilen değerler Şekil 8’de paylaşılmıştır. İstatistiki literatüre göre modelin “Güvenilirlik” şartlarını sağlayıp sağlamadığını kontrol etmek amacıyla “Birleşik Güvenirlik” yani “Composite Reliability- CR” ve “rho_A” katsayıları incelenmiştir. Diğer yandan “Geçerlilik” şartlarını sağlayıp sağlamadığını kontrol etmek içinse öncelikle “Birleşme Geçerliliği” için “Outer Loading” faktör yükleri ve “Average Variance Extracted” yani “AVE” varyans katsayıları değerlendirilmektedir. İkincil olarak “Ayrışma Geçerliliği” için ise “Fornell-Larcker Criterion” yani “Fornell-Larcker Ölçütü” ve “Heterotrait-Monotrait Ratio”, “HTMT” katsayıları değerlendirilmiştir.

Güvenirlik analizi için programda “Cronbach Alpha”, “Composite Reliability- CR”, “rho_A” olmak üzere üç adet güvenilirlik katsayısı hesaplanmaktadır. Modelin güvenilirlik değerlerine bakılırken Hair vd. “Composite Reliability-CR” katsayısını; Henseler vd. ise “rho_A” sayısını “Cronbach’s Alpha-CA” değerine yekdiğer bir seçenek olarak sunmaktadır. Bu alternatif yaklaşımların temelinde, “Cronbach’s Alpha-CA” katsayısının güvenilirlik değerini nispeten daha düşük sunduğu savı yatmaktadır.²⁷ Referans kabul edilen değer aralığı bakımından katsayıların “0,70’den büyük olması” durumunda iç tutarlık güvenirliliğinin sağlandığı anlaşılmaktadır.²⁸ Yapılan çalışmada bahsedilen üç güvenilirlik katsayısı da ele alınmıştır.

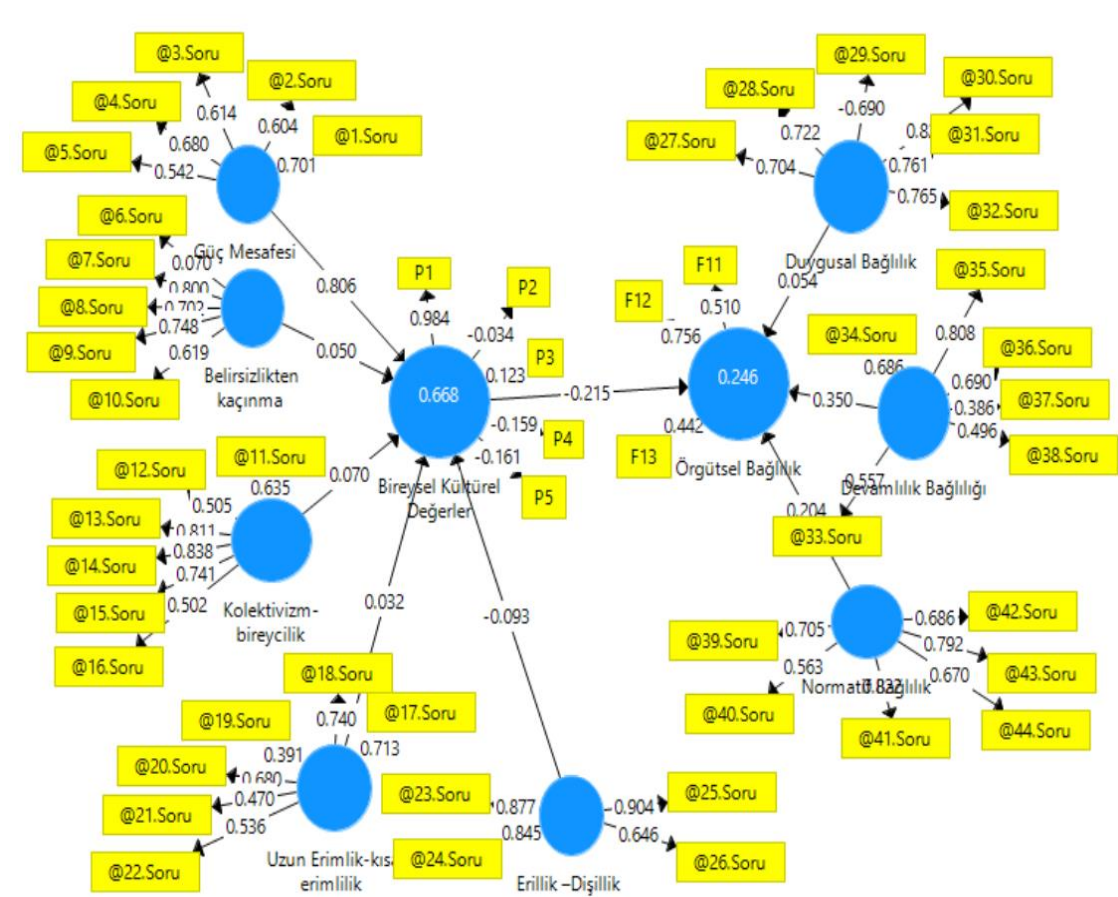
“Birleşme Geçerliliği” ile ilgili olarak faktör “Outer Loading” faktör yükleri ve “Average Variance Extracted” yani “AVE” varyans katsayıları incelenmektedir. “Convergent Validity” yani “Birleşme Geçerliliği” elde edilebilmesi için üç temel ölçüt bulunmaktadır. Birincisi “gizil değişkenlere ait her bir gözlenen değişkenin standart faktör yükünün 0,50’den büyük ve istatistiksel olarak anlamlı olması”

²⁶ Yıldız, **a.g.e.**, s.22-23.

²⁷ Derya Doğan, **SmartPLS ile Veri Analizi**, Zet Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 2019, s.44.

²⁸ Yıldız, **a.g.e.**, s.28.

Ölçüm modeli “Discriminant Validity” yani “Ayrışma Geçerliliği” tüm yapıların “AVE” katsayısı karekökleri ile yine tüm yapılar arasındaki korelasyonunun kıyaslanması ile denetlenilir. Mevcut karşılaştırmalar neticesinde, “AVE’nin karekök değerleri daha büyük ise, ayrışma geçerliliği sağlanmıştır” değerlendirmesi yapılmaktadır.³¹



³⁰ Wynne W. Chin, “The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling”, **Modern Methods for Business Research**, Vol.295, No.2, 1998, pp.321.

³¹ Fornell and Larcker, **a.g.e.**, pp. 46.

Geçerlilik analizi “Convergent Validity” yani “Birleşme Geçerliği” ile “Discriminant Validity” yani “Ayrışma Geçerliği” olmak üzere iki evreden oluşmaktadır. “Birleşme Geçerliği” değerlendirmesi yapılabilmesi için “Outer Loadings” faktör yüklerine ve “Açıklanan Ortalama Varyans” yani “Average Variance Extracted-AVE” değerlerinin incelenmesi gerekmektedir.³²

“Ayrışma Geçerliğinin” ortaya koyulabilmesi için incelenmesi önerilen üç yöntem mevcuttur. Birincisi “Fornell-Larcker Criterion” yani “Fornell-Larcker Kriteri”, ikinci olarak “Cross Loadings” yani “Çapraz Yükler”, üçüncü olarak da “Heterotrait-Monotrait Ratio” yani kısaca “HTMT” katsayılarıdır. Bazı araştırmacıların görüşlerine göre Fornell-Larcker Ölçütü’nün ve çapraz yüklerin, ayrışma geçerliğini ortaya çıkarmada yetersiz olduğu iddia edilerek “HTMT” katsayılarının kullanılması önerilmektedir.³³

Bu çalışmada öncelikle güvenirlik kriterlerine daha sonra geçerlilik kriterlerine yer verilmiştir.

Tablo 23: Modelin Güvenirlik Göstergeleri

Boyutlar	Cronbach Alpha-CA	Rho_A	Bileşik Güvenirlik-CR (C	Açıklanan Ortalama Varyans - AVE
Bireysel Kültürel Değerler	0.886	0.887	0.812	0.795
Örgütsel Bağlılık	0.879	0.882	0.845	0.723

Göstergeler incelendiğinde “Cronbach-Alpha-CA”, “Rho_A” ve “Bileşik Güvenirlik-CR” katsayılarının tamamı $\geq 0,70$ koşulunu sağlamış olduğundan iç tutarlık güvenirliğinin sağlandığı tespit edilmiştir. Bagozzi vd. yapmış oldukları çalışmaya göre, ölçüm modelinin değerlendirilmesi açısından “Bileşik Güvenirlik-CR” değerinin $\geq 0,60$ ve üzerinde bir değer olması “Güvenirlik” bakımından yeterli

³² Doğan, a.g.e., s.45.

³³ Yıldız, a.g.e., s.28.

düzeyde kabul edilmektedir.³⁴ Modelin güvenilirlik göstergeleri incelendiğinde, her kritere ait değerin $\geq 0,60$ ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten, “Rho_A” değeri, veri tutarlılığını görebilmek için hesaplanan bir katsayıdır. %70’in üzerinde olması faktör öğelerinin güvenilir olduğunu gösterir. Ölçüm sonucu elde edilen “Rho_A” göstergelerinin de, literatürde bahsedilen değerlerin üzerinde, 0.887 ile 0.882 arasında saptandığı görülmektedir. “Açıklanan Ortalama Varyans” yani “AVE” değerlerinin $\geq 0,50$ olması literatürde kabul edilmekle beraber, “AVE” değerinin $\leq 0,50$ olması hâlinde, “Bileşik güvenilirlik- CR” $\geq 0,60$ olması durumunda “AVE” göstergesi yeterli olarak değerlendirilebilmektedir. Kronolojik olarak Fornell ve Larcker’in 1981’de ve Hair vd. 2017’de yapmış olduğu çalışmalara binaen, “0.40’ın üzeri AVE değeri kabul edilebilir” şeklinde değerlendirilmiştir.³⁵ Çalışmanın bulguları incelendiğinde “AVE değerleri 0.40 ve üzerinde” tespit edildiğinden bu bakımdan da güvenilirliğe ait koşullar sağlanmaktadır.

Tablo 24: Ayrışma Geçerliliği Fornell-Larcker Kriteri Değerleri

Boyutlar	Bireysel Kültürel Değerler	Örgütsel Bağlılık
Bireysel Kültürel Değerler	0.714	
Örgütsel Bağlılık	-0.406	0.819

Ölçüm modelinin “Ayrışma Geçerliliği” ile ilgili olarak “her bir yapının AVE değeri karekökünün, o yapı ile diğer yapılar arasındaki korelasyonunun karşılaştırılmasıyla kontrol edilir ve bunun sonucunda AVE’nin karekök değerleri daha büyük ise ayrışma geçerliliği sağlanmıştır” biçiminde ifade edilmektedir.³⁶ Tablo 24’te ele alınan modellerin ayrışma geçerlilikleri verilmiştir. Wong’un 2013 yılında yapmış olduğu çalışmada belirtildiği üzere “Fornell-Larcker Kriteri değerlerinin gizil

³⁴ Richard P. Bagozzi, and Youjae Yi, “On the Evaluation of Structural Equation Models”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.16, No.1, 1988, pp.82.

³⁵ Fornell and Larcker, **a.g.e.**, pp. 45-46.; Joseph F. Hair, G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, Thousand Oaks: Sage, 2017, pp.138.

³⁶ Fornell and Larcker, **a.g.e.**, pp.45-46.

değişkenlere ait satırlardaki ve sütunlardaki korelasyon değerlerinden daha yüksek olması” ile geçerlik değerlendirmesi şartının sağlandığı ifade edilmektedir.³⁷ Fornell-Larcker Kriteri değerleri tablosunda değişkenlerin kesişim noktasındaki katsayılar, o değişkenlerin AVE’sinin karekök değerleridir. AVE karekök katsayılarının kendi satır ve sütunundaki korelasyon katsayılarından büyük olup olmadığı kontrol edilmektedir. Bu kriterler doğrultusunda değerler ayrışma geçerliği bakımından uygun görünmektedir.

Tablo 25: Ayrışma Geçerliliği Heterotrait-Monotrait (HTMT) Kriteri Değerleri

Boyutlar	Bireysel Kültürel Değerler	Örgütsel Bağlılık
Bireysel Kültürel Değerler	0.736	
Örgütsel Bağlılık	-0.508	0.698

Araştırmacılar HTMT katsayısının teorik olarak birbirine yakın kavramlarda 0,90’ın uzak kavramlarda ise 0,85’in altında olması gerektiğini belirtmişlerdir.³⁸ Tablo 25’te belirtilen ölçüm modelinin değerleri bu şartları karşılamaktadır. İncelemeler nihayetinde, literatürde verilen bilgiler referans alındığında modelin ayrışma geçerliliği sağlanmış olup, ele alınan değerlendirmeler sonucunda hem “Fornell-Larcker Kriteri” hem de “HTMT” değerlerine ilişkin uyumlu sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 26: Model Uyum İyiliği Göstergeleri

RMSttheta	SRMR	Ki-Kare	GoF	NFI
0.143	0.037	514.98	0.514	0.911

Literatürdeki eşik aralığı bakımından incelendiğinde SRMR için 0.08’in altında bir değer ve NFI değerinin de 0.90’ın üstünde bir değer olması iyi uyum değerleri olarak

³⁷ Ken Kwong-Kay Wong, “Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS” **Marketing Bulletin**, Vol.24, No.1, 2013, pp.21.

³⁸ Yıldız, **a.g.e.**, s.29.

ifade edilmektedir.³⁹ Modelimiz SRMR değeri 0.037 olarak ve NFI 0.911 eşik değerleri ile beklenen düzeyde iyi uyum olarak elde edilmiştir. RMSttheta değeri 0.143 olarak bulunmuştur, bu değer de referans değeri olan 0.12'den büyük çıkmıştır. Tenenhaus vd. tarafından önerilen GoF istatistiği değeri 0.514 olarak hesaplanmıştır.⁴⁰ GoF değeri R^2 ortalaması ile AVE'lerin ortalamasının geometrik ortalaması ile bulunur. Değerin 0.36'dan büyük olması modelin iyi uyuma sahip olduğu anlamına gelmektedir.⁴¹ Modelin, bu değerlere göre yorumlandığında, iyi uyumlu bir model olduğu belirlenmiştir.

R^2 değeri “egzojen (bağımsız) değişkenlerin endojen (bağımlı) değişkenlerin yüzde kaçını açıkladığını gösteren” bir katsayıdır. İçsel gizil değişkenler olan bireysel kültürel değerler ve örgüte bağlılık için R^2 değerleri sırasıyla 0,668 ve 0,246'dır. Hair vd.'nin çalışmasına göre, R^2 değerleri için “0.25 zayıf, 0.50 orta, 0.75 ise güçlü” olarak değerlendirilmektedir.⁴² Sarsted vd. yapmış oldukları çalışmada “0.10 değerinin bile yeterli kabul edilebileceğini, R^2 değeri ile ilgili beklentinin literatür dikkate alınarak belirlenmesi gerektiğini” belirtmişlerdir.⁴³ Yıldız'a göre örgütsel davranış disiplinde %50 ve üzerindeki R^2 katsayıları güçlü olarak yorumlanabilmektedir. Hatta bazı bilimsel araştırmalarda R^2 'nin %10 olarak hesaplanması da yeterli olabilmektedir.⁴⁴ Bu nedenle, R^2 değerlerinin %66.8 ve %24.6 olması olumsuz durum algılanmamalıdır.

İlaveten bu kapsamda yapılan çalışmalarda, ölçüm modelinin geçerliliğinin kontrol edilmesi amacıyla Q^2 değeri de dikkate alınmaktadır. Araştırmacılara göre “yapısal modelin Q^2 değerinin sıfırdan büyük olması, tahmin geçerliliğini sağladığını”

³⁹ A.e., s.33.

⁴⁰ Michel Tenenhaus, Vincenzo Esposito Vinzia, Yves-Marie Chatelinc, Carlo Laurob, “PLS Path Modelling”, **Computational Statistics & Data Analysis**, Vol. 48, No.1, 2005, pp.173.

⁴¹ Fatma Çakır Sönmez, “Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) ve Bir Uygulama”, **Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri**, C.5, S.9, 2019, s.118.

⁴² Joe F. Hair Jr, Marko Sarstedt, Lucas Hopkins, Volker G. Kuppelwieser: “Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool In Business Research”, **European Business Review**, Vol.26, No.2, 2014, pp.113.

⁴³ Marko Sarstedt, Christian M. Ringle, and Joseph F. Hair, “Partial Least Squares Structural Equation Modelling”, **Handbook of Market Research**, Vol.26, No.1, 2017, pp.20.

⁴⁴ Yıldız, a.g.e., s.32.

göstermektedir.⁴⁵ Çalışmadan elde edilen değerler sonucu Q^2 ölçümü bireysel kültürel değerler bakımından 0.341 diğer yandan örgütsel bağlılık bakımından 0.267 saptanmıştır. Tespit edilen sonuçlar nihayetinde, modelin geçerliliği saptanmıştır. Buna göre ölçüm modeli “orijinal gözlenen değişkenleri iyi bir biçimde” öngörebilmektedir.

“Etki büyüklüğünü” istatistiki manada “her bir egzojen (bağımsız) değişkenin, endojen (bağımlı) değişkenin açıklanma oranındaki payını göstermekle” beraber “ f^2 değeri” tarafından temsil edilmektedir. Literatüre göre f^2 değeri “ $0,02 < f^2 < 0,14$ ise düşük; $0,15 < f^2 < 0,34$ ise orta; 0,35 ve üzeri olması hâlinde ise yüksek” olarak değerlendirilmektedir.⁴⁶ Buna göre, f^2 değeri, bireysel kültürel değerlerin örgütsel bağlılık üzerinde etki büyüklüğü yüksek düzey 0.492 olarak elde edilmiştir.

Bu olumlu bulgular ışığında, modelin yorumlanmaya uygunluk gösterdiği anlaşılmıştır. Elde edilen katsayı tahminleri Tablo 27 dâhilinde değerlendirilmiştir.

Tablo 27: Hipotez Testi PLS-SEM Sonuçları

Yapısal İlişki	İlişki Yönü	Tahmin edilen katsayı	t istatistiği	P Değeri	Sonuç
BKD→ÖB (Temel hipotez)	-	-0.215	6.371	0.001*	“Anlamlı İlişkili”

Model sonucu ortaya koyulan çıktılarına binaen “BKD değişkeni ÖB üzerinde -0.215 br. azaltıcı yönde anlamlı ilişkili” olarak tespit edilmiştir. Yani, bireysel kültürel değerler algısı 1 birim arttığında örgütsel bağlılık 0.215 birim azalma göstermektedir. Bireysel kültürel değerler neden örgüte bağlılığı azaltır güzel açıklanmalı modelin temel hipotezini oluşturan H_1 doğrulanmıştır. Araştırmalar sonucu yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçların mukayese edilmesi açısından aynı çalışma alanında benzer bir çalışma bulunamamıştır. Fakat incelenen ülkeler bakımından

⁴⁵ Wynne W. Chin, “The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling”, **Modern Methods for Business Research**, Vol.295, No.2, 1998, pp.318.

⁴⁶ Yıldız, **a.g.e.**, s.32.

benzerlik gösteren kültürlerarası yönetim ve örgütsel davranış çalışmaları bulunmuştur. Bu çalışmalardan elde edilen bulgular kısaca şu şekildedir:

Çırak'ın yapmış olduğu çalışmada liderlik, Hofstede'nin kültürel boyutları ekseninde kültürel farklılıkların lider üye etkileşimine etkisi ve Türk ve Fransız kültürleri üzerindeki veriler incelenmiştir. Çalışmada Graen ve Uhl-Bien tarafından geliştirilen Lider- Üye Değişim 7 Anketi ve Hofstede tarafından geliştirilen Kültürel Boyutlar ve Değerler Anket Modülü kullanılmıştır. Katılımcılar beyaz yakalı çalışanlar arasından seçilmiştir ve regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan çalışma Türk ve Fransız toplumunun kültürel değerlerinin lider üye etkileşimine büyük bir ölçüde etkilerinin olduğunu göstermiştir. Yine bulgulara göre Türkiye ve Fransa'daki beyaz yakalı çalışanlar arasında kültür açısından çok büyük farklıklar olmamakla beraber, Hofstede'nin Değerler Anketi Modeli değişkenlerinin Lider Üye Değişimi üzerinde önemli bir etkisi yoktur.⁴⁷

Gümüş tarafından yapılan çalışma ise Türkiye'de bulunan bir kamu kuruluşunda gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada ulusal kültürün örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolüne bakılmıştır. Ulusal kültür algısının belirlenmesinde Yoo ve Donthu (2002)'nin geliştirdikleri “Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği” ve Meyer, Allen ve Smith (1993)'in yeniden oluşturup, Bağcı (2013)'nin Türkçe'ye uyarladığı “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli kurularak yapılan yol analizinde, ulusal kültür ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin etkisinin olduğu saptanmıştır. Ulusal kültür ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adaletin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu ile örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünün olduğu saptanmıştır.⁴⁸

⁴⁷ Tamar Çırak, “The Effect of Organizational Culture On Leader-Member Exchange: A Cross-Cultural Study Among Turkey and France”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2020, s.5.

⁴⁸ Ahmet Gümüş, “Ulusal Kültürün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları, İş Performansları, İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisinde Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Aracılık Rolü ve

Korkmaz'ın çalışması ise İstanbul'da bulunan 12 farklı milletten çalışanın katıldığı ve katılımcıların %64'ünün Türkiye'den olduğu bir işyeri araştırmasıdır. Bu çalışmada Meyer, Allen ve Smith (1993)'in örgütsel bağlılık ölçeği ve bazı demografik sorulara ilişkin (uyruk, görev süresi, yaş, cinsiyet, medeni durum aileyle birlikte yaşayan çocuk sayısı vb.) anket düzenlenmiş ve Kısmi Sıfır Korelasyon Analizi kullanılmıştır.⁴⁹ Buna göre uyruk ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ancak kültür kümeleri (örneğin Anglo, Kuzey Avrupa, Latin Avrupa vb.) ile örgütsel bağlılık ilişkili çıkmıştır.⁵⁰ Randall'ın (1993) çalışmasının aksine Korkmaz'ın çalışmasında yüksek güç mesafesi olan milletlerin daha yüksek örgütsel ve duygusal bağlılığa sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan çalışmada güç mesafesi ve devam ve normatif bağlılıkla ilgili ilişki bulunamamıştır.⁵¹

Vandenberghe vd. yapmış olduğu çalışmada bireyciliği yüksek seviyede bulunan Avrupa ülkelerinden katılımcıların işlerine ve örgütlerine karşı yüksek seviyede devam bağlılığı sergiledikleri, erkeksi değerleri daha yüksek ülkelerin de duygusal bağlılıklarının daha güçlü olduğunu ifade etmektedir.⁵²

Buna karşı Randall toplulukçuluğa karşı bireysellik düşüncesi çerçevesinde daha kolektivist kültürlerde örgütsel bağlılığın bireysellik seviyesi yüksek ülkelere göre daha düşük görünebildiğinden bahsetmiştir. Aynı zamanda beklenilenin aksine Japonya, Güney Kore gibi belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan ülkelerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek seviyede olması beklenirken Kanada gibi görece belirsizlikten kaçınma eğilimi daha düşük bir ülkenin çalışanlar arasında örgütsel

Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019, s.17.

⁴⁹ Mustafa Korkmaz, “Cross-Cultural Research on Organizational Commitment: A Research On An International Organization Located in Turkey”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , 2006, s.1.

⁵⁰ A.e. ,s.108-109.

⁵¹ A.e. ,s.116.

⁵² Christian Vandenberghe, Florence Stinglhamber, Kathleen Bentein, Tania Delhaise, “An Examination of the Cross-cultural Validity of a Multidimensional Model of Commitment in Europe”, **Journal of Cross-cultural Psychology**, Vol.32, No.3, 2001,pp. 343.

bağlılık seviyesinin görece daha yüksek olduğu görülmüştür.⁵³ Korkmaz'ın çalışmasında ise “Bireycilik” ve “Belirsizlikten Kaçınma” ile “Örgütsel Bağlılık”, “Duygusal Bağlılık” ve “Devam Bağlılığı” ile ilintili olarak bir ilişki olduğuna dair kanıt bulunmamaktadır.⁵⁴

Bu araştırmanın güçlü yanlarından birisi de aynı örgüt kültürü çatısı altında aynı kuruluştaki çalışan bir örneklemin kullanılmasıdır. Örneklemin eğitim seviyesi genel olarak denk ve oldukça yüksektir. Bu çalışma kapsamında bireysel kültürel değerlerin örgütsel bağlılığa etkisi konusu araştırılmış ve tartışılmıştır.

Temtek'in Fransa ve Türkiye'de bankacılık ve finans hizmetleri, ilaç ve sağlık, sanayi, eğitim, bilgi teknolojileri gibi çeşitli farklı sektörlerden katılımcılarla yapmış olduğu çalışmada yapılan ANOVA analiz sonucunda çalışanların, psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılarının performansları üzerinde etkisinde Hofstede'nin Kültürel Değerleri'nin düzenleyici rolü olmadığı tespit edilmiştir⁵⁵. Çalışmada kültür boyutları ile ilgili olarak 2006 yılında Ming-Yi Wu, tarafından geliştirilen Hofstede'nin Kültürel Değerler Ölçeği (22 sorudan ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır) diğer araştırma konuları ile ilgili olarak İşveren Çekiciliği, Psikolojik Güçlendirme ve İş Performansı ölçekleri kullanılmıştır.⁵⁶

Yuniawan vd.'nin Endonezya'da bankacılık sektöründen çeşitli katılımcılarla yapmış olduğu bir çalışmada Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır. Bu araştırma sonuçları Hofstede'nin kültürel değerlerine ait boyutların (ulusal değerlerin) duygusal bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini ve aynı şekilde örgüt içerisindeki performansı da arttırdığını ortaya çıkarmıştır. Çalışma güç mesafesi, kolektivizm, erkeksilik, belirsizlikten kaçınma ve uzun erimliliğin duygusal bağlılığı % 46,8 oranında etkilediğini göstermektedir. Yuniawan vd. göre güç mesafesi ve duygusal

⁵³ Donna M. Randall, “Cross-Cultural Research on Organizational Commitment: A Review and Application of Hofstede's Value Survey Module”, **Journal of Business Research**, Vol.26, 1993, pp.104.

⁵⁴ Korkmaz, a.g.e., s.117.

⁵⁵ Hatice Toruntay Temtek, “Çalışanların Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Algılarının Performansları Üzerindeki Etkisi: İşveren Çekiciliği Algısının Aracı ve Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Düzenleyici Rolü Türkiye ve Fransa Alan Araştırması”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019, s.189.

⁵⁶ A.e., s.99.

bağlılık belirgin biçimde ilişkilidir.⁵⁷ Güç Mesafesi Boyutu statü hakkındaki bireysel inançlar, otorite ve organizasyon içerisindeki güç dengeleri ile ilgilidir. Çeşitli çalışmalarda bir organizasyonda nispeten daha düşük güç mesafesinin daha olumlu sonuçlar yaratarak yüksek örgütsel bağlılığı ve işe bağlılığı teşvik ettiği ve desteklediği belirtilmektedir.⁵⁸

Toplulukçuluk özünde başkalarına karşı korumacı bir tutum gösterir ve “bencillikten” kaçınır. Kendisini örgütle özdeşleştiren çalışanlar, bağlılıklarını ve üyeliklerini sürdürerek kuruluşun vizyonuna, değerlerine ve uzun vadeli hedeflerine güçlü bir bağlılık hissetme eğilimindedir. Çalışanların toplulukçuluk yönelimi de organizasyonda bir gurur duygusunu teşvik edebilir.⁵⁹ Kirkman ve Shapiro toplulukçuluğun örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilebileceğini belirtmiştir.⁶⁰ Erkeklik, örgütlerde toplumsal cinsiyet rollerinin ne ölçüde farklılaştığını ölçer. Yüksek erkeksi değerlere sahip kuruluşların üyeleri, hedef odaklı, meslektaşları ile arasındaki rekabet ile güçlü bir ilişkiye sahip bir kuruluştaki kendilerini daha rahat hissetme eğilimindedir.⁶¹ Sonuç olarak, uzun erimlilik değerine sahip çalışanların, organizasyonla uzun vadeli ilişkileri seçmesi daha olasıdır. Bunlar duygusal bağlılığı

⁵⁷ Ahyar Yuniawan vd., “Investigating The Effect of National Culture and Affective Commitment on Employee Performance: An Empirical Study in Indonesian Banking Sector”, **Revistaespacios**, Vol.41, No.22, 2020, pp.74.

⁵⁸ Habib Gul, Muhammed Usman, Yuxin Liua , Zahid Rehmana , Khalil Jebran, “ Does The Effect of Power Distance Moderate The Relation Between Person Environment Fit and Job Satisfaction Leading to Job Performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan”, **Future Business Journal**, Vol.4, No.1, pp.72; William W. Stammerjohan, Maria A. Leach and Claire Allison Stammerjohan, “The Moderating Effects of Power Distance on the Budgetary Participation–Performance Relationship. Advances in Management Accounting”, **Emerald Group Publishing Limited**, Vol. 25, pp. 128.

⁵⁹ Eaint Yadanar Oo, Heajung Jung and In-Jo Park, “Psychological Factors Linking Perceived CSR to OCB: The Role of Organizational Pride, Collectivism, and Person–Organization Fit”. **Sustainability**, Vol.10, No.7, 2018, pp.1.

⁶⁰ Bradley L., Kirkman and Debra L. Shapiro, “The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance”, **Academy of Management Journal**, Vol.44, No.3, 2001, pp.562.

⁶¹ William Newbury, Nevena Yakova, “Standardization Preferences: a Function of National Culture, Work Interdependence and Local Embeddedness”, **Journal of International Business Studies**, Vol.37, No.1, 2006, pp. 48.

daha da artıran değerlere ve zorlayıcı fırsatlara karşı açık tutumlara sahip olma eğilimindedirler.⁶²

Wasti'nin Türkiye'nin dört büyük şehrinden katılımcılarla yaptığı kapsamlı bir çalışma sonucuna göre toplulukçu değerlere sahip bireyler için üstlerle olan ilişkiler, iş tatmini ve terfi gibi konuların üzerinde daha önemli bir taahhüt öncülü olarak bulunmuştur. Devam bağlılığı için de benzer sonuçlar elde edilmiştir.⁶³ Çalışmanın sonuçlarına göre kolektivist değerlere sahip olan insanlar, organizasyondaki belirli odaklara bağlılık gösterirken, bireyci değerlere sahip çalışanlar ise bir bütün olarak organizasyona bağlılıklarını ifade edebilir. Bu alanda daha fazla çalışma yapılması ile kültürel değerlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlaşılmasına daha fazla katkı yapılabilceği düşünülmektedir.⁶⁴

Felfe vd. yapmış olduğu çalışmada, kültürel farklılıkların çalışanların bağlılığı üzerindeki etkisi ve bireysel ve ülke düzeyinde sonuçlarının etkisi incelenmiştir. Kolektivizm doğrudan bireysel düzeyde ölçülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti bağlılığın bir sonucu olarak incelenmiştir. Veriler Almanya, Romanya ve Çin'de toplanmıştır. Analiz sonuçları, bir kültürel değer yönelimi olarak kolektivizmin örgütsel bağlılıkla ilgili olduğunu ve kolektivist ülkelerde bu değer "bağlılık" üzerinde daha güçlü bir etki yaptığını göstermektedir.⁶⁵ Çalışmaya göre Batılı ülkeler "görev odaklılığa" ve "algılanan adalete" önem verirken Doğuda "liderliğe" daha özelleştirilmiş bir önem atfedilmektedir.⁶⁶ Ancak bu çalışmanın sonuçlarına göre de örgütsel bağlılığın odak noktalarının daha detaylı araştırılması gerektiği düşünülmektedir.

⁶² Ardham Khunsoonthornkit, Vinai Panjakajornsak, "Structural Equation Model To Assess The Impact Of Learning Organization And Commitment On The Performance Of Research Organizations", **Kasetsart Journal of Social Sciences**, Vol.39, No.3, 2018, pp.5.

⁶³ Arzu Wasti, "The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: an Individual-Level Analysis", **Applied Psychology**, Vol.52, No.4, 2003, pp. 533.

⁶⁴ A.e.,s.551.

⁶⁵ Jörg Felfe, Wenhua Yan, and Bernd Six, "The Impact of Individual Collectivism on Commitment and its Influence on Organizational Citizenship Behaviour and Turnover in Three Countries", **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol.8., No.2, 2008, pp.211.

⁶⁶ A.e.,s.233.

SONUÇ

Kültür kavramsal olarak toplumsal yapının bir ifadesidir ve toplumsal ilişki ağı ile bağlantılıdır, aynı zamanda bir tür kalıplaşmış “bilişsel” düzendir. Kültür semboller ve değerlerden oluşan bir kurallar sistemidir. Kültür kavramı Sanayi Devrimi ve sanayi toplumunun oluşması ile birlikte ilk kez insan tecrübesi ve yaşam tarzı mahiyetinde anlam kazanmaya başlamıştır. Özellikle kültürün içerik bakımından son derece zengin oluşu, antropoloji, sosyoloji, ekonomi, psikoloji, tarih, teoloji ve güzel sanatlar gibi pek çok alan tarafından ele alınarak multidisipliner bir yapıya bürünmesine sebep olmuştur. Kültürlerarası farklılaşmaların araştırılmasında “kültürel görecilik” yaklaşımı ile bir kültürün kendi standartları içinde değerlendirilmesi ve yargılanmasının önemli olduğu görüşü yayılmaya başlamıştır. 1980 sonrası dönemde küreselleşmenin etkisi ile birlikte teknolojik gelişmelerle ülkelerarası iletişim ve ulaşım daha da kolaylaşmış çok uluslu ticari örgütler çoğalmaya başlamış, küresel rekabet artmıştır. Klasik yönetim anlayışı yerini “insan odaklı” yönetim anlayışına bırakmış, en önemli rekabet avantajının işgücü olduğu görülmüştür. Bu farkındalıkla beraber sosyal bilimler alanında örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığa etki eden unsurlar önemli bir konu olarak araştırılmaya başlanmıştır.

Nitekim küreselleşme ile dünya, kültürel değerlerdeki farklılıkların daha net bir biçimde anlaşıldığı bir sürece girmiştir. Kültürel değerlerin bilişsel bir düzen olarak küresel, ulusal ve bireysel bir yapıdan oluştuğuna dair görüşler ortaya çıkmış ve kültürel değerlerin sosyal yaşama ve çalışma hayatına etkileri üzerine çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Kültürel değerlerin araştırılması bilinçli stratejiler yaratılması, çok kültürlü ekiplerle çalışabilme yeteneğinin güçlenmesi, güçlü bir iletişimle uluslararası farklılıkların anlaşılması bakımından önemli görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın (stratejik hedeflere ulaşma, performans, azalan işgücü devri vb. nedenlerle) pozitif örgütsel çıktılara olan katkısından ötürü, rekabetin hâkim olduğu küresel dünyada, kültürel değerlerin örgütsel bağlılığa olan etkisi konusunun araştırılması gerekliliği zuhur etmektedir.

Hofstede farklı kültürel değerlerin anlaşılması çerçevesinde yaptığı kültürel boyutlarla ilgili çalışmasında “sosyal bir sistemin varlığını sürdürebilmesi için insan

davranışlarının belirli bir düzen içerisinde olması gerektiği ve devamında bir sistem içerisinde, bir bireyin nasıl davranacağını tahmin edebilmek için öncelikle bireyin ve daha sonra bireyin bulunduğu kültürün değerlendirilmesinin gerektiğini” belirtmektedir. Yapmış olduğu çalışma ile kültürel boyutların ölçümlenen skorları ile kültürel boyutlar ekseninde gerek iş gerek sosyal yaşama yönelik çıkarımlarda bulunmuş ve bu çıkarımlar pek çok farklı disiplin tarafından kültürel değerleri anlamak noktasında yol gösterici veriler olarak yorumlanmış ve kullanılmıştır. Örgütsel bazda ele aldığımızda bu konuda yapılan çalışmaların bireysel kültür ve ulus kültürü ile ilgili ilişkiyi tanımak ve anlamlandırmak adına faydalı olduğu düşünülmektedir. Çalışanların kültürel değerleri gözetken, farklılıkların bilincinde olan, stratejik iletişim anlayışı ile “değerli” hissettiren, kültürel boyutlar kapsamında hâkim kültürel değerleri bilen ve örgütsel mekanizmaları kurgularken bu değerleri göz önünde bulunduran bir yönetim anlayışı karşısında, çeşitli olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi beklenmektedir.

Diğer yandan, örgütsel bağlılığın önemi açısından yapılan çalışmalar ele alındığında örgütsel bağlılığın zayıf olduğu durumlarda işe gelmede devamsızlık isteğinin artması, çeşitli fiziksel ve ruhsal hastalıkların artması, çalışanlarda stres düzeyinin yükselmesi, iş ve özel yaşam dengesizliği, tükenmişlik duygusu gibi birçok olumsuz sonuca sebep olabileceği görülmektedir. Bu nedenle örgütün stratejik amaçlarına ulaşması bakımından motivasyonun yükselmesi, örgütsel hedeflere ulaşmada kolaylık sağlanması, örgütsel performansın yükselmesi, pozitif sinerji oluşması, personel devir hızının düşmesi ve devamsızlık oranının düşmesi gibi birçok istenen sonucun elde edilebilmesi güçlü bir örgütsel bağlılık eğilimi ile mümkün olabilmektedir. Teorik açıdan ele aldığımızda “örgütsel bağlılık” bu araştırmada bağımlı bir değişken olarak incelenmiştir. Nitekim insan kaynakları yönetimi açısından son derece önemli olan performans, devamsızlık, verimlilik, personel devri gibi çeşitli konular da örgütsel bağlılıkla son derece ilgilidir ve bu sonuçların örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi nedeniyle kültürel değerlerden de etkilenebileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde, kültür kavramı, kültürün tanımı, öğeleri, özellikleri, sınıflandırması, teorik temelleri, kültürlerarası farklılaşma, kültürlerarası

farklılaşmanın örgütsel davranışlara etkisi, seçili ülkeler açısından yönetim perspektifleri, kültürel farklılaşma ve Hofstede'nin kültürün boyutları çalışması ele alınarak "kültürel değerler" konusunun çıkış odakları incelenmiştir. Böylece kültürün kavramsal hikâyesinden, teorik yaklaşımlara ve kültürel farklılaşmadan bilişsel bir yaklaşımla yapılandırılan Hofstede'nin kültürün boyutları çalışması ve kültürel değerlerin ölçülmesine kadar gelen süreçte kültürel değerlerin ortaya çıkmasına yardımcı olan temel konular ele alınmıştır. Tezde; kültürel değerler kavramını çalışmanın yapısına daha uygun bir biçimde incelemesi, uluslararası literatürde yaygın olarak kabul görmesi ve çok yakın bir zamanda Türkiye'de de güvenilirlik-geçerliliği kontrol edilmiş bir ölçek olmasından dolayı, Hofstede'nin Kültürün Boyutları çalışmasından yararlanarak Boonghee Yoo vd. çalışmalarıyla geliştirilen 5 Boyutlu "Bireysel Kültürel Değerler Modeli" (Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireycilik-Kolektivizm, Erillik-Dışillik, Uzun Dönem- Kısa Dönem Yönelimi) temel alınmıştır. Son olaraksa ele alınan kültürel boyutların örgütsel davranış alanı ile ilintili olarak çalışma yaşamındaki yansımalarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, "örgütsel bağlılık" kavramı, örgütsel bağlılığın temel boyutları, literatürde bulunan örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığın çalışma yaşamına çeşitli yansımaları ele alınmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılık kavramını çok boyutlu olarak incelemesinden, pek çok farklı tarihte Türkiye'de de güvenilirlik-geçerliliği yapılmış yaygın bir ölçek olmasından, uluslararası çalışmalarda da sıkça kullanılmasından dolayı tutumsal bağlılık yaklaşımlarından Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu "Örgütsel Bağlılık Modeli" (Duygusal Bağlılık Boyutu, Devamlılık Bağlılığı Boyutu, Normatif Bağlılık Boyutu) kullanılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen diğer tüm faktörler araştırılmıştır. En nihayetinde ise örgütsel bağlılığın sonuçlarından ve kültürle olan ilişkisinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, saha araştırması için seçilen Türkiye'de yangın mühendisliği hizmetleri sektöründe faaliyet gösteren Fransa, Hollanda, İngiltere ve Türkiye'de yerleşkeleri bulunan çok uluslu bir holding üzerine değerlendirmeler yapılmış ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Çalışmada örnekleme yöntemi olarak "basit tesadüfi örnekleme" uygulanmıştır. Araştırmada Bireysel Kültürel Değerlerin (Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireycilik-Kolektivizm, Erillik-

Dişillik, Uzun Dönem- Kısa Dönem Yönelimi) çalışanların örgütsel bağlılıkları (Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık boyutları) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada tüm şirket çalışanlarına <https://bit.ly/2ZdvHfp> (İngilizce) ve <https://bit.ly/2AennC9> (Türkçe) linkleri üzerinden microsoft office online anket formu aracılığıyla anket iletilmiş ve toplanan veri ile çalışma tamamlanmıştır. Anketin soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sosyo-demografik, ikinci bölümde bireysel kültürel değerler, üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılığa ilişkin sorular bulunmaktadır. Sosyo-demografik sorularda yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi soruların sorulması araştırma yapılan kurum tarafından kabul edilmediğinden, zorunlu olarak çıkarılarak lokasyon ve profesyonel yaşamla ilgili konularla sınırlandırılmıştır. Hem uluslararası literatürde hem Türkiye’de güvenilirlik-geçerlilikleri çalışmaları yapılmış ve yaygın olarak kabul görmüş olmasından ötürü kültürel değerlerle ilgili Boonghee Yoo vd. çalışmalarıyla geliştirilen 5 Boyutlu “Bireysel Kültürel Değerler Modeli” , örgütsel bağlılık için ise Allen ve Meyer’in Üç Boyutlu “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmada ilk aşamada demografik verilere ve kullanılan her iki ölçeğe ilişkin yanıtların “yüzde ve sıklık dağılımları”, “ortalama cevap” ilaveten “standart sapma” verileri incelenmiştir. Daha sonra her iki ölçeğe yönelik olarak “Açıklayıcı Faktör Analizi” yapılmıştır. Çalışma kapsamında kullanılacak analiz metodlarının belirlenmesinde “dağılımın normal olup olmaması” kriteri önem taşıdığından, modelin tüm boyutlarına “Kolmogorov-Simirnov” ile “Shapiro-Wilk” normallik sınamaları yapılmıştır. Testler sonucu edinilen değerlerin “normal dağılıma” uygun olmadığı tespit edildiğinden “grup farklılıkları sınamasında her bir üçlü ve fazla grup için Kruskal Wallis sınamaları” uygulanmıştır. “Gruplar arasındaki farklılaşmanın” temel sebebini anlayabilmek amacıyla “ortalama sıra değerlerine” ilişkin bulgular ele alınmıştır. Model dağılımında “normal dağılıma uygunluk sağlanamadığından” korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Son olarak ve Smart-PLS 3.2.9 sürümü ile ilişkilerin model yardımıyla belirlenmesinde “Kısımlı En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli” yani “PLS-SEM” uygulanarak sonuçlar değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonrasında elde edilen bulgulara göre:

Çalışmanın güvenilirlik katsayılarına bakıldığında kullanılan anketin sağlıklı istatistiki göstergelere sahip olduğu, iç tutarlılığı ve güvenilirliği sağladığı, elde edilen sonuçlar bakımından gerçek değerleri yansıtacağı tespit edilmiştir. Sosyo-demografik özellikler incelendiğinde katılımcıların %38,8'i Fransa, %34,7'si Türkiye, %16,5'i Hollanda ve %9,9'u İngiltere 'dendir. En yüksek katılım oranı Fransa'dandır. Örneklemin toplam %80,9'u lisans ve lisansüstü eğitimlidir. Bu yüksek eğitim seviyesi yapılan iş bakımından yüksek bilişsel niteliklere sahip olunması gereken bir yapıyı simgelemektedir. Katılımcıların çok büyük bir kısmının en az üç yıldan daha uzun süredir aktif olarak kurum bünyesinde çalıştıkları ve %84,3'nün daha önce profesyonel bir iş deneyiminin bulunduğu görülmüştür. Bu özelliklerin birçoğunun hem kültürel değerler ile ilgili (dört farklı ülkeden ve farklı kültürlerden katılımcıların dâhil olması) hem de örgüte bağlılık ile ilgili birçok öncülü (eğitim düzeyi, kıdem vb.) içerdiği görülmektedir. Nitekim bu durum incelenen ülkeler bazında kültürel değerlerin farklılaşabildiğini göstermektedir.

Her iki ölçeğe ilişkin yanıtların “yüzde ve sıklık dağılımları”, “ortalama cevapları” ile “standart sapma değerleri” incelendiğinde ilk ölçek olan bireysel kültürel değerler ölçeğinin sonuçlarına göre katılımcıların büyük bir çoğunluğunun iş ilişkilerinde güç mesafesine olumlu bakmadığı yani güç mesafesinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların orta seviyede toplulukçu değerleri benimsemekle beraber bireyselliği de önemseydiği verilen yanıtlar sonucu tespit edilmiştir. Uzun erimlilik boyutu ile ilgili yüksek seviyede olumlu yanıtlar verdiği görülmüştür. Yine verilen yanıtlara göre erkeksi değerlerin katılımcılar arasında oldukça düşük oranda benimsendiği görülmektedir. İkinci ölçek olarak, örgütsel bağlılık ölçeğinin sonuçları incelendiğinde ise katılımcıların çoğunun örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Boyutlar açısından incelediğinde katılımcıların birinci olarak en yüksek seviyede duygusal bağlılık, ikinci olarak normatif (ahlaki) bağlılık ve üçüncü olarak da devam bağlılığının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu sıralamaya göre katılımcıların örgüt ile arasında duygusal ve etik değerler üzerine kurulu bir eşleşme ve bağ olduğu ortaya çıkmıştır. Demografik sonuçlara göre örgütte eğitim seviyesi ve kıdem seviyesinin genel olarak yüksek olduğu göz önünde

bulundurulduğunda, literatürdeki bazı çalışmalarla da sonuçların örgütsel bağlılık bakımından benzer niteliklere sahip olduğu görülmüştür. Nitekim pek çok çalışmada örgütsel bağlılık boyutları açısından duygusal bağlılığın anlam ve önemi üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu nedenle sonuçların örgüt ve katılımcılar açısından olumlu olduğu düşünülmektedir.

Açıklayıcı Faktör Analizi sonuçlarına bakıldığında analiz amacıyla “kullanılacak örneklemin yeterli olduğu” ayrıca “yapılan faktör analizinin uygunluğu” tespit edilmiştir. Bireysel Değerler Ölçeğine yönelik analizde “toplam varyansın %68.38’ini açıklayan beş faktörlük bir yapı” saptanmıştır. Faktör analizine dair değerler 0,608-0,834 aralığında bulunmuştur. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde ise “toplam varyansın %75.36’sını açıklayan 3 faktörlük bir yapı” belirlenmiştir. Faktör değerleri 0,647-0,830 aralığında saptanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçümün kalitesi ve geçerliliği ortaya konulmuştur.

Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucu ($p < 0.05$ tespit edilmiştir) normal dağılımın sağlanmadığı anlaşıldığından non-parametrik yöntemlerden grup farklılığı analizlerinde “üç ve üzeri grup sınamaları” amacıyla Kruskal Wallis sınaması yapılmış ve “ortalama sıra değerleri” incelenmiştir. Grup farklılıkları incelemesi sonuçlarına göre:

Lokasyon açısından sonuçlar incelendiğinde Güç Mesafesi Boyutu, Belirsizlikten Kaçınma Boyutu, Uzun Erimlik Boyutu, Erillik-Dışillik Boyutu, Bireysel Kültürel Değerler Genel Boyutu, Duygusal Bağlılık Boyutu, Devamlılık Bağlılığı Boyutu ve Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu lokasyon grupları arasında “ $p < 0.05$ ” olduğundan anlamlı farklılık göstermekte, Normatif Bağlılık ve Kolektivizm boyutlarında “ $p > 0.05$ ” tespit edildiğinden anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Farkın kaynağını anlamak amacıyla, “ortalama cevap değerleri” incelendiğinde, Güç Mesafesi, Uzun Erimlilik, Erillik-Dışillik, Duygusal Bağlılık ve Devamlılık Bağlılığı alt boyutlarında ve Bireysel Kültürel Değerler ile Örgütsel Bağlılık Genel Boyutlarında farkın ortalama değeri en yüksek olan Türkiye grubudur. Bu kavramlara Türkiye grubu diğer ülkelere göre daha çok “katılıyorum” yönüyle cevap vermiştir. Böylece, Türkiye grubunun bu kavramlara diğer ülkelere göre daha çok önem verdiği

belirlenmiştir. Belirsizlikten Kaçınma Alt Boyutunda ise farkın İngiltere grubundan kaynaklandığı görülmüştür. İngiltere grubu bu kavrama diğer ülkelere göre daha fazla önem vermektedir.

Eğitim seviyesi bakımından sonuçlar incelendiğinde Kolektivizm-Bireycilik Alt Boyutu, Uzun Erimlik Alt Boyutu, Duygusal Bağlılık Boyutu, Devamlılık Bağlılığı Boyutu, Normatif Bağlılık Boyutu ile Bireysel Kültürel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Genel Boyutları eğitim seviyesi “ $p<0.05$ ” olduğundan “grupları arasında anlamlı farklılık göstermekte” iken diğer boyutlarda “ $p>0.05$ ” olduğundan “anlamlı bir farklılık olmadığı” tespit edilmiştir. Farkın kaynağını tespit etmek amacıyla “ortalama değerler” incelendiğinde, sözkonusu farkın “ortalama değeri en yüksek olan ilkokul eğitim seviyesine sahip gruptan” kaynaklandığı görülmüştür. İlkokul mezunları bu kavramlara diğerlerine göre daha fazla değer vermektedir.

Kıdem süresi açısından sonuçlar incelendiğinde boyutlardan herhangi birinde şirketteki kıdem süreleri açısından anlamlı bir farklılık görülememiştir. Kıdem süresine göre spesifik farklı bir bakış açısı görülmemiştir. Son olaraksa çalışılan işyeri sayısı açısından incelendiğinde, Kolektivizm-Bireycilik Boyutu çalışılan işyeri sayısı grupları arasında anlamlı farklılık bulunmakta iken diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu durum iş tecrübesinin toplulukçu değerleri pekiştirebileceği sonucunu düşündürmektedir. Yapılan analizler sonucunda modelin alt hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Buna göre “lokasyon”, “eğitim durumu”, daha önce çalışılan “işyeri sayısı” değişkenleri bakımından analiz incelemelerine bakıldığında bazı anlamlı farklılıklar elde edilebilmesine rağmen, “kıdem süresi” bakımından hiçbir anlamlı farklılık saptanmamıştır.

İki değişken ve boyutlar arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Korelasyon analizi sonucunda Güç Mesafesi Boyutu, örgütsel bağlılığı ve alt boyutlarını azaltıcı yönde yani negatif ilişkili çıkmıştır. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu ile Örgütsel Bağlılık boyutlarının pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Kolektivizm-Bireycilik Boyutu arttıkça Duygusal Bağlılık Boyutu %28 oranında, Normatif Bağlılık Boyutu %33,4 oranında ve Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu %27,8 oranında azalmaktadır, negatif yönlü ilişki vardır. Kolektivizm-Bireycilik Boyutu Devamlılık Bağlılığı ile anlamlı

ilişkili değildir. Uzun Erimlik-Kısa Erimlilik Boyutu, Örgüte Bağlılık ve alt boyutları ile pozitif yönlü ilişkilidir. Erillik-Dışillik Boyutu, örgüte bağlılık ve alt boyutları ile negatif yönlü ilişkilidir. Genel boyutlar arası durum incelendiğinde ise Bireysel Kültürel Değerlerin, Örgüte Bağlılık ve alt boyutları ile negatif yönlü ilişkili olduğu görülmüştür.

Örgütsel Bağlılığın kendi alt boyutları açısından değerlendirdiğimizde ise Duygusal Bağlılık Boyutu arttıkça Devamlılık Bağlılığı Boyutu %25,4 oranında artmakta, Normatif Bağlılık Boyutu %51,3 oranında ve Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu %66,8 oranında artmaktadır. Devamlılık Bağlılığı Boyutu arttıkça, Normatif Bağlılık Boyutu %23,3 oranında ve Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu %53,9 oranında artmaktadır. Normatif Bağlılık Boyutu arttıkça Örgütsel Bağlılık Genel Boyutu %67,8 oranında artmaktadır. Her alt boyutun güçlenmesinin genel bağlılığa olumlu yönde katkı yaptığı tespit edilmiştir.

Son olarak yapılan SMART PLS analiz sonuçlarına göre Cronbach-Alpha, Rho_A ve Bileşik Güvenirlilik (CR) katsayılarının tamamı 0,70'ten büyük değer olduğundan iç tutarlık güvenilirliğinin sağlandığı tespit edilmiştir. Ölçüm modeline ait AVE değerleri 0.40 ve üzerinde olması sebebiyle güvenilirliğe ait koşullar sağlanmaktadır. “Fornell-Larcker Kriteri” ile “HTMT” değerlerine ilişkin yaygın kabul gören limitlere “uyumlu sonuçlar vermiş ve ayrışma geçerliği sağlandığı” ortaya konulmuştur. Model, SRMR değeri 0.037 olarak ve NFI 0.911 eşik değerleri ile beklenen düzeyde iyi uyum olarak elde edilmiştir. Q^2 değerleri bireysel kültürel değerler için 0.341 ve örgüte bağlılık için 0.267 olarak elde edilmiş ve model geçerliliği sağlanmıştır. Çalışma modeli “orijinal gözlenen değişkenleri iyi bir şekilde tahmin” kabiliyetine sahiptir. f^2 değeri incelendiğinde ise bireysel kültürel değerlerin örgütsel bağlılık üzerinde etki büyüklüğü yüksek düzeyde 0.492 olarak elde edilmiştir. Tüm bu analiz sonuçları çerçevesinde yapılan çalışmalara binaen “Bireysel Kültürel Değerler değişkeninin Örgütsel Bağlılık üzerinde -0.215 br. azaltıcı yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu” bu çalışmanın sonuçlarına göre saptanmıştır ve çalışmanın ana hipotezi doğrulanmıştır.

Özetle araştırmanın hipotezleri bakımından ulaşılan sonuçlar incelendiğinde bu çalışma özelinde, Bireysel Kültürel Değerler değişkeninin Örgütsel Bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu sonucu saptanmıştır. Diğer yandan “lokasyon”, “eğitim durumu”, daha önce çalışılan “işyeri sayısı” değişkenleri bakımından bulgular incelendiğinde bazı anlamlı farklılıklar elde edilmesine rağmen, “kıdem süresi” bakımından anlamlı hiçbir farklılık tespit edilmemiştir.

Örgütsel bağlılık üzerine kültürlerarası araştırmalar, sosyal bilimlerde henüz yeterince olgunlaşmamış bir alan olarak görülmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmaların bu alana kümülatif bir biçimde teorik ve metodolojik olarak çeşitli öneriler sunabilmesi umulmaktadır. Küreselleşmenin ve bilgi teknolojilerinin güçlenmesi ile uluslararası yönetime olan ilginin küresel bazda arttığı görülmektedir. Sanayi Devrimi sonrası modern yönetim anlayışının kökleri ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıkmasına rağmen hâkim paradigmlar dışında yani bu coğrafya dışında da özellikle 90’larla hız kazanan bir biçimde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar keşfedilmeye çalışılmaktadır. Özellikle Türkçe literatürde bu konuda ciddi eksiklik olduğu söylenebilir. Kültürlerarası örgütsel bağlılık hakkındaki yazınların toparlanması, konu ile ilgili ilgili güncel bilgilerle zenginleştirilmiş kitap çalışmaları yapılması, kültürlerarası örgütsel bağlılık düzeyindeki farklılıkların yorumlanması için teorik çerçevelerin kapsamlı olarak incelenmesinin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan çalışmanın sözü edilen kümülatif sürece katkı sağlaması ümit edilmekle beraber, bu çalışmanın da birtakım sınırlı yönleri mevcuttur. Araştırma verileri bulguların genelleştirilmesini engelleyen tek bir organizasyon türünden gelmektedir. Bu alandaki çalışmaların daha ileri bir boyuta taşınabilmesi için kültürlerarası çalışmalarda daha fazla neden-sonuç ilişkisine odaklanılması, daha farklı sektörlerde, daha geniş coğrafyalarda kitlesel çalışmaların yapılması ve bu konuların ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Bu alan araştırmalarının sınırlamalarının üstesinden gelmek ve alan hakkında derinlemesine yeni bilgiler edinebilmek için daha fazla küçük ve orta ölçekli işletmeler, sanayi ve hizmet sektörü ile ilgili özel sektör kuruluşları, kamu kurum ve kuruluşlarındaki rolüne ilişkin anlayışı genişletmek için gelecekteki çalışmalara ivedilikle ihtiyaç bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında

bireysel kültürel değerlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve aralarındaki ilişki anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın kültürlerarası örgütsel davranış çalışmaları ile yönetim bilimlerinin gelişmesine katkı sağlaması umulmaktadır.

Örgütsel bağlılığa etki eden kültürlerarası farklılıklar üzerine yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın neden farklı kültürler arasında değişmesinin beklendiğini açıklamaya yardımcı olacak kapsamlı ve kapsayıcı bir teorik yaklaşım bulunamamıştır. Örgütsel bağlılık hakkında hâli hazırda literatürde bilinenleri kültürlerarası bir perspektiften süzmek ve bu bulguları yorumlamaya yardımcı olacak teorik yapılar kurgulamaya çalışmanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Böylesi bir çabanın, kültürlerarası örgütsel bağlılık ilgili bir araştırma akışının geliştirilmesine tutarlılık katacağı ve kolaylaştırabileceği öngörülmektedir.

Küreselleşme ile birlikte modern yönetimlerin çok farklı kültürel değerlere sahip insanları etkin bir biçimde yönetebilecek, motive edecek ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirecek farklı uygulamalara ihtiyacı bulunmaktadır. Çok uluslu örgütlerde küresel yönetim sistemleri dizayn edilmeye ve uluslararası rotasyon uygulanmaya çalışılırken, farklı eğitim programları ile işgörenler değişik bir ülkede yaşamaya ve çalışmaya da hazırlanabilmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının şirketlere ekonomik yönden iyi sonuçlar sağladığı literatürdeki pek çok çalışmada belirtilmiştir. Çok uluslu örgütsel yapıların hızla arttığı küresel dünyada, örgütsel bağlılığı etkileyen bir unsur olarak düşünülen kültürel değerler konusunun gelecek yıllarda da daha derinlemesine incelenmesi ve araştırılması tavsiye edilmektedir. Kültürlerarası örgütsel bağlılık üzerine çalışma yapmadan önce, araştırmacıların mevcut kültürlerarası örgütsel bağlılık araştırmaları akışı hakkında genel bir bakışa sahip olmalarının faydalı olacağı düşünülmektedir. Nitekim geçmiş çalışmaların gözden geçirilmesi, farklı kültürler içerisinde örgütsel bağlılık hakkında şu anda bilinenleri ve nelerin araştırılması gerektiğini belirlemeye yardımcı olabilmektedir. Zamanın ruhu dikkate alındığında, kültürel değerler ve kültürün çeşitli örgütsel davranış konularına etkisi ile ilgili araştırmaların, daha çok uzun yıllar sosyal bilimcilerin popüler araştırma alanlarından birisi olacağı açıktır.

KAYNAKÇA

- Adorno, Theodor W.: **Minima Moralia** (Çev. Orhan Koçak ve Alimet Doğukan), İstanbul, Metis Yayınları, 2017.
- Agarwala, Tanuja: “Innovative Human Resource Practices and Organizational Commitment: An Empirical Investigation”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol.35, No.14.2, 2003, pp.175-197.
- Ahmad, Kamarul Zaman, Raida Abu Bakar: “The Association Between Training and Organization Commitment Among White Workers in Malaysia”, **International Journal of Training and Development**, Vol.7, No.3, 2003, pp.166-185.
- Allen, Natalie J. , John P. Meyer : “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?.” **Journal of Business Research**, Vol.26, No.1,1993, pp.49–61.
- Allen, Natalie J., John P. Meyer: “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, No.1, 1990, pp.1-18.
- Allen, Natalie J., Douglas B. Grisaffe: “Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages”, **Human Resource Management Review**, Vol.11, No.3, 2001, pp. 209-236.
- Allen, Natalie J., John P. Meyer: “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity ” **Journal of Vocational Behavior**, Vol.49, No.3, 1996, pp.252-276.
- Amman, Tayfun, Zeki Aslantürk: **Sosyoloji-Kavramlar Kuramlar Süreçler Teoriler**, İstanbul, Çamlıca Yayınları, 2011.

- Andersen, Margaret L., Howard F. Taylor: **Sociology: The Essentials (8th edit.)**, Belmont, Wadsworth, 2015.
- Angle, Harold L. and James L. Perry: “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.26, 1981, pp.1-14.
- Bagozzi, Richard P., and Youjae Yi: “On the Evaluation of Structural Equation Models”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.16, No.1, 1988, pp.74-94.
- Bakan, İsmail: **Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Gazi Kitapevi, 2018.
- Balay, Refik: **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Pegem, 2014.
- Baltaş, Acar: **Türk Kültüründe Yönetmek: Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak**, 14. Basım, İstanbul, Remzi Kitapevi, 2021.
- Bansal, Harvir S., P. Gregory Irving, and Shirley F. Taylor: “A Three-Component Model of Customer to Service Providers”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.32, No.3, 2004, pp.234-250.
- Bayram, Levent: “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Ekim-Aralık, S.59, 2005, s.125-139.
- Baysal Ayşe Can, Paksoy Mahmut: “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.28, S.1, 1999, s.7-15.
- Becker, Howard S.: “Notes on the Concept of Commitment” **American Journal of Sociology**, Vol.66, No.1, 1960, pp.32-40.
- Bektaş, Hakan, Sema Ulutürk Akman: “Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi”, **Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, C.1, S.18, 2013, s.116-133.

- Bilgiseven, A.Kurtkan: **Genel Sosyoloji**, 5. Baskı, İstanbul, Filiz Kitapevi, 1995.
- Bilir, Pervin, Ünal Ay: “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları.” **Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, C.1, 2007, s.43-50.
- Boisot, Max H.: **Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture**, London, Routledge, 1995.
- Booth, Simon: “Inspirational Variations? **Culture and Leadership in England**” **Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies**, Ed. By Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck, Robert J. House, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007, pp.335-396.
- Bozkurt, Veysel: **Değişen Dünyada Sosyoloji**, Bursa, Ekin Yayınevi, 2014.
- Brewer, Ann M. : “Developing Commitment Between Managers and Employees”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.11, No.4,1996, pp.24-34.
- Büyüköztürk, Şener: “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede kullanımı”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, C.8, S.4, 2002, s.470-483.
- Castel, Philippe Marc Deneire, Alexandre Kurc, Marie-Françoise Lacassagne, Christopher A. Leeds: “Universalism and Exceptionalism:”Universalism and Exceptionalism: Frech Business Leadership”, **Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies**, Ed. By Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck, Robert J. House, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007, pp.547-580.

- Cevizci, Ahmet: **Felsefe Sözlüğü**, İstanbul, Paradigma Yayınları, 2003.
- Chew, Janet,
Christopher CA Chan: “Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay”, **International Journal of Manpower**, Vol.29, No.6, 2008, pp.503–522.
- Chin, Wynne W.: “The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling”, **Modern Methods for Business Research**, Vol.295, No.2, 1998, pp.295-336.
- Cohen, Aaron, Geula Lowenberg: “A Re-Examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis”, **Human Relations**, Vol.43, No.10, 1990, pp.1015-1050.
- Cohen, Aaron: “Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis”, **Basic and Applied Social Psychology**, Vol.14, No.2, 1993, pp.143-159.
- Cohen, Aaron: “Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No.6, 1992, pp.539-558.
- Cohen, Jacob: **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**, Lawrence Erlbaum Associates Academic Press, 1988.
- Costello, Anna and Osborne, Jason: “Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis”, **Practical Assessment, Research & Evaluation**, Vol.10, No.7, 2005, pp.1-9.
- Çakar, Nigar
Demircan, Adnan
Ceylan: “İş Motivasyonun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.6, S.1, 2005, s.52-66.
- Çakı, Neşe: **İş’te Bağlılık: Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması**, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2018.

Çakır, Fatma Sönmez: “Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) ve Bir Uygulama”, **Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri** , C.5, S.9, 2019, s.111-128.

Çakır, Özlem: **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara, Seçkin, 2001.

Çetin, Münevver Ölçüm: **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel, 2004.

Çırak, Tamar: “The Effect of Organizational Culture On Leader-Member Exchange: A Cross-Cultural Study Among Turkey and France”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2020.

Çokluk, Ömay, Güçlü Şekercioğlu, Şener Büyüköztürk: **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları**, 2. Baskı, Ankara, Pegem Akademi, 2009.

Dağlı, Abidin, Zakir Elçiçek, Bünyamin Han: “Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.17,S.68,2018,s. 1765-1777.

D'Amato, Alessia, Regina Herzfeldt: “Learning Orientation, Organizational Commitment and Talent Retention Across Generations: A study of European managers”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.23, No.8, 2008, pp. 929-953.

Davis, Keith: **İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**, Çev. Kemal Tosun, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları,1988.

DeCotiis Thomas A., Timothy P. Summers: “A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”, **Human Relations**, Vol. 40, No.7, 1987, pp. 445-470.

- Demirci, Melike: “Faktör Analizi ile İllerin Kültür Sanayi, Toplumsal Yapı ve Ulaştırma Gelişmişlik Düzeylerinin Sıralanması ve Yorumlanması”, **Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.1,S.2 2018, s.59-82.
- Doğan, Derya: **SmartPLS ile Veri Analizi**, Zet Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 2019.
- Doğan, İsmail: **Sosyoloji**, İstanbul, Sistem Yayınları, 2000.
- Doğan, Selen, Selçuk Kılıç : “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.29, 2007, s.37-61.
- Ebly, Lilian T. , Deena M. Freeman, Michael C. Rush, Charles E. Lance: “Motivational Bases Affective Organizational Commitment A partial Test of An Organizational Commitment Psychology”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.72, No.4, 1999, pp. 463-483.
- Ehtiyar, Rüya: “Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.3, S.5, 2003, s.66-78.
- Erkal, Mustafa E. , Burhan Baloğlu ve Filiz Baloğlu: **Ansiklopedik Sosyoloji Sözlüğü**, İstanbul, Der Yayınları, 2017.
- Erkal, Mustafa: **Sosyoloji**, İstanbul, Der Yayınları, 2006.
- Eroğlu, Feyzullah: **Türk Yönetim Tarihi ve Düşüncesi**, İstanbul, Beta, 2018.
- Ersoy, Sevdije, Serkan Bayraktaroğlu: “Örgütsel bağlılık”, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**,

Edit: Derya Ergun Özler, İstanbul, Ekin, 2010, s.1-18.

Felfe, Jörg, Wenhua Yan, and Bernd Six:

“The Impact of Individual Collectivism on Commitment and its Influence on Organizational Citizenship Behaviour and Turnover in Three Countries”, **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol.8., No.2, 2008, pp.211-237.

Ferrante, Joan:

Sociology: A Global Perspecctive, Belmont, Wadsworth, 2012.

Fichter, Josph:

Sosyoloji Nedir? (Çev: Nilgün Çelebi), Ankara, Anı Yayıncılık, 2016.

Fornell, Claes, and David F. Larcker:

“Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, **Journal of Marketing Research**, Vol.18., No.1, 1981, pp. 39-50.

Fornell, Claes, and Fred L. Bookstein:

“Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 19, No.4 1982, pp.440-452.

Freedman, Johnathan. L., David O. Sears, J.Merrill Carlsmith:

Sosyal Psikoloji, Çev. Ali Dönmez, Ankara, MGE Kitapevi,1998.

Fukuda, K. John:

Japanese-Style Management Transferred, London, Routledge, 2010.

Gaertner, Karen N., Standley D. Noleen:

“Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organizaiton”, **Human Relations**, Vol.42, No.11,1989, pp.975-991.

Gelder, Ken:

The Subcultures Reader, New York, Routledge, 2005.

- Gerçek, İbrahim Zeyd: **Yönetimin Kültürcesi: Türk Kültüründe Yönetim ve Liderlik**, İstanbul, Küre Yayınları, 2020.
- Giddens, Anthony: **Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age**, Oxford, Blackwell Publishing, 2004.
- Gökalp, Ziya: **Türkçülüğün Esasları**, Ankara, Elips Kitap, 2006.
- Gul, Habib
Muhammed Usman,
Yuxin Liua , Zahid
Rehmana , Khalil
Jebran: “ Does The Effect of Power Distance Moderate The Relation Between Person Environment Fit and Job Satisfaction Leading to Job Performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan”, **Future Business Journal**, Vol.4, No.1, pp.68-83.
- Gül, Hasan: “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”,**Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.10, S.2, 2003, s.73-83.
- Gül, Hasan: “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C.2, S.1, 2002, s.37-56.
- Gümüş, Ahmet: “Ulusal Kültürün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları, İş Performansları, İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisinde Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Aracılık Rolü ve Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- Güney, Salih: **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Nobel Yayınları, 2017.
- Gürdoğan, Arzu: **Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul, Kriter Yayınları, 2018.

- Güriş Selahattin,
Melek Astar: **Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik**, Der Yayınları, İstanbul, 2019.
- Güvenç, Bozkurt: **İnsan ve Kültür**, İstanbul, Boyut Yayınları, 2016.
- Habermas, Jürgen: **Communication and the Evolution of Society**, USA, Beacon Press, 1979.
- Hair Jr, Joe F., Marko Sarstedt, Lucas Hopkins, Volker G. Kuppelwieser: “Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool In Business Research”, **European Business Review**, Vol.26, No.2, 2014, pp. 106-121.
- Hannerz, Ulf: **Transnational Connections: Culture, People, Places**, London, Routledge, 1996.
- Henslin, James M.: **Essentials of Sociology**, Boston, Pearson, 2012.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov: **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, New York, Third Edition, McGraw-Hill, 2010.
- Hofstede, Geert: “Cultural Constraints in Management Theories”, **Academy of Management Perspectives**, Vol.7, No.1, 1993, pp.81-94.
- Hofstede, Geert: **Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations**, USA, Sage Publications, 2001.
- Hofstede, Geert: **Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values**, London, Sage Publications, 1980.
- Hofstede, Geert: **Cultures and Organizations Software of the Mind Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**, Newyork, The McGraw-Hill, First Edition, 1991.
- Hrebiniak, Lawrence: “Personal and Role Related Factors in the Development of

- G., Joseph A. Alutto: Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.17, No.4, 1972, pp.555-573.
- Iverson, Roderick D., Donna M. Buttigieg: “Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the ‘Right Kind’ of Commitment be Managed?”, **Journal of Management Studies**, Vol.36, No.3, 1999, pp.307-333.
- İlhan, Ümit Deniz: **Kuşaklar Açısından Çalışma Değerleri ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın, 2019.
- Joiner, Therese A., Steve Bakalis: “The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics”, **International Journal of Educational Management**, Vol.20, No.6, 2006, pp.439-452.
- Joseph F. Hair, G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt: **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, Thousand Oaks: Sage, 2017.
- Kabasakal Hayat and Muzaffer Bodur: “Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon”, **Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies**, Ed. By Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck, Robert J. House, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007, pp.835-872.
- Kanter, Rosabeth Moss: “Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, **American Sociological Review**, Vol.33, No.4, 1968, pp.499-517.
- Karaca, Şükran, Niyazi Gümüş: **Kültür ve Tüketim (Hofstede Kültür Boyutları ve Ülke Örnekleri İle)**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2018.
- Kartarı, Asker: **Kültür, Farklılık ve İletişim: Kültürlerarası İletişimin Kavramsal Dayanakları**, 3. Baskı, İstanbul, İletişim Yayıncılık, 2020.

- Katz, Daniel, Robert L. Kahn: **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev. Halil Can Yavuz Bayar, Ankara, TODAİE, 1977.
- Kendall, Diana: **Sociology in Our Times: The Essentials**, USA, Cengage Learning, 2017.
- Keser, Aşkın, Burcu Kümbül Güler: **Çalışma Psikolojisi**, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2016.
- Khunsoonthornkit, Ardhan, Vinai Panjakajornsak: "Structural Equation Model to Assess The Impact of Learning Organization and Commitment on The Performance of Research Organizations", **Kasetsart Journal of Social Sciences**, Vol.39, No.3, 2018, pp.1-6.
- Kirkman, Bradley L., and Debra L. Shapiro: "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance", **Academy of Management Journal**, Vol.44, No.3, 2001, pp.557-569.
- Klendauer, Ruth, Jürgen Deller: "Organizational Justice and Managerial Commitment in Corporate Mergers", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.24, No.1, 2009, pp.29-45.
- Kongar, Emre: **Kültür Üzerine**, İstanbul, Remzi Kitapevi, 2008.
- Korkmaz, Mustafa: "Cross-Cultural Research on Organizational Commitment: A Research On An International Organization Located in Turkey", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Lawrance, Paul R., Jay W. Lorsch: **Developing Organizations: Diagnosis and Action**, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing, 1969.
- Liu, Chu-Mei: "The Early Employment Influences of Sales Representatives on the Development of Organizational Commitment", **Employee Relations**, Vol.29, No.1, 2007, pp. 5-15.
- Lohmöller, Jan- "Predictive vs. Structural Modeling: PLS vs. ML", **Latent**

- Bernd: **Variable Path Modeling with Partial Least Squares**, Physica, Heidelberg, 1989, pp.199-226.
- Lok, Peter, John Crawford: "The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment", **Journal of Management Development**, Vol.23, No.4, 2004, pp.321–338.
- Lukes, Steven: **Emile Durkheim: His Life and Work: A Historical and Critical Study**, Stanford, Stanford University Press, 1985.
- Luthans, Fred: **Organizational Behaviour**, New York, McGraw-Hill, 2010.
- Macionis, John J., Ken Plummer: **Sociology: A Global Introduction**, Harlow, Pearson Education, 2011.
- Malinowski, Bronislaw: **İnsan ve Kültür** (Çev. Fatih Gümüş), Ankara, V Yayınları, 1990.
- Mathieu, John E., and Dennis M. Zajac: "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Vol.108, No.2, 1990, pp.171-194.
- McInnis, Kate, John P. Meyer, Susan Feldman: "Psychological Contracts and Their Implications for Commitment: A feature-Based Approach", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.74, No.2, pp.165-180.
- Mendras, Henri: **Sosyolojinin İlkeleri** (Çev. Buket Yılmaz), İstanbul, İletişim Yayınları, 2009.
- Meyer, John P. David J. Stanley, Lynne Herscovitch, and Laryssa Topolnytsky: "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 61, No. 1, 2002, pp. 20-52.

- Meyer, John P.,
Natalie J. Allen: "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol.1, No.1, 1991, pp.61-89.
- Meyer, John P., Laura J. Stanley and Natalya M. Parfyonova: "Employee Commitment in Context: The Nature and Implication of Commitment Profiles", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.80, No.1, 2012, pp.1-16.
- Meyer, John P.,
Natalie J. Allen, and
Catherine A. Smith: "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No. 4, 1993, 538-551.
- Meyer, John P.,
Natalie J. Allen: "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, Vol.69, No.3, 1984, pp.372-378.
- Meyer, John P.,
Natalie J. Allen: **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, London, Sage, 1997.
- Michel Tenenhaus, Vincenzo Esposito Vinzia, Yves-Marie Chatelin, Carlo Laurob: "PLS Path Modelling", **Computational Statistics & Data Analysis**, Vol. 48, No.1, 2005, pp.159-205.
- Morgan, Gareth: **Images of Organization**, Beverly Hills, Sage Publications, 2006.
- Morgan, Lewis Henry: **Ancient Society**, New Jersey, Transaction Publishers, 2000.
- Morrow, Paula C. : **The Theory and Measurement of Work Commitment**, Greenwich, Jai Press, 1993.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, and Richard M. Steers: **Employee - Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, Academic press, 1982.

Mowday, Richard T.,
Richard M. Steers,
and Lyman W.Porter: “The Measurement of Organizational Commitment”,
Journal of Vocational Behavior, Vol.14, No.2, 1979,
pp.224-247.

Nakip, Mahir: **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli)Uygulamalar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2003.

Nancy J. Adler,
Allison Gundersen: **International Dimensions of Organizational Behavior**,
USA, Cengage Learning, 2007.

Nanda, Serena,
Richard L. Warms: **Cultural Anthropology**, USA, Wadsworth Publishing,
2010.

Newburry, William,
Nevena Yakova: “Standardization Preferences: a Function of National
Culture, Work Interdependence and Local Embeddedness”,
Journal of International Business Studies, Vol.37, No.1,
2006, pp. 44-60.

Nystrom, Paul C.: “Organizational Cultures, Strategies, and Commitments in
Health Care Organizations”, **Health Care Management
Review**, Vol.18, No.1, 1993, pp. 43-49.

Oo, Eaint Yadanar,
Heajung Jung and In-
Jo Park: “Psychological Factors Linking Perceived CSR to OCB: The
Role of Organizational Pride, Collectivism, and Person–
Organization Fit”. **Sustainability**, Vol.10, No.7, 2018, pp.1-
16.

O'Reilly, Charles A.,
Jennifer Chatman: “Organizational Commitment and Psychological
Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and
Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied
Psychology**, Vol.71, No.3,1986, pp.492-499.

Ornstein, Robert E. : **On the Experince of Time**, Colorado, Westview Press,
1997.

Öz, Ela: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Çalışma Yaşamında**

Davranış, Edit: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2015, s.67-107.

Özdevecioğlu,
Mahmut:

“Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.18, S.2, 2003, s.113-130.

Parsons, Talcott ,
Edward A. Shils:

Toward a General Theory of Action, New York, Routledge, 2017.

Pascale, R.Tanner,
Anthony G. Athos:

The Art Of Japanese Management, Newyok, Warner Books, 1982.

Penley, Larry E., Sam
Gould:

“Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, **Journal of Organizational Behavior** ,Vol. 9, No.,1988, pp.43-59.

Popoola, Sunday O.:

“Personal Factors Affecting Organizational Commitment of Records Management Personnel in Nigerian State Universities”, **IFE Psychologia an International Journal**, Vol.14,No.1, 2006, pp.183-197.

Porter, Lyman W.
Richard M. Steers,
Richard T. Mowday,
P. V. Boulian:

“Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.59, No.1, 1974,pp.603-609.

Prajapati, Bhavna,
Mark Dunne, and
Richard Armstrong:

“Sample Size Estimation and Statistical Power Analyses”, **Optometry Today**, Vol.16, No.7, 2010, pp.10-18.

Rad, Ali Mohammad
Mosadegh,
Mohammad Hossein
Yarmohammadian:

“A Study of Relationship Between Managers Leadership Style and Employees Job Satisfaction”, **Leadership in Health Services**, Vol.19, No.2, 2006, pp.11–28.

Randall, Donna M.:

“Cross-Cultural Research on Organizational Commitment: A

- Review and Application of Hofstede's Value Survey Module", **Journal of Business Research**, Vol.26,1993, pp.91-110.
- Rashid, Zabid Abdul, Murali Sambasivan, and Juliana Johari: "The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance", **Journal of Management Development**, Vol.22, No.8, 2003, pp.708–728.
- Reichers, Arnon E.: "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, Vol.10, No.3,1985, pp.465-476.
- Robbins, Stephen P.: **Organizational Behavior**, New Jersey, Pearson, 2014.
- Robbins, Stephen P.: **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice-Hall Press, 2012.
- Rowden, Robert W.: "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.2, No.1, 2000, pp.30–35.
- S.Eliot, Thomas: **Kültür Üzerine Düşünceler** (Çev. Sevim Kantarcıoğlu), Ankara, Kültür Bakanlığı Yayınları, 1990.
- Salancik, Gerald R.: "Commitment is too Easy", **Organizational Dynamics**, Vol.6, No.1, 1977, pp.62-80.
- Saldamlı, Asım: **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009.
- Sargut, Selami A.: **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara, İmge Kitapevi, 4.Baskı, 2015.
- Sarstedt, Marko, Christian M. Ringle, and Joseph F. Hair: "Partial Least Squares Structural Equation Modelling", **Handbook of Market Research**, Vol.26, No.1, 2017, pp.1-40.

- Saylık, Ahmet: “Hofstede’nin Kültür Boyutları  l eğinin Türkçe’ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik  alışması”, **Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi**, S. 8/3, 2019, s.1860-1881.
- Schaefer, Richard T., Robert P. Lamm: **Sociology** ,Chicago, Mc-Graw Hill Inc.,2002.
- Schneeweiß, Hans: “Models with Latent Variables: LISREL versus PLS”, **Statistica Neerlandica**, Vol.45, No.2, 1991, pp.145-157.
- Seçkin, Zeliha: “ rg tsel Bağlılık”, **Yönetimde Birey ve  rg t Odaklı Davranışlar**, Edit:  zcan Yeni eri, Yavuz Demirel, Bursa, Ekin Yayınevi, 2011, s.345-364.
- Sheldon, Mary E. : “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to The Organization”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.6, No.2, 1971, pp.143-150.
- Shepard, Jon M.: **Sociology**, Belmont, Wadsworth, 2012.
- Simmel, Georg: **Sociology: Inquiries into the Construction of Social Forms**, Netherlands, Brill, 2009.
- Smircich, Linda: “Concept of Culture and Organizational Analysis”, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 28, 1983, pp. 339-358.
- Sofyaloğlu  iğdem, Aktaş Rabia: “Kültürel Farklılıkların Uluslararası  şletmelere Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.8, S.1, 2001, s.75-92.
- Spillman, Lyn: **Cultural Sociology**, Oxford, Blackwell Publishing, 2002.

- Stallworth, Lynn: “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment to Accounting Organizations”, **Managerial Auditing Journal**, Vol.19, No.7, pp.945-955.
- Stammerjohan, William W., Maria A. Leach and Claire Allison
Stammerjohan: “The Moderating Effects of Power Distance on the Budgetary Participation-Performance Relationship. Advances in Management Accounting”, **Emerald Group Publishing Limited**, Vol. 25, pp. 103-148.
- Stewart, Elbert W., James A. Glynn: **Introduction to Sociology**, New York, , Mc Graw-Hill Inc., 1985.
- Suliman, Abubakr, and Paul Iles: “Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: a New Look ” **Journal of Managerial Psychology**, Vol.15, No.5, 2000, pp.407-422.
- Şişman, Mehmet: **Örgütler ve Kùltürler**, Ankara, Pegem, 2014.
- Temme Dirk, Henning Kreis, and Lutz Hildebrandt: “PLS Path Modeling-A Software Review” **Institute of Marketing, Humboldt University Berlin**, No.084 SBF 649, 2006, pp.1-21.
- Tenenhaus, Michel: **La Regression PLS: Theorie et Pratique**, Editions Technip, 1998.
- Tischler, Henry L.: **Introduction to Sociology**, Belmont, Wadsworth, 2010.
- Tokol, Aysen: “Tùrkiye’de Sosyal Politika”, **Sosyal Politika**, Editörler: Aysen Tokol, Yusuf Alper, Bursa, Dora Basım-Yayın, 2016, s.63-77.
- Tolan, Barlas: **Toplum Bilimlerine Giriş**, Ankara, Murat &Adım Yay. , 1996.
- Toruntay Temtek, Hatice: “Çalışanların Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Algılarının Performansları Üzerindeki Etkisi: İşveren Çekiciliği

Algısının Aracı ve Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Düzenleyici Rolü Türkiye ve Fransa Alan Araştırması", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.

Thierry, Henk,
Deanne N.den Hartog,
Paul L. Koopman,
Celeste P. M.
Wilderom:

"Culture and Leadership in a Flat Country: The Case of Netherlands", **Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies**, Ed. By Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck, Robert J. House, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007, pp.215-248.

Turhan, Mümtaz:

Kültür Değişimleri, Ankara, Altınordu Yayınları, 2015.

Türk Dil Kurumu:

Türk Dil Kurumu Sözlükleri, (Çevirimiçi) <https://sozluk.gov.tr/>, 30 Ağustos 2020.

Türkiye İstatistik Kurumu:

"Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2020", (Çevrimiçi), <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2020-41129>, 10 Şubat 2022.

Tylor, Edward
Burnett:

Primitive Culture, London, Cambridge University Press, 2010.

Vandenberghe,
Christian, Florence
Stinglhamber,
Kathleen Bentein,
Tania Delhaise:

"An Examination of the Cross-cultural Validity of a Multidimensional Model of Commitment in Europe", **Journal of Cross-cultural Psychology**, Vol.32, No.3, 2001, pp. 322-347.

Vinzi, Vincenzo
Esposito, Laura
Trinchera, and
Silvano Amato:

"PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement", **Handbook of Partial Least Squares**, Springer, Berlin, Heidelberg, 2010, pp. 47-82.

Warren CK Chiu and
Catherine W. Ng.,:

"Women-Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organizations in Hong Kong", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.72, No.4, 1999, pp.485-502.

Wasti, Arzu :

"Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel

Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış”, **Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Edit: Zeynep Aycan, Ankara, Türk Psikologları Derneği Yayınları, 2000, s.201-224.

Wasti, Arzu: “Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları”, **Çalışma Yaşamında Davranış**, Edit: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2015.

Wasti, Arzu: “The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: an Individual-Level Analysis”, **Applied Psychology**, Vol.52, No.4, 2003, pp. 533-554.

Weber, Max: **From Max Weber: Essays in Sociology**, Oxon, Routledge Press, 1991.

Whetten, David A., Kim S. Cameron: **Developing Management Skills**, Essex, Pearson Pub., 2015.

Wiener, Yoash: “Commitment in Organizations: A Normative View” **Academy of Management Review**, Vol.7, No.3, 1982, pp.418- 428.

Williams, Raymond: **A Vocabulary of Culture and Society**, New York, Oxford University Press, 2014.

Wold, Svante, Harold Martens, and Herman Wold: “The Multivariate Calibration Problem in Chemistry Solved by the PLS method”, **Matrix Pencils**, Springer, Berlin, Heidelberg, 1983, pp.286-293.

Wong, Ken Kwong-Kay: “Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS” **Marketing Bulletin**, Vol.24, No.1, 2013, pp.1-32.

Woodward, Lan: **Understanding Material Culture**, London, Sage Publications, 2007.

- Wright, George: **Behavioral Decision Theory**, Penguin Books, Middlesex, 1984.
- Yalçın, Azmi, Fatma Nur İplik: “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.14, S.1, 2005, s.395-412.
- Yaşlıoğlu, M. Murat: “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.46, S.1, 2017, s.74-85.
- Yeşil, Salih: “Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.12, S.44, 2013, s.52-81.
- Yıldız, Erkan: **SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar**, Seçkin, Ankara, 2020.
- Yılmaz, Veysel, Yasemin Can ve Nil Aras: “Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesiyle (PLS-YEM) Nükleer ve Yenilenebilir Enerjiye İlişkin Tutumların Araştırılması” **Alphanumeric Journal**, C.7,S.1, 2019, s.87-102.
- Yiing, Lee Huey, Kamarul Zaman Bin Ahmad: “ The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance” , **Leadership and Organizational Development Journal**, Vol. 30, No.1, 2009, pp.53-86.
- Yoo, Boonghee, Naveen Donthu, Tomasz Lenartowicz: “Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual level: Development and Validation of CVSCALE”, **Journal of International Consumer Marketing**, Vol.23, 2011, pp.193.
- Yuniawan, Ahyar, Indi Djastuti, Retno

- Hidayati, Udin Udin: Study in Indonesian Banking Sector”, **Revistaespacios**, Vol.41, No.22, 2020, pp.67-78.
- Yücel, İlhami, Çetin Bektaş: “Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics Among Teachers in Turkey: Younger is Better?”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 46, 2012, pp.1598-1608.
- Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitapevi, 2000.
- Zanden, James W.Vander: **Sociology: The Core**, New York, McGraw-Hill Book Co., 1996.
- Zangaro, George A.: “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, **Nursing Forum**, Vol.36, No.2, 2001, pp.14-22.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU (İNGİLİZCE)

THE EFFECT OF INDIVIDUAL CULTURAL VALUES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Participant Information & Individual Voluntary Consent Form and Questionnaire

Dear Participant,

This questionnaire has been prepared for the thesis study in Istanbul University, Institute of Social Sciences, Labor Economics doctoral program. The main purpose of the research is to examine the organizational commitment components according to the cultural values of the employees.

The data obtained from the study will be used purely for open scientific purposes and the thesis to publish and will not be shared with third parties and the company you work. The statements in the survey were taken from the scientific scales related to the subject for academic purposes and used. Survey data will be collected anonymously through the Microsoft survey system. Individual permission and volunteering are essential for participating in the survey. The survey takes an average of 3 minutes to complete. You should only mark one option for each question. After your answering process is completed, just press the “**Send/Gönder**” button.

If it is ensured that the study reaches a sufficient number of participants and is completed successfully, it is planned to create a little woodland by donating sapling in honor of your contributors.

I would like to thank each of you for your valuable contributions to science and nature.

Best Regards,

Burcu KILIÇ, PhD Student

Istanbul University

Social Sciences Institute

Participant Approval Statement: I have read and understood the informative text written above. I declare that I approve the conditions of participation with my own consent and participate in the survey.

☐

I Accept

DEMOGRAPHIC INFORMATIONS

1) Location: France () Holland () Turkey () United Kingdom ()

2) Education Level: Primary school () Secondary School () High School ()
Associate Degree () Bachelor Degree () Master's Degree () Doctor's Degree ()

3) Seniority level at the company: 0-1 () 2-5 () 6-10 () 11-15 () 15 + years ()

4) Number of other workplaces that you worked before:
.....

The questionnaire below contains statements about the cultural values of employees and organizational commitment components. Please mark the option closest to your opinion for each statement below, taking into account your current job and workplace.

CVSCALE: A 26-Item Five-Dimensional Scale of Individual Cultural Values		Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
1	"People in higher positions should make most					

	decisions without consulting people in lower positions.”					
2	“People in higher positions should not ask the opinions of people in lower positions too frequently.”					
3	“People in higher positions should avoid social interaction with people in lower positions.”					
4	“People in lower positions should not disagree with decisions by people in higher positions.”					
5	“People in higher positions should not delegate important tasks to people in lower positions.”					
6	“It is important to have instructions spelled out in detail so that I always know what I’m expected to do.”					
7	“It is important to closely follow instructions and procedures.”					
8	“Rules and regulations are important because they inform me of what is expected of me.”					
9	“Standardized work procedures are helpful.”					
10	“Instructions for operations are important.”					
11	“Individuals should sacrifice self-interest for the group.”					
12	“Individuals should stick with the group even through difficulties.”					
13	“Group welfare is more important than individual rewards.”					
14	“Group success is more important than individual success.”					
15	“Individuals should only pursue their goals after considering the welfare of the group.”					
16	“Group loyalty should be encouraged even if individual goals suffer.”					
17	“Careful management of money (Thrift).”					
18	“Going on resolutely in spite of opposition (Persistence).”					
19	“Personal steadiness and stability.”					
20	“Long-term planning.”					
21	“Giving up today’s fun for success in the future.”					
22	“Working hard for success in the future.”					
23	“It is more important for men to have a professional career than it is for women.”					
24	“Men usually solve problems with logical analysis; women usually solve problems with intuition.”					

25	“Solving difficult problems usually requires an active, forcible approach, which is typical of men.”					
26	“There are some jobs that a man can always do better than a woman.”					

Kaynak: Boonghee Yoo, Naveen Donthu, Tomasz Lenartowicz, “Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual level: Development and Validation of CVSCALE”, **Journal of International Consumer Marketing**, Vol.23, 2011, pp.193-210.

Organizational Commitment Scale		Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
1	“I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.”					
2	“I really feel as if this organization's problems are my own.”					
3	“I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization.”					
4	“I do not feel "emotionally attached" to this organization.”					
5	“I do not feel like "part of the family" at my organization.”					
6	“This organization has a great deal of personal meaning for me.”					
7	“Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.”					
8	“It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.”					
9	“Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.”					
10	“I feel that I have too few options to consider leaving this organization.”					
11	“If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working					

	elsewhere.”					
12	“One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.”					
13	“I do not feel any obligation to remain with my current employer.”					
14	“Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.”					
15	“I would feel guilty if I left my organization now.”					
16	“This organization deserves my loyalty.”					
17	“I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.”					
18	“I owe a great deal to my organization.”					

Kaynak: John P. Meyer, Natalie J. Allen, and Catherine A. Smith, “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No. 4, 1993, 538-551.

EK-2 ANKET FORMU (TÜRKÇE)

BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

Katılımcı Bilgilendirme & Bireysel Gönüllü Onam Formu ve Anket

Değerli Katılımcı,

Bu anket İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi doktora programında sürdürülen tez çalışması için hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı çalışanların kültürel değerlerine göre örgütsel bağlılık bileşenlerinin incelenmesidir.

Çalışmadan elde edilen veri yalnızca açık bilimsel amaçlar ve yayınlanacak tez için kullanılacak ve üçüncü taraflarla ve çalıştığınız şirketle paylaşılmayacaktır. Araştırmadaki ifadeler konuyla ilgili bilimsel ölçeklerden akademik amaçlı olarak alınmış ve kullanılmıştır. Anket verileri, Microsoft anket sistemi aracılığıyla anonim olarak toplanacaktır. Ankete katılmak için bireysel izin ve gönüllülük şarttır. Anketin tamamlanması ortalama 3 dakika sürmektedir. Her soru için yalnızca bir seçenek işaretlenmelidir. Yanıtlama işleminiz tamamlandıktan sonra “Gönder” kutucuğuna basmanız yeterlidir.

Çalışmanın yeterli sayıda katılımcıya ulaşip başarı ile tamamlanması sağlarsa, yapılan bu çalışmaya katkı sağlayan sizlerin onuruna fidan bağıışı yapılarak küçük bir kuru hediye edilmesi planlanmaktadır.

Bilime ve doğaya yapmış olduğunuz değerli katkılar için her birinize teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

Burcu KILIÇ, Doktora Öğrencisi

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Katılımcı Onay Beyanı: Yukarıda yazılı bilgilendirme metnini okudum ve anladım. Kendi rızamla katılım koşullarını onayladığımı ve ankete katıldığımı beyan ederim.

☐

Kabul ediyorum.

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1) Lokasyon: Fransa () Hollanda () Türkiye () İngiltere ()

2) Eğitim Durumu: İlkokul () Ortaokul () Lise () Önlisans () Lisans ()

Yüksek Lisans () Doktora ()

3) Şirketteki Toplam Çalışma Yılıınız: 0-1 () 2-5 () 6-10 () 11-15 ()
15 + üzeri ()

4) Daha önce çalışmış olduğunuz işyeri sayısı:
(Lütfen sayı ile yazınız)

Aşağıdaki ankette çalışanların kültürel değerleri ve örgütsel bağlılık bileşenlerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen, şu anda çalıştığınız işinizi ve işyerinizi dikkate alarak aşağıdaki her bir ifade için sizin düşüncelerinize en yakın seçeneği işaretleyiniz.

BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLER ÖLÇEĞİ		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	“Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.”					
2	“Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.”					
3	“Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.”					
4	“Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.”					
5	“Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.”					
6	“Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.”					
7	“Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.”					
8	“Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklediğini anlamamı sağladığı için önemlidir.”					
9	“İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.”					
10	“Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.”					
11	“Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.”					
12	“Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.”					
13	“Grubun iyiliği (menfaati) kişisel ödüllerden daha önemlidir.”					
14	“Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.”					
15	“Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.”					
16	“Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına,					

	birey grubuna sadık kalmalıdır.”					
17	“İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır.”					
18	“Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.”					
19	“Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.”					
20	“Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.”					
21	“Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır.”					
22	“Gelecekte başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır.”					
23	“Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.”					
24	“Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.”					
25	“Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir.”					
26	“Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.”					

Kaynak: Ahmet Saylık, “Hofstede’nin Kültür Boyutları Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, **Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi**, S. 8/3, 2019, s.1860-1881.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	“Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.”					
2	“Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.”					
3	“Şirketime karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.”					
4	“Bu şirkete karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.”					
5	“Bu şirkette kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum. “					

6	“Bu şirketin benim için çok özel bir yeri vardır.”					
7	“Şu anda bu şirkette çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.”					
8	“Şirketimden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.”					
9	“Şu anda şirketimden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.”					
10	“Bu şirketten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.”					
11	“Eğer bu şirkete kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.”					
12	“Bu şirketten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.”					
13	“Bu şirkette çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.”					
14	“Eğer bu şirketten ayrılmak benim yararına olsa dahi, şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.”					
15	“Şirketimden şu anda ayrılacak olsam, kendimi suçlu hissederim.”					
16	“Bu şirket benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.”					
17	“Bu şirketteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu şirketten ayrılmam.”					
18	“Bu şirkete çok şey borçluyum.”					

Kaynak: Abidin Dağlı, Zakir Elçiçek ve Bünyamin Han, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.17, S.68, 2018, s. 1765-1777.

ÖZGEÇMİŞ

Burcu Kılıç, 2011 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nden mezun olmuştur. 2012-2015 yılları arasında yine aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı olarak "Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları" bölümünde yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 2012 yılından bu yana aktif çalışma hayatının içerisinde yer alarak, yerli ve yabancı farklı özel sektör kuruluşlarında insan kaynakları alanında görev almıştır. Çalışma hayatına paralel olarak olarak götürdüğü akademik çalışmalarına, 2016 yılında ara vermeden devam ederek 2022 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda doktora eğitimini tamamlamıştır. Hâli hazırda İnsan Kaynakları Profesyoneli olarak çalışma yaşamına devam eden Kılıç, iyi düzeyde İngilizce bilmektedir.