

TC
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN, İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ VE
ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ARA
DEĞİŞKEN OLARAK ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI

SİBEL YILDIZ

AĞUSTOS-200

TC
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN, İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ VE
ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ARA
DEĞİŞKEN OLARAK ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Sibel YLDIZ

Danışman
Doc.Dr. Nigar DEMİRCAN ÇAKAR

BOLU-2008

BOLU-2008

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Sibel YILDIZ'a ait, "Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi Ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı"adlı çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Nigar DEMİRCAN ÇAKAR

Üye : Yrd.Doç.Dr. M.Şule EREN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Murat ÖZCAN

Prof. Dr. Uğur ESER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Bu tez çalışmasında örgüt kültürünün örgütsel destek, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgüt kültürü, organizasyon üyeleri arasında iletişimi sağlayan, yeni katılan üyelerin organizasyon ile bütünleşmelerinde önemli bir köprü rolü oynayan, üyelerin organizasyon ile bağlarını kuvvetlendiren bir olgudur. Dolayısıyla örgüt kültürü birçok örgütsel davranışı etkileyebilmektedir.

Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların katkılarına ne derece değer verdiğine ve refahlarını ne derece önemseydiğine dair geliştirdikleri inançlardır. Çabalarının ödüllendirildiğini ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından içtenlikle giderildiğini hisseden çalışanlar örgütte kalma eğilimi gösterdikleri gibi verimliliklerini de artıracaklardır.

Bu araştırmanın genel amacı, örgüt kültürünün işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliğini etkileyip etkilemediğini ve bu etkinin gücünü belirlemede örgütsel desteğin aracı bir rol oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Araştırma Düzce il merkezindeki bir tekstil fabrikasında çalışan 256 birey üzerinde yapılmıştır. Örgüt kültürünü ölçmede Dorfman ve Howell (1988), Erez ve Earley (1987), Chen, Meindl ve Hui (1998), Sigler ve Pearson (2000), Robbins ve Mukerji (1994) ve Hofstede (1991)'nin çalışmalarından adapte edilen sorular kullanılmıştır. Algılanan örgütsel desteği ölçmek için Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel destek anketinin kısaltılmış altı soruluk versiyonu kullanılmıştır. Çalışan verimliliğini ölçmek için Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen dört soruluk ölçek kullanılmıştır. İşten ayrılma eğilimi Bluedorn (1982)'dan adapte edilen dört soruyla ölçülmüştür.

Örgüt kültürünün işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği üzerindeki etkisini ele alan ve örgütsel destek algısının ara değişken etkisini incelemeyi

amaçlayan araştırma modeli SPSS programında çok değişkenli doğrusal regresyon analizi uygulanarak değerlendirilmiştir. Buna göre

Örgüt kültürü, bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, iç belirsizlikten kaçış ve dış belirsizlikten kaçış örgütsel destek üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Fakat güç mesafesi örgütsel destek üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. İşten ayrılma eğilimi ise sadece iç belirsizlikten kaçış ile ilişkili olmaktadır. Çalışan verimliliğinin hem iç belirsizlikten kaçış hem de güç mesafesi ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel destek sadece işten ayrılma eğilimi ve iç belirsizlikten kaçış arasındaki ilişkiden ara değişken rolüne sahip olmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Örgüt kültürü, Örgütsel destek, İşten Ayrılma Eğilimi, Çalışan verimliliği

SUMMARY

In this study the relationship between organizational culture, perceived organizational support, turnover intent and employee performance is examined. Organizational culture is a concept that provides clear communication between its members, a catalyst that provides the integration of new members to the organization and finally an aspect that strengthen the relations between its member and the organization. Accordingly organizational culture can affect organizational attitude.

Perceived organizational support is the belief that employees from concerning the extent to which the organization value their contributions and cares about their well-being. When employees feel that their organization is ready to reward their and fullfill their socioemotional needs, they reciprocate this favorable treatment with high performance and willingness to remain with the organization.

The main goal of this study is to investigate the relationship between organizational culture, perceived organizational support, turnover intent and employee performance as well as the moderating role of perceived organizational support in this relationship. Participats of the research were 256 employee from a campany in Düzce. Organizational culture were measured using the organizational culture Questinnaire developed by Dorfman and Howell (1988), Erez and Earley (1987), Chen , Meindl ve Hui (1998), Sigler and Pearson (2000), Robbins and Mukerrji (1994) and Hofstede (1991). Perceived organizational support was measured by a shorter (6-item) version of the scale developed by Eisenberger (1986). A four item scale developed by Kirkman and Rosen (1999) was used to measure employee performance. Turnover intent was measured with five items adapted from Bluedorn (1982).

The model is tested by appying linear regression analysis in SPSS program. According to the analysis results;

Power distance, uncertainty avoidance, individualism-collectivism and masculine-feminine have a significant effect on perceived support, but power distance has a negative effect on organizational support. Turnover intent is connected with only internal uncertainty avoidance. Employee performance are effective on both internal uncertainty avoidance and power distance. Perceived organizational support acts as the partial mediator in the relationship between internal uncertainty avoidance and turnover intent. Thus the results provide important contributions to literature both from practical and theoretical perspectives

Key Words: Organizational Culture, Perceived Organizational Support, Turnover Intent, Employee Performance

Sevgili Aileme

TEŞEKKÜR

Tez konumun belirlenmesinden başlayarak, tamamlanmasına kadar geçen süre içinde bana gösterdiği yardımlarından dolayı Sevgili danışmanım Doç. Dr. Nigar DEMİRCAN ÇAKAR'A ve tüm işletme bölüm hocalarıma ve benden yardımlarını esirgemeyen sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
SUMMARY	v
İTHAF	vii
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
 1.GİRİŞ	 1
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	2
1.2.ARAŞTIRMANIN SORULARI	2
1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	2
1.4.TEZİN İÇERİK PLANI.....	3
 2. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVE	
2.1. Örgüt Kültürü	4
2.1.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler	7
2.1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	10
2.1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu	12
2.1.4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	13
2.1.5. Örgüt Kültürünün Sınıflanması.....	14
2.1.5.1.Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	14
2.1.5.2.Deal ve Kennedy'nin Sınıflaması	15
2.1.5.3. Kets De Vries ve Danny Miller'in örgütsel Kültürler Sınıflaması	17

2.1.5.4.Parsons Modeli	18
2.1.6. Geert Hoofstede'nin Kültürel Analizi	18
2.1.6.1. Güç Mesafesi.....	18
2.1.6.2.Belirsizlikten Kaçınma.....	19
2.1.6.3. Bireycilik-Toplumculuk.....	21
2.1.6.4. Dişilik-Erillik	22
2.1.7. Türkiye’de Örgüt Kültürün Temel Özellikleri.....	23
2.2.Örgütsel Destek	
2.2.1. Örgütsel Destek Kavramı.....	24
2.2.2.Örgütsel Desteğin Belirleyicileri	26
2.2.2.1.Örgütsel Adalet	26
2.2.2.2. Yönetici Desteği.....	29
2.2.2.3 Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	31
2.2.2.4. Çalışan Kişiliği	32
2.2.3.Örgütsel Desteğin Sonuçları	
2.2.3.1.Örgütsel Desteğin Geri Dönüşü: Karşılıklılık Kuralı	32
2.2.3.2.Örgüte Bağlılık.....	33
2.2.3.3.Örgütsel Desteğin Diğer Olumlu Sonuçları	35
2.2.4. Algılanan Örgütsel Destekle İlgili Çalışmalar	37
2.3.İşten Ayrılma Eğilimi	
2.3.1. İşten Ayrılma Eğilimi Kavramı.....	41
2.3.2.İşten Ayrılma Eğilimini Etkileyen Faktörler	44
2.3.3. İş Arama Davranışı	49
2.3.4. Örgütten Ayrılmanın Sonuçları.....	51
2.3.5. İşten Ayrılma Eğilimi İle İlgili Çalışmalar	52
2. 4. Çalışan Verimliliği	
2.4.1. Çalışan Verimliliği Kavramı	56
2.4.2. Çalışan Verimliliğini Etkileyen Faktörler.....	57
2.4.2.1. Yönetimin Rolü	57
2.4.2.2. Motivasyon Ve Katılım	58
2.4.2.3. Eğitim.....	59
2.4.2.4. Örgütsel Uygulamalar	60

2.4.2.5. Kişilik.....	60
-----------------------	----

2.4.3. Çalışan Verimliliğiyle İlgili Çalışmalar	61
---	----

3. ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞİMİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

3.1.Örgüt Kültürünün Örgütsel Destek Üzerindeki Etkileri	63
3.2. Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisi.....	65
3.3.Örgüt Kültürünün Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi	65
3.4. Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisi.....	66
3.5. Örgütsel Desteğin Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi.....	69
3.6. Örgütsel Desteğin Ara Değişken Etkisi	69
3.7. Araştırma Modeli	70

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE HİPOTEZLERİN TESTİ

4.1. Araştırma Soruları Ve Hipotezler	71
4.2. Araştırma Evreni	72
4.3. Veri Toplama Yöntemi	72
4.4. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	73
4.5. Hipotez Testleri Öncesi Verilerin Analizi.....	74
4.5.1 Örneklemenin Demografik Özellikleri	74
4.5.1.1.Cinsiyet Özellikleri	74
4.5.1.2. Eğitim Özellikleri	75
4.5.1.3.Medeni Durum	75
4.5.1.4.Yaş	76
4.5.1.5.Çalışma Süresi.....	77
4.5.1.6.Cevaplayıcıların Pozisyonları	77
4.5.1.7.Çalışanların Çalıştıkları Bölümler.....	77
4.5.1.8.Cinsiyete Göre Devamsızlık Durumları.....	78
4.5.1.9.Cinsiyete Göre Geç Gelme Durumları.....	78
4.5.2. Faktör Analizi	79
4.5.2.1.Örgüt Kültürü Ölçeği	79

4.5.2.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	81
4.5.2.3. İşten Ayrılma Eğilimi Ve Çalışan Verimliliği Ölçeği	81
4.5.3. Güvenilirlik Değerleri	82
4.5.4 Tanımlayıcı İstatistikler Ve Korelasyon Analizi.....	83
4.6. Regresyon Analizleri Ve Hipotezlerin Testi	86
4.7. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi Ve Şematik Gösterimi	93

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırma Bulguları.....	95
5.1.1. Örgüt Kültürünün Örgütsel Destek, İşten Ayrılma Eğilimi Ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkileri	96
5.1.2. Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Eğilimi Ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi.....	97
5.1.3. Örgütsel Desteğin Ara Değişken Etkisi	98
5.2. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar	98
5.3. Öneriler	99
5.3.1.Uygulama Açısından Öneriler.....	99
5.3.2.Gelecek Çalışmalara Öneriler	100
KAYNAKÇA	101

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo.2.1. Bütün grupların yüz yüze kaldığı iç ve dış görevler	5
Tablo.2.2. Örgüt Kültürü Tanımları	6
Tablo.2.3 Yönetmel Açıdan Güç Mesafesi	19
Tablo.2.4. Yönetmel Açıdan Belirsizlikten Kaçış	20
Tablo.2.5. Yönetmel Açıdan Bireycilik- Toplumculuk	21
Tablo.2.6. Yönetmel Açıdan Dişilik-Erillik	22
Tablo:2.7 İşten Ayrıılma Eğilimini Etkileyen Faktörler	44
Tablo:2.8 Çalışanın İşten Ayrıılmasının Örgüt Ve Birey Açıdan Sonuçları.....	51
Tablo 4.1 Cevaplayıcıların Cinsiyet Özellikleri	75
Tablo 4.2 Cevaplayıcıların Eğitim Özellikleri	75
Tablo 4.3 Cevaplayıcıların Medeni Durumları	76
.....	
Tablo 4.4 Araştırmaya katılan Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı	76
Tablo: 4.5 Cevaplayıcıların Çalışma Süreleri	77
Tablo: 4.6 Cevaplayıcıların Pozisyonları.....	77
.....	
Tablo: 4.7 Cevaplayıcıların Pozisyonları	78
Tablo: 4.8 Cevaplayıcıların Cinsiyetlerine Göre Devamsızlık Durumları.....	78
Tablo: 4.9 Cevaplayıcıların Cinsiyetlerine Göre Geç Gelme Durumları.....	78
Tablo 4.10 Örgüt Kültürüne Ait Faktör Yükleri	80
Tablo:4.11 Algılanan Örgütsel Desteğe Ait Faktör Yükleri	81
Tablo 4.12 İşten Ayrıılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliğine Ait Faktör Yükleri.....	81
Tablo 4.13 Değişkenlere ilişkin soru adetleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları	82
Tablo:4.14 Değişkenlere İlişkin Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	84
Tablo: 4.15 Bağımsız, Ara Ve Bağımlı Değişkenler	87
Tablo:4.16 Örgüt Kültürünün Örgütsel destek üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizi	87

Tablo:4.17 Örgüt Kültürünün işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizi	88
Tablo:4.18 Örgüt Kültürünün çalışan verimliliği üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizi	89
Tablo.4.19 Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Yönelik Regresyon Analizi	89
Tablo:4.20 Örgütsel Desteğin Çalışan verimliliği Üzerine Yönelik Regresyon Analizi	90
Tablo.4.21 Algılanan Örgütsel Desteğin Ara Değişken Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	92
Tablo:4.22. Araştırma Hipotezlerinin Özeti.....	94

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil.2.1. Örgütsel Adalet Türleri.....	27
Şekil 2.2. İşten Ayrılma Karar Süreci Modeli	42
Şekil 2.3: Gönüllü İşten Ayrılmanın Üç Belirleyicisi	48
Şekil: 3.1. Araştırma Modeli	70
Şekil 4.1. Ara değişken içeren araştırma modelinin gösterimi	91
Şekil:4.2. Araştırma Hipotezlerinin Şematik Gösterimi.....	95
.....	

1. GİRİŞ

Örgütlerdeki insan davranışları, bireyin içinde bulunduğu toplumsal kültürün temel değerlerine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Örgütsel davranış yazınında Hofstede'nin (1980) öne sürdüğü güç mesafesi, bireycilik-toplumculuk, belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişilik boyutları arasındaki farklılıklar, toplumlar arası değişkenlikle açıklanmaktadır. Dolayısıyla işletmenin sahip olduğu kültür birçok faktörü doğrudan etkilemektedir. Gordon ve DiTomaso (1992) ve Burt ve diğerleri (1994) güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmelerin rekabet şartlarına daha kolay adapte olarak daha iyi performans gösterdiğini bulmuşlardır. Pool (2000) örgüt kültürünün iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performansı etkileyebileceğini belirtmiştir. Aynı şekilde Odom, Boxx ve Dunn (1990) ve Sheridan (1992) çalışan yönelimli ve destekleyici özellikte olan örgüt kültürünün pozitif davranışlarla, iş tatminiyle ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yüzden yöneticiler örgütlerini incelerken örgüt kültürü, güç mesafesi, erillik-dişilik, belirsizlikten kaçış, bireycilik-toplumculuk gibi faktörleri tanımları ve bunların verimlilikle, işten ayrılmayla, örgütsel destekle ilişkilerini anlamlandırabilmeleri gerekmektedir. Bu sayede örgüt kültürünün örgütler ve yönetim açısından faydası ortaya çıkarılabilir.

Örgütlerin etkin çalışabilmesi için en önemli faktör, motivasyonları çok yüksek, psikolojik durumları olumlu, verimliliği yüksek çalışanlarına sahip olmalarıdır. Örgüt açısından bu tip özelliklere sahip bir çalışanın işi bırakmasının yaratacağı olumsuzluklar ise göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Öyleyse örgütlerin, çalışanların işte kalmasını sağlayacak, onların verimliliğini artıracak faktörleri bulması ve buna uygun bir örgüt çevresi oluşturması gerekmektedir.

Çalışanın işten ayrılma eğilimi, işletmede, verimlilik ve etkinlik açısından kayıplara neden olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin kendileri için en verimli işgörenleri bulmak ve onların işletmede kalmalarını sağlamak için her türlü çabayı sarf etmeleri gerekmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Hofstede'nin (1980) dört boyutlu örgüt kültürü modelinin çalışanların işten ayrılma eğilimlerini, verimliliklerini ve algıladıkları örgütsel desteği ne derece açıklayabildiğini anlamak ve elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticilere yol göstermektir. Böylece bu çalışma ile işletmelerin verimliliğini artırma sürecinde, çok önemli payı olan çalışanlar için yapılabilecek düzenlemeler ve iyileştirmelerle ilgili olarak izlenmesi gereken yolları belirlemek mümkün olabilir. Bu sayede de örgütsel davranış yazınına katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Soruları

Araştırmanın amacına dayalı olarak, cevap aranan temel sorular şunlardır:

1. Örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek üzerinde ne derece etkilidir?
2. Örgüt kültürü, işten ayrılma eğilimi üzerinde ne derece etkilidir?
3. Örgüt kültürü, çalışan verimliliği üzerinde ne derece etkilidir?
4. Örgütsel destek algısı işten ayrılma eğilimi üzerinde ne derece etkilidir?
5. Örgütsel destek algısı çalışan verimliliği üzerinde ne derece etkilidir?
6. Örgüt kültürü ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide örgütsel destek bir ara değişken midir?
7. Örgüt kültürü ve çalışan verimliliği arasındaki ilişkide örgütsel destek bir ara değişken midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüz rekabet ortamında firmalar verimliliklerini artırabilmek için insan faktörü üzerine yoğunlaşmak zorunda kalmışlardır. Sadece ileri teknoloji, pazar payı ve finansal güç rekabet sağlamada ve verimliliği artırmada yeterli olmamaktadır. Bu faktörler uygun insangücü ile tamamlanmaktadır. İşgücünün firma başarısı için bu kadar önemli olmasından dolayı özellikle ulusal yazında işten ayrılma eğilimi üzerinde özellikle bağlılık, iş tatmini gibi kavramların etkisi araştırılmış ama örgütsel

desteğin ve örgütün kültürünün etkisi üzerinde fazla durulmamıştır. Böylece, bu çalışma özellikle ulusal yazındaki mevcut eksikliğin giderilmesine katkı sağlanması açısından önemlidir.

Bu çalışma yöneticilere teorik ve yönetsel açıdan katkıda bulunmaktadır. İlk olarak yöneticilere, işten ayrılma eğilimini ve çalışan verimliliğini etkileyen unsurları açıklayabilmeleri açısından yol göstermektedir. İkinci olarak örgütsel destek algısının oluşumuna ilişkin bilgiler vererek, yöneticilere, çalışanların daha pozitif tutum ve davranışları nasıl sağlayacakları yönünde bilgi vermektedir. Bu çalışma ayrıca yöneticilere değerli çalışanlarını ellerinde tutma, destek algılarını artırma, verimliliklerini artırma ve işten ayrılmaları azaltma yönündeki gereksinimleri daha iyi anlamalarını sağlamak adına katkıda bulunmaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırmanın sonuçları, özellikle tekstil sektöründeki yöneticilere, yönetici –çalışan ilişkisinin, örgütsel destek algısının, örgüt kültürünün, tutum ve davranışları nasıl etkilediğine ilişkin bilgi sağlamakta ve örgütsel etkinliği artırmalarında yol göstermektedir.

1.4. Tezin İçerik Planı

Tez toplam beş bölümden oluşmaktadır. İlk “Giriş” bölümünde çalışmanın amacı, önemi ve soruları yer almaktadır

Tezin ikinci bölümü çalışmanın konusunu oluşturan örgüt kültürü, örgütsel destek, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği kavramlarının kuramsal alt yapısını oluşturmak üzere yapılan literatür araştırması sunulmuştur. Söz konusu kavramlar için kitap ve makaleler ile elektronik veri tabanları taranarak araştırmanın amacına uygun yönleriyle ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise değişkenler arasındaki ilişkiler ayrıntılı olarak açıklanmış bunlar ışığında araştırma modeli ve hipotezler sunulmuştur.

Dördüncü bölümde ise belirlenen hipotezlerin geçerliliğini ve araştırma sorularının cevaplarını test etmeye yönelik olarak toplanan veriler uygun istatistiksel yöntemlerle analiz edilip değerlendirilmiştir.

Son bölümde ise elde edilen sonuçlar ışığında sonuçlar ve öneriler dile getirilmiştir.

2. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür kavramının kökeni Latince'deki "Culture" sözcüğüne dayanır. Culture sözcüğü yine Latince'deki colere fiili ve cultus isminden türemiştir. 18. yüzyıldan önce "Culture" sözcüğü ekip-biçmek gibi zirai faaliyetler anlamında kullanılmıştır. Ancak zaman içinde kültür kelimesine yüklenen anlam farklılaşmış ve kültür insanlık tarihinde insanın hayat biçimine bağlanmıştır (Erdoğan, 1983). Hofstede kültürü, bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır. Hofstede (1980)'ye göre programlama ailede başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Yani kültür bireysel özellik olmamaktadır (Hofstede, 1980). Tosun (1990) kültürü birey-grup yada toplumun düşünce, inanç, duygu, görenek ve alışkanlıklar gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerin tümü şeklinde tanımlamıştır (Tosun, 1990). Pettigrew (1979)'e göre kültür, belirli bir grup tarafından belirli bir zaman içinde ortaklaşa olarak kabul edilen anlamlar sistemidir.

Her bireyin kendine özgü bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı özellikleri bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Bu özellikler doğrudan yada dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler (Berberoğlu ve Baraz, 1999).

Kültür kavramının örgütlerle bağdaştırılarak örgüt kültürü kavramının yerleşmesi ve kavramın ilgili literatüre girmesinde 1982 yılında gerçekleştirilen iki çalışmanın rolü büyük olmuştur. Deal ve Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" adlı kitabı ile Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayışı" adlı kitabı, kavramın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturan çalışmalardır. Yine aynı dönemde Quchi tarafından ortaya atılan Z Teorisi ile Pascale ve Athos'un "Japon Yönetim Tarzı" adlı eserleri örgüt kültürünü ele alan önemli çalışmalar olarak belirtilebilir (Unutkan, 1995).

Schein (1990)'a göre örgüt kültürü topluluk tarafından çevresel koşullara uyum sağlama ve içsel bütünleşmeyi gerçekleştirme faaliyetleri sırasında keşfedilmiş, bulunmuş yada geliştirilmiş ve yeni üyelere aktarılan, öğretilen doğru algılama, düşünme ve hissetme ile ilgili temel varsayım kalıplarıdır. Tablo 2.1'de örgüt kültürü "çevresel koşullara uyum sağlama" ve "içsel bütünleşmeyi sağlama" çerçevesinde açıklanmaktadır.

Tablo.2.1. Bütün grupların yüz yüze kaldığı iç ve dış görevler

Dışa Uyum Sağlama İle İlgili Faaliyetler	İçsel Bütünleşmenin Sağlanmasına Yönelik Faaliyetler
1. Örgütün çevresiyle ilişkili temel görevleri, işlevleri ve esas misyonu 2. Örgüt tarafından takip edilmesi gereken belirli amaçlar 3. Amaçlara ulaşırken kullanılacak temel yöntemler 4. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi için gerekli kriterler 5. Amaçlara ulaşılmadığında düzeltici ve iyileştirici stratejiler.	1. Zaman ve mekan konusundaki temel kavramları içeren ortak dil ve kavramsal sistem 2. Statü, güç ve yetkinin dağıtılmasında söz konusu olan kriterler 3. Grubun sınırları ve dahil edilme kriteri 4. İş ve aile ortamında, arkadaşlık ve sevginin oluşumunda söz konusu olan kriterler. 5. Ödül ve cezaların verilmesindeki kriterler. 6. İdeoloji, din gibi yönetilmeyenlerin yönetilmesiyle ilgili kavramlar.

Kaynak: Edgar. H. Schein. "Organizational Culture", **American Psychologist**, cilt:45, sayı:2, 1990, ss.109-119

Literatürde örgüt kültürüne ilişkin olarak verilen tanımlamalar genel olarak Tablo 2.2.' deki gibi özetlenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Tablo.2.2. Örgüt Kültürü Tanımları

Bir organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi	J.C.Spender(1983)
Güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerler(core values)	C.O'Reilly(1983)
"İşler burada böyle yürür" biçiminde ifade edilen yargılar	T.Deal A.A:Kennedy (1982)
Kollektif olarak programlanmış düşünceler	G. Hofstede(1980)
İş yaşamında yaratılan ve sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler	J.M. Kouzes(1983)
Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü	W.G. Ouchi(1981)
Öyküler mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığı sahip, paylaşılan değerler bütünü	T.Peters-R.H. Waterman
Bir grubun, içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları	E.H.Schein(1985)

Duncan (1989)' a göre kültür örgüt içerisindeki üyelerce paylaşılan ve yeni gelen üyelere aktarılan düşünceler, olaylara yaklaşımlar, inançlar ve değerlerdir. Bu değerler ve inançlar yazılmış değildir, örgüt içerisinde hissedilir. Kültürün amacı üyelere örgütsel kimliği sağlamak ve değer ve inançlara bağlılığı üretmektir. Geleneksel değerler örgütün istikrarını geliştirir ve yeni üyelerin örgütteki olay ve aktiviteleri anlamalarını sağlar (Daft, 1992).

Deshpande ve Webster (1989) örgüt kültürünü örgüt içerisindeki işleri bireylerin anlamasına yardımcı olan değer ve normlar olarak tanımlamışlardır.

Farklı tanımların birleştiği noktalar şöyle sıralanabilir (Köse, Tetik, Ercan, 2001);

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir
- Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir
- Örgüt kültürü örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerlerinden ayırır
- Örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlar yansıtan, örgüt içinde anlatılan hikayeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.

2.1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Örgüt kültürünün temelini neyin oluşturduğu konusunda bilim adamları ve araştırmacılar arasında çeşitli tartışmalar yapılmaktadır. Bazı araştırmacılar tarafından bir takım sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlar şöyle sınıflandırılabilir (Şişman, 1994).

1. Duncan (1989) örgüt kültürünün öğelerini; görülen öğeler ve görülmeyen öğeler olmak üzere iki bölümde incelemiştir. Görülen öğeler, örgütle ilgili fiziksel öğeler, semboller, törenler, hikayeler ve kahramanlar. Görülmeyen öğeler, değerler, inançlar, anlamlardır.
2. Stoner (1989), örgüt kültürünün öğelerini, sayılılar, değerler ve gözle görülen davranışsal öğeler olmak üzere üç grupta sınıflandırmıştır.
3. Meek (1988), örgüt kültürünün öğelerini; semboller (dil, mimari özellikler, insanlar tarafından yapılan şeyler), ideoloji (mitoloji, düşünce sistemleri) ve törenler olmak üzere üç bölümde açıklamıştır.
4. Hofstede ve diğerleri (1990), örgüt kültürünün öğelerini; değerler ve uygulamalar (törenler, toplantılar, kahramanlar, dil, giyim, iletişim biçimleri vb.) olmak üzere iki bölümde incelemişlerdir.
5. Wilkins ve Peterson (1988), örgüt kültürünün öğelerini; değerler (iyi-kötü biçimde yargılama), sayılılar(dünya ve onun içinde olup bitenler hakkındaki gizli inançlar) ve yargılar olmak üzere üç boyutla ele almışlardır.

6. Louis (1985), örgüt kültürünün öğelerini; artifaktlar (insan tarafından yapılan şeyler), semboller (hikayeler, efsaneler, mitler, şakalar, mecazlar, mimari özellikler, çalışma yerlerinin biçimi) ve paylaşılan anlamlar (inançlar, duygular, düşünceler) olarak üç bölümde değerlendirmiştir.

7. Schein (1985) ise örgüt kültürünün öğelerini temel sayıtlılar (örgüt üyelerinin, çevreyle ilişkiler, gerçek insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlar), temel değerler (örgüt üyelerinin, olay durum ve davranışları değerlendirmede, yargılamada benimsemiş oldukları ölçütler) ve artifaktlar (teknoloji, üyeler tarafından sergilenen sanat, mitler, semboller, hikayeler, efsaneler ve görülebilen, işitilebilen davranış örüntüleri) şeklinde üç boyutlu olarak incelemiştir.

Yukarıdaki sınıflandırmadan da anlaşılacağı gibi bu konuda bilim adamları ve araştırmacılar arasında tam bir görüş birliği yoktur. Fakat örgüt kültürünü oluşturan faktörlerin genelde şu konular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

- Semboller
- Kahramanlar
- Örfler
- Temel değerler, inançlar ve normlar

Semboller

Semboller örgüt kültürünün önemli göstergeleri olan ve örgütler için anlam taşıyan şeylerdir. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey birer semboldür (Meek, 1988).

Semboller örgüt üyeleri için belirli ifadeleri taşırlar. Kişiler dışındaki görünen şeyleri kapsarlar ve paylaşılan ifadeleri belirtirler (Beyer, Hannah, Milton, 2000). Semboller örgüt kültürünün açık bir göstergesidir. Bir örgütteki logo, sloganlar, maskotlar ve amblemler o örgütün sembolleridir.

Bu kapsamda bir örgütün sembolleri;

- Kıyafetler, işe giriş çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar
- Rozet, flama gibi unsurlar
- Örgütte belirli bir süreyi dolduranları emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar bunlar için takılan isimler (Köse, Tetik, Ercan, 2001).
- Yönetim ve elemanlar arasındaki mesafeyi yada yakınlığı belirtici mekansal ve sosyal düzenleme ve işaret vb. olabilir (Varol, 1989).

Kahramanlar

Kültürün rol modelleridir. Lider ve kahramanlar kültürün gücünü temsil etmektedirler. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin simgesi olurken, bazıları çalışanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da çalışanlar için adeta tapılan bir yıldızı sembolize etmektedir (Varol, 1989). Bu kahramanlar hakkında anlatılan hikayeler, örgüt üyelerine bazı değerleri aktarmanın yanı sıra, onların bütünleşmelerinde, örgütü benimsemelerinde etkili bir kontrol aracı olarak kullanılabilmektedirler (Şişman, 1994).

Örfler

Örfler örgütlerde gerçekte neyin önemli olduğunu gösterirler. Bazı yönetim uygulamalarında görülebilir. Sözelimi, iş görenlerin terfi duyuruları, uzun dönemli planlama süreçleri ve performans geliştirme gibi (Varol, 1989).

Temel değerler, inançlar ve normlar

Değerler; Her toplum nasıl kendine göre birtakım değerlere sahipse o toplumda var olan örgütlerinde kendilerine özgü birtakım değerleri vardır. Hangi davranışların iyi, doğru arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi ve toplum için doğruları ortaya koyan ifadelerdir. Anlaşıldığı üzere değerler normatif yani kural koyucu nitelik taşımakta ve örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır (Unutkan, 1995).

Normlar; işgörenin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar işgörenenin örgüt içersinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını, başkaları ile nasıl iletişim kuracağını gösterir (Başaran, 1991).

2.1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Kültür bir kurumun geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin öncülük ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler kurumsal kültürü oluşturan inanç, tutum, norm değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar (Eren, 2001).

Örgüt kültürü, grup üyeleri arasında paylaşılan değerler bütünüdür. Kurum çalışanları bu ortak ürüne inanmalı saygı duymalı, onun yaşatılması ve geliştirilmesi için yeni katılanlara mesaj iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır (Eren, 2001).

Örgüt kültürü somut ve soyut değerler bütünüdür. Kurum kültürü, Schein (1990)'e göre üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman, kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman, fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna “üst katman” denilmektedir. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargıları bulunmaktadır. Grup üyeleri bu değer yargılarını birbirine aktarırlar ve aşılarlar. Alt katmanda ise, kurumda genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşması için varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve benimsenmesi gerekmektedir (Schein, 1990).

Örgüt kültürü, düzenli şekilde tekrarlanan davranış kalıplardır. Kültürün öğrenilmesinde, yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranış kalıpları önemlidir; çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem

oluşturan davranış kalıplarından oluşmaktadır. Örgüt kültürü ya süreç içinde öğrenilir veya kurumsal irade tarafından aşağıya doğru empoze edilen değerler dizgesi şeklinde bir özellik gösterir. Bir kültürün kurumsal kültür özelliğinde olabilmesi kısaca kurumsallaşabilmesi için benimsenmesi ve kabul edilebilmesi, kısaca içselleştirilmesi gerekir (Eren, 2001).

Robbins (1996) de kültürün temelini oluşturan bir takım özellikler bulunduğunu belirtmiştir. Bunlar;

- *Bireysel İnsiyatif*; Çalışanların özgürlük ve sorumluluk derecesi
- *Risk Toleransı*; Girişimciliğin, yeniliğin ve risk almanın teşvik edilmesi
- *Yön*; Çalışanlara verilen açık hedefler ve performans beklentisi derecesi
- *Bütünleşme*; Departmanların birlikte ve koordineli çalışma derecesi
- *Yönetimle İlişkisi*; Yöneticilerin çalışanlara sağladığı açık iletişimin, yardımın ve desteğin derecesi
- *Kontrol*; Çalışan davranışlarını kural ve yönetmeliklerle doğrudan yönetme ve denetleme derecesi
- *Kimlik*; çalışanların örgütü bir model olarak görme ve tanımlama dereceleri
- *Ödül Sistemi*; Performans kriterine dayalı ödüllerin (zamlar, terfiler) derecesi
- *Fikir Ayrılığı Toleransı*; çalışanlar arasında eleştirel bakışın ve fikir ayrılığının teşvik edilmesi
- *İletişim Modelleri*; Formel ve informal iletişimin derecesi

Örgüt çalışanlarının işletme ile ilgili sübjektif ve bütüncül anlayışları bu boyutlar çerçevesinde gelişmekte, iş performanslarını ve tatminlerini etkilemektedir.

Son yıllarda, örgüt kültürü araştırmacıları arasında güçlü-zayıf kültür ayrımı çok popüler bir konu olmuştur. Güçlü kültür, çalışanların örgütün bütün değerlerine ve normlarına sıkı sıkıya bağlı olmasıdır. Güçlü kültürde çalışanlar tamamen örgüte yönelmekte ve çalışanın işten ayrılma oranı azalmaktadır. Güçlü kültürleri olan

örgütler diğerlerine oranla daha iyi performans göstermektedirler. Bu kültür, çalışanlar arasında örgütün işlemleri hakkında ortak bir anlaşmaya varılmasını sağlar. Bu tür bir durum sadakat ve örgüte bağlılığı meydana getirecektir. Böyle olunca da çalışanların firmadan ayrılma eğilimleri azalacaktır (Robbins, 1996)

Zayıf kültürde ise örgütte var olan normların ve değerlerin büyük çapta benimsenmediği ortaya çıkmaktadır. Bu kültür örgüt üyeleri üzerinde daha az bir etkiye sahip olduklarında yüksek oranda işten ayrılmanın gerçekleşmesi doğal olacaktır (Robbins, 1996).

2.1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Örgüt kültürünün ortaya çıkmasında her şeyden önce bireyin ihtiyaçları rol oynamaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürünün oluşumunda örgütün tarihi, örgütün uzun dönemden beri üyesi olma, bireylerarası karşılıklı etkileşimin bulunması gibi faktörlerin de rol oynadığı kuşkusuzdur. Yine örgütü kuran kişinin yani girişimcinin örgüt kültürünün oluşumunda büyük bir önemi bulunmaktadır. Örgütü kuran kişi veya kişilerin örgüt kültürünün oluşumundaki rolü, bu kişilerin sahip olduğu temel değer, inanç ve normların örgütün diğer bireylerini etkisiyle açıklanabilir. Girişimcinin sahip olduğu temel değerler, inançlar ve normlar oluşturacağı örgüt üzerinde etkili olacaktır. Girişimci örgütü oluştururken kendi özellikleriyle benzer özellikteki diğer bir ifadeyle benzer değer, inanç ve normlara sahip kişileri seçme eğilimi taşır. Bunun sonucu olarak ta girişimci tarafından oluşturulan kadro, girişimci ile benzer değer, inanç ve normlara sahip olacaktır. Bu oluşturulan çekirdek kadro, örgüt kültürün oluşmasında temel olarak ele alınabilir (Unutkan, 1995).

Örgüt kültürü farklı birçok yolla oluşturulabileceği gibi genelde şu aşamaları takip etmektedir (Luthans,1992).

- Birinci aşamada örgütün bir üyesi, bu örgütün kurucusu olabilir, yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- Diğer bir aşamada örgütün kurucusu bir yada daha fazla önemli kişiyi örgüte taşır ve bu kişilerle fikirlerini paylaşır. Bu çekirdek grup fikrin doğru, iyi değerli olduğuna ve enerji harcanacağına degeceğine inanırlar.
- Üçüncü aşamada çekirdek grup örgüt için bina, yer ve fon bulmaya çalışarak görev alırlar.
- Son aşamada ise örgüte birçok kişi dahil edilir ve ortak kültür hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur.

2.1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI

Örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Örgüt kültürü, bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır. Yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına imkan tanıyarak yetiştirme ve gelişmelerine önemli boyutta yardımcı olur. Bununla beraber paylaşılan değerlerin sonraki kuşaklara taşınmasını sağlar ve böylece örgütün sürekliliğine katkısı olur (Şişman,1994).

Kültür örgüt içinde çalışanları o örgütün amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla örgütün amaç, karar strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır (Köse, Tetik, Ercan, 2001).

Kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Erdoğan, 1983). Bu şekliyle güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini

belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluştaki iş görenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler (Eren, 2001). Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerin uyum sorunları en düşük seviyede kalacaktır (Köse, Tetik, Ercan, 2001).

2.1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANMASI

Örgüt kültürünün boyutları incelendiğinde değişik sınıflamaların yapıldığı görülmektedir. Bu sınıflamalarda göze çarpan her araştırmacının farklı bakış açılarıyla farklı sınıflamalar yapmasıdır.

2.1.5.1. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü sınıflamalarından biri Harrison ve Handy'nin yapmış olduğu sınıflamadır. Harrison kültürleri, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamaktadır. Handy modelinde kültürler Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir (Terzi, 2000).

Rol Kültürü (Apollo); Bu kültür, fonksiyonel ilişkilerin hakim olduğu bürokrasi kültürüdür. Örgüt içinde faaliyetler, ayrı ayrı işlev gören departmanların birer fonksiyonu biçimindedir. Örgüt içersinde rol, iş ve otorite tanımları açık bir biçimde yapılmış, iletişim yöntemleri belirlenmiş ve herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çözüm yöntemleri önerilmiştir. Başka bir deyişle örgüt, tepe yönetim tarafından koordine edilen kurallarla kontrol edilmektedir (Erkmen, Ordun, 2001).

Görev Kültürü (Athena); Görev kültüründe bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir. Katılanların kendilerini disiplinize ettiği merkezi olmayan çalışma yolları esastır. Görev kültürü, gruplara ve proje

takımlarına son derece uyarlanabilen bir özellik gösterir. Bu kültürde kontrol zordur (Terzi, 2000).

Güç Kültürü (Zeus); Bu kültürde otorite sahibi olan insanlar baskındır, diğer çalışanlar güç ve otorite sahibi olanların beklentilerini yerine getirmek üzere hizmet ederler. Otoriteye karşı çıkma durumuna pek rastlanmaz ya da sayıca çok azdır. Liderlerin güçlü olmaları kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmaları gerekir. Astlar çalışmaya istekli ve üstlerine de itaatkar olmak durumundadırlar. Bu tip kültürün abartılı ve köklü bir biçimde uygulandığı durumlarda, örgütte korku hakim olur ve işler gerginlik içersinde yerine getirilir (Erkmen ve Ordun, 2001).

Birey Kültürü (Dionysus); Bu kültürde birey odak noktasıdır. Var olan örgütsel yapı, örgüt içersindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Bu kültür avukatlık büroları, küçük danışmanlık şirketleri ve sivil toplum örgütlerinde görülebilir (Terzi, 2000).

Örgüt kültürüne ilişkin yapılan araştırmaya göre rutin işleri yerine getirirken rol kültürü, yenilikler yapılırken görev kültürü, kriz durumlarında ise güç kültürü daha etkin sonuçlar verdiği bulunmuştur (Unutkan, 1995).

2.1.5.2. Deal ve Kennedy'nin Sınıflaması

Deal ve Kennedy örgütleri dört kültürel boyutta ele almışlardır. Bu kararları alırken iki kriter üzerinde durmuşlardır. Birincisi çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise çevreden edinilen geri bildirim hızıdır. Bu kültürel sınıflamalar aşağıdaki başlıklarda açıklanabilir.

Sert Erkek, Maço Kültürü; Çevrede belirsizliğin yüksek, kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu şirketler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve başarılarının geri beslemesini hızlı alan girişimcilerdir. Bu nedenle kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu tür girişimlerde

hızlı iniş ve çıkışlar ve beklenmeyen sürpriz gelişme ve sonuçlar yaşanır. Bu kültürü uygulayan şirketler reklama, davetlere, danışmanlığa önem verirler. Burada yıldız olanlar bireylerdir, gruplar ya da ekipler değil (Eren, 1997).

Çok Çalış/ Sert Oyna Kültürü; Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları ya da başarılı veya başarısız oldukları konusundaki geri beslemeleri hızlıdır. Maço kültürünün tam aksine ekip halinde karıncalar ya da arılar gibi organize çalışan, böylece yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılar bu kültürün kahramanlarını oluşturur (Eren, 1997). Bu tür kültürlerin bulunduğu örgütlerde müşteri hizmetlerinin kalitesi yüksektir.

Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü; Bu kültürde hayat, yüksek risk fakat yavaş geribildirim üzerine kuruludur (Terzi, 2000). Bu sektörde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ancak başarı elde etmek riskli ve rastlantıya bağlıdır. Ancak başarıya bağlı en önemli hususlardan biri de firmaların teknik alt yapılarının güçlü olması gerektiğidir. Bu kültürü temsil eden endüstriler olarak uzay ve havacılık alanında üretim yapan şirketler, araştırma ve geliştirme alanında faaliyet yapan işletmeler, sermaye yoğun yatırımlar yapan inşaat kazı ve madencilik araçları üreten sektörleri sayabilir (Eren, 1997).

Süreç Kültürü; Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar ile çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu işletme ve kurumların kültürüdür. Bu kültürde işletme personeli oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermektedirler (Eren, 1997). Kamu örgütleri, mali hizmet örgütleri ve bankacılık sektöründe popüler olan bir örgüt kültürüdür. Bu tür kültürün bulunduğu örgütlerde geri bildirim yoksunluğu iş görenleri ne yaptıklarına değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklaştırır (Terzi, 2000)

2.1.5.3. Kets De Vries ve Danny Miller'in örgütsel Kültürler Sınıflaması

Kets de Vries ve Miller'e göre dramatik yönetici kişiliği; karizmatik örgüt kültürü, şüpheli kişilik; paranoid kültüre, depresif kişilik; çekinik kültüre, kayıtsız kişilik ihtiyatlı kültüre, zorlayıcı kişilik; bürokratik kültüre yol açar. Bu kültürel sınıflamalar aşağıdaki başlıklarda açıklanabilir (Terzi, 2000).

Karizmatik Örgüt Kültürü; Bu kültürlerde bireysellik tepe yönetimce özellikle abartılı bir biçimde sergilenir. Yöneticiler örgüt dışında tanınma ihtiyacı hissederler. Liderin formal ve informal gücünün büyüklüğü, kendisine tek yanlı ve cesur kararları almada büyük bir serbestlik sağlar.

Paranoid Kültürler; Bu kültürler, güvensizlik, şüphe ve düşmanı tanımlama şeklinde hayatlarını sürdürürler. Yöneticilerde olduğu gibi, iş görenler de aynı güvensizlik ve korku içersindedir.

Çekinik Kültürler; Bu kültürlerde yöneticiler örgütlerini rutin girdilerle beslenen basit bir makine gibi görürler. Yöneticiler güçsüzlük ve etkisizlik duyguları içersinde olduklarından olayları kontrol edebileceklerine inanmazlar.

İhtiyatlı Kültürler; Bu kültür, bir lider olarak sorumluluklarını terk eden yöneticilerin kendilerini örgütten geri çekmeleri sonucunda ortaya çıkar. Koordinasyon problemleri, bölümler arası rekabet ve strateji kararsızlığı oldukça yaygındır.

Bürokratik Kültür; Bu kültür kişisel ilişkilerden arındırılmış katı bir kültürdür. Bu kültür, yöneticilerin dış çevre, uygulamalar ve insanlar üzerindeki kontrol arzusuyla yayılır. Biçimsel politikalar, standart süreçler, görevlerin başarılmaları için ayrıntılı tanımlar gibi tüm araçlar üst yönetim tarafından örgütü kontrol etmek amacıyla kullanılır.

2.1.5.5.Parsons Modeli

ABD’li sosyal psikolog T. Parsons, Örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons’un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum(adaptation), amaca ulaşma(goal attainmen), bütünleşme(integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden dolayı model “AGIL” adıyla da anılmaktadır

Bu farklı sınıflamalar içinde bu çalışmada özellikle üzerinde durulan model ise Hofstede’nin kültürel analizi olmaktadır. Bu sebeple Hofstede’nin örgüt kültürü modeli aşağıda ayrı bir bölüm olarak ele alınmıştır.

2.1.6. GEERT HOFSTEDENİN KÜLTÜREL ANALİZİ

Hofstede modeline göre kültürün boyutları şu şekilde sıralanmaktadır (Hofstede, 1980).

- Güç mesafesi
- Belirsizlikten Kaçınma
- Bireycilik- Toplumculuk
- Dişilik –Erillik

2.1.6.1. Güç Mesafesi

Toplumda ki bireyler arasındaki eşitsizlik derecesini yada dağılımını göstermektedir. Güç uzaklığı az olan ülkede çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedirler. Güç uzaklığı fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir. Güç mesafesi kavramı örgütteki bireylerin üstlerinin emirlerini uygularken nasıl davrandıklarıyla ilgilidir. Güç mesafesi yüksek olan kişilerde üstlerinin emirlerini birebir uygulama söz konusudur. Çalışanlar yöneticilerin kendilerinden daha güçlü olduklarına inanırlar (Hofstede, 1980).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalıların mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip olduğu görülmektedir. Türk toplumu Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmada güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar arasında yer almaktadır (Terzi, 2000).

Tablo.2.3 Yönetmel Açıdan Güç Mesafesi

DÜŞÜK GÜÇ MESAFESİ	YÜKSEK GÜÇ MESAFESİ
Çalışanlarda bağımsızlık tutkusu vardır	Bağımsızlık olumsuz görülür
Üst amire ulaşılabilir.	Üst amire ulaşılmaz
Sistem eleştirilebilir	Sistem eleştirilemez
Çalışanlar iş birliğine açıktır	Çalışanlar iş birliğine açık değildir
Astlar yöneticileriyle ters düşmekten korkmazlar	Astlar yöneticileriyle ters düşmemeye çalışırlar
Baskıcı davranışlar bireysel çıkışlar olarak görülür	Otoriterlik sosyal norm olarak görülür
Yöneticiler destek gereksinimi duyar	Yöneticiler destek beklemeden karar verir.
Yakın denetim olumsuz görülür	Yakın denetim kabul görür.

Kaynak:Geert Hofstede, "Motivasyon, Leadership, and organization: Do American Theories Apply abroad", Organizational Dynamics, 1980, s.46

2.1.6.2.Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyut bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durum karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir.

Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler pek çok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedirler (Hofstede, 1980).

Hofstede (1980)'ye göre belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, toplumda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük duygusal tepki görülür. Örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez, kuşaklar arasında az bir mesafe vardır. Yöneticiler yaş kriterlerinden başka kriterle de seçilebilir. İş görenlerde yüksek risk alma, bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez. Hiyerarşi pragmatik nedenlerden dolayı çiğnenebilir. İş görenler arası yarışma doğru ve haklı olarak kabul edilir. (Terzi, 2000)

Tablo.2.4. Yönetmel Açından Belirsizlikten Kaçış

DÜŞÜK BELİRSİZLİKTEN KAÇIŞ	YÜKSEK BELİRSİZLİKTEN KAÇIŞ
Belirsizlik Kabullenilir	Belirsizlikler tehdit olarak görülür
Düşük kaygı ve stres	Yüksek kaygı ve stres
Etkili çalışma önemli	Çok çalışma gerekli
Saldırgan davranışlardan kaçınma	Saldırgan davranışlar normal
Heyecanı daha az ortaya çıkarma	Heyecanı gösterme
Milliyetçilik eğilimi düşük	Milliyetçilik esas
Genel bilgiye ve sağ duyuya güvenme	Uzmanlık bilgisine güvenme
Yazılı yada yazılı olmayan kurallar sevilmez	Yazılı ve yazılı olmayan kurallara ihtiyaç vardır
Düşük biçimlendirme ve standardizasyon söz konusu	Yüksek biçimlendirme ve standardizasyon söz konusu

Kaynak:Geert Hofstede, "Motivasyon, Leadership, and organization: Do American Theories Apply abroad", Organizational Dynamics, 1980, s.47

2.1.6.3. Bireycilik- Toplumculuk

Toplumdaki kolektif yada bireysel zihniyetin derecesini vurgulamaktadır. Bireysellik, insanların sadece kendilerinin ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimidir. Toplumculuk ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysel eğilim gösterdiğini, fakir ülkelerin ise toplumcu eğilim gösterdiğini tespit etmiştir (Hofstede, 1980). Toplumcu özelliklere sahip bireyler grup amaçları için kendi amaçlarını ikinci sıraya atma eğilimindedirler.

Örgütlerde bir toplumun üyelerinden beklenen bireycilik/ toplumculuk ile ilgili yaygın bir norm, iş görenler arasındaki ilişkilerin doğasını güçlü bir şekilde etkileyecektir. Toplumcu eğilimi yüksek olan örgütlerde ki iş görenlerde daha güçlü bir duygusal bağ bulunmaktadır. Toplumlardaki bireycilik/toplumculuk derecesi örgütlerde iş görenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkilemektedir. Ayrıca örgütlerde bireyselliğin derecesi, sosyal normların yanı sıra iş görenlerin eğitim biçimi, örgütün tarihi ve alt kültürlerine de bağlıdır (Terzi, 2000).

Tablo.2.5. Yönetmel Açıdan Bireycilik- Toplumculuk

TOPLUMCULUK	BİREYCİLİK
Arkadaşlıklar kalıcı sosyal ilişkiler tarafından oluşturulur	Kendine özgü arkadaşlıklara ihtiyaç vardır.
Önemli olan organizasyona ait olmaktır	Önemli olan inisiyatif ve başarıdır
Özel yaşam organizasyon ve üyeler tarafından doldurulmaktadır	Herkesin kendine göre özel yaşamı ve kararları vardır.
Kabul edilen değer grup içi ve grup dışı farklıdır; özeldir	Kabul edilen değerler bütüne uygulanır; evrenselidir.
İlişki bütün görevlerde baskın çıkmaktadır	Görev bütün ilişkilerde baskın çıkmaktadır.
Organizasyonlarda ahlak önemlidir	Organizasyonlarda hesaplama önemlidir

Kaynak:Geert Hofstede, "Motivasyon, Leadership, and organization: Do American Theories Apply abroad", Organizational Dynamics, 1980, s.47

2.1.6.4. Dişilik-Erillik

Hofstede erilliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Dişiliği ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erilliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı kriteri ün ve zenginliktir. Norveç gibi erilliği düşük ülkelerde işbirliğine, arkadaşlık havasına ve iş güvenliğine büyük önem verilir (Hofstede, 1980).

Toplumlarda genellikle dişilik özelliklerle ilişkili kavramlar, şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak ve başkalarına karşı duyarlılık olarak ifade edilirken, eril özellikler ise, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavrı, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olarak öne çıkmaktadır. (Terzi, 2000)

Tablo.2.6. Yönetmel Açıdan Dişilik-Erillik

DIŞILIK	ERİLLİK
Yaşam kalitesi önemlidir.	Performans önemlidir
Yaşamak için çalışılır	Çalışmak için yaşanır
İnsanlar ve çevre önemlidir	Para ve ihtiyaç önemlidir
Dayanışma fikri vardır	Bağımsızlık fikri önemlidir
İddiacılık alay edilir	İddiacılık takdir edilir
Sezgiler önemlidir	Sezgiler önemli değildir

Kaynak:Geert Hofstede, “Motivasyon, Leadership, and organization: Do American Theories Apply abroad”, Organizational Dynamics, 1980, s.48

Daha sonra Hofstede bu modele beşinci bir boyut daha eklemiştir. Bu boyut “uzun dönemli eğilim” (long-term orientation) olarak belirlenmiş ve toplumdaki bireylerin uzun dönemli düşünme ve bağlılık dereceleri olarak tanımlanmıştır.

Toplumdaki kültür yapısını oluşturan tüm bu değerler aynı zamanda söz konusu bölgedeki örgütlerin yapı ve işleyişi üzerinde de etkili olmaktadır

2.1.7. TÜRKİYE’DE ÖRGÜT KÜLTÜRÜN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Hofstede’nin araştırmasına göre Türk kültürünü yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçış, toplumcu ve dışı özellikler göstermektedir (Hofstede, 1980). Aycan ve diğerlerinin (2000) on ülkede 1,954 kişi üzerinde yapmış oldukları araştırmada Türk kültürünün yüksek güç mesafesine sahip olduğunu bulmuşlardır. Bununla beraber Türk kültürünün yüksek derecede toplumcu özellikler taşıdığını da belirtmişlerdir. Araştırmada paternalizm oranı yüksek, kadercilik ise düşük çıkmıştır (Aycan ve diğerleri, 2000). Aycan (2004)’te Türkiye’deki kadınların kariyer gelişimini etkileyen faktörler üzerinde araştırma yapmıştır. Türkiye’de kadınların profesyonel ve bilimsel işleri iyi bir şekilde yerine getirmelerine rağmen, en üstteki yönetsel pozisyonların sadece %4 de yer aldıklarını belirtmiştir. Yapılan araştırmada kadınların başarısını etkileyen bireysel faktörlerin kendine güven, başarı yönelimi, kariyer yönelimi ve kararlılıktır.

Aycan ve Fikret-Pasa (2003) Türkiye’de ki üniversite öğrencilerinin kariyer seçimi, iş seçim kriterleri ve liderlik tercihleri üzerine araştırma yapmışlardır. Araştırma onyedü üniversiteden 1.213 katılımcıya uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre güç ve otoriteye sahip olmak, barışçıl iş çevresi, kariyer gelişim fırsatı ve ücret iş seçiminde daha motive edici faktörler olmaktadır. Bunlarla birlikte yakın denetim ve rehberlik, yöneticiden övgü, geri besleme ve üyelik duygusu daha az motive edici faktörler arasındadır. Karizmatik liderlik katılımcılar tarafından daha çok tercih edilen biçim olarak bulunmuştur (Aycan ve Fikret-Pasa, 2003). Yazıcı ve diğerleri (2007) de Türk inşaat sektörünün kültürel profilini araştırmışlardır. Yaptıkları araştırmanın sonuçları göstermektedir ki Türk inşaat sektörü hiyerarşi ve klan kültürünün bir karışımından oluşmaktadır. Yani firmalar yenilik ve verimliliği sürdürmek yerine takım çalışması ve istikrara daha fazla önem vermektedirler (Yazıcı ve diğerleri, 2007).

2.2.ÖRGÜTSEL DESTEK

2.2.1. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

Destek, farklı kaynaklardan gelen yararlı katkıların, takdirin, duyguların, bilgilerin algılanan akışı olarak tanımlanmaktadır (Paraturaman ve Greenhaus ve Granrose, 1992). Birey kendi çevresi dışında, sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanmasında çalıştığı örgütten de destek beklemektedir. Çünkü örgütsel destek, saygı duyulma, onaylama ve duygusal destek ihtiyaçlarının karşılanması için en önemli kaynaklardan biridir. Örgütsel destekte örgüt, çalışanların örgüte olan katkılarının farkında olduğunu, onların mutluluklarına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan memnun olduğunu belirterek, bireyin ait olma, saygı ve onaylama ihtiyaçlarını karşılar (Armeli ve diğerleri,1998).

Örgütsel destek teorisinde Eisenberger ve diğerleri (1986) örgütün çalışanların göstermiş oldukları çabalarına değer vermesi ve mutluluklarını önemseme derecesine göre çalışanların çalıştıkları kuruma yönelik genel inançlar oluşturdıklarını belirtmişlerdir.

Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlar sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanmasında, artırılan çabaları ödüllendirmede organizasyonun gönüllü olduğu kanaatine vardıklarında, mutluluklarının önemsendiği, çabalarına değer verildiğine ilişkin inançlar oluştururlar, bu inanç, örgütsel destek olarak adlandırılmaktadır. (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). Örgütsel destek aynı zamanda örgütte stresli durumlarla uğraşmak ve bir işi etkili olarak tamamlamaya ihtiyaç duyulduğu zaman örgütten elde edilebilecek yardımı garanti olarak değerlendirmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Örgütsel destek çalışanların örgüte kişisel özellikler yükleme eğilimiyle oluşmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Levinson (1965) tarafından önerilen organizasyonun bu kişileştirilmesinde çalışanların, örgüt yöneticilerinin davranışlarını, örgütün kendisinin davranışı olarak gördüğünü belirtmiştir. Bu

kişileştirme eğilimini destekleyen faktörler şunlardır: a) örgüt yöneticilerin hareketleri üzerinde yasal, ahlaki ve finansal sorumluluğa sahiptir, b) örgütsel süreçler, gelenekler, politikalar ve normlar devamlılık sağlar ve rol davranışlarını belirler, c) örgütler, yöneticileri aracılığıyla, işgörenler üzerinde gücünü kullanır.

Eisenberger ve diğerleri (1986) örgütsel desteği, örgütün çalışanın katkısına değer vermesi ve mutluluğunu önemsemesini algılama tarzı olup çalışanları etkileyen kural, politika ve eylemlerin örgütün gönüllü olarak mı yoksa dışsal etkilerle mi olduğuna dayanan tecrübe temelli algılar olarak tanımlanmaktadır.

Shaffer ve diğerleri (2001) örgütsel desteği, çalışanların örgütten elde ettikleri maddi yararların ötesinde, örgütte devam etmelerini sağlayan ve örgütün çalışanlarına bağlı olduğuna duyulan güvendir şeklinde tanımlamışlardır.

Eisenberger ve diğerlerinin (1986) yapmış olduğu tanımdan çıkan kavramlar şöyle sıralanabilir:

- Örgütün çalışanların katkısına değer vermesi
- Örgütün çalışanın mutluluğunu önemsemesi
- Çalışanı etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin gönüllü olması

Eisenberger ve diğerleri (1986) çalışanların lehine olan örgütsel faaliyetlerin örgüt tarafından gönüllü olarak gerçekleştirildiğine duyulan inancın, algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Gerçekten de çalışanların, örgütün gönüllü uygulamalarını, hükümet düzenlemeleri, sendikal baskılar yada diğer işverenlerin ödediği rekabetçi ücretler gibi dışsal kısıtlamalara değil de, örgütün kendisine atfettiklerinde, algılanan örgütsel destek düzeyleri artacaktır (Eisenberger ve diğerleri, 1986).

Algılanan örgütsel destek, çalışanlarda, örgütün, örgütsel hedeflere ulaşılması yönünde gösterilen daha fazla çabayı ödüllendireceği beklentisi uyandırır. Algılanan desteğin, övgü ve onaylanma ihtiyaçlarını karşılaması ölçüsünde de, çalışanlar, örgütsel üyeliği öz-kimliklerine dahil edecek ve böylece de örgüte karşı duygusal bir bağ geliştireceklerdir. Bütün bunlar, çalışanların daha fazla katılım ve iş

başarımı gösterme yoluyla örgütsel hedeflere ulaşma çabalarını artıracaktır (Eisenberger ve diğerleri, 1986).

2.2.2 ÖRGÜTSEL DESTEĞİN BELİRLEYİCİLERİ

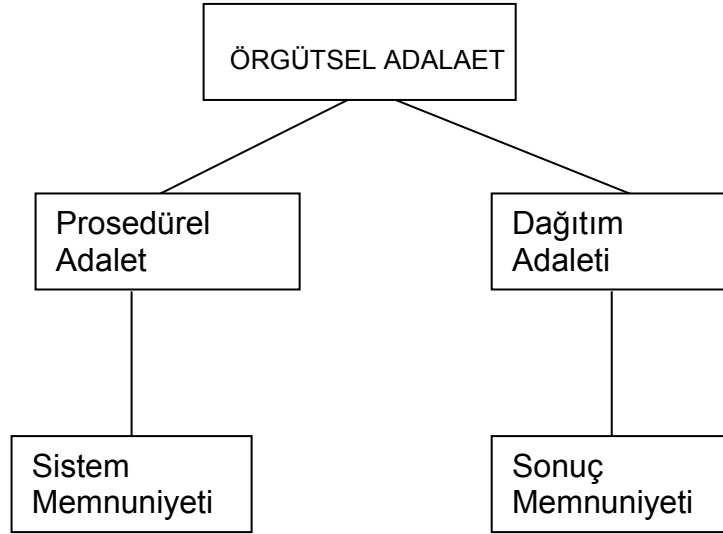
Rhodes ve Eisenberger(2002) örgütsel desteğin belirleyicilerini şöyle belirtmişlerdir:

- Örgütsel Adalet
- Yönetici Desteği
- Örgütsel ödüller ve iş koşulları(ücret, tanınma ve terfiler, iş güvenliği, özerklik, eğitim, örgüt büyüklüğü gibi)
- Bireysel Faktörler (çalışan karakterleri)

2.2.2.1.Örgütsel Adalet

Örgütsel desteği en fazla etkileyen faktör örgütsel adalettir. Örgütsel adalet, çalışanların adalet algılarına dayanmaktadır.(Beugre, 2002). Eğer çalışanlar örgüt içersinde adaletsizliklerle karşılaştıklarına inanırlarsa örgütün amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran davranışlarda bulunurlar, eğer çalışanlar adil davranışlarla karşılaştıklarına inanırlarsa olumlu tutumlar sergilerler (Beugre, 2002). Bu durumda çalışanların örgütteki işlemlerin adil olduğuna duydukları inanç çalışanların çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır.(Folger ve Konovsky, 1989)

Örgütsel adaletle ilgili olarak iki farklı sınıflama yapılmaktadır. Birinci sınıflamada Bies ve Moag adaleti, dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti olarak üçlü sınıflamaya tabi tutmuşlardır. Bies Moag bireyin adalet algısının prosedürlerin uygulanışı sırasındaki kişiler arasındaki ilişkilere de bağlı olduğunu ileri sürmekte ve bunu “etkileşim” adaleti olarak adlandırmaktadırlar. Cropanzano ve Greenberg ise etkileşimle ilgili elemanların prosedürel adaletle ilişkin algıyı etkilediğini, bunun için etkileşim adaletini prosedürel adaletinin içinde ele alınması gerektiğini belirtmiştir (Masterson ve diğerleri, 2000).



Şekil.2.1. Örgütsel Adalet Türleri

Kaynak: Greenberg, Jerald “ Organizational Justice :Yesterday, Today and Tommorrow”, Journal of Management, cilt:16, s.2, 1990, s.405

Çalışanların yönetime olan güvenleri, işten ayrılma niyetleri, yönetici hakkındaki değerlendirmeleri ve iş tatmini örgütsel adalet algılarını etkilemektedir. Çalışanlar bu etkileri hesaba katarak örgütsel adalet hakkında yargı sahibi olmaktadır (Greenberg, 1990).

a) *Dağıtım Adaleti*

Dağıtım adaletinde ödül ve cezaların derecesi performans sonuçlarıyla ilişkilidir. Eğer çalışanlar organizasyona daha fazla katkı sağlarsa daha fazla ödül alacaklardır (Price,1997).

Folger ve Konovsky (1989)’ da dağıtım adaletini çalışanların göstermiş oldukları performans dikkate alındığında, iş yerindeki kaynakların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına yönelik algıdır şeklinde belirtmiştir.

Dağıtım adaleti Adams’ın eşitlik teorisine benzemektedir. Her iki teoride çıktıların dağıtımıyla ilgilenmektedir. Bir örgüt içerisinde çalışanlar aldıkları

ödüllerin adil olup olmadığını eşitlik kuramına göre karar verirler (Beugre, 2002). Performans girdileri ve çıktıları arasında yaşanan eşitsizlik algısı bireylerde öfke gibi negatif bazı duygular oluşmasına neden olacaktır (Gilliland, 1993).

b) Prosedürel Adalet

Prosedürel adalet ise sonuçlara ulaşmada uygulanan kuralların, çalışanlar arasında adil olarak dağılmasıdır (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). Yani prosedürel adalet çıktıların dağıtılmasındaki kararların adaletine odaklanmaktadır.

Levanthal prosedür adaletinin altı özelliğini; kişiler arası tutarlı, önyargıdan uzak, doğru bilgiye dayalı, hataları düzeltebilen, etik standartlara dayalı, tüm alıcıların isteklerini temsil edebilen kaynak dağılımıyla belirtmektedir (Greenberg, 1987).

Tutarlılık kişiler arası ve zamana göre dağıtım kurallarının uygulanmasının uyumlu olmasına dayanmaktadır. Önyargıdan uzaklık, karar verirken kişisel çıkarların önlenme derecesini ifade etmektedir. Doğruluk, dağıtım kararlarında kullanılan bilgilerin doğruluğuna dayanmaktadır. Düzeltilebilirlik, kararların düzeltilmesi ve doğrulanması fırsatına dayanmaktadır. Temsil edilebilirlik, Thibaut ve Walker'ın süreç kontrolünde olduğu gibi karar alma sürecinde dağıtım kararından etkilenecek tüm tarafların temsil edilmesidir. Etiklik ise bireyler ile dağıtım kararlarının uygunluğudur (Jones ve Scarpello ve Bergmann, 1999).

c) Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti prosedürlerin uygulanması esnasında kişilerin algıladıkları bireyler arası davranışların niteliğine dayanmaktadır. Etkileşim adaleti çalışanlara saygı ve itibar ile davranma görüşünü içermektedir. Bies ve Moag örgüt yetkililerinin çalışanlara doğru, tam bilgiler verdiklerinde ve aldıkları kararların gerekçelerini gösterdikleri takdirde çalışanlar kendilerine adil davranıldığına inandıklarını belirtmişlerdir (Beugre, 2002) .

2.2.2.2. Yönetici Desteği

Çalışanlar, örgüt tarafından katkılarına değer verildiğine dair genel inançlar oluşturdıkları gibi yöneticilerinin onların mutluluğuyla ilgilenmesi ve onların katkılarına değer vermesiyle ilgili olarak da genel görüşler geliştirirler. Yöneticiler yönetmek ve astların performansını değerlendirmek için sorumluluğa sahip oldukları için yöneticinin olumlu yada olumsuz yönelişi örgütsel desteğin göstergesi olarak görülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Ayrıca çalışanlar yöneticinin astların değerlendirmesini çoğunlukla üst yönetime taşıdığını düşünmektedirler (Eisenberger ve diğerleri, 2002).

Algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici desteğin arasında pozitif bir ilişkinin bulunması genellikle algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteği etkilediğinin göstergesi olarak yorumlanmaktadır (Eisenberger ve diğerleri, 2002). Yöneticiler örgütün temsilcileri olarak çalışanlara davrandıklarından dolayı yönetici desteği örgütsel desteğe katkıda bulunabilir. Ancak bu ilişkinin kuvveti çalışanın organizasyon ile yöneticiyi özdeşleştirme derecesine dayanmaktadır. Yönetici desteğinin aynı zamanda örgütsel desteği temsil ettiğine dair çalışan inançları (Eisenberger ve diğerleri, 2002);

- Örgütün yöneticinin katkısı ve mutluluğuna verdiği değer
- Yöneticinin önemli örgütsel kararlardaki etkisi ve
- Yöneticiye verilmiş olan yetki konularındaki algı ile artmaktadır.

Organizasyon tarafından iyi davranılan ve yüksek ölçüde itibarlı gözüken yöneticiler organizasyonun temel karakteriyle yüksek ölçüde özdeşleştirileceğinden dolayı algılanana örgütsel desteği güçlü bir şekilde etkilemektedir (Eisenberger ve diğerleri, 2002).

Yoon ve Thye (2000) aynı zamanda sebep sonuç ilişkisinde örgütsel desteğin, yönetici desteğini artırması şeklinde de meydana gelebileceğini belirtmişlerdir.

Çalışanların örgütle ilgili olarak olumlu algıları yöneticinin davranışlarını olumlu görme eğilimini meydana getirmektedir.

Otonomi, iş yükü ve kıdemin algılanan yönetici desteğine etkisine bakıldığında;
Otonomi: Çalışanın etkileyen performans kriteri, zaman programı, iş prosedürü gibi kararlarda çalışanın kararlara katılma derecesine dayanmaktadır. Bazı araştırmalar otonomi ile yönetici desteği arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Yüksek otonomiye sahip çalışanlar bunu içsel ödüllerin bir çeşidi olarak görmekte ve bu sonucun yöneticiden kaynaklandığını algılayarak yönetici desteğinin fazla olduğunu düşünmektedirler. Yoon ve Thye’de araştırmalarında yüksek otonominin, yönetici desteğini artırdığını belirtmişlerdir (Yoon ve Thye, 2000).

İş Yükü: Mesleki taleplerin çalışana yerleştirilmesidir. Geçmiş çalışmalar iş yükü ile yönetici desteği arasında negatif ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Yoon ve Thye’de yapmış oldukları araştırmada yüksek iş yükünün yönetici desteğini negatif yönde etkilediğini bulmuşlardır (Yoon ve Thye,2000).

Kıdem; Çalışanın hizmetinin süresidir. Kıdem, yönetici desteğiyle pozitif yönde ilişkilidir. Çünkü kıdemli çalışanlar örgütte geniş bir şekilde hem formal hem da informal ağlara sahiptir. Bunun yanında yükselme imkanı da vardır (Yoon ve Thye, 2000).

Yoon ve Lim (Yoon ve Lim, 1999)’e göre yönetici desteğinin örgütsel destek üzerine etkisini belirten üç varsayım bulunmaktadır. Bunlar;

Destek varsayımı; Buna göre yöneticiden destek gören çalışanların örgütten daha fazla destek aldıkları belirtilmiştir. Çünkü alınan destek, çalışanın örgütsel destek algısını artırmaktadır.

Pozitif ruh hali varsayımı; Pozitif kişiliğe sahip kişilerin örgütten daha fazla destek alacağı düşünülmektedir. Çünkü bu kişilerin genellikle çevrelerince sevilen bireyler olduğuna inanılmaktadır.

Sentez varsayımı; Bu varsayım ise destek ve pozitif ruh hali varsayımlarının birbirinden bağımsız olarak örgütsel desteği yaratmadığının, her ikisinin de birbirini etkileyerek örgütsel desteği oluşturdıkları düşünülmektedir.

2.2.2.3 Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları

Shore ve Shore (1995) çalışanların katkılarını anlaşılmasını gösteren insan kaynakları uygulamalarının algılanan örgütsel destek ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Algılanan destek ile ilişkili olan bu ödüller ve iş şartları; tanınma, ücret, terfi, iş güvenliği, otonomi, rol stresi ve eğitimidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Örgütsel destek teorisin göre ücret, terfi, iş zenginleştirme gibi örgütsel ödüller, çalışanların örgütü olumlu olarak değerlendirmesine yol açacağı için, örgütsel desteği artıracaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Terfi, ödül sistemi, maddi faydalar, eğitim fırsatı gibi olumlu iş şartları dışsal baskılar sonucundan ziyade, örgütün kendi isteğine bağlı olarak verildiği zaman algılanan örgütsel desteği güçlü bir şekilde etkileyecektir (Eisenberger ve diğerleri, 1997). Destek teorisine göre ödüller gibi olumlu fırsatlar çalışanların katkılarının pozitif değerlendirildiği anlamı taşıdığından, örgütsel desteğe katkıda bulunurlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Eisenberger ve arkadaşları (2002) yaptıkları analizde daha fazla tanınma, ücret ve terfinin algılanan örgütsel destek ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Dekker ve Barling (1995) bireylerin yüksek derecede biçimlenmiş politikalar ve prosedürlere sahip büyük organizasyonlarda kendilerini daha az değerli hissettiklerini iddia etmiştir. Büyük organizasyonlar çalışanlarına iyi niyet gösterebilirler, bu örgütlerde çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için esneklik azalmakta, resmi kurallar bildirilmekte ve böylece algılanan örgütsel destek azalabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

2.2.2.4. Çalışan Kişiliği

Kişilik kavramı bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansımış biçimi olarak açıklanmaktadır (Erdoğan 1997). Bu farklılıklar, bireylerin çevreden ilgi duydukları, algıladıkları olay ve bilgileri gruplama, işleme ve anlama farklılıklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Eren,2000). Bu bireysel farklılıklardan dolayı her çalışanın algıladığı örgütsel destek düzeylerinin farklı olması beklenmektedir.

Çalışanların farklı kişilik boyutları, organizasyonla ilgili davranışları iyi niyetli yada kötü niyetli yorumlayıp yorumlamadığı algılanan örgütsel desteği etkilemektedir. Pozitif davranışlar yönetici ve diğer çalışanlar üzerinde olumlu izlenim bırakmasına neden olarak, daha etkili çalışma ilişkileriyle sonuçlanır. Agresif davranışlar ise olumsuz çalışma koşulları yaratarak algılanan örgütsel desteğin azalmasına neden olur (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

2.2.3. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI

2.2.3.1.Örgütsel Desteğin Geri Dönüşü: Karşılıklılık Kuralı

Çalışanlar kendilerine yapılan olumlu tavırlara genellikle kayıtsız kalmamakta ve bu olumlu tavırlara karşılık vermektedirler. Bunun nedeni olarak bireyler arasındaki ilişkilerde karşılıklılık kuralına dayanan mübadele felsefesinin geçerli olduğu kabul edilmektedir (Settoon, Nathan ve Robert, 1996).

Bir kişi diğerine iyi davrandığı zaman, karşılıklılık normu olumlu davranışın geri dönüşünü zorunlu bırakmaktadır. Bu kural, iş hayatında örgütün gösterdiği iyi muameleye karşılık, çalışanın pozitif olarak cevap vermesi için çalışanda zorunluluk hissi olacağını belirtmektedir. Karşılıklı olarak değiştirilen bu faydalar hoşlanma, saygı, onay gibi sosyo-duygusal kaynakları yada bilgi, hizmet ve para gibi kişisel olmayan kaynakları içermektedir (Eisenberger ve diğerleri, 2001).

Gouldner (1960) karşılıklılığı, insanlar kendilerine yardım edene yardım ederler ve insanlar, kendilerine yardım edene zarar vermez gibi genel inançlar olarak açıklamaktadır. Scholl (1981) karşılıklılığı çalışanın organizasyondan aldığı yararları ve fırsatları geri ödediği bir kavram olarak tanımlamıştır.

Algılanan örgütsel destek organizasyonun çalışanlarını etkilediği eylemlerin, normların ve politikalarının iyi niyetle mi yoksa kötü niyetlerle mi olduğuna dayanan tecrübe-temelli bir özelliktir. Hissedilen yükümlülük, birinin organizasyonun amaçlarına yetişmesine yardım edip etmediği ve organizasyonun iyiliğiyle ilgilenip ilgilenmediğini kapsayan zorlayıcı bir inançtır (Eisenberger ve diğerleri, 2001).

Mastersonun örgütsel destek teorisiyle tutarlı sosyal değişim analizinde, organizasyondan alınan olumlu davranışların geri ödenmesinde çalışanların zorunluluğunu vurgulamaktadır. Masterson örgütsel desteği algılayan servis çalışanlarının müşterilere daha iyi davrandığını bulmuştur (Shoinock ve Eisenberger, 2006).

Sosyal değişim teorisine göre örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında çok güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Shore ve Tetrick, 1991). Buna göre, örgütten destek gören çalışanlar bunun karşılığı olarak örgüte karşı daha yüksek seviyede duygusal bağlılık gösterir ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde çabalarını artırarak yardım eder. (Eisenberger ve diğerleri, 2001).

2.2.3.2.Örgüte Bağlılık

Örgütsel bağlılık genel olarak, belirli bir örgütte devam etmeye yönelik olarak güçlü bir istek, örgüt adına yüksek düzeyde çaba gösterme isteği ve örgütün amaç ve değerlerine inanılması ve benimsenmesi biçiminde tanımlanmaktadır (Luthans,1992).

Meyer ve Allen (1991) ise örgütsel bağlılığı çalışanların örgütle ilişkilerini gösteren ve onların örgüte devam etme kararlarını belirten psikolojik durum olarak tanımlamıştır. Böylece örgüt bağlılığı çalışanların işten ayrılmalarını engelleyen ve kuvvetli bir şekilde çalışanların kendilerini işe adanmalarını sağlayan bir durum olmaktadır. Meyer ve Allen bağlılığın tanımını birbirinden ayrı üç boyutla açıklamışlardır. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer 1990).

Bu boyutların dört ortak özelliği vardır. Bunlar (Allen ve Meyer 1990)

- Çalışana bağlı olması yani çalışanın psikolojik durumuyla ilgili olması
- Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri yansıtması
- İş gücü devrini azaltıcı yönünde etkisinin olması
- Çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme kararını etkilemesi.

Güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar istedikleri için örgütte kalırlar, güçlü devam bağlılığında olan çalışanlar ihtiyaçları oldukları için örgütte kalırlar ve güçlü normatif bağlılığı olan kişiler ise buna mecbur olduklarını hissettikleri için örgütte kalırlar (Allen ve Meyer 1990). Kısacası birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır.

Örgütte duygusal bağlılık; o örgütle özdeşleşmeyi, o örgüte ait olduğunu hissetmeyi kapsar. Örgütte kalmaya devam etme isteği, örgüte vazgeçemeyeceği kadar emek vermiş olmak, ayrılmanın maliyetinin yüksek olması ya da başka alternatiflerin olmaması şeklinde açıklanabilir. Örgüte kalma zorunluluğu ise kişinin sorumluluk duygusuyla ifade edilebilir (Allen ve Meyer 1990).

Örgütsel destek daha çok duygusal bağlılıkla ilgilenmektedir. Örgütsel destek teorisi organizasyonlardaki çalışanların duygusal bağlılığını açıklamada yardımcı olabilmektedir. Çalışanlar örgüte hissettikleri borçluluğu yerine getirmek için duygusal bağlılığı ve çabalarını artırır. Böylece borçluluk hissi performans ve duygusal bağlılığa aracılık etmektedir. Algılanan örgütsel destek aynı zamanda

sosyal kimlik içinde örgüt üyeliği ve görev dağılımının kuruluşunu yönetmek, saygınlık, onaylama ve üyelik için ihtiyaçları yerine getirerek duygusal bağlılığı artırmaktadır (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001).

Duygusal bağlılık örgütsel desteğin üç önemli belirleyicisi olan örgütsel adalet, örgütsel ödüller ve yönetici desteği ile pozitif yönde ilişkilidir. Cömert ödüller, çalışanları etkileyen kararların alınmasında adil prosedür ve yönetici tarafından yardım sever davranışlar duygusal bağlılığı ve algılanan örgütsel desteği artırabilmektedir (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001).

Örgütsel destek teorisine göre ödüller, çalışanların katkılarının pozitif değerlendirilmesini ve böylece algılanan örgütsel desteğe katkı sağlanmasını ve bu katkının da duygusal bağlılığı artırmasına neden olurlar. Bundan dolayı takdir edilme, ücret, yükselme algılanan örgütsel destek ile gerçekten olumlu yönde ilişkilidir (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). Örgütsel ödüllerin aynı zamanda duygusal bağlılık ile de ilişkili olduğu bulunmuştur (Gaertner & Nollen,1989; Gregersen,1992; Mottaz,1988). Mottaz (1988) örgütten alınan faydalardan dolayı çalışanların duygusal bağlılığındaki değişikliğin sonuçlarını açıklamıştır. Gregersen (1992) olumlu ödüllerin firmanın güvenilirlik ve destekleyiciliğini taşıyarak daha büyük duygusal bağlılığı meydana getirdiğini ileri sürmüştür. Gaertner ve Nollen (1989) ödüllerin örgütsel desteğin algılanmasını artırdığını ileri sürmüşlerdir .

2.2.3.3.Örgütsel Desteğin Diğer Olumlu Sonuçları

a. Performans

Algılanan örgütsel destek standart iş aktivitelerin performansını ve organizasyona karşı olumlu davranışları artırmaktadır. Eisenberger, Fasola ve La-Mastro (1990) iş performansı ile destek algısı arasında pozitif ilişki elde etmişlerdir. Randall ve diğerleri(1999) de performans ve destek arasında olumlu ilişkiler bulmuşlardır.

b. İşe Bağlılık

İşe bağlılıkları yüksek olan çalışanlar işlerini benliklerinin birparçası olarak görmektedirler (Cropanzonia ve diğerleri 1997). Cropanzonia ve diğerleri (1997) örgütsel desteğin işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Ancak işe bağlılık ve örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sınırlıdır.

c. Devamsızlık

Devamsızlık çalışanın işte planlanmış zamanda bulunmamasıdır (Price,1997). Eisenberger örgütsel adalet yüksek olduğunda devamsızlığın düşük olduğunu bulmuştur (Randall ve diğerleri, 1999).

d. İş Doyumu

İş doyumu bir iş görenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz yada ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Başaran, 1991). Watson ve Frank' a göre iş doyumu çalışanlarının işlerine karşı tutumları, Dunette göre ise iş doyumu bir kişinin iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan pozitif duygu ve heyecanlardır (Özgüven, 2003)

İş doyumunun sonuçları şu şekilde sıralanabilir.(Luthans, 1992)

- Verimliliğin artması
- Örgütsel Bağlılığın artması
- Devamsızlığın azalması
- İşten ayrılma isteğinin azalması

Örgütsel destek yüksek olduğunda daha fazla olumlu iş davranışları ortaya çıkmaktadır.(Randall ve diğerleri, 1999). Shore ve Tetrick (1991) iş doyumu ve örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Büyük bir firmada farklı pozisyonlarda çalışan 330 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel destek ve iş doyumu arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Bu çalışmaya ek olarak Ferris ve

diğerleri (1993), Nye ve Witt(1993), Wayne diğerleri (1993) ve Randall benzer sonuçlara ulaşmışlardır (aktaran cropanzano ve diğerleri, 1997).

e. İş stresi

İş stresi iş taleplerinin bireyin kapasitesini aştığına dair çalışanların subjektif hisleridir. Bu durum kaygı ve endişe yaratmaktadır. Spielberger, Gorsuch, Lushene, Vagg ve Jacops'a göre bu gerilim psikolojik ve fiziksel hastalık kadar iş yaşamında asabiyet ve endişeye neden olmaktadır. Bu yüzden iş stresi bireylere ve organizasyona zararlı etkileri olmaktadır. Stresin maliyetlerine baktığımızda zaman kayıpları, üretimin azalması ve kazaların artmasıdır (Cropanzona ve diğerleri, 1997).

Algılanan örgütsel desteğin yüksek iş talepleriyle karşılaştığı zaman duygusal destek ve materyal ulaşılabilirliğini sağlayarak strese neden olan kötü psikolojik tepkileri azaltması beklenmektedir (George ve diğerleri, 1993). Genel olarak çalışanlar destek hissettiklerinde zaman stres ve endişe azalmakta, yaşam memnuniyeti ve psikolojik sağlık artmaktadır (Cropanzona ve diğerleri, 1997).

2.2.4. Algılanan Örgütsel Destekle İlgili Çalışmalar

Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) örgütsel destekle ilgili yaptıkları araştırmanın bulguları göstermiştir ki; a) bir örgütteki çalışanlar, örgütün, katkılarına ne kadar değer verdiğine ve refahlarıyla ne derece ilgilendiğine dair genel inançlar oluştururlar, b) bu şekilde algılanan örgütsel destek devamsızlığı azaltmaktadır, c) algılanan örgütsel destek ve devamsızlık arasındaki ilişki, değiş-tokuş ideolojisi güçlü olan çalışanlar için daha büyüktür.

Eisenberger ve arkadaşları (1997) çeşitli örgütlerin çalışanlarından oluşan 295 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada örgütün kendi karar verdiği olumlu iş koşulları ile algılanan örgütsel desteğin ilişkisi, örgütün dış etkiler sonucunda verdiği olumlu iş koşulları ile algılanan örgütsel destek ilişkisine göre çok daha kuvvetli olduğunu bulmuşlardır.

Eisenberger ve diğerlerin (2001) yaptıkları çalışmada iş performansı, çalışanın duygusal bağlılığı ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkide karşılıklılık ilişkisinin rolünü araştırmışlardır. Sonuç olarak; a) algılanan örgütsel destek çalışanın örgütün amaçlarına yetişmesine yardım etmesi ve örgütün refahıyla ilgilenmesiyle ilgili olarak mecburiyet hissetmesiyle pozitif yönde ilişkilidir, b) mecburiyet hissi, örgütsel kendiliğindenlik, duygusal bağlılık ile örgütsel destek arasında aracılık emektedir, c) algılanan örgütsel destek ve mecburiyet hissi çalışanın karşılıklılık normunu kabul etmesi ile artmaktadır.

Eisenberger ve diğerleri (2002) çalışanın işten ayrılması, algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici desteği arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Birinci çalışmalarında değişik örgütlerde çalışan 314 kişi üzerinde araştırma yapmışlardır. Bu çalışmanın sonucunda algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel destekle pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. İkinci çalışma perakende sektöründe çalışan 300 kişi üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda örgüt içinde yöneticinin yüksek informal statüsünü algılayan çalışanların algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici desteğinin daha büyük olduğu sonucuna varılmıştır. Üçüncü çalışmada perakende sektöründe çalışan 493 kişiye uygulanmıştır. Bu araştırmanın sonucu yönetici çalışanların refahıyla ilgilenir ve onların katkılarına değer verirse bu algılanan örgütsel desteği artırmakta, artan örgütsel destekte işten ayrılmayı azaltmaktadır. Yani algılanan örgütsel destek, işten ayrılma ve algılanan yönetici desteği arasındaki negatif ilişkide aracılık etmektedir.

Rhoades ve Eisenberger (2002) yaptıkları meta analizinde çalışanlarca algılanan olumlu davranışların (adalet, yönetici desteği ve örgütsel ödüller ve olumlu iş şartları) algılanan örgütsel desteği artırdığını bulmuşlardır. Artan örgütsel destekte iş memnuniyetini, duygusal bağlılığı, performansı artırdığını, geri çekilme davranışını ise azalttığını belirtmişlerdir.

Allen, Shore ve Griffeth (2003)'ün çalışmasında ilk önce 215 alışveriş merkezinde çalışan satış elemanlarından, ikinci olarak 197 sigorta temsilcilerinden

oluşan bir örneklem üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırmanın amacı algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörleri ve gönüllü işten ayrılmayı belirlemedeki rolünü araştıran bir model geliştirmek ve bu modeli test etmektir. Destekleyici insan kaynakları uygulamalarının (karar almaya katılım, ödüllerin adaletliliği ve büyüme fırsatları gibi) algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir ve algılanan örgütsel destekte bu uygulamaların örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile olan ilişkilerine aracılık etmektedir. Ayrıca algılanan örgütsel destek geri çekilme davranışı ile olumsuz yönde ilişkilidir.

Loi, Hang-Yue ve Sharon (2006) Hong Kong'da 512 avukat üzerinde yaptıkları araştırmada işten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve çalışanın adalet algısı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre hem dağıtım adaleti hem de prosedürel adalet algılanan örgütsel desteğin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destekte işten ayrılma eğilimi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkide aracılık etmektedir. Örgütsel bağlılık işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkilidir.

Shanock ve Eisenberger (2006) da perakende sektöründe tam gün çalışanlar ile onların yöneticileri üzerinde araştırma yapmışlardır. Çalışanın algılanan örgütsel desteği, algılanan yönetici desteği ve ekstra rol performansı ile yöneticinin algılanan örgütsel desteği arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticinin algılanan örgütsel desteği, çalışanın algılanan yönetici desteği ile pozitif yönde ilişkilidir. Çalışanın algılanan yönetici desteği de algılanan örgütsel destek, rol performansı ve ekstra rol performansı ile pozitif yönde ilişkilidir. Yani örgütten destek aldığını hisseden yönetici bunun karşılığı olarak çalışanlarına karşı daha destekleyici davranışlarda bulunmaktadır.

Jawahar ve Hemmasi (2006) işten ayrılma eğilimi ve örgütsel destek arasındaki ilişki üzerindeki işveren memnuniyeti ve iş memnuniyetinin aracı etkisini araştırmışlardır. Destek algısının işten ayrılma eğilimi ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. İşveren memnuniyetinin işten ayrılma eğilimi üzerinde iş memnuniyetinden daha güçlü bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

Fuller ve diğerleri (2006) 325 üniversite çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada hem algılanan örgütsel desteğin hem de algılanan dış prestijin örgütsel bağlılığa katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Algılanan örgütsel desteğin üniversite öğretim üyelerinden ziyade personel ve yöneticilerin geri çekilme eğilimi ve duygusal bağlılığıyla daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Algılanan dış prestij ise üniversitenin personel ve yöneticilerinden ziyade öğretim üyelerinin geri çekilme anlayışı ve örgütsel bağlılığı üzerinde daha fazla etkili olduğunu vurgulamışlardır.

Chow ve diğerleri (2006) performans sonuçları ve müşteri yönelimi üzerindeki tecrübe, örgütsel destek ve personel güçlendirmenin etkilerini araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre hem örgütsel destek hem de personel güçlendirme müşteri yönelimlilik üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Personel güçlendirmenin örgütsel desteğin ve performansın artmasını sağladığını bulmuşlardır.

Maertz ve diğerleri (2007) sosyal hizmetlerde çalışan 225 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada işten ayrılma kavramı üzerindeki algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici desteğinin etkisini incelemişlerdir. Algılanan örgütsel desteğin ve algılanan yönetici desteğinin işten ayrılma üzerindeki etkisinin büyük olduğunu bulmuşlardır.

Aykan (2007) de algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ile tükenme davranışı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ve duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Benzer şekilde algılanan örgütsel güven ile duygusal tükenme arasında da negatif ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Aykan, 2007).

Dixon ve Sages (2007) iş ve yaşam memnuniyeti, iş-aile çatışması ve örgütsel destek arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Algılanan örgütsel desteğin hem direkt

olarak hem de iş-aile çatışmasını azaltması yoluyla iş memnuniyetini etkilediğini bulmuşlardır.

Aube, Rousseau ve Morin (2007) 249 hapisane çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmalarında örgütsel bağlılığın üç boyutu ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki ile otonomi ve kontrol odağının aracı etkisini araştırmışlardır. Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile güçlü ve pozitif ilişkisi olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca duygusal bağlılık ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki de otonomi ve kontrol odağının aracı etkisi bulunmuştur.

2.3. İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ

2.3.1. İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ KAVRAMI

İş gücü devri, bir örgütte çalışanların örgütte olan ilişkilerinin sona ermesi ve yerlerine yeni elemanların alınmasının sıklığını ifade eder. İş gücü devrinin iki yönü vardır. Bunlar, gönüllü işten ayrılma ve işten çıkarılma durumudur. Gönüllü işten ayrılma çalışanın kendi kararı iken, işten çıkarılmada karar işverene aittir (Shaw ve diğerleri, 1998).

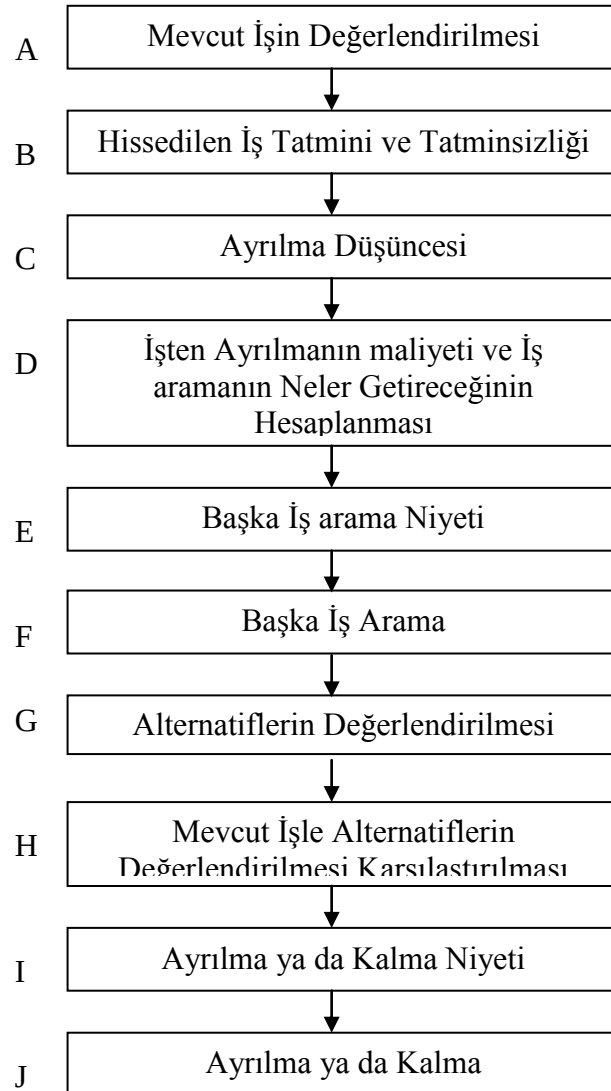
İyi çalışanın gönüllü işten ayrılması hem yerine birini alma maliyeti açısından hem de iş akışının bölünmesi açısından örgüt için genellikle zararlı olmaktadır. Mobley (1977) işten ayrılmanın altında yatan psikolojik süreci kapsamlı olarak açıklayarak bu alandaki çalışmalara öncülük etmiştir. Mobley ayrılma düşüncesine tatminsizliğin neden olduğunu söylemektedir. Steel ve Ovalle (1984) gerçek işten ayrılma ile işten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılık ve iş tatminini ilişkisini karşılaştırmışlardır. Tett ve Meyer (1993) işten ayrılma eğiliminin gerçek işten ayrılma ve duygusal değişkenler (iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık) arasındaki ilişkide aracılık ettiğini bulmuşlardır.

İşten ayrılma eğilimi eğer müdahale edilmezse zaman içinde işten ayrılmaya dönüşmektedir. İşten ayrılma gerçekleştikten sonra artık bunu geri döndürmek

mümkün değildir. Fakat işten ayrılma eğilimi gerekli önlemler alınarak düzeltilebilir. Bu yüzden de işten ayrılma eğilimi dikkate alınması gereken bir faktördür.

Yapılan araştırmalarda işten ayrılma eğilimi ve iş memnuniyeti arasında tutarlı negatif bir ilişki olduğu bildirilmiştir (Brayfield ve Crockett, 1955, Locke 1975, Porter ve Steers 1973). Locke (1975) yaptığı araştırmada iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimi arasında tutarlı ve önemli bir ilişki olduğunu ama bu ilişkinin çok yüksek olmadığını belirtmiştir. Tett ve Meyer (1993) iş memnuniyeti ve ayrılma eğilimi arasında negatif bir ilişki olmasına rağmen, bu ilişkinin büyüklüğünün tutarlı olmadığını vurgulamıştır. Çakır (2001) da işten ve çalışma koşullarından duyulan tatminsizliğin işten ayrılma eğilimini artırdığını belirtmiştir.

Şekil. 2.2 İş tatmini ve tatminsizliğine bağlı olarak oluşan ayrılma niyetinin, ayrılma gerçekleşmesine kadar olan basamakları göstermektedir.



Şekil 2.2 : İşten Ayrılma Karar Süreci Modeli (Moble, 1977)

Buna göre Blok A mevcut iş alternatiflerinin değerlendirme sürecini gösterirken blok B’de memnuniyet ve memnuniyetsizlik duygularını göstermektedir. Bu model blok A ve B’ de içsel süreci sunmaktadır. Blok C’de ise memnuniyetsizliğin sonuçlarından biri olan ayrılma düşüncesi belirtilmektedir. Blok D’ de ayrılmanın maliyeti ve iş aramanın getireceklerinin değerlendirilmesi vardır. Olası alternatiflerin çekiciliğinin değerlendirilmesinin yanında, kıdemin ve edinilmiş yararların kaybedilmesi gibi ayrılmanın maliyetleri de değerlendirilir. Eğer ayrılmanın maliyeti yüksek ya da iş aramanın getireceği yararlar düşükse birey mevcut işini tekrar değerlendirir, ayrılma düşüncesini azaltır ve/veya geri çekilmenin diğer şekilleriyle meşgul olur. Eğer ayrılmanın maliyeti çok yüksek değilse ve bulunan alternatif uygun olarak algılanıyorsa gelecek adım yani blok E meydana gelir. Blok E’de iş arama niyeti ortaya çıkmaktadır. İş arama eğilimini de gerçekten iş arama takip etmektedir. Eğer hiçbir alternatif bulunmazsa birey iş aramanın yararlarını yeniden değerlendirir, mevcut işini gözden geçirir, ayrılma düşüncesini azaltır ve/veya geri çekilmenin diğer şekillerine yönelir (devamsızlık gibi). Eğer alternatifler mevcutsa alternatiflerin değerlendirilmesine başlanır (Blok G). Bu değerlendirme sürecinde Blok A’daki değerlendirme sürecine benzer bir hipotez kurulmaktadır. Alternatiflerin değerlendirilmesini mevcut işle, seçeneklerin karşılaştırılması takip etmektedir. Eğer karşılaştırılan seçenekler beğenilirse işten ayrılma niyetini kamçılar (blok I) ve sonunda gerçekten ayrılma meydana gelir(blok J) Eğer karşılaştırmada mevcut iş beğenilirse birey, iş aramanın yararlarını tekrar değerlendirir, mevcut işini değerlendirir, sorunu basitçe kabul eder, ayrılma düşüncesini azaltır (Mobley 1977).

Mobley ayrılma düşüncesinin sıklığıyla memnuniyetsizlik arasında negatif ilişki bulmuştur (blok B ve blok C). Atkinson ve Lefferts (1972) ayrılma düşüncesi ve ayrılma kararı arasındaki ilişki üzerinde durmuştur. Ayrılma kararında ayrılma düşüncesinin önemli olduğunu bulmuşlardır. Kraut (1975) ise blok B, I, J üzerinde durmuşlardır. Son olarak Armknecht ve Early (1972) blok D ve/veya F, ve J arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu belirtmişlerdir

2.3.2. İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşten ayrılma literatürü incelendiğinde işten ayrılma eğilimini etkileyen pek çok değişken olduğu görülmektedir. Bunlar arasında alternatif iş fırsatı, monotonlaşma, katılım, etkili iletişim, entegrasyon, ücret, dağıtım adaleti, terfi fırsatı, profesyonellik, genel eğitim gibi unsurlar yer almaktadır. Bunlara ek olarak iş memnuniyeti ve çalışan bağlılığı da işten ayrılma eğilimini etkilemektedir (Price ve Mueller, 1981).

Cotton ve Tuttle (1986) işten ayrılma eğilimini etkileyen faktörleri üç gruba ayırmışlardır. Bunlar; çevresel etmenler, iş ile ilişkili etmenler ve çalışanın kişisel özellikleridir. Bu belirleyiciler Tablo 2.7’de verilmektedir.

Tablo:2.7 İşten Ayrılma Eğilimini Etkileyen Faktörler

Çevresel Etmenler	İş ile ilişkili etmenler	Kişisel özellikler
İşsizlik oranı	Ücret	Yaş
İş algısı	İş performansı	Kıdem
Sendikanın varlığı	Rol açıklığı	Cinsiyet
Yeni memurların işgücüne	İş tekrarlama	Biyografik bilgi
katılma oranı	Tüm işten memnuniyet	Eğitim seviyesi
	Ücretten memnuniyet	Medeni durum
	Yöneticiden memnuniyet	Bakmakla yükümlü kişi
	Çalışma arkadaşlarından	sayısı
	memnuniyet	Yetenek ve kabiliyet
	Terfi fırsatlarından	Zeka
	memnuniyet	Davranış eğilimi
	Örgütsel bağlılık	

Kaynak: John L. Cotton ve Jeffrey M. Tuttle., “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research”, **The Academy of Management Review**, cilt:11, sayı:1, 1986, ss.55-70

Cotton ve Tuttle (1986) yapmış oldukları meta analizde çevresel etmenlerden iş algısı ve sendika varlığının işten ayrılma eğilimiyle güçlü ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. İş alternatiflerinin varlığı işten ayrılma eğilimi ile pozitif yönde ilişkili; sendikanın varlığı ise negatif yönde ilişkilidir. İşsizlik oranı da işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde güçlü bir şekilde ilişkilidir (Cotton ve Tuttle, 1986).

Cotton ve Tuttle (1986) iş ilişkili etmenlerin işten ayrılma eğilimi ile güçlü bir ilişkilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Ücretin işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkisi bulunmuştur. Tüm işten memnuniyet, ücret memnuniyeti, yöneticiden memnuniyet ve örgütsel bağlılık işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkilidir. İş performansı, çalışma arkadaşlarından memnuniyet, terfiden memnuniyet, rol açıklığının işten ayrılma eğilimiyle ilişkisi diğerlerine göre düşük olmasına rağmen güvenilir sonuçlar bulunmuştur. Performans, rol açıklığı ve memnuniyet ölçümleri işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkilidir. Sadece rol tekrarlarının işten ayrılma eğilimiyle zayıf ilişkisi olduğu bulunmuştur (Cotton ve Tuttle, 1986).

Cotton ve Tuttle (1986) çalışanın kişisel özelliklerinden yaş, kıdem ve bakmakla yükümlü kişi sayısının işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Eğitim seviyesi ve davranış eğiliminin işten ayrılma eğilimi ile pozitif yönde ilişkilidir. İşten ayrılma eğilimi ve cinsiyet arasında güvenilir ilişki bulunmuştur. Kadınların erkeklere oranla daha çok örgütte kalma eğilimi içinde oldukları belirtilmiştir. Evli çalışanların evli olmayanlara göre işten ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğu bulunmuştur. Bütün bunlarla birlikte zeka ile işten ayrılma eğilimi arasında ilişki bulunamamıştır (Cotton ve Tuttle, 1986).

Price ve Mueller (1993) askeri örgütlerde çalışanın örgütte kalma eğilimi ve demografik faktörler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Burada onbir demografik değişken ele alınmıştır. Bunlar; meslek, eğitim, derece, kıdem, soy, cinsiyet, din, yaş, doğum yeri, medeni durum ve etnik kökendir. Price ve Mueller (1993) kıdem ve derece dahil edilmediğinde yaşlı personel, kadın ve üniversite bitirmemiş çalışanlar arasında yüksek derecede işte kalma eğilimi bulmuşlardır. Price ve Mueller'in (1993) hava kuvvetlerinde yaptıkları bu araştırmada çıkan sonuçlar;

- Erkeklerin kadınlara göre işte kalma eğilimlerinin daha düşük olduğu,
- Yaşlı personelin genç personele göre işte kalma eğilimlerinin daha yüksek olduğu
- Diğer değişkenler sabit tutulduğu zaman, bir mesleki alanda profesyonel olarak çalışan kişilerin yöneticilere göre kalma eğilimlerinin daha düşük olduğu
- Genellikle yüksek eğitim yapmış kişilerin kalma eğilimlerinin daha düşük olduğu
- Hizmet uzunluğu belirli bir noktaya ulaşıncaya kadar işte kalma eğilimi yavaş yavaş artışı, o noktadan sonra hızlı hızlı artışı bulmuşlardır.

Bedeian, Ferris ve Kacmar (1992) yaş ilerledikçe çalışanın saygınlığı ve kurumun ona karşı güveninin artacağını ve bu yüzden de yaşlı personel üzerinde iş tatmin seviyesinin yüksek olacağını ileri sürmüşlerdir. Genç yaştaki çalışanların ise örgüt içinde değeri tam olarak oluşmamıştır. Örgüte karşı yatırımları çok fazla olmadığı için ayrılma eğilimleri daha fazla olmaktadır. Orta yaşlı çalışanlar ise daha göreceli olarak daha sabit durumdadırlar. Yaşlı çalışanlar örgüt içerisinde sağlamış oldukları fayda ve kredilerden vazgeçme eğiliminde olmadıklarından dolayı işte kalma eğilimlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Hellman, 1997).

Kıdemin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi göreceli olarak yaşın işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisine benzemektedir. Örgüt içinde kıdemin artması ile çalışanın hem terfi gibi formel yararları hem de daha genç çalışanlar arasında statüsü artması gibi informel yararları artacaktır. Bu yüzden kıdemi fazla olan kişilerin kıdemi daha az olanlara göre örgüte kalma eğilimleri daha fazla olmaktadır (Hellman, 1997).

İşten ayrılma eğilimini etkileyen bir başka faktör kişinin yakın çevresine karşı sorumluluğudur. Çocukların yaşı yada sayısı, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı ve medeni durum gibi değişkenler yakın çevre yada aileye karşı sorumluluğu etkileyen değişkenlerdir (Blegen, Mueller ve Price, 1988). Blegen, Mueller ve Price (1988) yakın çevreye karşı sorumluluğu bireyin yaşadığı topluma karşı

yükümlülüğünün derecesi olarak tanımlamışlardır. Yakın çevreye karşı sorumluluk bağlılığı pozitif yönde etkilemekte ve işten ayrılma eğilimini negatif yönde etkilemektedir.

Barrick ve Mount (1996) kamyon şoförleri üzerinde yaptıkları araştırmada kişilik özelliklerinin işten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle vicdanlı ve duygusal kişilerin işten ayrılma eğilimleri daha düşük olmaktadır. Griffeth, Hom ve Gaertner (2000) yüksek performanslı kişilerin örgütte kalması için hak temelli ödüllerin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Pizam ve Thornburg (2000) yapmış olduğu araştırmaya göre çalışanların gönüllü işten ayrılmasını etkileyen faktörler kişisel özellikler ve iş ilişkili faktörlerin bir birleşiminden oluşmaktadır. Yaş, çalışma saati, ücret, iş memnuniyeti, hizmet süresi, istihdam öncesi işten beklenti, ücret memnuniyeti, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin kalitesi çalışanın gönüllü işten ayrılmasını etkileyen faktörlerdir. Ama ücret memnuniyeti, iş memnuniyeti ve çalışma arkadaşlarından memnuniyet gönüllü işten ayrılmayı daha fazla etkilediğini bulmuşlardır (Pizam ve diğerleri, 2000).

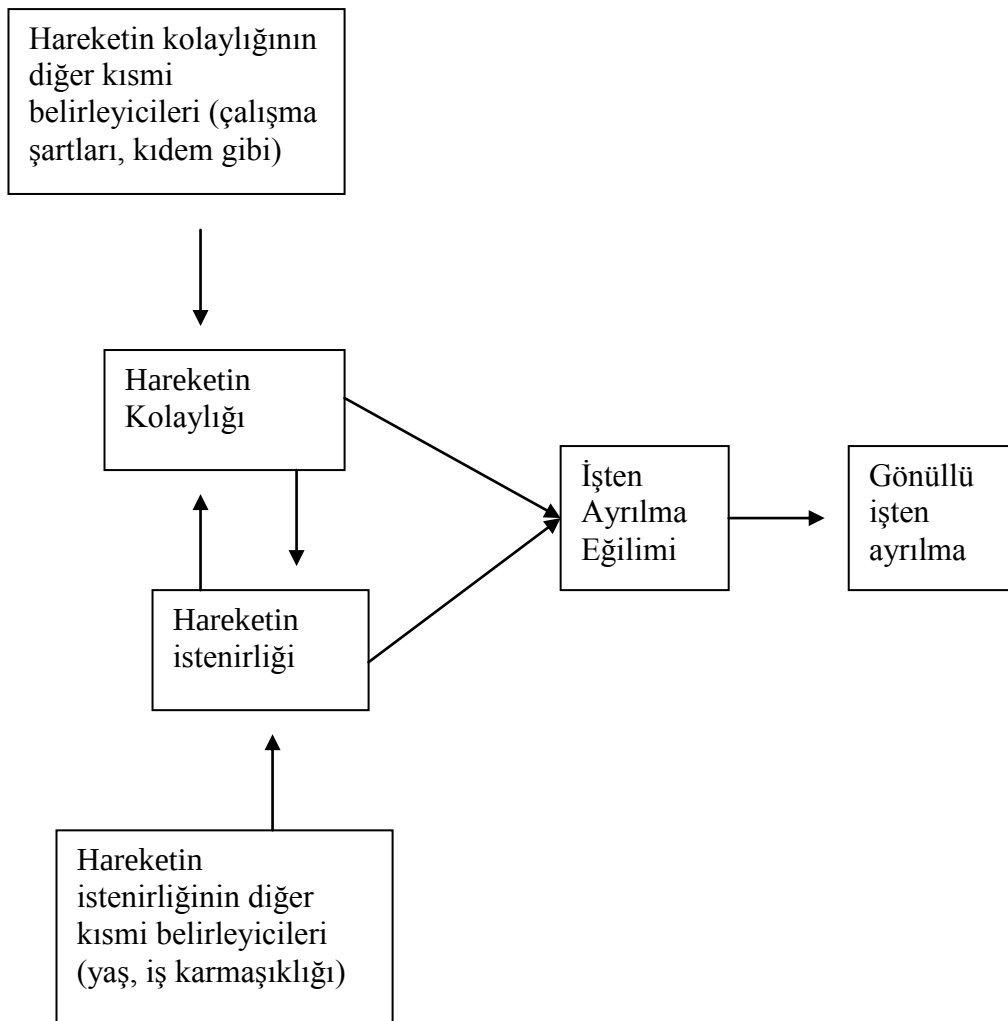
Griffeth, Hom ve Gaertner (2000) de yapmış oldukları araştırmada işten ayrılmanın en iyi tahmincilerinden birinin geri çekilme süreci olduğunu belirtmişlerdir. Diğer önemli belirleyiciler iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, iş arama, alternatiflerin karşılaştırılması, geri çekilme kavramı ve ayrılma eğilimidir (Griffeth, Hom ve Gaertner 2000). İşten ayrılmayı etkileyen diğer faktörler, stres ve işin içeriği gibi iş çevresinin özellikleri, çalışma grubuyla uyum, otonomi, liderlik, adalet ve desteklemedir. Az miktarda demografik faktör önemli bir şekilde işten ayrılmayı etkilemektedir. Bunlar kıdem ve çocuk sayısıdır. Gecikme, devamsızlık, düşük performansta işten ayrılmanın habercisi olmaktadır (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000).

Jackofsky (1984) gönüllü işten ayrılmanın üç önemli belirleyicisini ortaya koymuştur. Bunlar;

1. Hareketin istenilirliği

2. Hareketin kolaylığı
3. İşten ayrılma eğilimidir.

Şekil 2.3 hareketin kolaylığı bölümü alternatif iş bulma konusunda bireyin yeteneğini direkt etkileyen iş şartları ve personel özelliklerini içermektedir. Hareketin istenirliği bölümünde ise iş memnuniyetini etkileyen çalışan ve iş özellikleri bulunmaktadır.



Şekil 2.3: Gönüllü İşten Ayrılmanın Üç Belirleyicisi

Kaynak: Ellen F, Jackofsky, “Turnover and Job performance: An Integrated Process Model” The Academy of Management Review, cilt.9, s.1, 1984, s.74-83

2. 3.3. İŞ ARAMA DAVRANIŞI

Birçok insan farklı organizasyonlarda potansiyel iş fırsatları araştırmaktadır. İş alternatifleri arama değişkeni gönüllü işten ayrılma modelinde de bulunmaktadır. Buna rağmen birçok araştırmada iş arama eylemi göz ardı edilmiştir (Blau, 1993). March ve Simon işten ayrılma eğilimini, hareketin algılanan kolaylığı ve hareketin algılanan istenirliğinin bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir. Mobley (1977) ayrılma eğiliminin işten ayrılmayı direkt etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Daha sonraki sistematik göstergeler ise iş arama eğilimi ve ayrılma eğiliminin işten ayrılmanın önemli tahminicileri olduğunu belirtmiştir (Mobley ve diğerleri, 1979).

Blau (1993) gönüllü işten ayrılmada yeni bir iş arama davranışını incelemişlerdir. İş aramanın üç önemli adımı belirtilmiştir. Bunlar; iş arama davranışına hazırlık, aktif iş araştırma ve genel iş araştırma çabası. Aktif iş arama davranışının gönüllü işten ayrılmayla ilişkisi iş arama davranışına hazırlıktan daha güçlüdür. Genel iş aramanın işten ayrılmanın güçlü bir belirleyicisi olduğuna dair bir takım araştırmalar bulunsa da genel iş arama bireysel aramanın nasıl olduğunu göstermez. Bu sonuç ışığında da genel iş arama, aktif olarak iş arama kadar işten ayrılmanın güçlü bir belirleyicisi değildir (Blau, 1993).

Steers ve Mowday alternatif iş fırsatları ve ayrılma eğilimi arasındaki etkileşimin işten ayrılmanın önemli belirtilerden olduğunu belirtmişlerdir (Blau, 1993) Hom, Griffeth ve Sellaro (1984) iş arama ve aramanın yada geri çekilmenin beklenen faydası gönüllü işten ayrılma üzerinde direkt etkisi olduğunu bulmuşlardır. Hom ve Griffeth (1995) de yapmış oldukları araştırmada geri çekilme kavramı (ayrılma eğilimi, iş arama eğilimi ve ayrılma düşüncesi) ve iş araştırmanın işten ayrılma üzerinde direkt etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Soellberg (1967) çalışmasında iş araştırmanın iki aşamasını belirtmiştir, Bunlar; iş aramanın planlanması ve iş arama ve seçimidir. Soellberg (1967) iş arama

evresi süresince bireylerin iş alternatiflerini değerlendirebilmek için kaynak (para, çaba, zaman gibi) ayırdığını belirtmiştir. Bu iş arama evresine bir başlangıçtır. İş arama ve seçim aşamasında bireyler formel olarak iş arama aktivitelerinde bulunurlar.

Bowen (1982) deki araştırmasında çalışanın iş aramasının iki evresini belirtmiştir. Bunlar iş arama hazırlık aşaması ve aktif iş arama aşamasıdır. İlk olarak iş aramaya hazırlık aşamasında çalışan diğer istenilen işlerin ulaşılabilirliğini belirler. İkinci aşamada ise çalışan diğer işe başvurur.

Barber ve diğerleri (1994) iş arayan kişilerin önce potansiyel işlerden bir kaynak oluşturduğunu, sonra bulduğu işlerin özelliklerini gözden geçirdiğini belirtmişlerdir. Kişi kendisine uygun bir iş seçemezse iş arama davranışının oluşturduğu etkiye bağlı olarak hayal kırıklığına uğrar yada stres yaşar. Tekrar iş arama davranışına yoğun olarak başlayabilir yada iş arama davranışının yönünü değiştirebilir yada işine devam edebilir (Barber ve diğerleri, 1994).

Bretz ve diğerleri (1994) yaptıkları çalışmada iş memnuniyetinin, kişiye yapılan ödemelerin ve örgütsel başarının iş arama ile negatif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bununla beraber iş stresi, hırs, algılanan iş fırsatları iş arama ile pozitif yönde ilişkilidir. Ayrıca iş arama çabasının kişinin işten ayrılmasında etken olduğunu bildirmişlerdir (Bretz ve diğerleri, 1994).

2.3.3. ÖRGÜTTEN AYRILMANIN SONUÇLARI

Tablo:2.8 Çalışanın İşten Ayrılmasının Örgüt Ve Birey Açısından Sonuçları

Örgütsel Açıdan	Örgütten ayrılmanın bireysel açıdan sonuçları	Örgütte kalanlar açısından sonuçları
<i>Olası negatif sonuçlar</i> Maliyetler (işe alma, eğitime, uyum sağlama) Yeni bir çalışan alma maliyeti İşlem dışı maliyetler Verimliliğin düşmesi (yenisini arama ve eğitime süresince) Yüksek performanslı çalışanın kaybedilmesi	<i>Olası negatif sonuçlar</i> Kıdemin kaybedilmesi Edinilmiş faydaların kaybedilmesi Sosyal ve aile desteğinin aksamaması İş değiştirmeye ilgili stres Kariyer yolunda gerileme yaşanması	<i>Olası negatif sonuçlar</i> Sosyal ve iletişim öğelerinin kesilmesi Memnuniyetin azalması Bağlılığın azalması Uyumun azalması
<i>Olası Pozitif Sonuçlar</i> Düşük performanslı çalışanın yer değiştirilmesi Yeni gelen çalışanla yeni bilgi ve teknolojinin gelmesi Politika ve uygulamalarda değişikliğin teşvik edilmesi İç değişkenlik fırsatlarının artması Diğer geri çekilme davranışlarında azalma	<i>Olası pozitif sonuçlar</i> Kazancın artması Kariyer avantajı Daha iyi çalışan-örgüt uyumunun olması bu sayede daha az stres yaşanması, ve yeteneklerin daha iyi kullanılması Yeni çevrede yenilenmenin teşvik edilmesi Kendini daha iyi geliştirme	<i>Olası pozitif sonuçlar</i> İç değişkenlik fırsatlarının artması Bağlılığın artması Uyumun artması Memnuniyetin artması

Kaynak: William H. Mobley. "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research" **The Academy of Management Review**, cilt:7, s:1, 1982, ss.111-116.

Flamholtz (1974), Mirvis ve Lawler (1977), Tuggle (1978) ve Cawsey ve Wedley (1979) işten ayrılmayla ilişkili örgütsel maliyetleri belirlenmesine ve tanımlanmasına katkıda bulunmuşlardır. Gellerman (1974), Dalton ve Tador (1979), Staw ve Oldham (1978), Staw (1980) işten ayrılmanın örgütsel açıdan pozitif taraflarına değinmişlerdir. Genellikle araştırmacılar değerli çalışanlarını kaybettikleri için işten ayrılmayı negatif bir olgu olarak görmüşlerdir. Fakat son zamanlarda bu varsayım sorgulanmaya başlanmıştır (Abelson ve Baysinger, 1984; Dalton ve Tador, 1982). İşten ayrılma her zaman kötü bir olgu olmamaktadır. Yüksek performansa sahip kişileri kaybetmek organizasyon için maliyetli ve açıkça işlevsizdir. Performansı düşük olan çalışanların ayrılması ise firmaya yeni ve daha iyi çalışanların katılması için fırsat yarattığından dolayı organizasyona yarar sağlamaktadır. Bu yüzden çalışan performansının rolü geri çekilme sürecinin yönetimi ve anlaşılması için önem taşımaktadır (Morrow ve diğerleri, 1999). Muchinsky ve Tuttle (1979) ve Williams ve Livingstone (1994) da performansı düşük kişilerin işten ayrılmasının iş gücü kalitesini artırma fırsatı sağladığını bildirmişlerdir. Dalton ve Tador (1982) de işten ayrılan kişiler becerileri önemli olmayan düşük performanslı kişilerse, bunların işten ayrılmasının olumlu olabileceğini savunmuşlardır.

2.3.5. İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Mobley (1977) iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yaptığı araştırmada işten ayrılma karar süreci modelini açıklamıştır. Bu modelde memnuniyetsizliğin çalışanı işten ayrılma kararına ittiğini belirtmiştir.

Price ve Mueller (1981) de hemşireler üzerinde işten ayrılma modelini incelemişlerdir. İşten ayrılma üzerinde etkili olan en önemli dört belirleyiciyi açıklamışlardır. Bunlar; kalma eğilimi, alternatif iş fırsatları, genel eğitim ve iş memnuniyetidir (Price ve Mueller, 1981).

Lewis (1992) de kadın ve erkeğin işten ayrılması, terfi oranları, iş memnuniyeti, yönetici ile etkileşimleri gibi alanlarda araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre cinsiyetler arası büyük farklar bulunmamaktadır. Yani kadın çalışanların gönüllü işten ayrılma davranışlarının erkeklerinkinden farklı olmadığını tespit etmişlerdir.

Blau (1993) gönüllü işten ayrılma ile iş arama arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 339 hemşire ve 234 sigorta şirketi çalışanı üzerinde araştırmasını uygulamıştır. Yaptığı araştırmada iş aramanın üç adımdan biri olan aktif iş arama davranışının gönüllü işten ayrılmayla güçlü bir ilişkisi olduğunu belirtmiştir (Blau,1993).

Meyer, Allen ve Smith (1993)'de yaptıkları araştırmada duygusal ve normatif bağlılığın örgütten ayrılma eğilimi üzerinde olumsuz etkisi olduğunu fakat devam bağlılığının tam tersine örgütten ayrılma eğilimine bir etkisi olmadığını bulmuşlardır.

Jaros ve diğerleri (1993)'de 270 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada hem duygusal bağlılığın hem de devam bağlılığının işten ayrılma eğilimiyle negatif yönden ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Williams ve Livingstone (1994)'te gönüllü işten ayrılma ve performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İşten ayrılma ve performans arasındaki negatif ilişkinin performansa dayalı ödül sistemini kullanan örgütlerde güçlü olduğunu belirtmişlerdir.

Hellman (1997) de iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İş memnuniyeti ve ayrılma eğilimi arasında negatif ilişki bulmuşlardır. Memnuniyetsiz çalışanların diğer iş fırsatlarını düşünme olasılığının daha fazla olduğunu belirtmiştir (Hellman, 1997).

Lum ve diğerleri (1998) hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada iş memnuniyetinin işten ayrılma eğilimini dolaylı yoldan etkilediğini ama örgütsel bağlılığın işten ayrılmayı doğrudan ve çok güçlü bir şekilde etkilediğini

bulmuşlardır. Bununla birlikte ücret memnuniyetinin işten ayrılma eğilimini hem doğrudan hemde dolaylı olarak etkilediğini ortaya çıkarmışlardır.

Chen ve diğerleri (1998) devam bağlılığı ve işi bırakma eğilimi arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Fakat devam bağlılığı ve ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiden daha güçlü bir ilişkiyi duygusal bağlılık ile ayrılma eğilimi arasında bulmuşlardır.

Allen ve Griffeth (1999) iş performansı ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmalarında ödülün performansa göre dağıtılmadığı zaman yüksek performanslı kişilerin memnuniyetsiz olacağını ve bu yüzden ayrılma eğiliminin fazla olacağını belirtmişlerdir. Ama ödüller performansa dayalı olarak dağıtıldığında yüksek performanslı kişilerin memnun olacağını ve örgütte kalma eğilimi içinde olacaklarını belirtmişlerdir (Allen ve Griffeth, 1999).

Morrow ve diğerleri (1999)'da bir sigorta şirketinde yaptıkları araştırmada işten ayrılma eğilimi ve devamsızlık arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.

Wasti (2000) Türk çalışanlar üzerinde yaptığı bir araştırma da duygusal ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu; devamlılık bağlılığının ise işten ayrılma niyetini etkileyen faktör olmadığını ortaya çıkarmıştır (Wasti, 2000).

Pizam ve Thornburg (2000) gönüllü işten ayrılma ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışanın devamsızlığını daha çok işle ilgili faktörler etkilerken gönüllü işten ayrılmayı hem işle ilişkili faktörlerin hem de kişisel faktörlerin etkilediğini bulmuşlardır. Yaş, çalışma saati, ücret, iş memnuniyeti, hizmet süresi, istihdam öncesi işten beklenti, ücret memnuniyeti, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin kalitesi çalışanın gönüllü işten ayrılmasını etkileyen faktörlerdir (Pizam ve Thornburg 2000).

Parker ve Kohlmeyer (2004)'te örgütsel adalet ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemişler. Çalışmalarında ilk olarak terfi ve ücreti içeren kararların algılanan adaletine değinmişlerdir. Adalet, firmanın karar verirken bireylere karşı uyguladığı standartların tutarlı olup olmadığına göre incelenmiştir. Çalışmalarında adaletsiz davranışların çalışanlarda düşük iş memnuniyeti, düşük örgütsel bağlılık ve yüksek işten ayrılma eğilimine yol açacağını belirtmişlerdir. Ayrıca bireylere karşı tutarsız davranışların düşük iş performansı gibi bazı negatif sonuçları olacağına da değinmişlerdir. Örgütsel ödüllerin dağıtılmasındaki adaletsizlikler ödül/performans ilişkisini zayıflatmakta, bu da düşük motivasyon ve düşük performansa neden olmaktadır (Parker ve Kohlmeyer, 2004).

Uyguç ve Çımrın (2004) te örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler üzerine bir araştırma yapmışlardır. Yaptıkları araştırma sonucunda çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin duygusal ve normatif bağlılık ile negatif ilişki gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ancak, beklenenin aksine, devamlılık bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri yükseldikçe işten ayrılma niyetlerinin azalacağı; devamlılık bağlılığı düzeyleri yükseldikçe işten ayrılma niyetlerinin de yükseleceğini belirtmektedirler (Uyguç ve Çımrın, 2004).

Demircan ve Ceylan (2005) iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma yapmışlardır. Yaptıkları araştırma sonucunda çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına olan inancı ve bağlılığı arttıkça, örgütten ayrılma isteğinin de azalacağını belirtmişlerdir. Çalışanların işe bağlılığı, işe katılımı, örgüte duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı arttıkça işten ayrılma niyetleri de azalmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2005).

Çekmecelioğlu (2005) yaratıcılığı destekleyen örgüt iklimi boyutlarının (örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği, takım desteği, işin iddialı olması) iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmasında yaratıcılığın pozitif olarak desteklendiğinin algılandığı bir iklimde iş tatmininin arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığını belirtmiştir. Ayrıca fikirlerin adil olarak

değerlendirildiği, risk almanın cesaretlendirildiği, katılımcı ve işbirliğine dayalı bir örgüt yapısının olduğu bir örgüt ikliminde iş tatmininin pozitif, işten ayrılma niyetinin negatif yönde etkilendiğini de belirtmiştir (Çekmecelioğlu, 2005).

Sabuncuoğlu (2007) de eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma yapmıştır. Türkiye'nin 500 büyük işletmesinde çalışan 637 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre amir ve çalışma arkadaşlarının desteğinin isten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkileri olduğu görülmüştür. Buna göre, amir ve çalışma arkadaşlarının eğitim faaliyetlerine katılmaları ve eğitimlerde öğrendikleri bilgi ve becerileri işlerinde kullanmaları konusunda kendilerini desteklediğini hisseden bireylerin, isten ayrılma niyetinin azalacağı belirtilmiştir (Sabuncuoğlu, 2007).

Yong-Tao (2007) işten ayrılma eğilimi, iş fırsatları ve örgütsel bağlılık üzerine araştırma yapmıştır. 196 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada iş fırsatlarının işten ayrılma eğilimi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Duygusal bağlılığın ise işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde bir ilişkisi olduğunu saptamıştır.

2. 4. ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ

2. 4.1. ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ KAVRAMI

Organizasyonların rekabet avantajlarını koruyabilmeleri için sürekli değişen pazar şartlarına ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu yüzden insan kaynakları yönetim alanında birçok organizasyon daha üretici daha verimli ve daha fazla müşteri odaklı olmaya çalışmaktadır. Organizasyonun daha verimli olmasında temel anahtar ise çalışandır. Çalışanlar işletmenin başarısını etkileyen çok önemli bir faktördür. Çalışanların verimliliği örgütün başarılı olmasında, verimliliğinde, hayatta kalmasında ve büyümesinde çok önemli bir rol oynamaktadır Bu yüzden çalışanın verimliliği örgüt için büyük önem taşımaktadır. Çalışanların verimliliğini yüksek tutmak için onları motive etmek ve yaptıkları işin bilincine vardirmek gerekmektedir.

Çalışan verimliliği, çalışanın fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen yüksek çalışma temposunu sürekli kılmayı ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2005).

Bir işletmede işgücü verimliliğinin düşük olması, diğer girdilerden de yeterince yararlanılmadığının bir göstergesidir. İşgücü verimliliğinin yüksek olması diğer unsurlarında verimliliğini artırır. Bu durumda işgücü verimliliğinin diğer tüm verimlilik sonuçlarını etkileyen “lokomotif” özellikte ve önemde bir verimlilik olduğu söylenebilir (Uğur, 2003).

2.4.2. ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanın verimli olmasında birçok etken rol oynamaktadır. Bunlardan bazıları çaba ve yetenek gibi çalışana bağlıdır bazıları da çalışanın kontrolü dışında gelişmektedir (kaynak ulaşılabilirliği, hükümet müdahaleleri, ekonomik şartlar gibi) Çalışan verimliliğini etkileyen faktörler; yönetimin rolü, güdüleme, katılım, eğitim, iş örgütlenme, çalışma koşulları ve çalışanın kişilik özellikleridir.

2.4.2.1. Yönetimin Rolü

İş yerinde çalışanların verimliliğini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Buna rağmen birçok araştırmacı, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin çalışan verimliliğinde önemli faktör olduğuna inanmaktadır (Topper, 2007). Çünkü yönetici çalışanların işlerini planlamakta, onları görevlendirmekte ve denetlemektedir. Yönetici bunları yaparken çalışanların isteklerini, bilgi ve becerilerini göz önünde bulundurmazsa çalışanın verimliliğinin düşmesine neden olacaktır. Devamsızlık, geç kalma, tembellik, dikkatsiz çalışma, iş kazalarına yönetimin neden olduğu söylenebilir. Çünkü bunların hepsi yöneticinin kontrolü altındadır (Prokopenko, 1992). Aynı zaman da yönetici çalışan verimliliğinin etkili kullanılması için çalışanlara gerekli fırsatlar sağlamalıdır. Çok iyi becerilere sahip, güdülenmiş ve olumlu tutum içinde olan kişilerin fikirlerini ve sahip olduğu potansiyeli kullanabilmesi için fırsat verilmelidir.

Yöneticinin dürüst ve güvenilir olması, çalışanlarına karşı açık sözlü ve içten olması, çalışanların memnuniyetinin gelişmesine ve duygusal destek hissinin güçlenmesine neden olabilecektir (Aycan ve Eskin, 2005). Ayrıca bu durum çalışanın kendine güvenini geliştireceği gibi örgüt ile özdeşleşmesini de sağlayacaktır (Herrbach ve Mignonac, 2004). Bütün bunlarda çalışan verimliliğini olumlu yönde etkileyen faktörlerdir.

2.4.2.2. Motivasyon Ve Katılım

Çalışan verimliliğinin artırılmasında ikinci önemli konu motivasyondur. Motivasyonun sağlanabilmesi için önemli ilkeler şunlardır (Prokopenko, 1992);

- ❖ İşyerinde bir güven ortamı sağlanmalı. Çalışanların önerilerine ve sorunlarına olumlu yanıt verilmeli
- ❖ Performans temel ölçüt olarak alınıp, ayırım yapılmaksızın işçileri terfi ettirerek istihdam ve ilerleme sağlayacak eşit fırsatlar yaratılmalı
- ❖ İşçilere performanslarının karşılığı verilmeli ve örgütün başarısına olan katkıları takdir edilmeli
- ❖ Temiz ve güvenli çalışma koşulları ve uygun mesleki sağlık hizmetleri sağlayarak, tüm işçilerin sağlık, güvenlik ve refahlarını korunmalı
- ❖ İşbaşı eğitim olanakları ve mesleki gelişme programları sağlayarak, işçilerin beceri ve yetenekleri artırılmalıdır.

Verimlilik için uygun ortamın ve çalışma tutumlarının yaratılmasında, değişim sürecine tüm çalışanların etkin katılımı önemlidir. Çalışanlar genellikle yönetim ile paylaşabilecekleri değerli bilgilere sahiptirler. Bu nedenle, çalışanlar için, kendi çalışma koşullarını etkileyebilecekleri ve bazı şeylerin nasıl daha iyi yapılabileceğini önerebilecekleri bir ortamın yaratılması önemlidir. Karar alma sürecine yalnızca danışılarak da olsa çalışanların katılımının sağlanması durumunda, işçilerin alınan kararları daha dikkatli olarak uygulama eğiliminde olacaklardır (Prokopenko, 1992).

Yönetime katılım olgusunun temelinde, kişilerin kararlara katılımı durumunda verilecek olan kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır. İşgücünün düşüncelerine saygı göstermek, onu dinlemek ve onunla ilgili konuyu tartışarak karara vermek verimlilik açısından işletmeye, işgücü ile sağlıklı ilişkiler kurmak açısından da yöneticiye birçok artı değer kazandırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2001).

2.4.2.3.Eğitim

Örgütler işin niteliğine uygun çalışanlar seçtikleri zaman tüm sorunları çözmüş olmazlar. Örgütler canlı ve değişken olduklarından zaman içinde değişen durumlara uyum sağlayabilmek ve geri kalmamak için değişime ayak uydurabilecek çalışanlara gereksinim duyarlar. Böyle bir durumda değişen koşullara uygun çalışan almak çözüm değildir. Yapılabilecek en iyi yol mevcut çalışanı eğitmektir

İnsan ancak yeterli bir eğitim, öğretim ve gelişmeden sonra değerli bir kaynak ve en önemli verimlilik etmeni olur. Bireyin daha verimli çalışabilmesi için öncelikle işbaşında yetiştirilmeli ve eğitilmelidir. Bu amaçla kurum içinde kurs ve seminerler düzenlenmesi ve ayrıca kurum dışında düzenlenen kurs ve seminerlere gönderilmesi, çalışanı hem alanında uzmanlaşmasını sağlamakta hem de örgütte daha verimli ve başarılı olmasına imkan vermektedir. Çünkü bu tür kurs ve seminerler, çalışanın performansını geliştirir ve personeli motive eder. Çalışana kişisel gelişim ve öğrenme fırsatı verilmesi işin daha anlamlı olarak algılanmasını sağlar. Rego ve Cunha (2008) çalışana eğitim imkanı verildiğinde çalışanın iş yeterliliği ve otonomisinin güçleneceğini bununla beraber iş gereksinimlerini daha rahat ve istekle yerine getireceğini bildirmişlerdir.

Örgüt içinde çalışan verimliliğini artırmaya yönelik eğitim çalışmaları, sadece değişim dönemlerinde uygulanmamalıdır. Çalışanın işe yeni başladığı zamanlarda uygulanacak bir eğitim programı ile örgütü tanıması, örgüt kültürünü öğrenmesi

sağlanmalıdır. Bu eğitim sonucunda çalışan ya örgüt kültürüne uyum gösterip verimli olacaktır yada başka iş alternatiflerini düşünmeye başlayacaktır.

2.4.2.4. Örgütsel Uygulamalar

Örgütsel uygulamalar çalışan verimliliğini etkileyen önemli bir faktördür. Bu örgütsel uygulamalardan bazıları; kar paylaşımı, gözetim, takım çalışması, çalışan öneri programı, esnek çalışma zamanları, tam zamanında üretimdir. Alchian ve Demsetz (1972) bir örgüt içinde çabanın ölçülmesi ve gözlenmesi ile çalışan verimliliğinin açıklanmasını sağlamışlardır. Patibandla ve Chandra (1998) belirli görevlerin sadece takımla beraber yapılabileceğini bu yüzden takımla beraber yapılan işlerin ayrı ayrı yapılmasına göre daha fazla çıktı elde edileceğini vurgulamıştır. Bu durum çalışanlar arasında güvenin oluşmasını sağlayacaktır. Eğer takım çalışması çalışanlar arasında güvenin oluşmasına neden olursa, bu durum çalışan verimliliği daha fazla artacaktır. Alchian ve Demsetz (1972) ye göre kar paylaşımının verimliliği takımın ve örgütün büyüklüğüne bağlıdır. Kar paylaşım programının küçük örgütlerde, büyük örgütlere göre daha verimli olacağını belirtmişler.

2.4.2.5. Kişilik

Karatepe ve diğerleri (2006) kişilik özelliklerinin çalışan verimliliğini etkilediğini bulmuşlardır. Onların araştırmasına konu olan bu kişilik özellikleri; rekabet yeteneği, kendine güven ve çabadır. Rekabet yeteneğinin çalışan verimliliği ve çaba üzerinde pozitif etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca rekabet yeteneğinin verimlilik üzerindeki etkisinin çabanın verimlilik üzerindeki etkisinden daha fazla olduğunu belirtmişlerdir (Karatepe ve diğerleri, 2006).

Brown ve Peterson (1994) rekabet yeteneğinin satış personelinin verimliliği üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır. Ama çabanın rekabet yeteneği ve verimlilik arasında aracı olmadığını da belirtmişlerdir. Buna rağmen Menguc (1996) çabanın verimlilik ve rekabet yeteneği arasında aracı olduğunu belirtmiş ve rekabet gücünün aynı zamanda satış personelinin verimliliği üzerinde doğrudan pozitif

etkisinin de bulunduğunu da belirtmiştir. Plotkin (1987) de rekabet yeteneği ve satış personelinin verimliliği arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmiştir. Ingram, Lee ve Skinner (1989) çabanın çalışan verimliliğini artırdığını belirtmiştir. Hartline ve Ferrell (1996) kendine güveninin çalışan verimliliğini olumlu bir şekilde etkilediğini bulmuşlardır.

Barrik ve Mount (1991) yaptıkları araştırmada bütün meslek grupları için dürüstlüğün çalışan verimliliği ile tutarlı ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Hurtz ve Donovan (2000) da dürüstlüğün çalışan verimliliği ile güçlü ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Stewart, Carson ve Cardy (1996) otel endüstrisinde uygunluk, dürüstlük, duyarlılık ve deneyime açıklık gibi kişilik özelliklerinin çalışan verimliliği üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır. Buna rağmen onlar dışa dönüklük ve verimlilik arasında ilişki bulamamışlardır.

Luthans ve diğerleri (2008) çalışan verimliliği ve destekleyici örgütsel iklim arasındaki ilişkide çalışanın psikolojik sermayesinin (umut, kendine güven, iyimserlik ve dayanıklılık) ara etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda çalışanın psikolojik sermayesinin çalışan verimliliğiyle pozitif ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.

2.4.3. ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİYLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Chen, Tsui, Farh (2002) örgütsel bağlılık ve yöneticiye bağlılığın çalışan performansı ile ilişkilerini araştırmışlardır. Çalışan performansının yöneticiye bağlılıkla daha fazla ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Chow ve Keng-Howe (2006) esnek çalışma saatlerinin çalışan verimliliği ve bağlılığı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Yaptıkları araştırmada esnek çalışma saatlerinin verimlilik ve bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirtmişlerdir (Chow ve Keng-Howe 2006).

Fohlke (2006) yaptığı araştırmada satış personellerinin yetenekleri ve verimlilikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Verimliliğe katkıda bulunan yeteneklerin geliştirilmesinde eğitimin ve deneyimin önemi üzerinde durmuştur. Satış personellerinin yeteneklerinin geliştirilmesinin verimliliği artırdığını belirtmiştir (Fohlke, 2006).

Karatepe ve diğerleri (2006) iş memnuniyeti ve çalışan verimliliği üzerindeki bireysel özelliklerin etkisini araştırmışlardır. Özellikle (i) çalışan verimliliği üzerindeki çaba, özgüven ve kişisel rekabetin etkisi (ii) iş memnuniyeti üzerindeki çaba ve özgüvenin etkisi ve (iii) işten ayrılma eğilimi üzerinde iş memnuniyeti ve çalışan verimliliğinin etkisi üzerinde araştırma yapmışlardır. Çalışan verimliliği üzerinde rekabet yeteneği, özgüven ve çabanın önemli etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Bommer, Dierdorff ve Rubin (2007) çalışan verimliliği üzerinde bireysel düzeydeki örgütsel vatandaşlık davranışı ile grup düzeyindeki örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Grup düzeyindeki örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performansı ve bireysel düzeydeki örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ara etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Bireysel düzeydeki örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek olduğu zaman çalışan performansını artırdığını belirtmişlerdir.

Blickle ve diğerleri (2008) de kişilik özellikleri ile çalışan verimliliği arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Politik yeteneğin ara değişken olarak çalışan verimliliği ile vicdanlılık ve uygunluk arasındaki ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmalarında hem politik yeteneğin hem de uygunluğu yüksek olan bireylerin verimliliğinin diğerlerine göre daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

McEvoy ve Cascio (1987) çalışan verimliliği ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Verimliliği düşük kişilerin yüksek verimliliğe sahip kişilere oranla işten ayrılma ihtimalinin daha fazla olduğunu bildirmişlerdir.

3. ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞİMİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL DESTEK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Hofstede'nin kültür analizinde ortaya çıkan dört boyut sosyal seviyeler için türetilmiş olsa da, sosyal ve örgütsel araştırmacılar bu boyutları bireysel farklılık değişkenleri olarak da kullanmışlardır. Hofstede (1980) göre yüksek güç mesafesindeki ülkelerde yöneticiye itaatkarlık desteklenmekte ve otokratik liderlik tercih edilmektedir. Ayrıca çalışanların kararlara katılması beklenmemektedir. Yüksek güç mesafesindeki çalışanlar yöneticinin kararları tek başına verme hakkının olduğuna inanırlar. Düşük güç mesafesindeki çalışanlar ise yöneticinin kendilerine danışmasını beklerler (Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002). Bu yüzden düşük güç mesafesindeki çalışanlar yöneticiyle daha yakın ilişki kurma fırsatları vardır. Ayrıca düşük güç mesafesinde yönetici çalışanlara tam ve doğru bilgiler vermekte ve aldıkları kararların gerekçelerini göstermektedir. Bunun sonucunda da çalışanlar kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar. Yüksek güç mesafesinde, çalışanların yönetici ile yakın ilişki kurmaları zor olmaktadır. Bu ilişki olmadan da çalışanlar verilen prosedürel adaleti ve örgütsel desteği algılayamamaktadırlar.

Yapılan araştırmalara göre düşük güç mesafesindeki çalışanların yöneticiden tam ve doğru bilgi alabildikleri için etkileşim adaleti daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Begley ve diğerleri (2002) güç mesafesinin adalet ve örgütsel çıktılar arasında ki ara değişken etkisini test etmişlerdir. Güç mesafesinin dağıtım adaleti, prosedürel adalet, iş memnuniyeti ve güven ile güçlü karşılıklı ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Lam, Schaubroeck ve Aryee (2002) güç mesafesinin algılanan adalet, memnuniyet, performans ve devamsızlık arasındaki ilişkide ara değişken etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Farh, Hackett ve Liang (2007) güç mesafesinin örgütsel çıktılar (duygusal bağlılık, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı) ve algılanan örgütsel destek arasındaki ara değişken etkisini incelemişlerdir. Güç mesafesinin örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek arasında ki ilişkide güçlü bir ara değişken etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Güç mesafesinin diğer örgütsel

çıktılar üzerinde de ara değişken etkisinin olduğunu açıklamışlardır. Bu ara değişken etkinin güç mesafesi yüksek olan bireylerden ziyade düşük olan bireylerde daha güçlü olduğunu da vurgulamışlardır (Farh, Hackett ve Liang, 2007).

Adalet algılarının belirlenmesinde tek bir faktör rol oynamamaktadır. Özellikle ödüllerin dağıtılmasında çalışan tercihlerindeki farklılıklar dağıtım ve prosedürel adalet algılarının değişik algılanmasına neden olmaktadır. Adalet algılarının bireyci ve toplumcu kültürlerde farklı olduğu görülmektedir. Bond, Leung, Wan (1982) Çin’de ödüllerin dağıtılmasında ihtiyaç ve eşitlik önemliyken, Amerika’da adaletin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Dağıtım tercihlerindeki bu farklılığın nedeni Çin’in toplumcu eğilimler göstermesi ve buna karşın Amerika’nın da bireyci eğilimler göstermesidir. Chen (1995) de Çinli çalışanların Amerikalı çalışanlara göre ödül dağıtımında eşitlik temelini benimsediklerini belirtmiştir.

Ramamoorthy ve Carroll (1998) prosedürel adalet ilkeleri içinde bulunan resmi performans değerlendirme prosedürlerinin toplumcu kültürlerden ziyade bireyci kültürlerin özelliklerini yansıttığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte toplumcu kültürlerin çalışan performansını değerlendirirken daha çok resmi olmayan mekanizmaları kullandığını belirtmektedirler.

Murphy ve diğerlerinin (2006) yapmış oldukları araştırmada bireylerin adalet algıları ve kültürel eğilimleri arasındaki etkileşimin çalışanın örgütüne ve takımına karşı tutumunu etkilediğini belirtmişlerdir. Bireysel yönelimler duygusal bağlılık ve kıdem eğilimiyle negatif yönde ilişkilidir. Ödüllerin dağıtılmasında adil prosedürlerin varlığı bireysel eğilimli çalışanları örgüte karşı olumlu tutumlar sergilemesini sağlamaktadır. Yani prosedürel adalet algıları toplumcu ve bireysel eğilimli çalışanları farklı bir şekilde etkilemektedir.

Gomez-Mejia ve Welbourne (1991) toplumcu kültürlerdeki çalışma ilişkilerinin ahlaki ilkelere dayandığını belirtmişlerdir. Bunun sonucu olarakta örgüt ve çalışma takımına karşı daha fazla sadakat, bağlılık göstermekte, iş yerinde daha fazla süre çalışma eğilimi göstermektedirler. Parkes ve Bochner ve Schneider (2001)

de toplumcu bireylerin örgütlerine karşı daha fazla bağlılık gösterme ve daha fazla süre aynı işyerinde çalışma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir.

Bu düşüncelere dayanarak araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibidir.

H1: Örgüt kültürü örgütsel destek üzerinde pozitif etkiye sahiptir

3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞTEN AYRILMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Birçok çalışma çalışanın işten ayrılma olayının kişisel değişkenlerin (iş memnuniyeti, iş bağlılığı, iş stresi gibi) etkisiyle meydana geldiğini belirtmektedir. Buna rağmen çok az araştırma örgüt kültürü gibi örgütle ilişkili değişkenler üzerinde durmaktadır.

Örgüt kültürünün bireycilik-toplumculuk boyutu değerlendirildiğinde yapılan araştırmalar göstermiştir ki toplumcu özellikler gösteren bireyler kurumlarına daha bağlı olma ve grup amaçlarını, bireysel amaçlarının önüne geçirme eğilimindedirler. Toplumcu bireyler örgütleriyle daha uzun vadeli ilişkiler kurmaktadırlar (Jung ve Avolio,1999). Bununla birlikte toplumcu yapıya sahip örgüt yöneticilerinin, bireysel örgüt yöneticilerine oranla daha az biçimsel kontrol yaptığı ifade edilmektedir (Rodrigues, 1998) Bütün bunlarda toplumcu bireylerin işten ayrılma eğilimlerinin daha az olabileceği anlamına gelmektedir.

Güç mesafesiyle işten ayrılma eğilimi incelendiğinde, güç mesafesi yüksek olan örgütlerde ücret farkları yüksektir, yöneticiler otokratik tarzda karar verirler, daha fazla gözetici amir vardır. Bu gibi nedenler de çalışanların işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır.

Bu düşüncelere dayanarak araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir

H2: Örgüt kültürü işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif etkiye sahiptir

3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Örgütlerde insan kaynağına verilen önem giderek artmaktadır. Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için bu insan kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. Ama

başarılı olmak için bu insan kaynağını en doğru ve en etkili biçimde kullanabilmelidirler. Bunun için gerekli tüm düzenlemelerin yapılıp uygun ortamın sağlanması gerekmektedir. Birçok örgüt, oluşturulacak bir örgüt kültürünün çalışanların verimliliğini artıracaklarını hesaba katmamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, etkileşimler, etkinlikler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Tüm bunların çalışanlarca benimsenmesi, örgüte ortak bir havanın solunmasına neden olacaktır. Böyle bir çalışma ortamı ise, çalışanların başarısında, verimliliğinde büyük rol oynayacaktır.

Örgüt kültürü personel çalışmalarını kuşatan, yönlendiren, anlamlı hale getirip daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayan özellikler taşımaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların performansını ve motivasyonunu etkileyen, verimliliği belirleyen bir unsur olmaktadır. Örgüt kültürü herkesin önemli olanı kavramasını sağlamakta, böylece günlük emir ve talimatlara çok fazla gerek kalmadan herkes amaca doğru verimli çalışmaktadır.

Farklı kültürlerdeki bireylerin çalışan verimliliğine neyin katkıda bulunacağıyla ilgili algıları farklı olmaktadır. Batı kültürlerinde (özellikle yüksek bireyci kültürlerde) verimlilikle ilgili teoriler birey üzerine odaklanmaktadır. Bunun tersine asya kültürleri (toplumcu kültürler) kendi bağımsız görüşlerini hafifseme eğilimindedirler (Chiang ve Birtch, 2007) Yani bu tür bireyler grup amaçları için kendi amaçlarını ikinci sıraya atma eğilimindedirler (Wang ve diğerleri, 2002).

Bu düşüncelere dayanarak araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibidir
H3: Örgüt kültürü çalışan verimliliği üzerinde pozitif etkiye sahiptir

3.4. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞTEN AYRILMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Destekleyici iş yerleri çalışanlar için daha çekici olmaktadır. Bu yüzden örgütsel destek yüksek olduğunda çalışanlar başka iş aramadıkları için işten ayrılma olasılığı düşmektedir (Cropanzona ve diğerleri 1997). Örgütsel destek çalışmada örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda zorunluluk duygusu yaratarak işten

ayrılma oranını düşürmektedir. Eisenberger ve diğerleri (2002) göre algılanan yüksek örgütsel desteğin çalışanlarda bunun karşılığını verme konusunda zorunluluk yarattığını belirtmişlerdir. Çalışanın bu yüksek örgütsel desteğin karşılığını vermesinin yollarından biride örgütte kalmaya devam etmesidir. Eisenberger ve diğerleri destek algısının çalışanın öz kimliğinin önemli bir parçası olarak örgütsel üyeliğin uyumunu cesaretlendirdiğini iddia etmişlerdir (Allen, Shore ve Griffeth, 2003). March ve Simon çalışanların organizasyonda devam etme kararının organizasyon tarafından sunulan teşvikler ile çalışanın beklentileri arasındaki dengeye dayandığını iddia etmişlerdir. Organizasyondan yüksek teşvik algılayan çalışanın organizasyondan ayrılma olasılığı düşecektir (Allen, Shore ve Griffeth, 2003). Randall, Cropanzano ve Wayne tarafından yapılan alan çalışmada da örgütsel desteğin işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkisi olduğunu bulmuşlardır (Randall ve diğerleri, 1999).

Algılanan örgütsel desteğin adalet boyutu ile işten ayrılma arasındaki ilişki incelendiğinde bazı araştırmacılar çalışanın örgütünden düşük dağıtım adaleti algıladığında işten ayrılmayı tercih ettiğini belirtmişlerdir (Hendrix ve diğerleri, 1998; Hom, Hriffeth ve Sellaro, 1984). Telly, French, Scott (1971) çalışanların iş güvencesi, ilerleme, ücret, çalışma koşulları gibi alanlarda adaletsizlik algılamasının işten ayrılma eğilimini yükselteceğini belirtmişlerdir. Buna göre adaletsizlik algısı ile işten ayrılma eğilimi arasında önemli bir ilişki söz konusudur. Fields, Pang ve Chiu (2000) Hong Kong da yaptıkları çalışmalarında dağıtım adaletinin çalışanların işten ayrılma eğilimi üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Adaletsizlik algısının çalışanın işten ayrılması ile sonuçlanmasının nedeni ücretin yetersiz olarak algılanmasıdır (Scholl, Cooper, Mckenna 1987). Loi, Summers ve Hedrix (1991) ücret adaleti algılamasının ücret doyumunu, ücret doyumunda iş doyumunu artırdığını belirtmişlerdir. İş doyumunun yüksek olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı, işten ayrılma eğilimini azalttığını ve bunlar sonucunda performansın olumlu yönde etkilendiğini belirtmişlerdir (Summers ve Hedrix, 1991). Loi, Hang-Yue, Sharon (2006) de yapmış oldukları araştırmada hem dağıtım adaletinin hemde prosedürel adaletin işten ayrılma eğilimi üzerinde önemli etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Bu yüzden çalışanın işten ayrılmasını azaltmak için örgütün çalışanın

adalet algılarını güçlendirecek uygulama ve politikaları geliştirmesi gerekmektedir. Tekleab, Bartol ve Liu (2005) dağıtım adaleti, prosedürel adalet, çalışanın ücreti, maaş zammı ve ücret memnuniyetinin çalışanın işten ayrılması üzerindeki etkileri incelemişlerdir. Sonuçlar göstermiştir ki dağıtım adaleti hem maaş zammından memnuniyet hemde maaş miktarından memnuniyet arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir. Dağıtım adaleti ücretten memnuniyetin önemli bir tahmincisi olurken, prosedürel adalet ücret zammının önemli bir tahmincisi olmaktadır. Ücret zammı da çalışanın işten ayrılması ile negatif yönde ilişkilidir (Tekleab, Bartol ve Liu, 2005). Yani çalışanlar kendilerine yeteri kadar zam verildiğini düşündüklerinde örgütte kalma eğilimi içinde olacaklardır.

Prosedürlerde yada çıktıların dağıtılmasında adaletsiz davranışlar algılayan çalışanlar, başka alternatifler arayarak mevcut işlerini bırakmaya çalışmaktadırlar. Örgütlerinden yüksek derecede destek algılayan çalışanlar ise örgüte karşı daha fazla bağlılık ve sadakat göstermekte ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım etmede daha azimli olmaktadır. Bunun sonucu olarakta örgütte işten ayrılmalar azalmaktadır.

Algılanan yönetici desteğinin işten ayrılma eğilimi üzerindeki ilişkisi incelendiğinde yönetici desteğinin örgütsel desteği artırarak gönüllü işten ayrılmayı azalttığı belirtilmektedir. Algılanan yönetici desteği sonucu ortaya çıkan algılanan örgütsel destek, organizasyonun amaçlarına ulaşmasında yardım ederek ve işten ayrılma ve diğer geri çekilme davranışlarını azaltmasıyla sonuçlanan duygusal bağlılığı artırarak çalışanın hissedilen yükümlülüğünü kuvvetlendirmektedir (Eisenberger ve diğerleri, 2002).

Gönüllü işten ayrılmayla ilişkili olarak Malatesta yönetici desteğinin düşük olduğu zamanlarda çalışanların olağan iş sorumluluklarını tamamlamaya devam ederken yöneticiyle teması en aza indirildiğini ileri sürmüştür. Yinede azalan örgütsel destek ile düşen yönetici desteği çalışanların geleceği için olumsuz durumlara sahip olmaktadır (Eisenberger ve diğerleri, 2002).

Bu düşüncelere dayanarak araştırmanınördüncü hipotezi aşağıdaki gibidir

H4: Örgütsel destek işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif etkiye sahiptir.

3.5. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Örgütsel destek algısı hem iş tutumlarını (iş memnuniyeti, duygusal bağlılık) hem de davranışları (işe devam etme, verimlilik) olumlu yönde etkilemektedir. Muse ve Stamper (2007) 263 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada algılanan örgütsel desteğin çalışan verimliliğini olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır.

Allen ve Griffeth (1999) örgütte ödüller performansa göre dağıtılmıyorsa, verimliliği yüksek kişilerin memnuniyetsiz olacağını ve işten ayrılma olasılıklarının fazla olacağını belirtmişlerdir. Ücret, çalışanların tutumları, güdülenmeleri ve davranışlarının önemli bir belirleyicisidir. Karşılıklılık kuralına uygun olarak verilen ücret çalışanlarda daha olumlu tutumlara, inançlara ve davranışlara yol açmaktadır (Gardner, Dyne ve Pierce, 2004). Örgüt içersinde yüksek verimliliğe sahip kişiler, daha az verimliliği sahip olan kişilerle aynı yada daha düşük düzeyde ödül alırlarsa verimliliklerini düşürmeye başlayacaklardır (Lawler, 1994).

Bu düşüncelere dayanarak araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdaki gibidir

H5: Örgütsel destek çalışan verimliliği üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

3.6. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARA DEĞİŞKEN ETKİSİ

Geçmiş araştırmalar incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin bazı değişkenler arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğu görülmektedir. Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001) algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık, yönetici desteği, prosedürel adalet ve örgütsel ödüller arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğunu bulmuşlardır. Moorman, Blakely ve Niehoff (1998) prosedürel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel desteğin ara değişken etkisini incelemişlerdir. Örgütsel desteğin prosedürel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının dört boyutunun üçünde ara değişken etkisine sahip olduğunu bulmuşlardır. Loi, Hang-Yue ve Foley (2006) yaptıkları araştırmada adalet

algıları (hem dağıtım hem de prosedürel adalet algısı), işten ayrılma eğilimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel desteğin ara değişken etkisini tespit etmişlerdir. Eisenberger ve diğerleri (2002) 493 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada algılanan örgütsel desteğinin, işten ayrılma eğilimi ve algılanan yönetici desteği arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğunu bulmuşlardır. Cheung ve Law (2008) da 159 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada dağıtım adaleti, kişilerarası adalet, bilgi adaleti ve çalışanın kendini örgütle özdeşleştirme arasındaki ilişkide örgütsel desteğin ara değişken etkisini incelemişlerdir. Örgütsel özdeşleşme ve kişilerarası adalet ve bilgi adaleti arasındaki ilişkide örgütsel desteğin ara değişken etkisine sahip olduğunu bulmuşlardır.

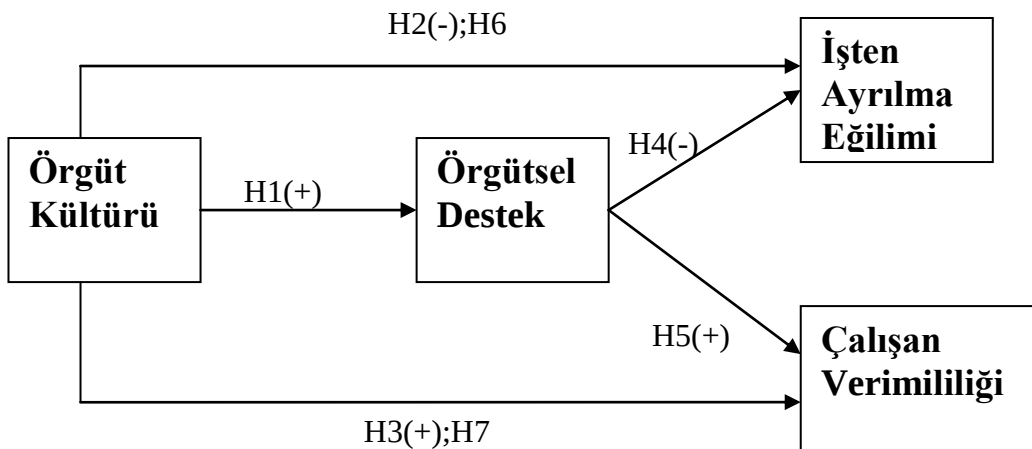
Bu düşüncelere dayanarak araştırmanın altıncı ve yedinci hipotezi aşağıdaki gibidir

H6: Örgütsel destek örgüt kültürü ve işten ayrılma eğilimi üzerinde ara değişken etkisine sahiptir.

H7: Örgütsel destek örgüt kültürü ve çalışan verimliliği arasında ara değişken etkisine sahiptir.

3.7. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmada örgüt kültürünün algılanan örgütsel destek, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliğine etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.



Şekil: 3.1. Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE HİPOTEZLERİN TESTİ

4.1. Araştırma Soruları ve Hipotezler

Bu çalışmanın amacı; örgüt kültürünün, algılanan örgütsel destek, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği üzerindeki etkilerini tespit etmek ve örgütsel desteğin ara etkisini incelemektir. Buna dayalı olarak, cevap aranan temel sorular şunlardır:

1. Örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek üzerinde ne derece etkilidir?
2. Örgüt kültürü, işten ayrılma eğilimi üzerinde ne derece etkilidir?
3. Örgüt kültürü, çalışan verimliliği üzerinde ne derece etkilidir?
4. Örgütsel destek algısı işten ayrılma eğilimi üzerinde ne derece etkilidir?
5. Örgütsel destek algısı çalışan verimliliği üzerinde ne derece etkilidir?
6. Örgüt kültürü ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide örgütsel destek bir ara değişken midir?
7. Örgüt kültürü ve çalışan verimliliği arasındaki ilişkide örgütsel destek bir ara değişken midir?

Bu soruları test etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Örgüt kültürü örgütsel destek üzerinde pozitif etkiye sahiptir

H2: Örgüt kültürü işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif etkiye sahiptir

H3: Örgüt kültürü çalışan verimliliği üzerinde pozitif etkiye sahiptir

H4: Örgütsel destek işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H5: Örgütsel destek çalışan verimliliği üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H6: Örgütsel destek örgüt kültürü ve işten ayrılma eğilimi üzerinde ara değişken etkisine sahiptir.

H7: Örgütsel destek örgüt kültürü ve çalışan verimliliği arasında ara değişken etkisine sahiptir.

4.2. Araştırma Evreni

Araştırma Düzce ilinde faaliyet gösteren bir tekstil firmasında çalışan tüm personeli kapsamaktadır. Değişik kademelerde çalışan toplam 1480 çalışan araştırmanın evreni olarak esas alınmıştır. İzinli çalışanlarda göz önünde bulundurularak gönüllülük esasına dayalı olarak örneklem elde edilmiştir.

Araştırmanın tekstil sektöründe yapılmasının temel nedeni Türkiye için yeri ve önemi büyük olan bir sektör olarak gerek istihdam, gerek ihracat ve gerekse ekonomiye katkısı bakımından önderlik etmesidir. Yüzde 34'e ulaşan bir oranla Türkiye'nin ihracatında en büyük paya sahip olan Tekstil ve Konfeksiyon sektörünün özellikle istihdama olan katkısı Türkiye için çok önemlidir.

Düzce'de tekstil ve tekstil ürünlerinin imalatı birinci sırada yer almaktadır. Düzce'de çalışanların %34.1'i tekstil ve tekstil ürünleri imalatı sektöründe çalışmaktadır. Görüldüğü gibi Türkiye genelinde olduğu gibi Düzce'de de tekstil sektörü önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte Düzce'de işgücü temininde güçlük çekilen mesleklerde ise yine tekstil sektörünün ağırlığı görülmektedir. Bunun nedenlerinden biri ise özellikle iplik ve dokuma üretiminde teknolojik seviyenin yüksek olması ve buna bağlı olarak yöneticilerin vasıflı işgücünü işletmede tutmakta zorlanmasıdır. Çalışan temininde güçlük çekilen ve vasıflı işgücünü tutmakta zorlanan böyle bir sektörde bu araştırma ile işten ayrılma eğilimini etkileyen unsurlar üzerinde durularak işletmelere yol gösterilmesi amaçlandığı için yine bu sektör tercih edilmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü firma da Düzce'nin en yüksek ihracat kapasitesine sahip ve fason üretim açısından yüksek üretim hacmi ile çalışan firmadır. Aynı zamanda bu firma 1480 çalışanı ile bölgede tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalar arasında en fazla çalışana sahip görülmektedir.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket beş bölümden ve toplam 56 sorudan oluşmaktadır. Demografik bilgileri içeren son bölüm

hariç anketteki soruların cevapları 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen beşli Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Rensis Likert tarafından geliştirilen Likert tipi tutum ölçeği, tutumları ölçülecek bireylere çeşitli ifadelerin sunularak bu ifadelere katılma oranlarının istendiği bir örnekleme yöntemidir (Tavşançıl, 2002). Örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği üzerinde, bireylerin psikolojik ve tutum ifadelerinin ölçülmesinde güvenilir bir yöntem olan Likert Ölçekleme metodunun kullanılması yerinde görülmüştür. Araştırma anketlerinin cevaplandırılması işletmenin insan kaynakları departmanı ile yapılan işbirliği sonucunda gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları bölümünde şef olarak çalışan kişi anketleri herkesin ulaşabileceği ve mola zamanlarını çoğunlukla geçirildiği bölümlere bırakmış ve doldurulması konusunda çalışanları motive etmiştir. Böylece çalışanlar gönüllük esasına dayalı olarak anketleri doldurmuş ve doldurulan anketleri yine ilgili şefin belirlediği bir havuza bırakmışlardır. Bu havuzlar çalışanların kolay ulaşabileceği alanlara koyulmuş, kilitli kutulardan oluşmaktadır. Bu sayede anketlerin anonim olarak toplanması da mümkün olmuştur.

4.4. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Daha sonra bu ölçekler Türkçe'ye çevrilmiştir. Aşağıda bu ölçekler sırasıyla verilmiştir

Örgüt Kültürü Ölçeği: Anketin ilk 32 sorusunda örgütün kültürüyle ilgili sorular yer almaktadır. Örgüt kültürünü ölçmede Dorfman ve Howell (1988), Erez ve Earley (1987), Chen, Meindl ve Hui (1998), Sigler ve Pearson (2000), Robbins ve Mukerrji (1994) ve Hofstede (1991) tarafından oluşturulan örgüt kültürü anketi kullanılmıştır. Burada örgüt kültürünün değişik boyutları incelenmiştir. Bunlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçış, dişilik/erillik ve bireycilik/toplumculuktur.

Örgütsel Destek Ölçeği: Anketin ikinci bölümünde Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından geliştirilen toplam 36 sorudan oluşan Algılanan Örgütsel Destek

Ölçeğinin, daha önce Eisenberger ve diğerleri (2001) ve Shanock ve Eisenberger (2006) tarafından kullanılmış olan 6 soruluk kısa versiyonu yer almıştır.

Çalışan verimliliği Ölçeği: Anketin üçüncü bölümünde çalışan verimliliğiyle ilgili sorular yer almaktadır. Çalışan verimliliği ölçeği Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek “ işlerimi zamanında tamamlarım” ve “Problem çıktığında hızla çözerim gibi” 4 adet ifadeden oluşmaktadır.

İşten Ayrılma Eğilimi: Anketin dördüncü bölümünde işten ayrılma eğilimi ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu ölçek Bluedorn (1982) tarafından geliştirilmiştir. Bu bölümde çalışanların ne sıklıkla işten ayrılmayı düşündüklerini belirten ifadeler yer almaktadır.

4.5. Hipotez Testleri Öncesi Verilerin Analizi

Anket formlarıyla toplanan veriler istatistik paket programı olan SPSS 13 for Windows’da analiz edilmiştir. Veri analizinde Kesinlikle Katılıyorum 5 puan, Katılıyorum 4 puan, Kararsızım 3 puan, Katılmıyorum 2 puan, Kesinlikle katılmıyorum 1 puan olarak değerlendirilmiştir.

4.5.1 Örneklemenin Demografik Özellikleri

Araştırmada kullanılan anketi toplam 260 çalışan cevaplamıştır. Bu anketlerden 4 tanesi analize elverişli olmadığı için araştırma kapsamına alınmamıştır. Bu durumda araştırmanın örneklem hacmi 256’dır.

4.5.1.1. Cinsiyet özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımı Tablo 4.1 de gösterilmektedir. Tablo 4.1’e göre, ankete katılanların %18,8’i erkek, %79,3’ü ise

bayandır. Tablo 4.1’den de anlaşılacağı üzere ankete katılanların büyük bir kısmı bayanlardan oluşmaktadır.

Tablo 4.1 Cevaplayıcıların Cinsiyet Özellikleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Erkek	48	18,8	18,8	18,8
Bayan	203	79,3	79,3	98,0
Eksik veri	5	2,0	2,0	100,0
Toplam	256	100,0	100,0	

4.5.1.2. Eğitim Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 4.2’de gösterilmektedir. Cevaplayıcıların %67.2’si ilköğretim, %23’ü lise, %5.5’ise üniversite mezunudur.

Tablo 4.2 Cevaplayıcıların Eğitim Özellikleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
İlkokul-ortaokul	172	67,2	67,2	67,2
Lise	59	23,0	23,0	90,2
üniversite	14	5,5	5,5	95,7
Eksik veri	11	4,3	4,3	100,0
Toplam	256	100,0	100,0	

4.5.1.3. Medeni Durum

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 4.3’te gösterilmektedir. Cevaplayıcıların %57.5’i evli, %37,9’u bekar, %2.3’ü ise duludur.

Tablo 4.3 Cevaplayıcıların Medeni Durumları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evli	147	57,4	57,4	57,4
Bekar	97	37,9	37,9	95,3
Dul	6	2,3	2,3	97,7
Eksik veri	6	2,3	2,3	100,0
Toplam	256	100,0	100,0	

4.5.1.4. Yaş

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları Tablo 4.4'te gösterilmektedir. Tablo 4.4'e bakıldığında çalışanların çoğunun yirmili yaşlarda olduğu görülmektedir. Örgütteki en genç çalışan 18 yaşında, en yaşlı çalışanda 48 yaşındadır.

Cevaplayıcıların Yaşı	Frekans
20'den az	14
20-25	91
26-30	61
31-40	68
41-50	12
Eksik veri	8
Toplam	256

4.5.1.5. Çalışma Süresi

Araştırmaya katılanların çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 4.5 gösterilmektedir. Cevaplayıcıları %34,4'ü 0-1 yıl arasında, %42,6'sı 2-5 yıl arası, %18,8'i 6-10 yıl arasında çalışmaktadır.

Tablo: 4.5 Cevaplayıcıların Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi(yıl)	frekans	yüzde
0-1	88	34,4
2-5	109	42,6
6-10	48	18,8
Eksik veri	11	4,3
Toplam	256	100,0

4.5.1.6.Cevaplayıcıların Pozisyonları

Araştırmaya katılanların pozisyonlarına göre dağılımları tablo 4.6’da görülmektedir. Cevaplayıcıların %91.8’i işçidir.

Tablo: 4.6 Cevaplayıcıların Pozisyonlarına göre dağılımları

	Frekans	yüzde
İşçi	235	91,8
usta başı veya usta	3	,12
Diğer	10	3,9
Eksik veri	8	3.1
Toplam	256	100,0

4.5.1.7.Çalışanların Çalıştıkları Bölümler

Araştırmaya katılanların bölümlerine göre dağılımları Tablo 4.7’de görülmektedir. Cevaplayıcıların %72.7 üretim bölümünde çalışmakta, %5.5 ise personel-insan kaynakları bölümünde çalışmaktadır.

Tablo: 4.7 Cevaplayıcıların çalıştıkları bölümlerine göre dağılımları

	Frekans	yüzde
Üretim	186	72,7
Personel-iky	14	5,5
Diğer	31	12,1
Toplam	231	90,2
Eksik veri	25	9,8
Toplam	256	100,0

4.5.1.8 Cinsiyete Göre Devamsızlık Durumları

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre devamsızlık dağılımları Tablo 4.8 verilmiştir. Toplam 203 bayanın 135’i son altı ay içerisinde hiç devamsızlık yapmamıştır. Toplam 48 erkeğin ise 29’u son altı ay içerisinde hiç devamsızlık yapmamıştır.

Tablo: 4.8 Cevaplayıcıların Cinsiyetlerine Göre Devamsızlık Durumları

Gelinmeyen Gün Sayısı	Cinsiyet			
	Erkek	%	Bayan	%
0	29	17,6	135	81,8
1	5	18,5	22	81,5
2	2	28,6	5	71,4
5	0	0	1	100
7	2	100	0	0
10	1	50	1	50
15	1	100	0	0

4.5.1.9.Cinsiyete Göre Geç Gelme Durumları

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre geç gelme dağılımları Tablo 4.9 verilmiştir. Toplam 203 bayanın 148'i son altı ay içerisinde hiç geç gelmemiştir. Toplam 48 erkeğin ise 33'ü son altı ay içerisinde hiç geç gelmemiştir.

Tablo: 4.9 Cevaplayıcıların Cinsiyetlerine Göre Geç Gelme Durumları

Geç Kalınan Gün Sayısı	Cinsiyet			
	Erkek	%	Bayan	%
0	33	18,2	148	81,8
1	2	16,7	10	83,3
2	2	22,2	7	77,8
3	1	100	0	0
4	0	0	1	100
5	1	100	0	0
8	1	100	0	0
9	1	100	0	0

4.5.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir (Kleinbaum, Kupper, Muller, 1998).

Araştırmada kullanılan değişkenler göz önünde bulundurulduğunda örgüt kültürünün dört, örgütsel desteğin bir, işten ayrılma eğiliminin bir ve çalışan

verimliliğinin bir boyuttan oluştuğu görülmektedir. Anketi oluşturan likert tipi toplam 47 soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör varimax dönüşümü ile ulaşılmış ve bu yapıyı elde etmek için 7 ifadenin dışarıda bırakılması gerekmiştir. Faktör analizi sonucunda örgüt kültürünün Belirsizlikten Kaçış Boyutu, iç belirsizlikten kaçış ve dış belirsizlikten kaçış olmak üzere iki faktöre ayrılmıştır. Bu durumda örgüt kültürü beş faktöre ayrıldığı için toplam sekiz faktör ortaya çıkmıştır.

4.5.2.1.Örgüt Kültürü Ölçeği

Bir ölçeğe faktör analizi uygulayabilmek için önce belirli testlerden geçirilmesi gerekir. Bunlardan ilki KMO örneklem yeterliliği ölçümüdür. Bu oranın 0, 60'dan fazla olması istenir. İkincisi ise Barlett Küre Sekli testidir. Bu test sonucunun da 0,05'den küçük olması istenir. Ancak bu koşullar altında faktör analizi uygulanabilir. Örgüt kültürüne ait yapılan faktör analizinde, KMO 0,750 ve Barlett testi de 0,000 gibi yüksek oranda bulunmuştur.

Tablo: 4.10'da örgüt kültürüne ait faktör yükleri gösterilmiştir. Elde edilen beş faktör toplam varyansın %50,316'sını açıklamaktadır.

Tablo 4.10 Örgüt Kültürüne Ait Faktör Yükleri

	Faktörler				
	İç Belirsizlikten Kaçış	Güç Mesafesi	Bireycilik-Toplumculuk	Dişilik-Erillik	Dış Belirsizlikten Kaçış
B.K2	,817				
B.K4	,816				
B.K3	,764				
B.K5	,625				
G.M4		,819			
G.M8		,707			
G.M2		,663			
G.M6		,612			
G.M5		,594			
B.T3			,750		
B.T2			,705		
B.T7			,694		

B.T6			,525		
B.T4			,513		
B.T1			,511		
D.E3				,632	
D.E7				,623	
D.E1				,608	
D.E6				,593	
D.E2				,524	
D.E8				,477	
D.E5				,476	
B.K7					,667
B.K8					,639
B.K9					,589
B.K6					,587

Toplam Açıklanan Varyans oranı: %50,316

Dönüşüm Yöntemi: Varimax

BK: Belirsizlikten Kaçış; **GM:** Güç Mesafesi; **BT:** Bireycilik-Toplumculuk; **DE:** Dişilik-Erillik

4.5.2.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Tablo 4.11’de örgütsel desteğe ait faktör yükleri gösterilmiştir. Elde edilen bir faktör toplam varyansın %52,277’sini açıklamaktadır. Yapılan faktör analizinde Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı 0,728 ve Barlett testi de 0,000 anlamlı bulunmuştur.

Tablo: 4.11 Algılanan Örgütsel Desteğe Ait Faktör Yükleri

	Örgütsel Destek
Ö.D4	,798
Ö.D5	,717
Ö.D2	,707
Ö.D6	,663

Toplam Açıklanan Varyans: %52,277

Dönüşüm Yöntemi: Varimax, **ÖD:** Örgütsel Destek

4.5.2.3. İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Ölçeği

Tablo:4.12’de işten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan verimliliğine ait faktör yükleri gösterilmiştir. Elde edilen iki faktör toplam varyansın %70,194’nü açıklamaktadır. Yapılan faktör analizinde Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı 0,841 ve Barlett testi de 0,000 anlamlı bulunmuştur.

Tablo 4.12 İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliğine Ait Faktör Yükleri

	T	
	İşten ayrılma Eğilimi	Çalışan Verimliliği
I.A.E2	,880	
I.A.E1	,844	
I.A.E4	,820	
I.A.E3	,807	
I.A.E5	,719	
K.V2		,868
K.V3		,840
K.V1		,822
K.V4		,796

Toplam Açıklanan Varyans: %70,194

Dönüşüm Yöntemi: Varimax

IAE: İşten Ayrılma Eğilimi; **KV:** Çalışan Verimliliği

4.5.3. Güvenilirlik Değerleri

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Alpha güvenilirlikleri hesaplanmış ve tüm güvenilirliklerin 0.60’ın üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından oluşur (Kerlinger, 1986). 0.60 ve üzerindeki alfa katsayısı kabul edilebilir olmaktadır (Kathuria, 2002). Tablo 4.13 anketi oluşturan ölçeklerin kaç sorudan oluştuğu, faktör analizi sonucunda kaç soru çıkarıldığı ve Croanbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı görülmektedir.

Tablo 4.13 Değişkenlere ilişkin soru adetleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları

Değişken Adı	Soru Adedi	Çıkarılan Soru Adedi	Çıkarılan Soru No	Alpha
1. Bireycilik-Toplumculuk	7	1	BT5	0.673
2. Güç Mesafesi	8	3	GM1, GM3, GM7	0.731
3. İç Belirsizlikten Kaçış	5	1	BK1	0.808
4. Dış Belirsizlikten Kaçış	4	-	-	0.695
5. Dişilik-Erillik	8	1	DE4	0.664
6. Örgütsel Destek	6	2	ÖD1, ÖD3	0.692
7. İşten Ayrılma Eğilimi	5	-	-	0.882
8. Çalışan Verimliliği	4	-	-	0.859

4.5.4 Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir. Diğer bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonundan, iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır (Özdamar, 1999)

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan tüm değişkenler korelasyon analizine tabi tutulmuş ve değişkenler arasındaki birebir ilişkiler ortaya çıkarılmıştır. Pearson korelasyon katsayıları aslında iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından Tablo:4.14 verilen korelasyon katsayıları, değişkenler arası ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla kullanılabilir. Tablo 4.14 ($p < 0.01$ ve $p < 0.05$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Aynı zamanda değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapmalar da hesaplanmıştır

Tablo: 4.14 Değişkenlere İlişkin Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Değişkenler	Ort	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Bireycilik- Toplumculuk	3.7949	0.69186	0.673^a	-	-	-	-	-	-	-
2	Güç Mesafesi	3.3748	0.87899	-0.042	0.731^a	-	-	-	-	-	-
3	İç Belirsizlikten Kaçış	4.0329	0.68907	0.334**	0.059	0.808^a	-	-	-	-	-
4	Dış Belirsizlikten Kaçış	3.7982	0.74835	0.316**	0.064	0.527**	0.695^a	-	-	-	-
5	Dişilik Erillik	2.6875	0.65942	-0.042	0.206**	-0.037	-0.24	0.664^a	-	-	-
6	Örgütsel Destek	3.3498	0.77659	0.275**	-0.299**	0.252**	0.271**	-0.024	0.692^a	-	-
7	İşten Ayrılma Eğilimi	2.1047	0.96976	-0.154	0.022	-0.232**	-0.98	0.111	-0.265**	0.882^a	-
8	Çalışan Verimliliği	4.0781	0.68781	0.141*	0.155*	0.326**	0.222**	0.058	0.114	-0.327**	0.859^a

** Korelasyon Katsayısı %1 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon Katsayısı %5 düzeyinde anlamlıdır

^a Değişkenlere İlişkin Cronbach's alpha katsayı

Tablo 4.14 incelendiğinde örgütsel desteğin bireycilik-toplumculuk ($r=0.275^{**}$, $p<0.01$), iç belirsizlikten kaçış ($r=0.252^{**}$, $p<0.01$) ve dış belirsizlikten kaçış ($r=0.271^{**}$) ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel desteğin, güç mesafesi ($r=0.299^{**}$, $p<0.01$) ve işten ayrılma eğilimi ($r=-0.265^{**}$, $p<0.01$) ile negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Yüksek güç mesafesinde çalışanların yöneticiyle yakın ilişki kurma fırsatları yoktur. Çalışanların karara katılması da beklenmez. Ayrıca yöneticiler çalışanlarına aldıkları kararın gerekçelerini açıklamak zorunda değildir. Yüksek güç mesafesinde çalışanlar yöneticileriyle ters düşmemeye çalışırlar. Bunun sonucunda da yüksek güç mesafesindeki çalışanların örgütsel destek algıları düşük olmaktadır. Dolayısıyla yapılan araştırmada ortaya çıkan örgütsel destek ve güç mesafesinin negatif yönde ilişkili olması mantıklıdır.

Araştırmada örgütsel desteğin işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde olması da Cropanzoni ve diğerleri (1997), Eisenberger ve diğerleri (2002) ve Allen, Shore, Griffeth (2003)'ün yapmış oldukları araştırmaların sonuçlarıyla uyumlu olmaktadır. Örgütten daha fazla destek algılayan çalışanlar örgütte kalma eğilimi göstermektedirler. Böylece örgütsel destek çalışanda örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda zorunluluk duygusu yaratarak işten ayrılma oranını düşürmektedir.

Tablo 4.14 incelendiğinde işten ayrılma eğilimi örgüt kültürünün sadece iç belirsizlikten kaçış boyutu ($r = -0.232^{**}$, $p<0.01$) ile negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Yani belirsizlikten kaçış arttıkça işten ayrılma eğilimi azalıyor. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan çalışanlar risk almak istemezler. Risk almak istemediklerinden işten ayrılma eğilimleri azalıyor. Çünkü başka bir iş aramak, o işi bulmak, bunların hepsi bir belirsizlik ve risk içermektedir.

Tablo 4.14 de çalışan verimliliğinin Bireycilik toplumculuk ($r=0.141^{*}$, $p<0.05$), güç mesafesi ($r=0.155^{*}$, $p<0.05$), iç belirsizlikten kaçış ($r=0.326^{**}$, $p<0.01$)

ve dış belirsizlikten kaçış ($r=0.222^{**}$, $p<0.01$) ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülenmektedir.

4.6. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Bu çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yedi farklı regresyon modeli oluşturulmuştur.

Model 1. Örgüt kültürünün beş boyutunun örgütsel destek üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli.

Bu model H1 test etmektedir.

Model 2. Örgüt Kültürünün beş boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli.

Bu model H2'yi test etmektedir.

Model 3. Örgüt Kültürünün beş boyutunun çalışan verimliliği üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli

Bu model H3'ü test etmektedir.

Model.4. Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkilerine yönelik regresyon modeli

Bu model H4'ü test etmektedir.

Model. 5. Örgütsel Desteğin Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkilerine yönelik regresyon modeli

Bu model H5'ü test etmektedir

Model 6. örgüt kültürü ve işten ayrılma eğilimi üzerinde örgütsel desteğin ara değişken etkisine yönelik regresyon modeli

Bu model H6'yı test etmektedir

Model 7. örgüt kültürü ve çalışan verimliliği üzerinde örgütsel desteğin ara değişken etkisine yönelik regresyon modeli

Bu model H7'i test etmektedir

Tablo: 4.15 Bağımsız, ara ve bağımlı değişkenler

Bağımsız değişkenler	Ara değişken	Bağımlı değişkenler
Bireycilik Toplumculuk Güç mesafesi İç Belirsizlikten Kaçış Dış Belirsizlikten Kaçış Dişilik-Erillik	Örgütsel Destek	İşten Ayrılma Eğilimi Çalışan Verimliliği

Model 1. Örgüt kültürünün beş boyutunun örgütsel destek üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli

Tablo:4.16 Örgüt Kültürünün Örgütsel destek üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizi

<u>Model 1</u>	Bağımlı Değişken	
	Algılanan Örgütsel destek	
Bağımsız Değişkenler	β	t
Bireycilik Toplumculuk	0.166	2.754**
Güç Mesafesi	-0.323	-5.625**
İç Belirsizlikten Kaçış	0.125	1.862*
Dış Belirsizlikten Kaçış	0.175	2.617**
Dişilik-Erillik	0.058	1.019
F	14,009	
R2	0,220	
Düzeltilmiş R2	0,204	
*	Regresyon katsayısı %5 düzeyinde anlamlıdır.	
**	Regresyon katsayısı %1 düzeyinde anlamlıdır.	

Tablo.4.16 Örgüt kültürünün örgütsel destek üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi verilmiştir. Analizlerin birinci aşamasına yönelik olarak gerçekleştirilen bu regresyon analizleri sonucunun, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=14,009). Güç mesafesinin örgütsel destek üzerinde negatif etkili olduğu ortaya çıkmıştır ($\beta=-0,323$, $t=-5.625$). Güç mesafesi artıkça örgütsel destek

azalmaktadır. Örgütsel destek bireycilik toplumculuk, dış belirsizlikten kaçış ve iç belirsizlikten kaçış ile pozitif yönde ilişkilidir. Örgütsel desteğin dişilik-erillik ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmektedir. Tüm örgüt kültürü boyutları karşılaştırıldığında güç mesafesinin örgütsel destek üzerinde daha önemli düzeyde fakat negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bireycilik toplumculuk, güç mesafesi, iç belirsizlikten kaçış, dış belirsizlikten kaçış, algılanan örgütsel destekteki toplam varyansın %20'sini açıklamaktadırlar.

Model 2. Örgüt kültürünün beş boyutunun işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli

Tablo:4.17 Örgüt Kültürünün işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizi

Model 2	Bağımlı Değişken	
	İşten Ayrılma Eğilimi	
Bağımsız Değişkenler	β	t
Bireycilik Toplumculuk	-0.087	-1.285
Güç Mesafesi	0.006	0.087
İç Belirsizlikten Kaçış	-0.230	-3.034**
Dış Belirsizlikten Kaçış	0.056	0.740
Dişilik-Erillik	0.152	1.614
F	3.751	
R²	0.073	
Düzeltilmiş R²	0.054	
*	Regresyon katsayısı %5 düzeyinde anlamlıdır.	
**	Regresyon katsayısı %1 düzeyinde anlamlıdır.	

Tablo. 4.17 Örgüt kültürünün işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi verilmiştir. Sadece iç belirsizlikten kaçışın işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi olduğu görülmektedir ($p < 0.001$). Bu da negatif yönlü bir etkidir. Belirsizlikten kaçınan toplumlarda insanlar, iş güvencesine, kariyere, emeklilik ikramiyesine ve ücretlere çok büyük önem verirler. Bu kişiler belirsizlik

karşısında güvensizlik ve tehdit edilmiş duygusuna kapılırlar. Gelecekle ilgili olarak yüksek kaygı taşırlar (Gümüştakin ve Emet, 2007) Bu özelliklerinde dolayı bu kişiler işlerinden uzaklaşmayı tercih etmezler. Diğer bağımsız değişkenlerin işten ayrılma eğilimi ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Model 3. *Örgüt kültürünün beş boyutunun çalışan verimliliği üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli*

Tablo:4.18 Örgüt Kültürünün çalışan verimliliği üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizi

Model 3	Bağımlı Değişken	
	Çalışan verimliliği	
Bağımsız Değişkenler	β	t
Bireycilik Toplumculuk	0,036	0,561
Güç Mesafesi	0,128	2,100*
İç Belirsizlikten Kaçış	0,277	3,871**
Dış Belirsizlikten Kaçış	0,058	0,815
Dişilik-Erillik	0,042	0,685
F	7, 405	
R2	0.130	
Düzeltilmiş R2	0.113	
*	Regresyon katsayısı %5 düzeyinde anlamlıdır.	
**	Regresyon katsayısı %1 düzeyinde anlamlıdır.	

Tablo.4.18 Örgüt kültürünün çalışan verimliliği üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi verilmiştir. Çalışan verimliliğini iç belirsizlikten kaçış ($\beta=0.277$, $p<0.001$) ve güç mesafesi ($\beta=0.128$, $p<0.05$) pozitif yönde etkilemektedir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında dişilik erilliğin algılanan örgütsel destek, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliğiyle ilişkisi olmadığı görülmüştür.

Model.4. *Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkilerine yönelik Regresyon modeli*

Model 4'te örgütsel desteğin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi verilmiştir. Analizlerin dördüncü aşamasına yönelik olarak gerçekleştirilen bu regresyon analizleri sonucunun, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=18,273$)

Tablo.4.19 Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Yönelik Regresyon Analizi

Model 4	Bağımlı Değişken	
	İşten Ayrılma Eğilimi	
Bağımsız Değişkenler	β	t
Örgütsel Destek	-0.265	-4.275**
F	18,273	
R²	0.070	
Düzeltilmiş R²	0.066	
*	Regresyon katsayısı %5 düzeyinde anlamlıdır.	
**	Regresyon katsayısı %1 düzeyinde anlamlıdır.	

Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma eğilimini negatif yönde ($\beta=-0.265$, $p<0.001$) etkilediği görülmektedir. Destekleyici iş yerleri çalışanlar için daha çekici olmaktadır. Bu yüzden örgütsel destek yüksek olduğunda çalışanlar başka iş aramadıkları için işten ayrılma olasılığı düşmektedir. Organizasyondan yüksek teşvik algılayan çalışanın organizasyondan ayrılma olasılığı düşecektir

Bu araştırmanın sonucu Randall ve diğerleri (1999), Cropanzono ve diğerleri (1997), Eisenberger ve diğerleri (2002)'nin yapmış oldukları araştırmanın sonucuyla uyumlu olmaktadır.

Model. 5. Örgütsel Desteğin Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkilerine yönelik Regresyon modeli

Tablo:4.20 Örgütsel Desteğin Çalışan verimliliği Üzerine Yönelik Regresyon Analizi

Model 5	Bağımlı Değişken	
	Çalışan Verimliliği	
Bağımsız Değişkenler	β	t
Örgütsel Destek	0.114	1.823
F	3.324	
R²	0.070	
Düzeltilmiş R²	0.009	

Tablo. 4.20 örgütsel desteğin çalışan verimliliği üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi verilmiştir. Algılanan örgütsel destek çalışan verimliliği üzerinde anlamlı olmadığı görülmektedir.

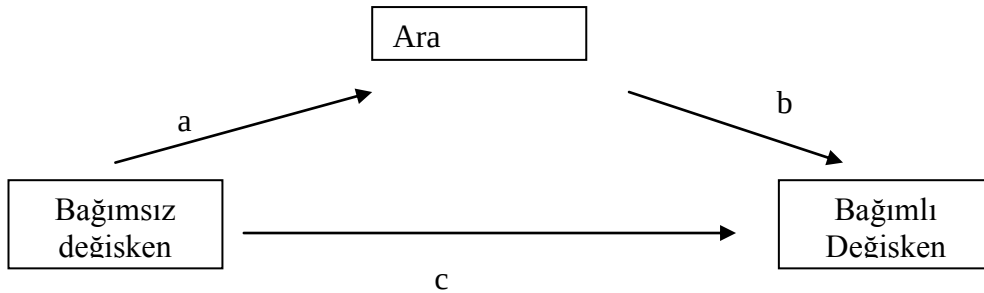
Model 6. *Örgüt kültürü ve işten ayrılma eğilimi üzerinde örgütsel desteğin ara değişken etkisine yönelik regresyon modeli*

Baron ve Kenny (1986)' ye göre ara değişken içeren bir model üç temel ilişkiye sahiptir.

- Bağımsız değişkenler ara değişkeni doğrudan etkiler
- Ara değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler
- Bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler

Bir ara değişkenin varlığı aşağıdaki koşullara bağlıdır.

- Bağımsız değişkende değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalı
- Ara değişkende değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalı
- Bağımlı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ara değişkenden de bağımsız değişken olarak ele alındığında azalmalı veya ortadan kalkmalı



Şekil 4.1. Ara değişken içeren araştırma modelinin gösterimi (Baron ve Kenny, 1986).

Bu durumda ara değişken etkisinin varlığında, ara değişkenlerde bağımsız değişken olarak ele alındığında, bağımsız değişkenlerin önceden var olan etkisinin tamamen ortadan kalkmasıyla diğer bir ifade ile “c” okunun ortadan kalkmasıyla söz edilir. Böyle bir durumda *tam ara değişken* terimi kullanılır. Eğer “c” oku tamamen ortadan kalkmazsa diğer bir ifade ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkmaz ama azalır, ara değişken etkisine sahip başka faktörlerin de varlığından söz edilir ve bu durumda da *kısmi ara değişken* terimi kullanılır (Baron ve Kenny, 1986; Demircan, 2003)

Bu araştırmada bireycilik toplumculuk, iç belirsizlikten kaçış, dış belirsizlikten kaçış, güç mesafesi ve dişilik erillik bağımsız değişken, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği bağımlı değişken, algılanan örgütsel destekte ara değişkendir. Hipotezleri test etmek üzere Baron ve Kenny’nin (1986) önerdiği yaklaşım izlenecek olursa, algılanan örgütsel desteği de bağımsız değişken olarak çoklu regresyon modeline eklemek gereklidir. Ancak model 2’de sadece iç belirsizlikten kaçışın işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna dayalı olarak sadece algılanan örgütsel destek ve iç belirsizlikten kaçışın bağımsız değişken olarak modele katılması uygundur. Tablo:4.21 algılanan örgütsel desteğin ara değişken etkisini incelemek üzere kurulan çoklu regresyon modellerinin sonuçları görülmektedir.

Tablo.4.21 Algılanan Örgütsel Desteğin Ara Değişken Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Model 6	Bağımlı Değişken	
	İşten ayrılma Eğilimi	
Bağımsız Değişkenler	β	t
İç Belirsizlikten Kaçış	-0,176	-2,777
Örgütsel destek	-0,220	-3,473

F	13,245
R2	0.099
Düzeltilmiş R2	0,0092

İşten ayrılma eğilimi bağımsız değişkenler arasında sadece iç belirsizlikten kaçış ile ilişkili olduğundan örgütsel desteğin örgüt kültürü ve işten ayrılma eğilimi arasında ki ara değişken etkisi sadece iç belirsizlikten kaçış ve işten ayrılma eğilimi arasında incelenmiştir. Tablo 4.21 de görüldüğü gibi örgütsel destek işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkilidir. Bununla birlikte değişkenler arasında ki birebir ilişkiye baktığımızda iç belirsizlikten kaçışın örgütsel desteği doğrudan etkilediği de görülmektedir. Tablo 4.17’da iç belirsizlikten kaçışın işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi anlamlıyken ($\beta=-0,230$), Tablo 4.21’te bu etkinin azaldığı görülmektedir ($\beta=-0,176$). Yani ara değişken olan örgütsel destek iç belirsizlikten kaçışın işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini azaltmıştır. Bu yüzden algılanan örgütsel destek iç belirsizlikten kaçış ve işten ayrılma eğilimi arasında *kısmi ara değişken* etkisine sahiptir.

Model 7. *örgüt kültürü ve çalışan verimliliği üzerinde örgütsel desteğin ara değişken etkisine yönelik regresyon modeli*

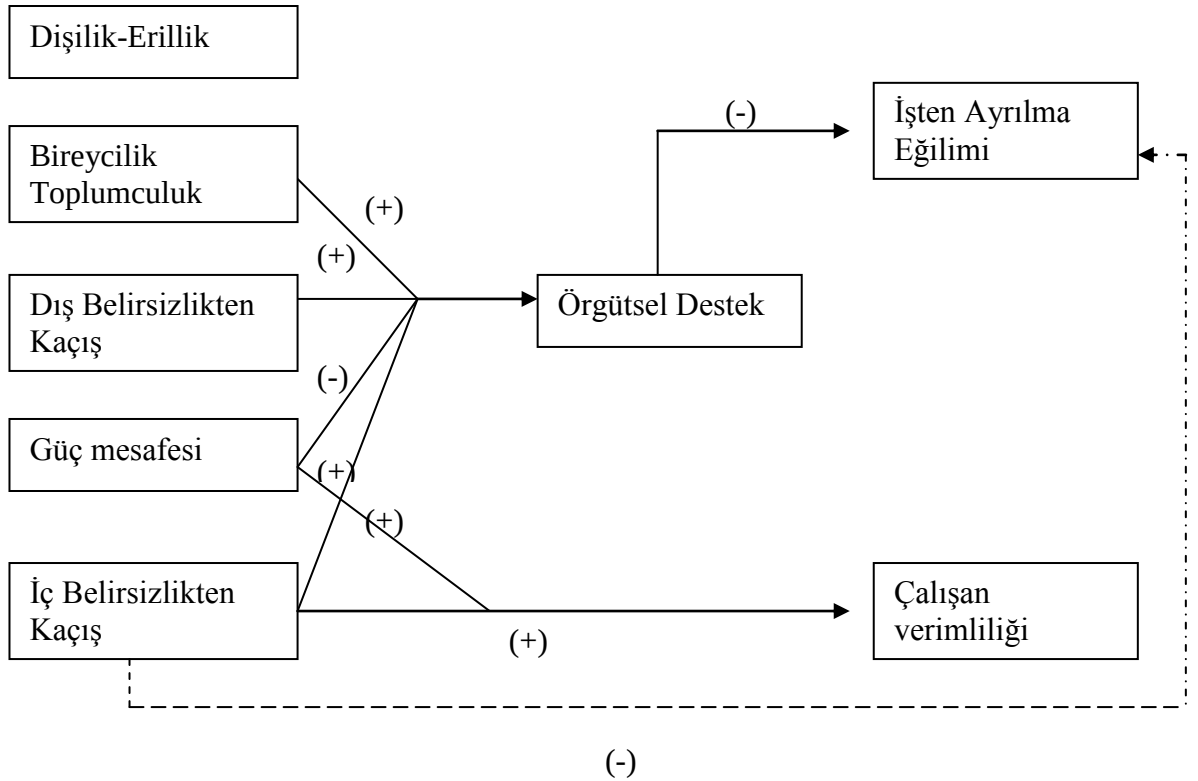
Örgütsel desteğin örgüt kültürü ve çalışan verimliliği üzerinde ara değişken etkisine sahip olabilmesi için örgütsel destek ve çalışan verimliliği arasında bir ilişkinin olması gerekir. Fakat değişkenler arasındaki birebir ilişkilere bakıldığında örgütsel destek ve çalışan verimliliği arasında herhangi bir ilişki bulanamamıştır. Bundan dolayı örgütsel destek sadece işten ayrılma eğilimi ve iç belirsizlikten kaçış arasında ara değişken etkisine sahiptir.

4.7.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Şematik Gösterimi

Tablo:4.22. Araştırma Hipotezlerinin Özeti

Hipotez	Kabul/Red	Model
---------	-----------	-------

<i>H1: Örgüt kültürü örgütsel destek üzerinde pozitif etkiye sahiptir</i>	Kabul	1
<i>H2: Örgüt kültürü işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif etkiye sahiptir</i>	Kabul	2
<i>H3: Örgüt kültürü çalışan verimliliği üzerinde pozitif etkiye sahiptir</i>	Kabul	3
<i>H4: Örgütsel destek işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif etkiye sahiptir</i>	Kabul	4
<i>H5: Örgütsel destek çalışan verimliliği üzerinde pozitif etkiye sahiptir</i>	Red	5
<i>H6: Örgütsel destek örgüt kültürü ve işten ayrılma eğilimi üzerinde ara değişken etkisine sahiptir</i>	Kabul	6
<i>H7: Örgütsel destek örgüt kültürü ve çalışan verimliliği arasında ara değişken etkisine sahiptir</i>	Red	7



Şekil:4.2. Araştırma Hipotezlerinin Şematik Gösterimi

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırma Bulguları

Bu tez çalışması örgüt kültürünün örgütsel destek, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği üzerindeki etkisi ve örgütsel desteğin bir ara değişken olarak incelenmesini kapsamaktadır. Örgüt kültürü bağımsız değişken, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği bağımlı değişken, örgütsel destek ise ara değişken olarak ele alınmıştır. Araştırma bir tekstil fabrikasındaki 256 çalışanı kapsamaktadır. Elde edilen bulgular tekstil sektöründe çalışan yöneticilere önemli bilgiler sağlamaktadır.

Yapılan faktör analizi, çalışmada yer alan değişkenlerin birbirinden farklı kavramlar olduğunu göstermektedir. Faktörlere ilişkin elde edilen güvenilirlik katsayıları 0,673 ve 0.882 arasında değişmektedir. Korelasyon analizlerine göre örgüt kültürünün dışılık-erillik boyutunun, örgütsel destek, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliğiyle ilişkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak çalışan verimliliğinin örgütsel destek ile ilişkisinin olmadığı bulunmuştur. İşten ayrılma eğiliminin ise sadece iç belirsizlikten kaçış ve örgütsel destek ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

5.1.1. Örgüt Kültürünün Örgütsel Destek, İşten Ayrılma Eğilimi Ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkileri

Araştırma modelinde yer alan örgüt kültürünün işten ayrılma eğilimi, çalışan verimliliği ve örgütsel destek üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Yapılan regresyon ve korelasyon analizleri sonucunda dışılık-erillik dışındaki örgüt kültürü boyutlarının örgütsel destek ile anlamlı ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü boyutları, algılanan örgütsel destektesin toplam varyansın %20,4'nü

açıklamaktadırlar. Örgütsel desteği en fazla etkileyen boyut ise güç mesafesidir ($\beta = -0,323$). Fakat bu ilişkinin negatif bir ilişkidir.

Demokratik bir yönetim tarzının benimsenmesi, yöneticiyle daha yakın ilişkinin kurulması, çalışanın kararlara katılması örgütsel destek algısını artırmaktadır. Güç mesafesi düşük olduğunda çalışan örgütün kendisini önemseydiğini, onun katkısına değer verdiğine inanmaktadır. Düşük güç mesafesinde eşitsizlikler minimize edilmeye çalışılır, bireyler arasında güç eşitliği ilkesi hakimdir, gücü sahip olan yönetici bunu daha az belli etmeye çalışır, bu faktörler de çalışanın destek algısını artırmaktadır. Yüksek güç mesafesinde ise üstler ayrı dünyaların insanları olarak algılanırlar ve çalışan ve yönetici için farklı kurallar uygulanır. Bu yüzden çalışanların yüksek güç mesafesinde yöneticiden ve örgütten destek algısı azalmaktadır.

Yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonucunda örgüt kültürünün iç belirsizlikten kaçış boyutu ($\beta = -0.230$) ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan çalışanlar risk almak istemezler. Risk almak istemediklerinden işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır. Bu kişiler örgütlerinde çalışmaya devam etme eğilimlerindedirler, çünkü bilinmeyenden korkarlar ve istikrara önem verirler.

Korelasyon ve regresyon analizi sonucunda örgüt kültürünün güç mesafesi ve iç belirsizlikten kaçış boyutunun çalışan verimliliği ile ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat çalışan verimliliğini en fazla etkileyen faktör iç belirsizlikten kaçıştır ($\beta = 0,277$).

İç belirsizlikten kaçışın yüksek olduğu bireyler işleriyle ilgili olan yazılı kurallara daha fazla bağlı kalmaktadırlar. Bu kişiler daha fazla güven ve görev odaklı olarak çalışmaktadırlar. Özellikle mekanik örgüt yapısına sahip işletmelerde yüksek belirsizlikten kaçınma ile daha verimli sonuçlar elde edilebilmektedir.

Yüksek güç mesafesindeki örgütlerde hiyerarşik ve merkeziyetçi bir yapı hakimdir. Yönetici karar alırken astları karara dahil etmez. Yani üst emir verir, ast ise onu sorgulamaksızın yerine getirir. Çalışanlar yöneticileriyle ters düşmekten çekindikleri için verilen işi zamanında ve istenilen şekilde yapmaya çalışırlar.

5.1.2. Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi

Yapılan regresyon ve korelasyon analizleri sonucunda örgütsel destek ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif ilişki bulunmuştur ($\beta = -0.329$). Bu sonuç Cropanzona ve diğerleri (1997), Eisenberger ve diğerleri (2002) ve Allen, Shore, Griffeth (2003)'in yapmış oldukları araştırmaların sonuçlarıyla uyumlu olmaktadır. Çalışanın örgütsel destek algısı arttıkça ayrılma eğilimi azalacaktır. Örgüt tarafından desteklenen çalışan örgüt amaçlarını gerçekleştirme ve örgüte katkı sağlama konusunda kendini zorunlu hissedecektir. Karşılıklılık kuralı gereği çalışan kendine yapılan iyiliğin altında kalmamaktadır. Bu yüzden çalışan kendini destekleyen, onun mutluluğuna önem veren bir örgütte kalmaya devam edecektir.

Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda örgütsel destek ve çalışan verimliliği arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Oysa Randall ve diğerleri (1999) ve Muse ve Stamber (2007) örgütten destek algılayan çalışanların verimliliklerinin artığı yönünde bulgular elde etmişlerdir.

5.1.3. Örgütsel Desteğin Ara Değişken Etkisi

Yapılan regresyon analizleri, örgüt kültürünün sadece iç belirsizlikten kaçış boyutunun işten ayrılma eğilimi ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Model 5 incelendiğinde de örgütsel desteğin çalışan verimliliğiyle anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu durum örgütsel desteğin sadece iç belirsizlikten kaçış ve işten ayrılma eğilimi üzerinde ara değişken etkisine sahip olabileceğini göstermektedir. Bu ara değişken ilişkisini test etmek içinde H6 hipotezi

incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre H6 hipotezi kabul edilmiş ve sözü edilen ilişkide algılanan örgütsel desteğin kısmi ara değişken olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan insanlar belirsizliğe tahmmül edemezler, değişime karşı duygusal tepki gösterirler, örgütlerine karşı sadakati erdem olarak değerlendirirler. Yaşam boyu istihdam belirsizlikten kaçınmanın doğal bir sonucu olarak düşünülebilir. Dolayısıyla bu tür değerlerin algılanan örgütsel desteği artırarak işten ayrılma eğilimini azaltması doğal karşılanmalıdır.

5.2. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar

Bu çalışma teorik ve metodolojik açıdan bazı sınırlamalara sahiptir. Araştırmanın teorik sınırlaması örgüt kültürü kavramının literatürde bireycilik/toplumsuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçış ve dışılık/erillik olmak üzere dört temel faktörü içermesi ve bu dört temel faktörün araştırmalarda ayrı değişkenlere ayrılmasıdır. Oysa bu çalışmada, belirsizlikten kaçış boyutu iç belirsizlikten kaçış ve dış belirsizlikten kaçış olarak iki faktöre ayrılmış ve analizde bu şekilde kullanılmıştır.

Araştırma anketi araştırmanın amacı belirtilerek, katılımcılara cevapların kesinlikle gizli kalacağı garantisi ile verilmiştir. Ankette kişilerin ismi sorulmamasına rağmen özellikle kişisel ve örgütsel soruların yansız cevaplandırılıp cevaplandırılmadığı hususu metodolojik sınırlamalardandır. Bununla birlikte katılımcıların bekleneni cevaplama eğilimde olması, soruları ancak anladıkları biçimde ve ölçüde değerlendirmesi de bir diğer sınırlamadır. Diğer bir hususta zaman, ulaşım ve maddi olanakların kısıtlı olması nedeniyle araştırma uygulamanın yapıldığı bölge ile sınırlı kalmaktadır. Bir başka sınırlama ise araştırmanın tekstil sektöründe yapılmasından dolayı cevaplayıcıların büyük bir kısmının bayanlardan oluşmasıdır.

5.3. Öneriler

5.3.1.Uygulama Açısından Öneriler

Bu tezden elde edilen sonuçlar ışığında, çalışanların verimliliklerinin ve destek algısının artmasını sağlamak ve işten ayrılma eğilimini azaltmak amacıyla yöneticiler tarafından dikkat edilmesi gereken hususlar ve uygulamalara yönelik tavsiyeler şu şekilde verilmiştir.

Yetişmiş insan gücünü elde tutmak ve verimliliğini artırmak için iş tatmini ve bağlılığın yanı sıra örgüt kültürü ve örgütsel destek kavramlarının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Kültür ve örgütsel destek örgüte pozitif yönden katkı sağladığından, örgütler güçlü bir kültür oluşturmaları ve çalışanlarından en üst seviyede verim elde edebilecekleri çalışma ortamlarını hayata geçirmelidirler.

Kurumlarda yöneticiler, öncelikle çalışanlarını tanımayı, anlamayı ve onları kuruma kazandırmayı amaç edinmelidirler. Böylece çalışanlar kendilerinin örgütleri tarafından desteklendiklerini hissedecekler ve bu sayede de kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır. Her şeyden önce çalışanlar, örgütlerinden gördükleri olumlu muameleyi, olumlu ve örgütleri için faydalı olacak bir şekilde değerlendireceklerdir.

Kurum içersinde yönetici çalışanlarıyla yakın ilişki kurarsa, çalışanları karara dahil ederlerse, alınan kararların gerekçelerini açıklarsa, çalışanlarına saygı duyar ve onların mutluluklarını önemserse çalışanların örgütsel destek algısı artacak bu sayede çalışanların bağlılıkları artacak ve işten ayrılma eğilimleri azalacaktır. Yani örgütsel desteğe etki eden faktörlerin bilinmesi, işten ayrılma eğilimini düşürmek isteyen yöneticiler için yol gösterici olacaktır.

.

5.3.2.Gelecek Çalışmalara Öneriler

Bu çalışma teorik ve uygulama alanı açısından sahip olduğu sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Örgüt kültürünün dört boyut olarak

ele alınması, her bir boyutun örgütsel destek, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması ve örgütsel destek algısının ara değişken olarak incelenmesi bu katkılardan bazılarıdır. Ancak gelecek çalışmalara yol göstermek açısından bazı önerilerde bulunulabilir.

Bu çalışmada örgütsel destek ve çalışan verimliliği arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarda örgütsel destek ile çalışan verimliliği arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılabilir.

Bu araştırma bir tekstil fabrikasında gerçekleştirilmiştir. Bu sektörde olduğu gibi yetişmiş insan gücü kayıpları, farklı örgüt ve sektörler içinde önemli kayıplardır. Farklı sektörlerdeki, farklı eğitim düzeyindeki kişilere de böyle bir araştırma uygulanabilir.

Bu çalışmada örgüt kültürün işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği arasındaki ilişkide örgütsel destek ara değişken olarak alınmıştır. Gelecek çalışmalarda yönetici desteği ve örgütsel adalet ara değişken olarak ele alınabilir.

KAYNAKÇA

Abelson, Michael. A ve Barry D. Baysinger. "Optimal And Dysfunctional Turnover: Toward An Organizational Level Model," **Academy of Management Review**, cilt:9, sayı:2, 1984, ss.331-341.

Alchian, A.A ve H Demsetz. "Production, information costs and economic organization," **American Economic Review**, cilt:84, 1972, ss.488-500.

Allen, Natalie J ve John P. Meyer. "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization," **Journal of Occupational Psychology**, cilt:63, 1990, ss.1-18

Allen, G. David ve Rodger W. Griffeth. "Job Performance and Turnover: A Review and Integrative Multi-Route Model," **Human Resource Management Review**, cilt:9, sayı:4, 1999, ss.525-548

Allen, G. David ve Lynn M Shore ve Rodger W. Griffeth. "The Role Of Perceived Organizational Support And Supportive Human Resource Practices In The Turnover Process," **Journal of Management**, cilt:29, s:1, 2003 ss.99-118

Armeli, Stephan, ve diğerleri. "Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Sociomotional Needs," **Journal of Applied Psychology**, cilt:83, sayı:2, 1998, ss.293-295.

Armknicht, P. A ve J. F Early. "Quits in manufacturing: A study of their causes," **Monthly Labor Review**, cilt:11, 1972, ss.31-37.

Atkinson, T. J ve E.A Lefferts. "The Prediction Of Turnover Using Herzberg's Job Satisfaction Technique," **Personnel Psychology**, cilt:25, 1972, ss.53-64.

Aycan Zeynep. "Key Success Factors for Women in Management in Turkey," **Applied Psychology: An International Review**, cilt:53, sayı:3, 2004, ss.453-477

Aycan, Zeynep ve diğerleri. "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison," **Applied Psychology: An international Review**, cilt:49, sayı:1, 2000, ss.192-221

Aycan, Z ve Mehmet Eskin. "Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work–family conflict for men and women: the case of Turkey," **Sex Roles**, cilt:53, 2005, ss.453–71.

Aycan, Zeynep ve Selda Fikret-Pasa. "Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey," **Journal of Career Development**, cilt:30, sayı:2, 2003, ss.129-144.

Aykan, Ebru. “Algılanan Örgütsel Deste ile örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma,”. **15. Ulusal Yönetim ve organizasyon Kongresi**, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya.

Aube, Caroline ve Vicent Rosseau ve Etselle Morin. “Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating effect of Locus of Control and Work Autonomy,” **Journal of managerial Psychology**, cilt:22, sayı:5, 2007, ss.479-495.

Barber, A.E ve diğerleri. “Job Search Activities: An Examination Of Changes Over Time,” **Personnel Psychology**, cilt: 47, 1994, ss.739-766.

Barrick, Murray R ve Michael K.Mount. “The Big Five Personality Dimensions And Job Performance: A Meta-Analysis,” **Personel Psychology**, cilt:44, ss.1991, 1–26.

Barrick, M. R ve Michael, K.Mount. “Effects Of İmpression Management And Self-Deception On The Predictive Validity Of Personality Constructs,” **Journal of Applied Psychology**, cilt:44, 1996, ss.261-272.

Baron, Reuben M ve David Kenny. “The Moderator-Mediator Variable Distinction İn Social Psychological Research,” **Journal of Personality and social Psychology**, cilt:51, sayı:6, 1986, ss.1173-1182.

Başaran, İbrahim Ethem. “**Örgütsel Davranış**.” Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1991.

Bedeian, A. G ve Gerald R Ferris ve K. Michele Kacmar. “Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives,” **Journal of Vocational Behavior**, cilt:40, 1992, ss33-48.

Begley, Thomas M ve diğerleri. "Power Distance as a Moderator of the relationship Between Justice and Employee Outcomes in a Sample of Chinese Employees," **Journal of Managerial Psychology**, cilt:17, sayı:8, 2002, ss. 692-711.

Berberoğlu, Güneş ve Barış Baraz. "Tusaş Motor Sanayi A.Ş.'de Örgüt Kültür Araştırması," **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, cilt:15, sayı:1-2, 1999, ss.65-84.

Beyer Janicem M ve David R. Hannah ve Laurie P. Milton. "Tie That Bind: Culture and Attachments in Organizations," (Edit. Ashkanasy, Neal M ve Celeste P.M. Wilderon ve Mark F. Peterson) **Handbook of organizational culture and Climate**, London: Sage Publications, Inc, 2000.

Beugre, Constant D. "Understanding Organizational Justice and its Impact on managing Employees: An African perspective," **Journal of Human Ressource Management**, cilt:13, sayı:7, 2002.

Blau, Gary. "Further Exploring the Relationship Between Job Search and Voluntary Individual Turnover," **Personnel Psychology**, cilt:46, 1993, ss.313-330

Blegen. Mary, A ve Charles W Mueller ve James L. Price. "Measurement of Kindship Responsibility for Organizational Research," **Journal of Applied Psychology**, cilt.73, sayı.3, 1988, ss.402-409

Blickle, Gerhard ve diğerleri. " Personality, political skill, and jop performance," **Journal of vocational Behavior**, cilt:72, 2008, ss.377-387.

Bluedorn A.C. "A unified model of turnover from organizations," **Human relations**, cilt:35, sayı:2, 1982, ss.135-153

Bommer, William H ve Erich C. Dierdorff ve Robert, S. Rubin. “Does Prevalence Mitigate Relevance? The Moderating Effect Of Group-Level Ocb On Employee Performance,” **Acedemy of management**, cilt:50, sayı:6, 2007, ss.1481-1494.

Bond, Michael. H ve Kwok Leung ve Kwok Choi Wan. “How docs collurul collectivism operate? The impact of task and maintenance contributions on reward distribution,” **Journal of Cross-Cultural Psychology**, cilt:13, sayı:2, 1982, ss.186-200

Bowen, David E. “Some unintended consequences of intention to quit,” **Academy of Management Review**, cilt:7, sayı:2, 1982, ss.205-211.

Brayfield, Arthur H ve Walter H. Crockett. “Employee attitudes and employee performance,” **Psychological Bulletin**, cilt:52, sayı:5, 1955, ss. 396-424.

Bretz, Robert D ve diğerleri. “Job Search Behavior Of Employed Managers,” **Personel Psychology**, cilt:47, 1994, ss.275-301.

Brown, Steven P ve Robert A. Peterson. “The Effect Of Effort On Sales Performance And Job Satisfaction,” **Journal of Marketing**, cilt:58, April, 1994, ss. 70–80.

Burt, Ronald ve diğerleri. “Contingent Organization As A Network Theory: The Culture-Performance Contingency Function,” **Acta Sociologica**, cilt:37, sayı:4, 1994, ss.345-370.

Cawsey, T. F ve W. C Wedley. “Labor turnover costh: Measurement and control”. **Personnel Journal**,” cilt:58, 1979, ss90-95.

Chen, C C. “New trends in rewards allocation preferences: a Sino-U-S. Comparison,” **Academy of Management Journal**. cilt:38, 1995, ss. 408-128.

Chen, Chao C ve James R Meindl ve Harry Hui . “Deciding on equity or parity: a test of situational, cultural, and individual factors,” **Journal Organizational Behavior**, cilt:19, 1998, ss115– 129.

Chen X. P ve diğerleri. “The role of organizational citizenship behavior in turnover: conceptualization and preliminary tests of key hypotheses,” **Journal of Applied Psychology**, cilt:83, 1998, ss. 922-931.

Chen Z.X ve Anne S. Tsui ve Jiing-Lih Farh. “Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China,” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, cilt:75, 2002, ss339-356.

Cheung, Millissa F.Y ve Monica C. Law. “ Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong,” **Asia Pacific Business Review**, cilt:14, sayı:2, 2008, ss.213-231.

Chiang, Flora F.T ve Thomas A. Birtch. “Examining The Perceived Causes Of Successful Employee Performance: An East–West Comparison,” **The International Journal of Human Resource Management**, cilt:18, sayı:2, 2007, ss.232-248.

Chow, I. H ve diğerleri. “The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance,” **Hospitality Management**, cilt:25, 2006, ss.478-495.

Chow, H.I ve Irene Chew Keng-Howe. “The Effect of Alternative Work Schedules on Employee Performance,” **International Journal of Employment Studies**, cilt:14, sayı:1, 2006, ss.105-130.

Cotton, John. L ve Jeffrey M. Tuttle. "Employee Turnover: A meta-Analysis and Review with Implications for Research," **The Academy of Management Review**, cilt:11, s.1, 1986, ss.55-70.

Cropanzano, Rusell ve diğerkleri. "The Relationship of organizational Politics and Support to work Behaviors, Attitudes, and Stres," **Journal of Organizational Behavior**, cilt:18, s:2, 1997 ss.159-180.

Çakır, Özlem. "İşe bağıllık olgusunu etkileyen Faktörler," Ankara:Seçkin Yayıncılık, 2001.

Çekmecelioğlu. Hülya G. "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma," **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt:6, sayı:2, 2005, ss. 23-39.

Daft, Richard L. **Organizational Theory and Design**, New York:West Publishing Company, 1992.

Dalton, Dan. R ve William D Todor. "Turnover turned over: An expanded and positive perspective," **Academy of Management Review**, cilt:4, 1979, ss.225-235.

Dalton, Dan R ve William D Todor. "Turnover: A lucrative hard dollar phenomenon," **Academy of Management Review**, cilt:7, sayı:2, 1982, ss. 212-218.

Dekker, I ve J. Barling. "Workforce size and Work-related Role Stres," **Work and Stres**, cilt:9, 1995, s:45-54.

Demircan, Nigar. "Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağıllık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama".Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2003

Demircan, Çakar .N ve Adnan Ceylan. “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine etkileri,” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt:6, sayı:1, 2005, ss.52-66.

Dixon, Marlene. A ve Michael Sages. “ The relationship between organizational Support, work-family conflict, and the job-life satisfaction of university coaches,” **Research Quarterly for exercise and sport**, cilt:78, s:3, 2007, ss.236-247.

Dorfman, P ve John Howell. “Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited”. Greenwich, CT: JAI Press, 1988.

Duncan, Jack.W. “Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive Concept,” **Academy of Management Executive**, cilt:3, sayı:3, 1989, ss.229-236.

Eisenberger, Robert ve diğerleri. “Perceived organizational Support,” **Journal of Applied Psychology**, cilt:71, sayı:3, 1986, ss.500-507

Eisenberger, Robert ve Peter Fasola ve Valerie Davis- LaMastro. “Perceived Organizational Support And Employee Diligence, Commitment, and Innovation,” **Journal of Applied Psychology**, cilt:75, sayı:1, 1990, ss.51-59.

Eisenberger, Robert ve diğerleri. “Perceived Organizational Support, discretionary Treatment, and Job satisfaction,” **Journal of Applied Psychology**, cilt:82, sayı:5 1997, ss.812-820.

Eisenberger, Robert ve diğerleri. “Reciprocation of Perceived Organizational Support,” **Journal of Applied Psychology**, cilt:86, sayı:1, 2001, ss.42-51

Eisenberger, Robert ve diğerleri. “Perceived Supervisor Support: Contribution to Perceived Organizational Support and Employee Retention,” **Journal of Applied Psychology**, , cilt:87, sayı:3, 2002, ss.565-573

Erez, M ve P.C Earley. “Comparative analysis of goal setting strategies across cultures”. **Journal of Applied Psycholog.** Cilt:72, 1987, ss.658– 65.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış.** İstanbul: Dönence Basım,1997.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış.** İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık, 1983.

Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi.** İstanbul:Beta basım Yayım, 1997.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** İstanbul:Beta Basım, 2001.

Erkmen, T ve Ordun. G. “ Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma” **Yönetim ve organizasyon Kongresi Bildirileri,** 24-26 mayıs, ss.67-87.

Farh, Jung-Lih ve Rick D. Hackett ve Jian Liang. “Individual-Level Cultural Values As Moderators Of Perceived Organizational Support–Employee Outcome Relationships In China: Comparing The Effects Of Power Distance And Traditionality,” **Academy of Management Journal,** cilt:50, sayı:3, 2007, ss.715-729.

Fields, Dail ve Mary Pang ve Catherine Chiu. “Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong,” **Journal of Organizational Behavior,** cilt:21, 2000, ss.547–562.

Flamholtz, E. **Human resource accounting.** Encino, Calif: Dickenson, 1974.

Fohlke, M.C. “Sales presentation skills and salesperson job performance,” **Journal of Business & Industrial Marketing,** cilt:21, sayı:5, 2006, ss.311-319.

Folger, Robert ve Mary A. Konovsky. "Effect of Prucedural and distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decision," **Academy of Management Journal**, vol:32, cilt:1, 1989 ss.115-130.

Fuller, J. Bryan ve diğerleri., "Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators," *The Journal of Social Psychology*, cilt:146, sayı:3, 2006, ss.327-347.

Gaertner, N. Karen ve D. Stanley. Nollen. "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological commitment to the organization," **Human Relations**, cilt:42, sayı:11, 1989, ss.975-991.

Gardner, D.G ve L.V Dyne ve J.L Pierce. "The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study," **Journal of occupational and Organizational Psychlogy**, cilt:77, 2004, ss. 307-322.

Gellerman, S. W. "In praise of those who leave. The Conference Board Record," cilt:11, 1974, ss. 34-40.

George, J.M ve diğerleri. "Contact with AIDS patients as a source of wok-related distress: Effects of organizational and support," **Academy of Management Journal**, cilt:36, 1993 ss.157-171.

Gilliand, Stephen W. "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective," **Academy of Management review**, cilt:18, s:4 1993, s.696-734.

Gomez-Mejia, Luis R ve Theresa Welbourne. "Compensation Strategies İn A Global Context, " **Human Resource Planning**, cilt:14, sayı:1,1991, ss.29-41.

Gordon, George ve Nancy DiTomaso. "Predicting Corporate Performance From Organizational Culture," **Journal of management Studies**, cilt:29, sayı:6, 1992, ss.783-798.

Gouldner, H.P. "Dimensions of Organizational Commitment," **Administrative Science Quarterly**, cilt:4, 1960, ss.468-490.

Greenberg, Jerald. "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions, Do the means Justify the Ends?," **Journal of Applied Psychology**, cilt:72 sayı:1, 1987 ss.55-61.

Greenberg, Jerald. "Organizational Justice:Yesterday, Today and Tomorrow," **Journal of Management**, cilt:16, s:2, 1990, ss.399-432.

Gregersen H.B. "Commitment to a parent company and a local work unit during repatriation," **Personnel Psychology**, cilt.45, 1992, ss:29-54.

Griffeth, Rodger W ve Peter W. Hom ve Stefan Gaertner. "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium," **Journal of Management**, cilt:26, s:3, 2000, ss.463-488.

Gümüştekin, G.E ve Emet, C. "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi," *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt:17, 2007

Hartline, Michael D ve O.C Ferrell. "The management of customer-contact service employees: An empirical investigation," **Journal of Marketing**, cilt:60, 1996, ss.52–70.

Hellman, Chan. M. "Jop Satisfaction and Intent to Leave," **The Journal of Social Psychology**, cilt:137, say:6, 1997, ss.677-689.

Hendrix, William H ve diğerleri. "Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover," **Journal of Social Behavior and Personality**, cilt:13, sayı:4, 1998, ss.611–632.

Herrbach Olivier ve Karim Mignonac. "How organizational image affects employee attitudes," **Human Resource Management Journal**, cilt:14, sayı:4, 2004 ss:76–88.

Hofstede, Geert. "Motivation, leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad," **Organizational Dynamics**, summer, 1980, ss.42-63

Hofstede, Geert ve diğerleri. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases," **Administrative Science Quarterly**, cilt:35, sayı:2, 1990, ss.225-429

Hofstede, Geert. **Culture's Consequences: Software of the Mind**. London: McGraw-Hill, 1991

Hom, Peter W ve Rodger W Griffeth. "Structural equations modeling test of a turnover theory: Crosssectional and longitudinal analyses," **Journal of Applied Psychology**, cilt:76, 1995, ss.350-366.

Hom Peter W ve Rodger W Griffeth ve C. L Sellaro. "The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover," **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, cilt:34, 1984 ss.141-174.

Hurtz, Gregory. M ve John J. Donovan. "Personality and job performance: The big five revisited," **Journal of Applied Psychology**, cilt:85, sayı:6, 2000, ss.869–879.

Ingram, Thomas N ve Keun S.Lee ve Steven J. Skinner. "An empirical assessment of salesperson motivation, commitment, and job outcomes," **Journal of Personal Selling & Sales Management**, cilt:9, sayı:3, 1989, ss.25–33.

Jackofsky, Ellen. F. "Turnover and Jop performance: An Integrated Process Model," **The Academy of Management Review**, cilt:9, sayı:1, 1984, ss.74-83.

Jaros, Stephen J ve diğerleri. "Effects of Continuance affectice, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models," **Academy of management journal**, cilt:36, sayı:5, 1993, ss.951-995.

Jawahar, I.M ve Pegah Hemmasi. "Perceived organizational support for women's advancement and turnover intentions," **Women in management review**, cilt:21, sayı:8, 2006, ss.643-661.

Jones Foard. F ve Vida Scarpello ve Thomas Bergmann. "Pay Procedures-What makes them fair?," **Journal of Occupational and organizational Psychology**, cilt:72, 1999, ss.131.

Jung, Dong I ve Bruce J Avolio. "Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions," **Academy of management Journal**, cilt:42, sayı:2, 1999, ss.208-218.

Kirkman, Bradley L ve Benson Rosen. "Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment," **Academy of Management Journal**, cilt:42, sayı:1, 1999, ss. 58-74.

Karatepe, Osman M ve diğerleri. "The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction," **Tourism Management**, cilt:27, 2006, ss.547-560.

Kathura, Ravi. "Competitive Priorities And Managerial Performance: A Taxonomy Of Small Manufacturers," **Journal Of Operations Management**, cilt:18, 2000.

Kerlinger, F.N. **Foundations of Behavioral Research**, USA:Orlando, FL, 1986

Kleimbaum, David.G ve Lawrence L. Kupper ve Keith E. Muller. **Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods**. Duxbury Pres. 1998.

Köse, Sevinç ve Semra Tetik ve Cuma Ercan. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler,” **C.B.Ü İ.İ.B.F Dergisi**, cilt:7, sayı:1, Manisa, 2001, ss.219-242.

Kraut, A. I. “Predicting turnover of employees from measured job attitudes,” **Organizational Behavior and Human Performance**, cilt:13, 1975, ss.233-243.

Lam, Simon S ve John Schaubroeck ve Samuel Aryee. “Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study,” **Journal of Organizational Behavior**, cilt:23, 2002, ss.1-18.

Lawler, Edward E. **Motivation in work organizations**. San Francisco:Josset-Bass, 1994.

Levinson, H. “Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization,” **Administrative Science Quarterly**, cilt.9, 1965 ss.370-390.

Lewis, G.B. “Men and Women toward the Top: Backgrounds, Careers, and Potential of Federal Middle Managers,” **Public Personnel Management**, cilt:21, sayı:4, 1992. ss.473-491.

Locke, E. A. “Personnel attitudes and motivation,” **Annual Review of Psychology**, cilt:26, 1975, ss.457-480.

Loi, Reymond ve Ngo Hang-Yue ve Foley Sharon. “Linking employees’ justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support,” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, cilt:79, sayı:1, 2006, ss.101-120

Louis, Merly Reis. Perspectives on Organizational Culture (Edit: P Frost ve diğerleri) **Organizational Cuture**. Beverly Hills: Sage, 1985

Lum, Lillie ve diğerleri “Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?,” **Journal Of Organizational Behavior**, cilt:19, 1998, ss.305-320.

Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. New York: McGraw-Hill Inc, 1992

Luthans, Fred ve diğerleri. “The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship,” **Journal of Organizational Behavior**, cilt:29, 2008, ss. 219-238.

Maertz Carl P ve diğerleri. “The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover,” **Journal of Organizational Behavior**, cilt:28, 2007, ss.1059-1075.

Masterson, Suzanne S ve diğerleri, “Integrating justice and social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationship,” **Academy of Management Journal**, cilt:43, sayı:4, 2000, ss.738-748.

McEvoy. Glenn. M ve Wayne F. Cascio. “Do Good or Poor Performers leave? A meta-Analysis of the relationship between performance and turnover,” **Academy of Management Journal**, cilt:30, sayı:4, 1987, ss.744-762.

Meek, V. Lynn, “Organizational Culture Origing and Weaknesses,” **Organizational Studies**, cilt:9, sayı:4, 1988, ss.453-473.

Menguc, B. “Evidence for Turkish industrial salespeople:Testing the applicability of a conceptual model for the effect of effort on sales performance and job satisfaction,” **European Journal of Marketing**, cilt:30,sayı:1, 1996, 33–51.

Meyer John P ve Natalie J. Allen, "A Three-component Conceptualization Commitment," **Human Resource Management Review**, cilt:1, sayı:1, 1991, ss.61-89.

Meyer, J.P ve Natalie Allen ve C.A. Smith "Commitment To Organizations And Occupations: Some Methodological Considerations," **Journal of Applied Psychology**, cilt:78, 1993, ss.538-551.

Mirvis, P. H.ve E. E Lawler. "Measuring the financial impact of employee attitudes," **Journal of Applied Psychology**, cilt:62, 1977 s.1-8.

Mobley, William H, "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover," **Journal of Applied Psychology**, cilt.60, sayı:2, 1977, ss.237-240.

Mobley, W ve R.W Griffeth ve H.H Hand ve B.M Meglino. "Review And Conceptual Analysis Of The Employee Turnover Process," **Psychological Bulletin**, cilt:86, 1979, ss.493-522.

Mobley, William H. "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research," **The Academy of Management Review**, cilt.7, sayı.1, 1982, ss.111-116.

Moorman, Robert H ve Gerald L. Blakely ve Brian P. Niehoff. "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice And Organizational Citizenship Behavior?," **Academy of Management Journal**, cilt: 41, sayı:3, 1998, ss.351-357.

Morrow, Paula C ve diğerleri, " Using Absenteeism and Performance to Predict Employee Turnover: Early Detection Throgh Company Record," **Journal of Vocational Behavior**, cilt.55, 1999, ss.358-374.

Mottaz, J. Clifford, "Determinants of Organizational Commitment," **Human Relations**, cilt:41, sayı:6, 1988, ss.467-482.

Muchinsky, Paula M ve Mark L Tuttle. "Employee Turnover: An Emprical and Methodological Assessment," **Journal of Vocational Behavior**, cilt.14, 1979, s.43-77.

Murphy, Claire ve diğerleri. "Organizational Justice Perceptions and Employee Attitudes among Irish Blue Collar Employees: An Empirical Test of the Main and Moderating Roles of Individualism/Collectivism," **Management Revue**, cilt:17, s:2, 2006, ss.328-343.

Muse, Lori A ve Christina L. Stamper. "Perceived Organizational Support: Evidence for a Mediated Associadon with Work Performance," **Journal Of Managerial Issues**, cilt:19, sayı:4, 2007, ss.517-535.

Odom, Randall Y ve W. Randy Boxx ve Mark G. Dunn. "Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion," **Public Productivity and Management Review**, cilt:14, sayı:2, 1990, ss.157-170.

Özdamar, Kazım. **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**. Eskişehir: Kaan Kitabevi, 1999.

Özgüven, İbrahim Ethem. **Endüstri Psikolojisi**. Ankara: Pdrem Yayınları, 2003.

Parasuraman, Saroj ve Jeffrey H. Greenhaus ve Cherlyn Skromme Granrose "Role Stressors, Social Support, and Well-being Among Two Career Couples," **Journal of organizational Behavior**, cilt.13, 1992 ss.339-356.

Parker, Robert. J ve James, M. Kohlmeyer. "Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note," **Accounting, Organizations and Society**, cilt:30, 2005, ss.357-369.

Parkes, Louise ve Stephen Bochner ve Sherry Schneider. "Person-organization fit across cultures: An empirical investigation of individualism and collectivism," **Applied Psychology: An International Review**, cilt:50, cilt:1, 2001, ss.80-108.

Patibandla, Murali ve Chandra Pankaj. "Organizational practices and employee performance: the case of the Canadian primary textile industry," **Journal of Economic Behavior & Organization**, cilt:37, 1998, 431-442.

Pettigrew, A.M. "On studying Organizational Cultures," **Administrative Science Quarterly**, cilt:24, 1979, ss.570-581.

Pizam, Abraham ve Steven W. Thornburg. "Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study," **Hospitality Management**, cilt:19, 2000, ss. 211-217.

Plotkin, H. M. "What makes a successful salesperson?," **Training and Development Journal**, cilt:41, sayı:9, 1987, s.54-56.

Pool, Steven W. "Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives," **Journal of management Development**, cilt:19, sayı:1, 2000, ss.32-48.

Porter, Lyman W ve Richard M Steers. "Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism," **Psychological Bulletin**, cilt:80, sayı:2, 1973, s.151-176.

Price, James L. "Handbook of Organizational Measurement," **Journal of Manpower**, cilt:18, 1997, ss.305-558.

Price, James L ve Charles, W.Mualr. “A Causal Model of Turnover for Nurses,” **Academy of Management Journal**, cilt:24, sayı:3, 1981, ss.543-565.

Price, J.L ve Charles W. Mualler .“The relationship Between Demographic Variables and Intent To Stay in the Military: Medical Personnel in a U.S. Air Force Hospital,” **Armed Forces and Society**, cilt:20, 1993, ss.125-144.

Prokopenko, Joseph. “**Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**”. Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, Ankara:MPM yayın, 1992.

Ramamoorthy, N ve S.J Carroll. “Individualism/Collectivism Orientations And Reactions Toward Alternative Human Resource Management Practices,” **Human Relations**, cilt:51, 1998, ss.571-588.

Randall, Marjorie ve diğerleri, “Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes Jop Performance, and Organizational Citizenship Behavior,” **Journal of Organizational Behavior**, cilt.20 sayı.2, 1999, ss.159-174.

Rego, Armenio ve Miguel, Pina Cunha, “Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?,” **Journal of Business Research**, cilt:61, 2008, ss.739-752.

Rhoades, Linda ve Robert Eisenberger. “Perceived Organizational Support.: A Review of The Literature,” **Journal Of Applied Psychology**, cilt:87, sayı:4, 2002 ss.698-714.

Rhoades, Linda, Robert Eisenberger ve Stephen Armeli, “Affective Commitment To The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, cilt:86, sayı:5, 2001, s.825-836.

Robbins Stephen (a). **Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

Robbins S ve D. Mukerji. **Managing organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

Rodrigues, Carl A. “Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management,” **Cross Cultural management**, cilt:5, sayı:3, 1998, ss.29-39.

Sabuncuğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitap Evi, 2001

Sabuncuğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa:Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım Ltd. Sti, 2005.

Sabuncuoğlu, Ebru Tolay. “Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” **Ege Akademik Bakış**, cilt:7, sayı:2, 2007, ss.621-636.

Schein, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. San Fransisco:Jossey-Bass Publishers, 1985

Schein Edgar. H. “Organizational Culture”, **American Psychologist**, cilt:45, sayı:2, 1990, ss.109-119.

Scholl.Richard W. “Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force,” **Academy of Management Review**, cilt:6, sayı:4, 1981 ss.589-599.

Scholl, R ve E Cooper ve R Mckenna . “Referent Selection İn Determining Equity Perceptios: Differential Effects On Behavioral And Attitudinal Outcomes,” **Personel Psychology**, cilt:40, 1987, ss.113-125.

Schwap, Donald P. “**Research Methods for Organizational Studies**”. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1999.

Settoon, Randall ve Bennet, Nathan, ve Liden Robert. “Social Exchange in Organizations: perceived Organizational Support, Leader-member Exchange, and Employee Reciprocity,” **Journal of Applied Psychology**, cilt.81, sayı:3, 1996, ss.219-227.

Shaffer, M. A ve diğerleri. “Struggling for Balance Amid Turbulence on International Assignments: Work-family Conflict, Support and Commitment,” **Journal of Management**, , cilt:27, sayı:1, 2001, ss.99-121.

Shaw. J.D ve diğerleri, “Organizational Level Analysis of Voluntary and involuntary Turnover,” **Academy of Management Journal**, cilt.41, sayı:5, 1998, ss. 511-525.

Sheridan, S. “Organizational Culture and Employee retention,” *Academy of management journal*, cilt.35, sayı:5, 1992, ss.1036-1056.

Shonock, Linda Rhoades ve Robert Eisenberger. “When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates’ Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance,” **Journal of Applied Psychology**, cilt:91, sayı:3, 2006, ss.689-695

Shore, Lynn McFarlane ve Loise E. Tetrick, “A construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support,” **Journal of Applied Psychology**, cilt:76, sayı:5, 1991 ss.637-643.

Shore, L.M ve T.H Shore. “Perceived organizational Support and Organizational Justice,” (Edit:R.S Cropanzano ve K.M. Kacmar) **Organizational Politics, Justice, and Support: Managing The social Climate of the Workplace**. Westport, CT: Quorum, 1995

Sigler, T.H ve C.M Pearson. "Creating an empowering culture," **Journal Qual Management**, cilt:5, Spring,2000 ss.27 –57.

Soelberg, P. A. "Study Of Decision Making: Job Choice," Unpublished doctoral dissertation. **Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, PA**, 1967

Staw, B. M. "The consequences of turnover," **Journal of Occupational Behavior**, cilt:1, 1980, ss. 253-273.

Staw, B. M ve G. R Oldham. "Reconsidering our dependent variables. A critique and empirical study," **Academy of Management Journal**, cilt:21, 1978, ss.539-559.

Steel, R. P ve N.K Ovalle "A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover," **Journal of Applied Psychology**, cilt. 69, 1984, ss. 673-686.

Stewart, Greg L ve Kenneth P.Carson ve Robert L Cardy. "The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee selfdirected behavior in a service setting," **Personnel Psychology**, cilt:49, 1996, ss.143–164.

Stoner, C.L. "The Foundations Of Business Ethics: Exploring The Relationship Between Organizational Culture, Moral Value And Actions," **Sam Advanced Management Journal**, cilt:54, sayı:3, 1989, ss.38-43

Summers, Timothy ve William H. Hendrix. "Modelling the role of pay equity perceptions: A field study", **Journal of occupational Psychology**, cilt:64, 1991, ss.154-157.

Şişman, Mehmet. **Örgüt Kültürü**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi yayınları, No: 732, 1994.

Tavşançıl, Ezel. **Tutumların Ölçülmesi ve Spss ile Analizi**. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2002.

Tekleab, Amanuel G ve Kathryn, M.Bartol ve Wei, Liu, “Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover?,” **Journal of Organizational Behavior**, cilt:26, sayı:8, 2005, ss.899-921.

Telly Charles S ve Wendell L. French ve William G Scott. “ The Relationship of inequity to turnover among hourly workers,” **Administrative Science Quarterly**, cilt:16, 1971, ss.164-172.

Terzi, Ali.R. **Örgüt Kültürü**, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Tett, Robert P ve John P. Meyer. “Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings,” **Personnel Psychology**, cilt:46, 1993, ss. 259-293.

Topper, E.F. “Supervisor’s attitude and employee’s performance,” **New Library World**, cilt:108, 2007, ss.460-462.

Tosun, Kemal. **Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No, 232, 1990.

Tuggle, F. D. “An analysis of employee turnover,” **Behavioral Science**, cilt:23, 1978, ss.32-37.

Uğur, Adem. **İşletmelerde Verimlilik**. Sakarya Kitabevi, 2003.

Unutkan, Göksel A. **İşletme Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.

Uyguç, Nermin ve Dilek Çımrın. “Deü Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler,” **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, cilt:19, sayı:1, 2004, ss.91-99.

Varol, Muharrem. “ Örgüt Kültürü ve Verimlilik,” **Verimlilik Dergisi**, Mpm Yayını, cilt:1, 1989.

Yazıcı, Ela Oney ve diğerleri. “Organizational culture: the case of Turkish construction industry,” **Engineering, Construction and Architectural Management**, cilt:14, sayı:6, 2007 ss. 519-531.

Yong-Tao, QI. “Job Opportunity, Organizational Commitment and Turnover Intention”, **China-USA Business Review**, cilt:6,sayı:2, 2007, s.62-66.

Yoon, Jeongkoo ve Shane Thye. “Supervisor Support in the Work Place Legitimacy and Positivite Affectivity,” **The journal of Social Psychology**, cilt:140, sayı:3, 2000, ss. 295-316.

Yoon, Jeongkoo ve Jun-Cheol Lim. “Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospitel Employees”, **Human Relations**, , cilt.52, sayı:7, 1999 ss. 923-945.

Wasti, S.A. “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış”, (Edit: Zeynep Aycan) Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları no:21, 2000 ss.201-224.

Wang. Lei ve diğerleri “Collectivist orientation as a predictor of affective organizational commitment: A study conducted in china,” **The international journal of organizational analysis**, cilt:10,sayı:3, 2002, ss.226-239

Wilkins, Alan ve K.J. Patterson. "You Can't There From Here: What Will Make Culture-Change Project fail," (Edit:R.H. Kilmann ve diğeri) **Gaining Control of Corporate Culture**. Sanfransisko:Jossey Bas Publishers, 1988.

Williams. Charles R ve Linda Parrack Livingstone. "Another Look At The Relationship Between Performance And Voluntary Turnover," **Academy of Management Journal**, cilt.37, sayı.2, 1994, ss.269-298

EK:1



EKLER

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ

Bu anket formu, "Firma Kültürünün, örgütsel Destek, İşten Ayrılma Eğilimleri ve Verimlilik Üzerindeki Etkileri" konulu Yüksek Lisans tezi ile ilgilidir. Değerli katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç.Dr.Nigar DEMİRCAN ÇAKAR

Sibel YILDIZ

1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum

5.Kesinlikle Katılıyorum

İşaretleme Örneği. 1 2 3 4 5.

AŞAĞIDAKİ SORULAR FİRMANIZLA İLGİLİDİR					
1.Firmamızda çalışma arkadaşlarının refahını göz önünde almayan kendi amaçlarını gerçekleştiremez.	1	2	3	4	5
2.Firmamızda grupça alınan kararlar kendi başımıza alacağımız kararlardan önemlidir	1	2	3	4	5
3.Firmamızda grup başarısı kişilerin ayrı ayrı aldığı başarıdan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
4. Bu firmada grupla çalışmak tek başına çalışmaktan daha iyidir.	1	2	3	4	5
5.Firmamızdaki çalışanlar genellikle bir problemi (konuyu) arkadaşlarıyla çözmek yerine kendi çabalarıyla çözmeyi tercih ederler	1	2	3	4	5
6.Firmamızdaki herhangi bir grup üyesi kendi amaçlarını bir kenara koyup grup amaçlarına odaklanır.	1	2	3	4	5
7. Firmada ki herkes birbirinin performansından sorumludur	1	2	3	4	5
8. Firmamızda, astlar üstlerin isteklerini sorgulamaksızın yerine getirirler.	1	2	3	4	5
9. Firmamızda alt kademedeki çalışanlar firma içinde herhangi bir güce sahip değildir.	1	2	3	4	5
10.Firmamızda üstler kendi astlarıyla olan ilişkilerinde sık sık kendi otorite ve gücünü vurgulamaktadır.	1	2	3	4	5
11.Firmamızda yöneticiler alt kademedeki çalışanların fikirlerine genelde başvuramazlar.	1	2	3	4	5
12.Firmamızda yöneticiler iş haricinde astlarıyla birlikte olmaktan kaçınırlar.	1	2	3	4	5
13.Firmamızda alt kademedeki çalışanlar, yöneticilerinin kararları dışında farklı bir fikirde olamazlar.	1	2	3	4	5
14.Firmamızda yöneticiler önemli ve zor görevler için emrinde çalışanlara yetki vermemektedirler.	1	2	3	4	5
15.Firmamızda yöneticiler, çoğu kararı çalışanlara danışmadan almaktadırlar.	1	2	3	4	5
16.Çalışanlara işleriyle ilgili sorumlulukları, talimatlar ile açık ve net bir şekilde duyurulmaktadır.	1	2	3	4	5
17.Firmamızda yöneticiler, çalışanların talimat(emir) ve prosedürlere uymasını bekler.	1	2	3	4	5
18.Firmamızda standart iş talimatları çalışmalara yardımcı olur.	1	2	3	4	5
19.Kurallar ve düzenlemeler, firmamızın çalışanlardan ne beklediği konusunda bilgi verir.	1	2	3	4	5
20.Firmamızda faaliyetlerin nasıl yapılacağını belirten açıklamalar çalışan için önemlidir.	1	2	3	4	5
21.Rakiplerimizin ne yaptıklarını takip edecek bir mekanizmaya sahibiz.	1	2	3	4	5
22.Müşterilerin öneri ve şikayetlerini analiz edecek bir birimimiz vardır.	1	2	3	4	5
23.Mal ve hizmet satın aldığımız firmalar ile şirketimiz arasındaki ilişkileri düzenleyen bir yetkilimiz vardır.	1	2	3	4	5
24.İşimizle ilgili yasal değişiklikleri analiz edecek bir sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
25.Firmamızda toplantılar erkek bir başkan tarafından yönetildiğinde daha etkili olmaktadır.	1	2	3	4	5

26.Firmamızda profesyonel kariyer sahibi olmak kadınlara göre erkekler için daha önemlidir.	1	2	3	4	5
27.Firmamızda kadınlar tanınma ve terfi etmeye erkekler kadar değer vermez.	1	2	3	4	5
28.Firmamızda kadınlar arkadaşça bir ortamda çalışmaya erkeklerden daha fazla değer verir.	1	2	3	4	5
29.Firmamızda erkekler genellikle problemleri mantık yani akılla, kadınlar ise sezgiyle çözer	1	2	3	4	5
30.Firmamızdaki problemler genellikle erkeklerle yönelik olan zorlama yaklaşımıyla çözülür.	1	2	3	4	5
31.Firmamızda erkeğin kadına göre daha üst kademedeki olması beklenir.	1	2	3	4	5
32.Firmamızda bazı işler erkekler tarafından daha iyi yapılır.	1	2	3	4	5

33.Firma benim katkıma kendi iyiliği için değer verir.	1	2	3	4	5
34.Firma güçlü bir şekilde benim amaçlarımı ve değerlerimi göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
35.Firma gerçekten benim iyiliğimi önemser.	1	2	3	4	5
36.Benim özel bir iyiliğe ihtiyacım olduğunda firma bana yardım etmek için isteklidir.	1	2	3	4	5
37.Firma beni çok az önemsemektedir.	1	2	3	4	5
38.Firma işteki başarılarımdan gurur duyar.	1	2	3	4	5

39..İşlerimi zamanında tamamlarım	1	2	3	4	5
40.Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım	1	2	3	4	5
41.Problem çıktığında hızla çözerim	1	2	3	4	5
42..Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde ürünler üretim	1	2	3	4	5

Hangi süreçler içinde şirketten ayrılabilirsiniz?					
43.Gelecek üç ay içinde	1	2	3	4	5
44.Gelecek altı ay içinde	1	2	3	4	5
45.Önümüzdeki yıl içinde bir gün	1	2	3	4	5
46.Önümüzdeki iki yıl içinde bir gün	1	2	3	4	5
47.Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum	1	2	3	4	5

Aşağıdaki konularda lütfen istenilen kısımları eksiksiz tamamlayınız ve ilgili şıkları işaretleyiniz.					
Yaşınız: (.....)					
Cinsiyetiniz: a)erkek b)kayıp					
Medeni durumunuz: a)evli b)bekar c) Dul					
Eğitim durumunuz: a) ilkokul/ortaokul b)lise c)üniversite d)lisansüstü/doktora					
Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz: (.....)					
Çalışmakta olduğunuz bölüm: a)üretim b)pazarlama c)finans/muhasebe d)personel/İKY e)diğer					
İşletmedeki pozisyonunuz: a)işçi b)Büro çalışanı c) usta başı veya usta d)orta kademe yöneticisi e)üst düzey yönetici f)genel müdür g)işletme sahibi/ortağı e)diğer					
Son 6 aydır işe gelmediğiniz gün sayısı, (tatil günleri ve hasta olma gerekçesi hariç): (.....)					
Son 6 aydır işe geç geldiniz gün sayısı, (hasta olma gerekçesi hariç): (.....)					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Sibel YILDIZ

Sürekli Adresi: Bahçelievler Mah. Şemsi Ahmet Paşa Cad. Karakaya Apt
Merkez/Bolu

Doğum Yeri ve Yılı: Ankara 20.07.1983

Yabancı Dili: İngilizce

Lisans: Abant İzzet Baysal Üniversitesi (2005)

Anabilim Dalı: İşletme

Çalışma Hayatı: Abant İzzet baysal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi