



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

AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ÜYESİ OLMAYAN ÇALIŞANLARIN
İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Bahar BİRGÜL

BURSA - 2016



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

AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ÜYESİ OLMAYAN ÇALIŞANLARIN
İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Bahar BİRGÜL

Danışman:
Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ

BURSA - 2016

BURSA - 2016
T.C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

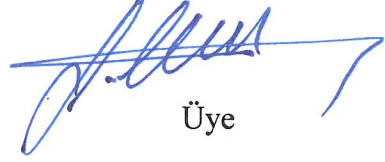
İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda 701214021 numaralı Bahar BİRGÜL'ün hazırladığı "Aile İşletmelerinde Aile Üyesi Olmayan Çalışanların İş Tatminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma" konulu yüksek lisans ile ilgili tez savunma sınavı, 2/07/2016 günü 14:00-15:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı (başarılı/başarısız) olduğuna oybirliği (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.



Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)

Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ

Uludağ Üniversitesi



Üye

Doç. Dr. Füsun Çınar ALTINTAŞ

Uludağ Üniversitesi



Prof. Dr. Mustafa KURT

Yalova Üniversitesi

...../...../ 2016

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 15/07/2016

Tez Başlığı / Konusu: Aile İşletmelerinde Aile Üyesi Olmayan Çalışanların İş Tatminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam sayfalık kısmına ilişkin,/...../..... tarihinde şahsım tarafından adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı Soyadı: Bahar BİRGÜL

Öğrenci No: 701214021

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Tezli

Statüsü: Yüksek Lisans

15/07/2016



ULUDAG UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE
THESIS/DISSERTATION ORIGINALITY REPORT

ULUDAG UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE
TO THE DEPARTMENT OF MANAGEMENT

Date: 15/07/2016

Thesis Title / Topic: A Study on Impacts of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Non-Family Member Employees Working in Family Companies

According to the originality report obtained by myself by using the plagiarism detection software and by applying the filtering options stated below on/...../..... for the total of pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is %.

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes excluded
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Uludag University Social Science Institute Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

15/07/2016

Name Surname: Bahar BİRGÜL

Student No: 701214021

Department: Management

Program: Thesis

Status: Masters



Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Aile İşletmelerinde Aile Üyesi Olmayan Çalışanların İş Tatminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma” Başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

15/07/2016



Adı Soyadı: Bahar BİRGÜL

Öğrenci No: 701214021

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Tezli

Statüsü: Yüksek Lisans

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Bahar BİRGÜL
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : xiii + 149
Mezuniyet Tarihi : / / 2016
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ

AİLE İŞLETMELERİNDE AİLE ÜYESİ OLMAYAN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmanın amacı, aile üyesi olmayan çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bursa ili Nilüfer ilçesi örgüt örnekleminde görev yapan çalışanların görüşlerine göre çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmada, çalışanların iş tatmini bağımlı değişken, örgütsel bağlılıkları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik bilgileri; ikinci bölümde örgütsel bağlılık ölçeği; üçüncü bölümde ise iş tatmini ölçeği kullanılarak bilgiler toplanmıştır.

Örnekleme Bursa ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren, ana sanayi ve yan sanayi aile işletmeleri mensubu olan şirketlerde görev alan ve basit tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen aile işletmesi üyesi olmayan 151 çalışan oluşturmaktadır. Bulgulara göre, çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel bağlılık, iş tatmini

ABSTRACT

Name and Surname : Bahar BİRGÜL
University : Uludağ University
Institution : Social Science Institute
Field : Management
Branch : Management and Organization
Degree Awarded : Master
Page Number : xiii + 149
Degree Date : / / 2016
Supervisor : Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ

A STUDY ON IMPACTS OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF NON-FAMILY MEMBER EMPLOYEES WORKING IN FAMILY COMPANIES

The purpose of this study is to search the relationship between job satisfaction and organizational commitment of the non-family member employees. The relationship between job satisfaction and organizational commitment of non-family member employees is studied according to the view of employees working at Bursa Province, Nilüfer District organization sample.

In this study, job satisfaction of employees is considered as dependent variable and their organizational commitment is considered as independent variables.

The questionnaire used in the study consists of three sections. The necessary information is collected by using, personal information of the employees in the first section, organizational commitment scale in second section and job satisfaction scale in third section.

151 non-family employees group working in a family factories which take part in automotive sector main and side part industries at Bursa forms up the sample. According to findings, it is observed that there is significant difference between job satisfaction of employees and organizational commitment.

Key Words: Organizational commitment and job satisfaction

ÖNSÖZ

Aile işletmelerinde aile üyesi olmayan çalışanların iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesine ilişkin çalışmamda, engin bilgilerini ve her türlü desteğini esirgemeyen hocam sayın Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ'a,

Jüri üyeleri olan sayın hocalarım Doç. Dr. Füsün Çınar ALTINTAŞ ve Prof. Dr. Mustafa KURT'a,

Bugünlere gelmemde en büyük payın sahibi olan canım annem Ayşe BİRGÜL ve canım babam Hüsamettin BİRGÜL'e,

Ve tüm çalışmam boyunca sabır gösteren, anlayışını ve yardımlarını esirgemeyen Yunus ÖZTÜRK'e teşekkürü bir borç bilirim.

Bahar BİRGÜL
Bursa, 2016

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAY

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM AİLE İŞLETMELERİ

Sayfa

1. Aile İşletmesi Kavramı ve Tanımı.....	2
1.1. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri.....	4
1.2. Aile İşletmelerinin Kurulum Aşamaları.....	6
1.2.1. Birinci Nesil Tek Patronlu Aile İşletmeleri.....	6
1.2.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri (Kardeş Ortaklığı).....	8
1.2.3. Kompleks (İkinci ve Üçüncü Nesil) Aile İşletmeleri.....	8
1.2.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri.....	9
1.3. Aile İşletmelerinde Yönetim Felsefesi.....	10
1.4. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	14
1.4.1. Aile İşletmelerinin Avantajları.....	15
1.4.1.1. Tanınmış Aile Unvanının Sağladığı Kolaylıklar.....	15
1.4.1.2. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık.....	15
1.4.1.3. Hızlı Karar Alabilme.....	16
1.4.1.4. Aile Kültürü.....	16
1.4.1.5. Sadakat ve Güven.....	17
1.4.1.6. Yönetim Politikalarının Devamlılığı.....	17
1.4.1.7. Dinamizm.....	17
1.4.1.8. Güçlü Kadro ve Örgüt Kültürü.....	18
1.4.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları.....	18
1.4.2.1. Nepotizm.....	18

1.4.2.2.Paternalizm.....	20
1.4.2.3.Tutuculuk.....	20
1.4.2.4.Finansman Açısından Karşılaşılabilecek Güçlükler.....	21
1.4.2.5.Aile Üyeleri Arasında Rekabet.....	21
1.4.2.6.İş Tanımlarındaki Belirsizlikler.....	22
1.4.2.7.Yönetim Devri Sorunu.....	23
1.4.2.8.Yönetim Personelinin Eğitimi.....	23
1.4.2.9.Motivasyon Eksikliği.....	24
1.5.Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar.....	25
1.5.1.Kuşak Çatışması.....	25
1.5.2.Roller Çatışması.....	25
1.5.3.Geleceğe Yönelik Planlama Sorunları.....	26
1.5.4.Güven Problemi.....	27
1.5.5.Rekabet ve Devretme Sorunu.....	28
1.5.6.Kurumsallaş(a)mama.....	29
1.5.7.Yönetimde Eski Alışkanlıkların Devam Ettirilmesi.....	30
1.6.Dünyada ve Türkiye’de Aile İşletmeleri.....	30
1.6.1.Dünyada Aile İşletmeleri.....	30
1.6.2.Türkiye’de Aile İşletmeleri.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

	Sayfa
2.1.İş Tatmini Kavramı.....	37
2.2.İş Tatminini Etkileyen Faktörler (Öncüller).....	37
2.3.İş Tatmininin Sonuçları (Ardılları).....	38
2.4.Aile Şirketlerinde İş Tatmini.....	39
2.5.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	39
2.6.Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişim Süreci.....	42
2.7.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	45
2.7.1.Tutumusal Bağlılık Yaklaşımı.....	45
2.7.2.Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	46
2.7.3.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	47

2.8. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar.....	48
2.8.1.Duygusal Bağlılık.....	48
2.8.2.Devamlı Bağlılık.....	49
2.8.3.Normatif Bağlılık.....	50
2.9.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	51
2.9.1.Kişisel Faktörler.....	52
2.9.1.1.Yaş.....	52
2.9.1.2.Cinsiyet.....	53
2.9.1.3.Eğitim.....	54
2.9.1.4.Örgütte Çalışma Süresi.....	55
2.9.1.5.Medeni Hâl.....	56
2.9.1.6.İş Beklentileri.....	57
2.9.2.Örgütsel Faktörler.....	57
2.9.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	58
2.9.2.2. Kurumsal Amaçların Netlik Düzeyi.....	58
2.9.2.3. Liderlik Tarzı.....	59
2.9.2.4. Yönetim ve Liderlik.....	60
2.9.2.5. Ücret Düzeyi ve Ödüllendirme.....	60
2.9.2.6. Örgüt Kültürü.....	61
2.9.2.7. Örgütsel Adalet.....	62
2.9.2.8. Takım Çalışması.....	63
2.9.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	64
2.9.2.10. İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi.....	65
2.9.2.11. Kurumsal İtibar.....	66
2.9.2.12. Oryantasyon.....	66
2.9.3.Örgütsel Olmayan Faktörler.....	67
2.9.3.1.Profesyonellik.....	67
2.9.3.2.Yeni İş Bulma Olanakları.....	68
2.10. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	68
2.10.1.Örgütsel Bağlılık ve Stres.....	69
2.10.2.Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık.....	70
2.10.3.Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devri.....	70
2.10.4.Örgütsel Bağlılık ve İş Verimi.....	72
2.10.5.Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	72

2.11.Aile İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık.....	74
2.11.1.Aile İşletmeleri ve Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	74
2.11.1. 1. Aile İşletmeleri ve Tutumsal Bağlılık.....	75
2.11.1. 2. Aile İşletmeleri ve Davranışsal Bağlılık.....	77
2.11.1. 3. Aile İşletmeleri ve Çoklu Bağlılık.....	78
2.11.2.Aile İşletmeleri ve İşletmede Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	80
2.11.2.1.Aile İşletmeleri ve Kişisel Faktörler.....	80
2.11.2.2.Aile İşletmeleri ve Örgütsel Faktörler.....	82
2.11.2.3.Aile İşletmeleri ve Örgütsel Olmayan Faktörler.....	85
2.11.3.Aile İşletmeleri ve İşletmede Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar.....	86
2.11.3.1.Aile İşletmeleri ve Duygusal Bağlılık.....	86
2.11.3.2.Aile İşletmeleri ve Devamlı Bağlılık.....	87
2.11.3.3. Aile İşletmeleri ve Normatif Bağlılık.....	88
2.12. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi.....	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

	Sayfa
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	91
3.2. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM.....	91
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	92
3.3.1. Demografik Veriler.....	92
3.3.2. Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	92
3.3.3. Minnesota İş Tatmin (Doyum) Ölçeği.....	93
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	94
3.5. VERİ ANALİZİ.....	94
3.6. BULGULAR.....	95
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	95
3.6.2. Betimsel İstatistik Bulguları.....	97
3.6.3. Faktör Analizi Bulguları.....	100
3.6.4 Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	111
3.6.5. Regresyon Analizi Bulguları.....	123

SONUÇ VE ÖNERİLER	129
KAYNAKÇA.....	132
EK1: ANKET.....	142



TABLolar

Tablo 1.1.	İlk Girişimciler.....	7
Tablo 1.2.	Karşılaştırmalı Aile İşletmeleri.....	10
Tablo 1.3.	Yönetim Biçimlerinin Örgütsel Etkileri.....	13
Tablo 1.4.	Aile Odaklı ve İşletme Odaklı Yönetim.....	14
Tablo 1.5.	Dünya'nın En Eski Aile Şirketleri.....	32
Tablo 1.6.	Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri.....	33
Tablo 1.7.	Türkiye'nin En Eski Aile İşletmeleri.....	35
Tablo 2.1.	Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	43
Tablo 2.2.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	52
Tablo 2.3.	Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları.....	74
Tablo 3.1.	Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeği Madde Numaraları.....	93
Tablo 3.2.	İş Tatmini Alt Ölçeği Madde Numaraları.....	94
Tablo 3.3.	Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılımı.....	95
Tablo 3.4.	Araştırmaya Katılanların Yaş Özelliklerine Göre Dağılımı.....	95
Tablo 3.5.	Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Özelliklerine Göre Dağılımı.....	96
Tablo 3.6.	Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumu Özelliklerine Göre Dağılımı.....	96
Tablo 3.7.	Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresi Özelliklerine Göre Dağılımı.....	96
Tablo 3.8.	Araştırmaya Katılanların Aylık Ücret Özelliklerine Göre Dağılımı.....	97
Tablo 3.9.	Araştırmaya Katılanların Şirketteki Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	97
Tablo 3.10.	Demografik Özelliklerin Betimsel İstatistikleri.....	98
Tablo 3.11.	Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Betimsel İstatistikleri.....	99
Tablo 3.12.	Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği Sorularına İlişkin Genel Faktör Analizi Bulguları.....	100
Tablo 3.13.	Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Bağlılık ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	100
Tablo 3.14.	Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normatif Bağlılık ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	102
Tablo 3.15.	Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devamlı Bağlılık ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	104
Tablo 3.16.	Minnesota İş Tatmini Ölçeği İçsel Tatmin ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	106

Tablo 3.17. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Dışsal Tatmin ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	108
Tablo 3.18. Güvenilirlik Analizine İlişkin Genel Bulgular.....	111
Tablo 3.19. Duygusal Bağlılık Güvenilirlik Analizi.....	112
Tablo 3.20. Normatif Bağlılık-1 Güvenilirlik Analizi.....	113
Tablo 3.21. Normatif Bağlılık-2 Güvenilirlik Analizi.....	114
Tablo 3.22. Devamlı Bağlılık-1 Güvenilirlik Analizi.....	115
Tablo 3.23. Devamlı Bağlılık-2 Güvenilirlik Analizi.....	116
Tablo 3.24. İçsel İş Tatmini-1 Güvenilirlik Analizi.....	117
Tablo 3.25. İçsel İş Tatmini-2 Güvenilirlik Analizi.....	118
Tablo 3.26. İçsel İş Tatmini-3 Güvenilirlik Analizi.....	119
Tablo 3.27. Dışsal İş Tatmini-1 Güvenilirlik Analizi.....	120
Tablo 3.28. Dışsal İş Tatmini-2 Güvenilirlik Analizi.....	121
Tablo 3.29. Hipotez Testi Sonuçları Özet Tablosu.....	123
Tablo 3.30. İçsel ve Dışsal İş tatmini Değişkenlerinin Duygusal Bağlılık Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 3.31. İçsel ve Dışsal İş Tatmini Değişkenlerinin Normatif Bağlılık 1 Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	124
Tablo 3.32. İçsel ve Dışsal İş Tatmini Değişkenlerinin Normatif Bağlılık 2 Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	125
Tablo 3.33. İçsel ve Dışsal İş Tatmini Değişkenlerinin Devamlı Bağlılık 1 Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 3.34. İçsel ve Dışsal İş Tatmini Değişkenlerinin Devamlı Bağlılık 2 Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	128

GİRİŞ

Örgütsel bağlılık kavramı, günümüzde popülaritesini giderek artırmaktadır. Daha önceleri akademik anlamda araştırılmış olan bu kavram, şimdilerde ise yöneticiler tarafından merak edilen ve giderek dikkate alınan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatür açısından ele alındığında, örgütsel bağlılık ile birlikte çalışan performansının artacağı ve devamsızlık oranının da buna bağlı olarak azalacağı savunulmaktadır.

Örgütsel bağlılık son zamanlarda birçok araştırmaya konu olmuş, iş tatmini ile de ilişkilendirilerek çalışan açısından elde edilen sonuçlar ampirik çalışmalar ile ortaya konulmuştur. İş tatmininin sağlandığı işletmelerde çalışanların bağlılığının daha da arttığı ve bu bağlamda yöneticilerin arzu ettiği şekilde bir çalışma ortamına kavuşulduğu görülmektedir. İş tatmini ile birlikte azalan stres, duyulan güven ve oluşan itibar ile birlikte örgütsel bağlılıkta da artış olmakta bu da çalışanların performansına doğrudan yansımaktadır. Artan performans ile birlikte, şirketin rekabet gücü de yükselmektedir. Yöneticilerin görmeyi istediği çalışma ortamı, iş tatmininin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği durumlarda oluşmaktadır.

Bu araştırmada; örgütsel bağlılık kavramının önemi, iş tatmininin önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve ortaya çıkan sonuçlar özel sektör düzeyinde incelenmiştir.

Çalışma üç bölümden teşekkül etmektedir. Birinci bölümde; aile işletmesi kavramının anlamı, neden mühim olduğu ve bu kavramın benzer kavramlarla olan illiyet rabıtalı vb. hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramı, manası, öneminin nereden kaynaklandığı ve örgütsel bağlılığın indikatörleri ve alt boyutları hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde ise; çalışmanın gayesine koşut olarak aile işletmelerinde aile üyesi olmayan çalışanların iş tatmininin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini belirlemek üzere üç bölümden oluşan anket çalışması uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda; aile işletmelerinde aile üyesi olmayan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma şekline göre anlamlı farklılık göstermemekte, iş tatmini değişkenine göre ise farklılık göstermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile İşletmesi Kavramı ve Tanımı

Aile işletmesi kavram olarak bünyesinde aile ve işletme olarak iki önemli noktayı barındırmaktadır. İşletme; topluma ekonomik olarak mal ve hizmet sağlayan birimlere verilen addır. Aile ise; birbirine kan bağı ile bağlı olan bireylerin etkileşiminden, kültüründen ve ilişkilerinden doğan sosyal bir kurumdur. Her ne kadar bu iki sistem kuruluş amacı olarak farklı bir yapıya sahip olsa da; ortak noktada birleştiklerinde hedef olarak tek bir noktaya odaklanabilmektedirler. Birinde alınan kararlar diğerini etkilediğinden karar verme aşamasında ortak hedef ve amaçlara göre hareket edilmesi gerekmektedir.

Uzun yıllardır hemen hemen her iş kolunun aile işletmeleri ile hatırı sayılır derecede bir ticaret geçmişi vardır. Akademik olarak aile işletmeleri incelenmekte olup; kurucuları, ikinci kuşak yöneticileri ve gelecek kuşak varisleri ile röportajlar yapıp, bilgiler kayıt altına alınmaktadır. Daha sonraları profesyonel ve akademik toplum öncüleri aile işletmesi konusunun ayrı ve farklı bir disiplin olmasının gerekliliğini vurgulayıp, yeni bir akademik disiplinin altyapısını oluşturmuşlardır. Aile işletmeleri 1980'lerden beri bilimsel bir araştırma konusu olarak araştırmacıların ve yazarların ilgi alanı olmasına rağmen; Neubauer ve Lank, araştırmaların son yıllara kadar göz ardı edildiği konusunda hemfikirdirler.¹ Sonuç olarak aile işletmeleri literatürü diğer yönetim alanları kadar hacimli olamamıştır.

Aile işletmeleri batı medeniyetlerinin gelişiminde önemli rol oynayarak, eski çağa ait ekonomilerin ve medeniyetlerin omurgası olarak görev yapmıştır. Sanayileşme dönemi ile birlikte devletlerin ekonomik kalkınma süreci devam etmiştir. Sanayileşme dönemi beraberinde makineleşmeyi ve sosyo-ekonomik gelişmeleri de getirerek yeni bir ekonomik organizasyonun doğuşunda büyük bir rol oynamıştır. Aile üyeleri bugün bile birçok anonim hissedarları ile birlikte büyük modern işletmeleri yönetmektedirler.

1976'da iki Harvard profesörü Louis Barnes ve Simon Hershon "Harvard Business Review"da bir makale yayınlamışlardır. Makalede aile işletmelerinin şirketlerin gelişmemiş

¹ F. Neubauer – A. Lank, **The Family Business: It's Governance for Sustainability**, New York: Mac Millan Press Ltd, London, 1998, p. 15.

evrelerini yansıtmadığını aksine rekabetçi örgütlerin istikrarlı bir formunu temsil ettiğini ortaya koymaktadırlar.²

Literatürde aile işletmeleri ile ilgili çeşitli tanımlar yer almaktadır. Yapılan tanımlardan aile işletmelerinin ortak noktası sayılabilecek özellikler göze çarpmaktadır. Aile üyelerinin yönetimde aktif olarak rol oynaması, şirket yönetiminin nesilden nesile aktarılıyor olması, hiyerarşik yapıya aile üyelerinin hâkim olması gibi özellikler tanımlarda en çok karşılaşılan noktaları oluşturmaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran dönüm noktası ailenin yönetimde tam yetki ile yer almasıdır.

Aile işletmesi kavram olarak işletme büyüklüğünü, karlılığını ya da pazardaki payını ifade etmeyip, tamamen yönetimi ile ilgili bir kavramdır. Şirket hisselerinin yabancı ortaklarda toplanmasından ziyade, aile üyelerinin yönetime dâhil edilerek aynı zamanda hissedar konumuna getirildiği aile şirketlerinin asıl amaçlarından biri de yönetim faaliyetlerinin sürekliliğidir. Şirketin mülkiyeti aileye aittir ve yönetimde söz sahibi olan aile çoğunlukla yönetimde yer almaktadır. Aile üyelerinin baskın grup olarak yer aldığı işletmeler aile işletmeleri olarak kabul edilmektedir. Koçel'e göre; yönetimde aile bireylerinin başrolde olduğu, aile üyelerinin performansından etkilenen her işletme "aile işletmesi" olarak adlandırılmaktadır.³

Belirtildiği gibi aile işletmelerinin birçok tanımına rastlanmaktadır. Literatürde yer alan tanımlardan yola çıkarak; aile reisinin, ailenin geçiminden sorumlu bir kişinin kurucu ya da girişimci sıfatı ile işletmenin başında bulunması, o işletmenin aile işletmesi olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsur olarak görülmektedir. Aile işletmelerinin kurucusu olarak yer alan girişimciler şirkette patron/yönetici olarak görev alırken asıl gayeleri şirketin sürekliliğini sağlamak için yönetimi gelecek kuşaklara devretmektir. Bu bağlamda yeni kuşaklara da iyi bir gelecek fırsatı sağlanmaktadır. Aile işletmeleri istihdam sağlarlar, aynı zamanda devlet ekonomilerinin zor zamanlarında gereken atağı ve esnekliği başarılı bir manevrayla gösterip, kriz zamanlarının atlatılmasında yardımcı olurlar.

Sharma'ya göre; tanımsal konudaki tartışmalar ve ayırt edici çabalar aile işletmelerinin alanını ve kapsamını anlamak için kullanılır.⁴ Aile genel olarak duyguların yoğun şekilde yaşandığı, etkileşim ve iletişim kavramlarının ön planda olduğu sosyal bir birim anlamına

² B. Barnes Louis - A. Hershon Simon, "Transferring Power in the Family Business", **Harvard Business Review**, Boston, Vol. 54, No. 4, July-August 1976, p. 105.

³ Tamer Koçel, "Önsöz ve Sunuş", 5. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, İstanbul, 13-14 Nisan, Yayın No. 169, 2012, s. vii.

⁴ Pramodita Sharma, "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future", **Family Business Review**, Vol. 17, No. 1, March 2004, p. 1.

gelirken; şirket ise kar amacının güdüldüğü, birtakım kural ve stratejilerin hâkim olduğu sosyal bir yapı anlamında kullanılmaktadır. Fındıkçı 'ya göre; aile işletmeleri tanımlamalarından yola çıkarak aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür gibi ortak noktalara ulaşılabilir.⁵ Bu kavramlar şu şekilde özetlenebilir:

- Aile işletmelerinin özünde “aile” kavramı yer almaktadır. Aile üyelerinden herhangi birinin iş kurması, kendine yeni bir geçinme aracı meydana getirmesi ve zamanla ailenin diğer üyelerinin de işin içinde yer almaya başlaması ile aile işletmesi oluşmaktadır.
- Aile işletmesi tanımlarının özünde yer alan kavramlardan bir diğeri olan “mülkiyet”, ailenin yapmış olduğu girişimin sahibi olması ve bu girişim için gereken maddi varlığı ortaya koymasındır.
- “Yönetim” kavramı aile işletmelerinde, işletmenin odak noktasını oluşturmaktadır. Bu yönetimin nasıl ve hangi şartlar altında gerçekleştirileceği, aile üyesi kişilerle mi yoksa profesyonellerle mi çalışılacağı önemlidir.
- Son olarak aile işletmesinin tanımlarında “kültür” unsuruna yer verilmiştir. Çünkü ailenin sahip olduğu kültür zamanla işletmenin de kültürü olarak benimsenmeye başlanmaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerinde hâkim olacak kültürün temel karakterleri aileden ileri gelmektedir.

Tüm bu tanımlar ışığında aile işletmelerini; girişimci aile üyesinin gelecek kuşaklara istihdam sağlamak ve kaliteli bir gelecek bırakmak arzusu ile kurduğu, işletmenin varlığını daha sonraki kuşakların ve aile üyelerinin devam ettirecek olduğu, hem aile hem de işletmenin etkileşim halinde bulunduğu sosyal ve ekonomik bir yapı olarak niteleyebiliriz.

1.1. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özellik aile üyeleri tarafından tam yetki ile yönetiliyor olmasıdır. Aile işletmelerinde çalışanlar günlük işlerinin, yeteneklerinin, kariyerlerinin hatta şirket kültürünün aile üyeleri tarafından kontrol edildiğinin açık bir şekilde farkındadırlar.

Aile işletmeleri; dünya üzerinde baskın bir yapıya sahip olan şirket formudur. Toplumda genel bir kanı olarak ailenin en büyüklerinin işletmeyi kurdukları daha sonra gelecek kuşaklara aktardıkları kabul edilir. Gelecek kuşaklar henüz çocukken ailelerinin işini öğrenmeye başlarlar. Şirket kültürünü küçük yaşlarda benimseyip, alanlarında eğitim aldıktan sonra tam anlamıyla işletmeye dâhil olurlar.

⁵ İlhami Fındıkçı, **Aile Şirketleri**, Alfa Yayınları: 1601, İstanbul, Eylül 2005, s. 2.

Aile işletmelerinde tüm aile üyeleri güven birliği içerisinde, ortak kararlar çerçevesinde hareket edip, şirketin geleceğini göz önünde bulundurarak ortak bir amacı paylaşırlar. Yönetim kurulu toplantısında bulunan kişiler aynı zamanda akşam yemek masasında birlikte yemek yiyen kişilerdir. Şirket kendilerine ait olduğundan çalışanlar; yapılan hatanın doğuracağı sonuçların kendi kariyerlerine de aynı şekilde yansıtacağına bilincindedirler. Bu sebeple verilen kararlar ayrıntılı bir düşünce süzgecinden geçirilerek hayata geçirilmektedir.

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca unsurlar şunlardır:

- Yönetimden kimin sorumlu olacağı aile bağları tarafından belirlenmektedir.
- Mevcut veya daha önceki yöneticinin çocukları işletme yönetiminde yer alır.
- İşletmede bir görevde bulunsun veya bulunmasın, aile mensuplarının tüm hareketleri işletmenin faaliyetlerini etkiler.
- Aile mensuplarından birinin işletme içerisindeki konumu ailedeki konumunu da etkiler.⁶ Sharma'ya göre de aile işletmelerinin temel özelliklerinden bazıları şunlardır:
- Aile işin kontrolünü elinde bulundurur.
- Aile üyelerinin gelecek nesilleri, şirketin günlük operasyonlarında yer alır.⁷
- Aile işletmeleri tek bir örgütsel kimliğe sahiptir. Aile; şirketin farklı, merkezi ve kalıcı bir bileşenidir.
- Aile üyeleri ortak değerleri, hedefleri ve amaçları paylaşır.
- Aile şirketindeki çalışanlar diğer şirket formlarına nazaran daha uzun bir görev süresi sergilerler. Çünkü şirket üyeliği çocukluktan başlar, yaz tatillerinin değerlendirildiği bir iş olarak devam eder ve daha sonraları ömür boyu aile şirketi üyeliğine kadar uzanır.
- Aile işletmeleri; aile üyeleri tarafından baskın bir koalisyonla kontrol edilen, şirket vizyonunu şekillendirme ve devam ettirme niyeti ile yönetilen ve idare edilen yapılardır.
- Aile şirketleri yarattıkları kimliklerle güvenilir bir itibar, aile üyeleri tarafından oluşturulmuş örnek bir ortaklık ve yönetim yapısı, yaratıcılık ve uzun soluklu bir kariyer ortamı sergilerler.⁸

⁶ Nurullah Genç – Fatih Karcıoğlu, “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, İstanbul, 17-18 Nisan, Yayın No. 40, 2. Baskı, 2004, s.22.

⁷ Sharma, a.g.m., p. 4.

⁸ Esra Memili et al., “The Importance of Looking Toward the Future and Building on the Past: Entrepreneurial Risk Taking and Image in Family Firms”, **Book Series: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth Emerald Group Publishing Limited**, Vol. 12, 2010, p. 7.

- Aile işletmelerinin başlıca işletme kararları ve planları yönetimde görev alan aile ya da kurul üyelerinin düşünceleri doğrultusunda şekillenir.⁹
- Aile işletmeleri istihdam yaratmada kilit bir rol oynar.
- Girişimcilik ruhunun açıkça ortaya çıktığı işletmelerdir.
- Ekonomik istikrarlılık açısından dengeye sahiptir.
- Her gelen yeni nesil farklı vizyonlarla işletmeye katkıda bulunur.
- Aile işletmelerinde olaylara ve piyasaya bakış açısı daha uzun vadeli.

1.2. Aile İşletmelerinin Kurulum Aşamaları

Aile işletmelerinin insan ömrüne benzer bir yaşam eğrisi vardır. İşletmeler de doğar, büyür, belli bir olgunluğa ulaşır ve son olarak da varlığını yitirir. Bu yaşam eğrisinin her safhasında farklı aile üyeleri, farklı karakteristik özellikler ve farklı başarı hikâyeleri yer alır.

Gelişim aşamaları açısından bakıldığında aile işletmelerini dört ana başlık altında toplamak mümkündür. Bu aşamalar:

- Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil (tek patronlu) aile işletmeleri,
- Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri (kardeş ortaklığı),
- Kompleks (ikinci ve üçüncü nesil) aile işletmeleri,
- Sürekli olmayı başaran aile işletmeleridir.¹⁰

1.2.1. Birinci Nesil Tek Patronlu Aile İşletmeleri

Ülkemizde kurulan aile işletmelerinin ilk kuşak yöneticileri aynı zamanda kurucu ve şirketin sahibi pozisyonundaki girişimcisi unvanını da elinde bulundurmaktadır. İşletme sahipleri gibi girişimcilerinde öncelikli amacı şirketin ayakta kalabilmesini sağlamak ve devamlılığında etkin görev almaktır. Bugünlere kadar büyüyüp, kendini geliştirerek gelen ülkemizdeki ve dünyadaki aile şirketlerinin yapısına bakıldığında, ilk adımların girişimciler ya da bir diğer adıyla kurucular tarafından atıldığı görülmektedir. Bu gibi girişimlerde, yapılan her işten ve alınan her karardan tek başına işletmenin kurucusu ve sahibi sorumludur. Tek patronlu aile işletmelerinde her türlü görev, yetki ve sorumluluğun tek başına şirketin yönetimini elinde bulunduran patrona yüklenmiş olduğu bir örgüt yapısı bulunmaktadır. Kurucunun değişmez gibi görülen ilkeleri ve yönetime bakış açısı örgütün kimliğini de şekillendirmektedir. Bu tarz işletmelerde; örgütün yapısı ve çevresi ne kadar olanak tanırsa tanırsın, tutucu yapının hâkim

⁹ Jess H. Chua – James J. Chrisman - Pramodita Sharma, “Defining the Family Business by Behavior”, Baylor University Entrepreneurship Theory & Practice, 1999, p. 25.

¹⁰ Gürkan Haşit, **Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim**, Ekin Kitapevi, Bursa, 2009, s. 36.

olmasından dolayı gelişen farklılıklara ve yapısal değişikliklere uyum gösterilmesinde zorlanılmaktadır.¹¹

Tablo 1.1. İlk Girişimciler

FİRMA	İLK KUŞAK GİRİŞİMCİLER	KURULUŞ TARİHİ	NESİL
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum	Hacı Bekir	1877	4
Teksima Tekstil	Mehmet Botsalı	1893	4
Kamil Koç Otobüs	Kamil Koç	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Nuh Çimento	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel	Nuri Güven	1950	3
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2

Kaynak: Nazan Yelkikalan – Erdal Aydın “Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan, Yayın No. 40, 2004, s. 334.

İşletme kurucusu işi ve gerçek hayatı arasında çocukluk döneminden gelen kimlik çatışması ile baş etmesi tarzında bir bağlantı kurar. Sembolik bir şekilde; geçmişinde yitirdiği saygınlığını ve gücünü kazanarak kırılan süper egosunu güçlendirir ve bunu işletme ile birleştirir. Aile işletmeleri; kurucusuna üç önemli anlam yüklemektedir. İlk olarak, babasıyla çözüme ulaşamamış çatışmaları olan girişimciler; güçlü şahsiyetlerin otoritelerinden kaçarak bir işletme kurarlar. İkinci neden olarak; işletme, kurucusu için bir “bebek” ve aynı zamanda da “sevgili” anlamı taşımasından dolayı; şirket adına çalışmak şirketi şekillendirmek için bir araç olarak görülür. Son olarak da şirket, kurucusunun bir uzantısını temsil eder. Böylece, veraset sorunları da kurucusunun şirketi devrederken arkasında bıraktığı kişisel kaygısı ile bir araya gelecektir.¹²

Bu tarz işletmelerde yönetimle birlikte, pazarlama, finans, insan kaynakları gibi yönetim konuları da kurucunun tek elindedir. Tek bir kişinin çabası ve gayreti söz konusudur. Birinci nesil aile işletmeleri kurucusunun gücü yetene kadar varlığını sürdürür. Fakat şirket yavaş yavaş büyümeye başladığında, kurucu tek başına tüm fonksiyonları yönetemeyecek duruma gelir. Bu durumda işlerin belli bir bölümünü gelecek kuşaklara devretmek zorunda kalır.

¹¹ Nazan Yelkikalan – Erdal Aydın, “Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı”, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan, Yayın No. 40, 2. Baskı, 2004, s. 334.

¹² C. Wendy Handler, “Succession in Family Business: A Review of the Research”, **Family Business Review**, Vol. 7, No. 2, 1994, p. 138.

1.2.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri (Kardeş Ortaklığı)

Gelişimin bu evresinde; büyüyen ve hacmini iyice artıran şirketin yönetimi kurucudan iki veya daha fazla kardeşin ortak olduğu yönetime geçmeye başlamaktadır. Yönetim kontrolü ve şirket payının önemli bir kısmı kurucudan ziyade kardeş ortaklığına devrolmaktadır.

Karmaşa düzeyi ailede olduğu gibi benzer şekilde şirkette de hayli yüksektir. Geçen zaman aile de karmaşanın artmasına neden olmaktadır. Bu tarz şirketlerin ortalama yaşı 41'dir ve sonuç olarak ya kıdemli kurucusu tarafından ya da genç ikinci nesil tarafından yönetilir. Bu tarz şirketlerde; güç hem iş hem de aileyi yöneten tek bir kişinin elinde olmasına rağmen, birlikte yol alan iki nesil bulunmaktadır. Hisseler farklı nesilden birçok aile üyesi tarafından elde tutulmaktadır. Yapısal gelişim düzeyi tek patronlu aile şirketlerinininkine benzer konumdadır. Bu da bu işletmelerin benzer bir yönetim anlayışına sahip olduğunu göstermektedir. Şirketin başarısı ya da başarısızlığı, esas olarak yönetsel sorumluluğa hâkim olan kişinin yeteneklerine bağlıdır. Bu sebepten dolayı, birinci nesil basit birimleri komuta eder oysaki ikinci nesil gücünü geniş sosyal sistemler üzerinde kullanır. İkinci neslin yönetici olarak daha yetkin ve daha gelişim odaklı olduğu söylenebilir.¹³

Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri; şirketin geleceğini belirleyen ve devamlılığı hakkında ipucu verecek olan işletmeler olduğu için en önemli aşama olarak kabul edilir. Aynı zamanda birden çok kişinin yönetime dâhil olduğu bir yapı olması sebebiyle de profesyonel olarak yönetime geçişin bir adımı niteliğindedir.

Kardeş ortaklığının görev bakımından asıl amacı şirket stratejisini canlandırmaktır. Kardeş ortaklığında artık kurulum aşamasından geçilmiş, şirketin başarısının kanıtlandığı ve olgunluk evresine geçildiği devralma dönemine girilmiştir. Kurucusunun yönetimi ile birlikte 25-30 yıl geçirdikten sonra artık şirket ikinci nesille beraber duraklama döneminde de olabilir. Fakat bu durum var olan sağlam kuruluşun doğru strateji ile birleştirilmesiyle birlikte ikinci nesil aile işletmeleri açısından tekrar avantaja çevrilebilir.

1.2.3. Kompleks (İkinci ve Üçüncü Nesil) Aile İşletmeleri

İkinci ve üçüncü nesil aile işletmeleri bir önceki nesle göre daha kompleks bir yapıya sahiptir. Çünkü artık işletme bir ya da iki kişinin değil hem kurucusu hem de ikinci ve üçüncü nesliyle birlikte devam eden büyük bir ortaklık formu haline gelmektedir. Şirket yöneticileri görev ve sorumlulukları daha keskin çizgilerle belirgin hale getirirler.

¹³ Albergo Gimeno - Gemma Baulenas - Joan Coma-Cros, **Family Business Models**, Palgrave Macmillan, 2010, pp. 62-63.

Şirket gelişiminin en olgun evresi olan çok kuşaklı, kuzen konsorsiyumu olarak da adlandırılan kompleks aile işletmeleri; aile işletmeleri arasında nadir olan bir yapıdır. Muhtemelen Amerikan aile işletmelerinin yalnızca %5'i bu gelişim seviyesine ulaşabilmektedir. Bu tarz aile işletmelerinin ayrı bir önemi vardır. Öyledir ki; bu seviyeye ulaşmış olan aile işletmelerinin farkı diğer işletmelerin kaçındığı değişimlere başarılı bir şekilde cevap vermiş olmalarıdır. Bu işletmeler ekonomiye istihdam, gayrisafi milli hâsıla, ihracat ve yenilik olarak ciddi anlamda katkıda bulunmaktadır.

Bu tarz şirketler Amerikan ticaretinin simgeleri arasındadır. Amerika'daki Cargill firması dördüncü nesil kuzen konsorsiyumunun en güzel örneğidir. Şirketin 54 ülkede, 47 iş koluyla beraber toplam 63.000 çalışanı bulunmaktadır. Bu gelişim evresi yalnızca çok sayıda aile üyesinin yönetime dâhil olduğu bir formu ifade etmez aynı zamanda da içerisinde güveni, hisse senedi sahiplerinin gelecek planlarını hatta bazı durumlarda da halka açık olan senetleri barındırır.¹⁴

Kompleks aile şirketlerinden büyümeye birlikte iş ve aile işbirliğinin karmaşık hale geldiği ve dolayısıyla bu karışıklığın giderilmesi amacıyla belirli kural ve stratejilere ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda şirket bünyesinde bulunan aile üyeleri kendilerini yaptıkları katkılardan dolayı şirket karından ve zararından sorumlu olan kişiler olarak görmektedirler. Aile üyeleri şirket bünyesinde sahip oldukları pozisyonun getirmiş olduğu sorumlulukların bilincinde ve alacakları kararların şirketin geleceğini etkileyeceğinin de farkındadırlar. Kompleks aile şirketlerinde birden fazla nesil bir arada faaliyet göstermektedir. Hatta üçüncü ve dördüncü nesil aile üyelerine de rastlanmaktadır. Bu durumun getirmiş olduğu avantaj ile kompleks aile şirketlerinde farklı yaşta, bilgi ve deneyim açısından çeşitli tecrübeler edinmiş çok sayıda aile üyesi bulunmaktadır. Şirketin büyüme yolunda ilerlemesi ile birlikte profesyonel yönetici sayısı da artmaktadır.

1.2.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

Gelişme evresinin son aşamasında sürekli olmayı başaran aile işletmeleri yer alır. Aileden daha çok işletme değerleri ön plana çıkmaktadır. Bu evrede şirket artık kurumsallaşma yoluna girmiş olmaktadır. Misyonun ve vizyonun belirlenmesi, stratejilerin planlanması gibi çalışmalar daha yoğunlaşmıştır. Şirketin imajı ve işbirlikçilerin memnuniyeti büyük bir ciddiyetle dikkate alınmaktadır.

¹⁴ Kelin E. Gersick et al., **Generation to Generation Life Cycles of the Family Business**, Harvard Business School Press, Boston, 1997, p. 176.

Tablo 1.2. Karşılaştırmalı Aile İşletmeleri

AİLE İŞLETMELERİ	BİRİNCİ NESİL	BÜYÜYEN VE GELİŞEN	KOMPLEKS	SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN
MÜLKİYET	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	
ÖRGÜT YAPISI	Basit, merkezi	Basit, yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
KARAR ALMA YETKİSİ	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında	Profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aileden oluşan komite
KARAR ALMA ŞEKLİ	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İLETİŞİM	Dikey	Dikey ve yatay	Dikey, yatay ve çapraz	Çok boyutlu
DEĞERLER	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: Gürkan Haşit, Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim, Bursa Ekin Kitabevi, 2009, s. 40.

1.3.Aile İşletmelerinde Yönetim Felsefesi

Osmanlı sanayileşme sürecinde hız kazanan imparatorluğa ait fabrikaların kurulması, bunun beraberinde fabrikalara personel sağlamak adına sanayi mekteplerinin kurulması, kurulan fabrikaların işletilmesi için yabancı mühendislerin/yöneticilerin getirilmesi gibi gelişmeler Türkiye bağlamında modern işletmecilik ve yönetim anlayışının ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır. Bu değerlendirmeye bağlı olarak Türkiye'nin batılı anlamda modern yönetim düşüncesi ile cumhuriyetin erken dönemlerinde değil Osmanlı son döneminde, 19. yüzyılın ilk yarısında tanıştığını söylemek mümkündür.¹⁵

On yıl önce, aile işletmeleri internet çağı ile yarışmayı, dijital iletişimi, aile ve kariyer taleplerini dengelemeyi, yönetim koltuklarında bayan sayısının artırılması gibi konuları düşünmemektedir. 1980'lerde aile işletmeleri daha çok faiz oranlarıyla, vergilerle ve şirketin yerel piyasadaki pozisyonu ile daha çok ilgilenmekteydi. Zaman geçtikçe aile işletmelerinin ilgi alanında değişimler ve birtakım değişiklikler meydana gelmiştir.

Aile işletmesi olsun ya da olmasın; tüm işletmelerin uzun soluklu bir yaşama sahip olması zordur. Fortune 500 listesinin araştırmasına göre; 1955'ten bu yana sadece 77 şirket ayakta kalmıştır. Şirketlerin % 80'inden fazlasının son 45 yıl içinde ya satıldığına ya da satın alındığına tanık olunmuştur. Bu değişimin işletmelerin olgunlaşması, piyasanın ve teknolojinin gelişmesi, çeşitli ürün ve hizmetlere olan ihtiyacın ortadan kalkması, tedarikçilerin ve

¹⁵ Mustafa Kurt – Baki Çakır – Kemal Demir, “Türkiye’de Modern Yönetimin Erken Dönemleri: Geç-Osmanlı Döneminde Fabrikalar, Sanayi Mektepleri ve Yabancı Uzmanlar”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 45, Özel Sayı, 2016, s. 164.

müşterilerin oyunun kurallarını değiştirmeleri ya da rakip şirketlerin diğer başarılı stratejileri başarılı bir şekilde kendi şirketlerine uygulamaları gibi çeşitli sebepleri vardır.

Aile şirketleri; şirketin ihtiyaçları ile ailenin taleplerini dengelemek için bir ölçüğe ihtiyaç duymaktadır. Bu dengeyi yerine getirmek için; şirketler plan ve politikalarını belirlerken aşağıdaki beş önemli değere dikkat etmelidirler:

- **Kontrol:** Şirketin sahipliği ve yönetimi üzerinde ailenin nasıl bir karar verme mekanizması uygulayacağı büyük bir titizlikle ele alınmalıdır.
- **Kariyer:** Çeşitli aile üyeleri için performans dayalı ödüller ve işteki gelişime bağlı diğer roller edinimi mümkün kılınmalıdır.
- **Sermaye:** Aile üyelerinin yeniden yatırım yapabileceği, gerektiğinde yatırımlarının meyvelerini toplayabileceği ya da diğer aile üyelerinin yatırımlarına zarar vermeden yatırımlarını satabileceği sistemler ve anlaşmalar oluşturulmalıdır.
- **Anlaşmazlık:** Aile işletmelerinde iş ve kişisel yaşam çok iç içe girdiğinde birtakım anlaşmazlıklar meydana gelebilir.
- **Kültür:** Plan ve eylemlerin gerçekleştirilmesinde aile değerleri kullanılmalıdır. Aile işletme kültürü aile değerlerini yansıtmaktadır.¹⁶

Birçok nedenden dolayı, aile işletmeleri durağan bir yapıya sahip olmaya meyillidir. Şirketin kurucusu ya da genel müdürü uzun yıllar boyunca şirketin yönetiminde yer alırlar. Diğer kilit yönetim personelleri de şirketin başarısına katkıda bulunurlar ve onlarda şirkette uzun soluklu bir kariyere sahiptirler. Şirket içerisindeki ilişkileri geliştirmek ve stable etmek için yeterli zaman vardır. Durağan yapı kimi zaman “biz bunu bu şekilde yaptık çünkü biz bunu her zaman bu şekilde yaparız” düşüncesiyle şirket için tehlikeli olabilir. Değişiklik düşüncesi pek kabul görmeyebilir, bazı işler farklı açılardan yerine getirildiğinde ise bunun çok da verimli olmadığı düşüncesi hâkim olabilir. Böylece aile işletmelerinde durağanlık tek ve kıymetli değerlerden biridir ama aynı zamanda durağanlığın işletmenin yeniliklere açık olması ve ayak uydurabilmesi açısından da bir engel olduğu unutulmamalıdır.¹⁷

İşletmenin büyümesinin ve gelişmesinin önündeki en büyük engellerden biri, yönetim basamaklarında görev alan yöneticilerin aynı yönetsel beceri ve bilgi düzeyine sahip olmaması hatta kimi zaman yetersiz kalmasıdır. Bir diğer engel ise; kurucunun karar alma mekanizmalarının tamamına sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sahipliğin getirmiş

¹⁶ Randel S. Carlock – John Ward, **Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business**, Palgrave Macmillan, New York, 2001, pp. 3-5.

¹⁷ Peter Leach - Tony Bogod, **Guide to the Family Business**, BDO Stoy Hayward, London, 1999, p. 9.

olduğu ego tatmini ile birlikte, yetki devri yapılmamakta ve dolayısıyla bu durumda orta düzey yönetimin gelişmemesine neden olmaktadır.

Türkiye’de aile işletmelerine göz atıldığında; şirket yaşam sürelerinin genel olarak kısa olduğu görülmektedir. Bu durumun sebepleri arasında, modern yönetim tarzlarının gündemde olmasına rağmen, aile şirketlerinin halen klasik yönetim tarzı ile idare edilmesi ile kurumsallaşma unsurunun şirketler tarafından benimsenememesi ve şirket geneline uygulanamaması yer almaktadır. Ayrıca günümüzde, çok eski tarihlerde kurulmuş olan aile şirketlerinin üçüncü veya sonraki kuşaklara aktarılması söz konusu iken, yeni kurulmuş olan aile şirketlerinin gelecek nesillere başarılı ve kârlı bir şekilde aktarılmasının da giderek zorlaştığı görülmektedir. İşletmelerin rekabet ortamında fazla direnemeyerek piyasadan çekilmeleri ve zamanla silip gitmelerinin en önemli nedenlerinden biri günümüz koşulları ile baş edebilecek gerekli bilgi ve yeteneklerden yoksun olmalarıdır. Bilgi bugünkü ekonominin hem en önemli girdisi hem de en önemli çıktısıdır. Bu süreçte aile şirketlerine düşen görev, sürekli değişime ayak uydurmaları, mevcut yapılarını bu değişim ile birlikte güncellemeleri ve yenilenmeyi bir ilke haline getirmeleridir. Bu değişim sürecini kendi yapısına uyarlayamayan, koşulların getirmiş olduğu yenilik ve değişimleri içselleştiremeyen işletmelerin başarılı olması ve rekabet ortamından galip olarak çıkması beklenmemelidir.

Miller ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada aile işletmelerinde yönetim faaliyetlerini üç ayrı grupta incelemişlerdir. Üç yönetim biçiminin örgütsel sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.¹⁸

¹⁸ Oya Erdil – Erşan Cığırım – Şahin Gök, “Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı”, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, İstanbul, 17-18 Nisan, Yayın No. 40, 2. Baskı, 2004, İstanbul, s. 66.

Tablo 1.3. Yönetim Biçimlerinin Örgütsel Etkileri

	Tutucu	Kararsız	Yenilikçi
Strateji	Durgunluk, riskten kaçma	Kararsız ve tutarsız	Devrimsel yenilik
Örgüt ve Kültür	Gelenekçi-Bürokratik, Merkeziyetçi	Karışık kültür, çatışma	Yeni birimler, yeni değerler, kaotik örgüt
Yürütme	Eski yapı hala güçlü	Eski ve yeni yöneticilerin Karışımı	Büyük ölçüde yenilenme, yeni yönetici
Performans	Pazar payı kaybı	Başarısız projeler, azalan Marjlar	Maliyetler ve harcamaların sürmesi
Kuşaklararası Aile Dinamikleri	İdeali arama, beklentilere cevap	Çatışma, çözümsüzlük	Reddetme, bağımsızlık

Kaynak: Oya Erdil – Erşan Çiğdem – Şahin Gök, “Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan, Yayın No: 40, 2004, İstanbul, s. 66.

Tablonun ışığında; yönetim planlamasının başarılı olabilmesi için, örgüt yapısının tutucu olmaması gerektiği açıkça anlaşılmaktadır. Çünkü bu tarz işletmeler genelde yeniliğe karşı açık olmayan geleneksel yöntemlerle yönetilmeye alışılmış olan işletme yapılarıdır. Merkeziyetçi bir yönetim yapısına sahip olduğundan karar alma süreçleri uzamakta bu durum da işlerin yürümesini zaman zaman sekteye uğratmaktadır. Kararsız bir yapıya sahip olan işletmelerde yönetimde çatışmanın eksik olmadığı görülmektedir. Eski ve yeni yöneticilerin bir arada olduğu yönetim kültürü anlaşmazlığı da beraberinde getirmektedir. Bu yüzden kararsız bir yönetim anlayışına sahip olan işletmeler yürüttüğü projelerdeki başarısızlıklarından dolayı da bıraktıkları intiba çok zayıf kalmaktadır. Yenilikçi yönetim anlayışına sahip olan işletmeler, değişikliklere ayak uydurmaları, gelişime daima açık olmaları ve gündemi yakından takip etmeleri açısından birçok avantaja sahip olsalar da kaotik örgüt kültürü açısından birtakım çatışmaları da bünyesinde barındırmaktadır. Geleneksel yapıyı tamamen reddetmeden gündemin yenilikçi yönetim tarzlarıyla harmanlandığı bir yönetim yapısı daima geçerliliğini korumakta ve tercih edilen bir örgüt kültürü olmaktadır.

Aile işletmeleri yönetimindeki en temel çelişkilerden biri, aile üyelerinin istihdam edilebilmeleri için profesyonel yeteneğe gereksinimi olup olmadığı ya da tüm aile bireyleri için bu durumun bir fırsat olup olmadığı konusudur. Aile büyükleri çocuklarını ya da torunlarını doğup büyüdükleri yerde kalıp aile işletmesine sahip çıkmaları için desteklemeli mi ya da daha çok dünyayı görüp tamamen farklı bir kültürde hiçbir ayrıcalığa tabi tutulmadan tecrübe edinmeleri için teşvik etmeli mi konusu da diğer bir çelişki unsurunu oluşturmaktadır. Bu durumda, yönetimin asıl karar vermesi gereken nokta şirketin yönetimi katı kurallara mı bağlı olmalı ya da aile bireylerinin istihdamı için açık kapı politikası mı uygulanmalı çelişkisidir.

Yönetim felsefesi açısından aile işletmelerinde iki temel yaklaşımın varlığından söz edilebilir: aile odaklı yönetim (önce aile yaklaşımı) veya işletme odaklı yönetim (önce işletme yaklaşımı). Her iki yaklaşım arasındaki farklılıklar Tablo 1.4’te yer almaktadır.

Tablo 1.4. Aile Odaklı ve İşletme Odaklı Yönetim

Aile Odaklı Yönetim	İşletme Odaklı Yönetim
Ailenin ihtiyaçları önceliklidir.	İşletme normları ve değerleri, aile ihtiyaçlarından önemli ve önceliklidir.
Ailede bireyler arasında duygusal ilişkiler söz konusudur.	İşletmede daha ziyade mantığa dayalı ilişkiler söz konusudur.
Ailede sevgiye dayalı bağlılık vardır.	İşletmede sözleşmeye dayalı bağlılık söz konusudur.
Aileye doğumla katılım olur.	İşletmeye katılım, deneyim, uzmanlık ve potansiyele bağlıdır.
Ailede sorun teşkil edecek işletme kararlarından kaçınılır.	İşletmede, işin gerektirdiği şekilde rasyonel kararlar alınır.
Aile fertleri, bilgi, beceri ve yetkinlikleri dikkate alınmaksızın istihdam edilir.	İşletmede çalışmak isteyen aile fertlerinin, en az diğer yöneticiler kadar iyi olmaları gözetilir.
Aile mülkiyeti çok sıkı bir şekilde korunur.	Süreklilik planı yapılır; vâris planı, güvenilir ve sağlam temeller üzerine kurulur.
Aileye üyelik süreklilik arz eder.	İşletmeye üyelik performansa bağlıdır.
Aile üyelerinin tamamının eşit olduğu kabul edilir.	İşletmede tecrübe ve yeteneğe bağlı olarak, insanlar arasında konum farklılıkları bulunur.
Aile dışındaki yöneticiler sadece yardımcı olarak görülür.	Aileden olmayan yöneticilerin işletmede çok önemli bir gücü ve etkisi vardır.
Yönetim kurulunun tamamı aile üyelerinden oluşur; genellikle bir hukuk müşaviri ya da malî müşavir eşliğinde, gayri resmî olarak toplanılır.	Aileden olmayan yöneticilerin de katılımı ile sürekli ve düzenli olarak resmî toplantılar yapan “Yönetim Kurulu” mevcuttur.

Kaynak: Nihat Alayoğlu, “Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 14-15 Nisan, 2006, s. 547.

Sonuç olarak aile işletmelerinin genelinde, önce aile ya da önce iş ikilemi yaşanmakta; duygu ve mantık arasındaki dengenin kurulmasında zorluk yaşanmaktadır. Ayrıca, aile işletmesi olan ve olmayan arasındaki bu farklılıkların, karar verme sürecini ve örgütsel sonuçları önemli derecede etkilediği göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁹

1.4. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Aile işletmelerinin; aile işletmesi olmayan diğer işletmelerle karşılaştırıldığında birtakım avantaj ve dezavantajlara sahip olduğu görülmektedir.

¹⁹ Nihat Alayoğlu, “Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı”, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 14-15 Nisan, 2006, ss. 547-548.

1.4.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmeleri, kendine has örgüt yapısı gereği bazı avantajları bünyesinde barındırmaktadır. Bu avantajlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1.4.1.1. Tanınmış Aile Unvanının Sağladığı Kolaylıklar

Aile üyelerinin bilinirliği ve çevre aile şirketleri ya da diğer şirketler tarafından tanınırlığı büyük bir avantaj sağlamaktadır. Ailenin tanınmışlık avantajı, işletmeye ciddi anlamda finansal kaynak da sağlamaktadır. Ailenin işletmeye karşı bir sorumluluğu bulunduğu ortaya çıkan başarı da başarısızlık da aynı ciddiyetle sahiplenilmektedir. Ailenin onuru ve işletmenin başarısı, nitelik olarak aile üyeleri açısından aynı anlamı ifade etmektedir.

Ailenin sahip olduğu saygınlık işletmeye ile de bütünleşmiştir. Bu saygınlıkla beraber iş süreçleri de kısalmakta ve şirketin itibarı aile ile taçlanmaktadır. Aynı zamanda bu itibar ile şirketin piyasadaki konumunun geçici mi ya da kalıcı mı olacağına sinyalleri alınmaktadır. Şirket; tanınmış bir aile unvanına sahip olmanın verdiği avantajla hem tedarikçilerinin hem de müşterilerinin memnuniyetini kazanmaktadır. Güçlü bir unvan şirkete likidite kazandırma açısından da önem taşımaktadır. İyi bir imaj ile şirketin reklâmının olumlu yönde yapılması satış ve pazarlama bakımından da ayrı bir avantaj niteliği taşımaktadır. Aile isminin yarattığı güven hissiyle birlikte, finansal kaynaklar konusunda kolaylık da ayrı bir avantaj konusu olarak üstünlük sağlamaktadır.

1.4.1.2. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık

Aile şirketleri fon temini ve kullanımı ile uğraşan kuruluşlar yetersiz kaldığında, fon temini için genellikle ailenin nakit ve menkul kaynaklarından, mevcut olan fonların kullanımında ise yol gösterici olarak ilk anlamda kurucu ortak olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden faydalanmaktadır. Aile şirketlerinin içinde bulunduğu sektörde güçlü durumda olması sermayesinin büyük kısmının öz kaynaklardan oluşması ile mümkündür.²⁰

Fon temini için dış kaynaklardan destek almanın yaygın olmadığı aile işletmelerinde; şirket mali açıdan çıkmaza girdiğinde aile üyeleri gelirlerini hiç düşünmeden bu uğurda feda edebilmektedirler. Bunun en güçlü sebebi işletme ve aile sistemlerinin birbiri ile iç içe geçmiş olmasıdır. Sadece şirketin normal zamanlarında değil, zor dönemlerinde de aile üyeleri kendi paylarından vazgeçerek, kişisel katkılarıyla işletmeye destek olmaktadır. Şirketin varlığının

²⁰ Elif Türkan Arslan, "Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2006, s. 23.

sürekliği ve gelecek nesiller için de istihdam niteliği taşıyor olması sebebiyle ortaklar kendi paylarına düşen fedakârlığı göstermekten çekinmemektedirler. Aile şirketlerinde sermaye önemli bir kaynak teşkil etmektedir. Aile üyeleri sermaye problemini kendi içlerinde çözmektedirler. Dışarıdan alınan yardımlarda faiz ile geri ödenmesi gerektiğinden, içeriden alınan desteklerde faiz söz konusu dahi olmamaktadır. En güvenilir kaynak olarak aile üyelerinin desteği tercih edilmektedir.

1.4.1.3. Hızlı Karar Alabilme

Aile şirketleri merkeziyetçi bir yönetime sahip olduğundan karar alma süreçleri de bu yüzden hızlı olmaktadır. Tek kişinin kararlarda etkili olduğu düşünülürse; imzaların beklenmesiyle zaman kaybedilmediği de açıktır. Aile üyeleri ile bir araya gelme olasılığı yüksek olduğundan toplantılarda çok fazla vakit kaybı da yaşanmamaktadır. Bu yüzden kararların yürürlüğe koyulmasında da gecikmeler olmamaktadır.

Yönetimin büyük bir çoğunluğuna sahip olan aile işletmeleri, idari konularda hızlı karar verebilir haldedirler. Bu durum da işletmenin gereksiz konularda vakit kaybetmeden, gelişimine odaklanmasında yardımcı olmaktadır.

1.4.1.4. Aile Kültürü

Aile işletmesi denildiğinde aile üyelerinin güçlü bir bağa sahip olduğu ve bu bağ sayesinde kendilerini işe adadığı işletme kavramı anlaşılmalıdır. İşletmenin aile sıfatını almasıyla birlikte aile üyeleri de yaptıkları işi sahiplenmişlerdir. Bu sahiplenme beraberinde pazar payının artışı da getirerek işletmede sürekliliği sağlamaktadır. Aile üyeleri tarafından yetenekleri fark edilen akrabalar işletmeye dâhil edilmekte böylece yetenekli çalışan istihdamı sağlanırken, yetenekli akrabalar da başkalarının yanında çalışmak yerine kendi işletmelerinde iş sahibi olmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında rolü olan en büyük etken aile bağlarının kuvvetli olmasıdır.²¹

Aile üyeleri iş hayatına aile işletmesinde başlayıp, adeta sektöre gözlerini bu kurumda açmaktadırlar. Uzun yıllar çalışabilecekleri ve kariyerlerini devam ettirebilecekleri güven dolu bir ortamda olmak çalışanların şirkete gönülden bağlanmalarını sağlamaktadır. Bu yüzden de başka bir kurumda çalışmayı düşünmemekte ve şirketlerine sahip çıkmaktadırlar. Aile kültürü ile dolu bir atmosferde çalışarak moral ve motivasyonu yüksek çalışanlar olarak verimliliklerini artırmaktadırlar.

²¹ Neslihan Akça, “Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2010, s. 7.

1.4.1.5. Sadakat ve Güven

Aile şirketleri yola çıkarken mutlaka “Biz Bir Aileyiz” cümlesini kullanmışlardır. Aile sözcüğünün kullanılmasının sebebi; bahsi geçtiğinde insanların zihninde kan bağı ile oluşan sıcak bir ortamın canlanması, bu ortamın güven teşkil etmesi ve sadakati yansıtır olmasıdır. Bu yüzden aile olduğunun çalışanlara zaman zaman hatırlatılması kendilerini güvende hissetmelerini sağlama ve rahat bir çalışma ortamında olduklarını belirtme amaçlıdır.

Aile üyeleri birbirlerine güvendikleri ve dürüst oldukları müddetçe birlikte çalışmak daha zevkli hale gelecektir. Çalışma ortamının motivasyonu doğrudan etkilediğini düşürsek, aile şirketleri bu bakımdan avantajlı durumda yer almaktadır.

1.4.1.6. Yönetim Politikalarının Devamlılığı

Aile şirketlerinde yönetim kadrosunun sık sık değişimi söz konusu değildir. Aynı zamanda çalışanların uyacağı kurallar ve görev tanımları da açıkça belirtilmiştir. Bu yüzden stratejiler ve politikalar aile üyeleri ile birlikte gelecek nesillere de aktarılmaktadır. Böylece yönetim politikalarının gelecek nesiller vasıtasıyla sürekliliği sağlanmaktadır.

Yöneticilerinin sürekli değişimine maruz kalmayan aile şirketinin en büyük avantajı, yönetim politikalarının değişmek zorunda olmamasıdır. Çünkü diğer işletmelerin en büyük yönetim sorunlarından biri yeni yöneticilerin görev başına geçmesiyle birlikte şirket stratejilerinin ve politikalarının da değişmesidir. Çalışanlar yeni duruma politikalara alışmakta güçlük çekmekte ve bu durum motivasyonu da negatif etkilemektedir. Bu nedenle; aile işletmelerinde yönetim politikalarının devamlılığı diğer işletmelere göre daha fazla önem arz etmektedir.

1.4.1.7. Dinamizm

Aile şirketlerinde görev alan yöneticiler ve profesyoneller, iş süreçlerine katkıda bulunan aile dinamizmini benimseyerek şirketin verimliliği ve sürekliliği hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmektedirler.

Aile şirketlerinde hızlı karar alınmasıyla birlikte; değişim ve gelişmeleri de uygulamak hayli akıcı bir şekilde olmaktadır. Bu yüzden şirket dinamizmi yüksektir. Fırsatların değerlendirilmesi ve yeni ürünlerin geliştirilmesi bakımından daha etkilidir.

1.4.1.8. Güçlü Kadro ve Örgüt Kültürü

Aile işletmeleri şirket hedeflerine ciddi bir katkıda bulunmakta ve daha az yönetim çıkar politikalarına sahip olduğu bilinmektedir. Aile bireylerinin değerleri şirket değerleri ile aynı değeri taşımaktadır. Örgüt kültüründe aynı şemsiye altında toplanılan aile değerleri, birtakım bariyerleri de yok etmektedir. Kültürler arasında paylaşılan ortak aile değerleri kültürel bariyerleri daha etkin şekilde yok etmektedir.

Aile işletmelerinin ailelerine özgü bir örgüt kültürü vardır. Bu kültür işletmede yoğunlukla hissedilmekte ve işletmeye birtakım üstünlükler sağlamaktadır. Aile bireylerinin uyumu direkt olarak işletmenin başarısını etkilemektedir. Aynı aileden gelip, benzer kültürel özelliklere sahip olan aile bireyleri arasındaki işbirliği ve uyumu daha yüksek seviyelere çıkarmaktadır.²² Aile işletmesi olmayan işletmelerde farklı kültürel yapılara mensup olan yöneticilerin uzlaşması daha zor olmaktadır. Kimi zaman uzlaşma sorunları ile önemli çatışmalar olarak karşı karşıya kalınmaktadır. Aile işletmelerinde geleneklere, örf ve adetlere daha fazla önem verilmektedir. Aile üyeleri ve diğer çalışanlarla kurulan diyalogların daha sıkı olmasına ve çalışan ile yönetici arasında güven köprülerinin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Aile işletmeleri çoğunlukla doğup büyüdüğü bölgeye bağlı olmaktadır. Aile işletmeleri kendi ülkeleri ve yetiştikleri bölgelere yatırım yaparak, istihdama büyük oranda katkı sağlamaktadırlar.

1.4.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin avantajlarının yanında birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1.4.2.1. Nepotizm

İşletme çerçevesinden bakıldığında, nepotizm; “bir kimsenin performansına etki edecek beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi özelliklerine bakılmaksızın, sadece akrabalık ilişkileri dikkate alınarak istihdam edilmesi veya terfi ettirilmesi”, şeklinde ifade edilmektedir. Nepotizm, daha çok az gelişmiş ülkelerde yaygın olarak görülmektedir. Geleneksel bağların ve akrabalık ilişkilerinin büyük rol oynadığı, aile içi yardımlaşmanın ve çıkar bilincinin ön plana çıktığı az gelişmiş ülkelerde baskın rol oynayan nepotizm, yeniliğe karşı gösterilen direnç olarak da karşımıza çıkmaktadır.

²² Haşit, a.g.e., ss. 34-35.

Nepotizmle birlikte şirket içerisinde olumsuz bir tablo belirmektedir. Ortaya çıkan bu olumsuz tablo aynı zamanda çalışma ortamını da güvensiz hale getirmektedir. Birbirlerine ve ortama olan güvenlerini kaybeden çalışanların verimliliği de bu olumsuzluktan etkilenmektedir. Ayrıca nepotizm ile birlikte iki farklı kutupta bir arada çalışan insan profili oluşmaktadır. Bu çalışan profilinde yönetime yakın ve yönetimden uzak çalışanlar yer almaktadır. Bu kutuplaşma örgüt içerisinde güvensizlik ve huzursuzluk duygusu daha da kamçılanmaktadır. Böyle verimsiz bir ortamda kaliteli çalışma ve bilgi paylaşımı söz konusu olamayacağından, motivasyon eksikliği, performansta düşüş, bireyler arası çatışmalar, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi sorunlar ile karşı karşıya kalınacaktır.²³

Aile işletmelerinde istihdamın bireylerin iş gereklerine uygun yetenek ve bilgiye sahip olmalarından çok, kurucuya olan yakınlığına ve aralarındaki ilişkinin boyutuna göre yapılması yaygın olarak görülmektedir. İş değerleri yerine aile değerlerine önem verilmesi durumunda, gelecekteki yönetimin yetenek bakımından yetersiz ve cesaretsiz aile bireylerinin eline bırakılması tehlikesi ile karşı karşıya kalınması kaçınılmaz olacaktır.

Nepotizm, işletme yöneticileri açısından etik olmayan bir davranış olarak değil, bireysel ve sosyal bakımdan da bir bütün olarak düşünülmeli ve algılanmalıdır. Nepotizm, iktidarı kaybetmemek adına şirket yöneticisinin veya aile üyelerinin geliştirmiş oldukları bir strateji niteliğindedir. Aile şirketlerinde nepotizmin ortaya çıkış sebebi aile üyesi olmayan bireylere karşı duyulan güven eksikliğidir. Şirketi yapısal ve performans açısından ciddi anlamda etkileyen nepotizmin aile şirketlerindeki etkisini azaltabilmek ve aile şirketlerinin nepotizmden sıyrılabilmesi için şirketin nepotizmin yerine kurumsallaşmayı öne çıkararak kültürel değişime öncü olması gerekmektedir.²⁴

Aile şirketleri genellikle, işletmenin öncelikleri ile ailenin önceliklerini birbirinden ayırabilme konusunda yarılgıya düşmektedirler. Bu konuda yapılan en büyük hata ise; eğitim geçmiş, profesyonel yetenekleri ve becerileri dikkate alınmaksızın aile bireylerinin veya akrabaların işe alınması, sonrasında da yapılan hatalarda bu zayıf noktaların görmezden gelinmesidir. Özellikle aile şirketlerinde, aile üyelerinden biri yetenek ve bilgi geçmişine bakılmaksızın önemli ve pozisyon açısından kritik olan mevkilere getirilmekte ve bu seçim yapılırken de herhangi bir personel değerlendirme değişkeni kullanılmamaktadır. Bu gibi durumlar, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından rahatsız edici bir durum olarak

²³ Barış Erdem – Uğur Ceylan – Uğur Saylan, “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı No: 2, 2003, s. 176.

²⁴ Musa Şanal, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Adana, 2011, s. 23.

adlandırılmaktadır. Öyle ki, getirilen pozisyona uygun olmayan bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan çalışanları huzursuz etmektedir. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği ise, iş tatminini, güdülenmeyi ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle aile işletmesi üyesi olmayan çalışanlardan yüksek performans bekleyen ama diğer yandan aile üyelerinin normalin altında çaba göstermiş olduğu aile şirketlerinde, ücret sisteminin de aile üyelerini kayıracak şekilde olması, çalışanların işletmeden uzaklaşması sonucunu doğurmaktadır. Özet olarak nepotizmde, bir bireyin şirkette istihdam edilmesinde ve terfi edilmesinde yetenek, kabiliyet, başarı, eğitim seviyesi gibi liyakat ilkeleri dikkate alınmamakta, sadece akrabalık bağı göz önünde bulundurulmaktadır.

1.4.2.2. Paternalizm

Paternalizm, ikili ilişkilerin niteliğini, daha çok astın ve üstün görev ve sorumlulukları çerçevesinde ortaya koyan bir kavramdır. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve bazı önemli kararları vermesi konusunda kendisine yardımcı olmaktır. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne eksiksiz itaat göstermesi ve bağlılıkta bulunmasıdır.²⁵

Paternalizmin etkin olduğu aile işletmelerinde babaerkil yönetimin başında bulunan yönetici tıpkı bir aile babası gibi astlarıyla ilgilenmekte ve onların çıkarlarını gözetmektedir. Aynı zamanda astlarda yöneticilerine büyük bir tutkuyla bağlıdırlar. Fakat bu durum zaman zaman zorlukları da beraberinde getirmektedir. Kararların tümü şirket yöneticileri tarafından alındığı için bir dezavantaj niteliği taşımaktadır. Daha çok birinci nesil yönetime sahip olan aile işletmelerinde görülmektedir. Kararların büyük bir çoğunluğu aynı zamanda şirketin kurucusu olan yönetici ya da yöneticiler tarafından alınmaktadır. Şirket çalışanlarının yönetime katılma, fikirlerini beyan etme gibi hakları söz konusu olamamaktadır. Astlardan beklenen alınan kararlara uymaları ve sorumluluğunda bulunan işleri en iyi performansla yerine getirmeleridir.

Paternalizmin diğer bir eksik yanı ise; değişim ve gelişime açık olmamasıdır. İşletme kuralcı bir yapıya sahip olduğundan yönetimden geçen kuralların sorunsuz bir şekilde uygulanması gerektiğine inanılır. Fakat şirketin büyümesi adına yetki devrinin mutlaka gerçekleştirilmesi ve gelecek nesillere de yönetim söz hakkının tanınması gerekmektedir.

1.4.2.3. Tutuculuk

Kurumsallaşmanın tam anlamı ile şirkete benimsetilemediği ve profesyonel çalışanların çok az olduğu aile işletmelerinde yeniliklerin bireylere ya da yöneticilere aşılması hiç de

²⁵ Onur Köksal, "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm" **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 8, S. 15, 2011, s. 103.

kolay olmamakta, çalışanlar yeni yatırımlara ya da herhangi bir yenilik düşüncesine karşı direnç gösterebilmektedirler. Bu durum da aile işletmelerinin gelişmelere ve yeniliklere gereken adımı uyduramaması anlamına gelmektedir. Profesyonel yönetimle değil de aile şirketleri gibi girişimci ruhla yönetilen işletmeler; tutucu ve yeniliğe kapalı örgüt yapıları ile şirket dinamiklerini de düşürmektedir. Günümüz yeniliklerini takip edemeyen şirketler de piyasada tutunamamakta ve zamanla silinip yok olmaktadır.

Tutuculuk, aile işletmelerinde işini profesyonel olarak gerçekleştiren yöneticilerin sayı bakımından az olduğu ya da şirket bünyesinde yer almadığı durumlarda dezavantaj oluşturmaktadır. Çünkü profesyonel yöneticilerin yer aldığı kurumlarda kararlar hızlı ve etkili bir şekilde alınırken, tutucu bir yapıya sahip olan aile işletmelerinde bu durum pek de mümkün olmamaktadır. Ayrıca bu tarz bir organizasyon yapısı yeni buluşlar ile bilimsel araştırmaları takip etmekte zorlanmakta ve alanındaki gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayamamaktadır. Tutucu bir işletme sadece kendi doğrularının kabul edilebilir olduğuna inandığı ve kendi sektörü hakkındaki gelişmeleri takip edip şirket bünyesine katmadığı sürece tutunması ve gelişmesi söz konusu olmamaktadır. Bu sebeple ilerisini düşünen bir aile işletmesi, tutuculuktan sıyrılmalı ve yeniliklere sırtını dönmemelidir.

1.4.2.4. Finansman Açısından Karşılaşılabilecek Güçlükler

Aile şirketlerinde finansman açısından karşılaşılabilecek en önemli güçlük; aile üyelerinin nakit para açısından sıkıntıda olması, yaşanabilecek mali darboğazda borçlanmaya sıcak bakılmamasından dolayı ciddi problemlerin yaşanabilme olasılığıdır. Mali olarak zayıf bir döneme giren şirketlerin dışarıya borçlanması da borcun geri ödenmesi konusunda şüphe oluşturacağından ayrı bir problem olarak baş göstermektedir.

Finansman açısından ortaya çıkabilecek bir diğer dezavantaj da kar payının dağıtılmasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardır. Kar payının dağıtımında aile bireylerinin belirlenen kurallara itiraz etmeleri, zaman zaman kural dışı dağıtım isteklerinde bulunmaları yöneticileri ve dolayısıyla da işletmeleri zor duruma sokacaktır. Böyle bir ortamda gerekli disiplinin sağlanması ve her aile bireyinin memnun edilmeye çalışılması şirket yönetimini gereğinden fazla yoracak ve önemsiz konular üzerinde fazla zaman harcanmasına yol açacaktır.

1.4.2.5. Aile Üyeleri Arasında Rekabet

Aile işletmelerinde karşımıza çıkabilecek klasik dezavantajlardan biri rekabet konusudur. Şirket yönetiminde yer alan aile büyüklerinin hemen hemen çoğunun kendi

çocuklarının şirkette belli bir yer edinmesini, söz sahibi olmasını ve yönetimde yer almasını istemeleri yönetimi adeta bir kargaşaya sürüklemektedir. Kendi ihtiraslarının kurbanı olup, şirketin aileye ait olduğunu ve ortak bir amaç çatısı altında emek verdiklerini unutmaları işletmeye pahalıya mal olmaktadır. Bu gibi durumlarda şirket zamanla performansını kaybetmeye ve piyasadaki etkinliğini yitirmeye doğru yol almaktadır.

Aile işletmesi yöneticilerinin ve aile üyelerinin uzun vadeli planlamalarını zamanında yapmamış olması; tek patronlu aile işletmelerinde yönetimi tek elinde bulunduran aile bireyinin ölümü ya da herhangi bir nedenle yöneticilik görevini yerine getiremeyecek olması durumunda, yönetim çıkmaza girmekte ve aile üyeleri arasındaki rekabet düzeyi de yükselmektedir. Bu karmaşık durum sonucunda da, aile işletmesinin faaliyetleri durma noktasına gelerek, işletmenin varlığı da tehlikeye girebilmektedir. Bu durumu en az zararla atlatabilmek adına, aile işletmesinin başına bilgi, yetenek ve beceri anlamında yetersiz ve tecrübesiz bir aile üyesi getirilmektedir. Bu durumda da işletme, hem maddi hem de zaman maliyeti bakımından ciddi sorunlar ile karşı karşıya gelebilmektedir.

1.4.2.6. İş Tanımlarındaki Belirsizlikler

Aile işletmelerinde iş tanımlamalarındaki belirsizlikler kimin ne yapacağı konusunda karışıklığa sebebiyet vermektedir. Yapılacak işin belirli bir kurala bağlanmamış olması ve iş süreçlerinin yönetim tarafından açık bir şekilde belirtilmemiş olması işin verimlilikle yapılmasını da engellemektedir.

Birçok işletmede karşılaşıldığı gibi, aile şirketlerinin çoğunda da mevcut olan iş tanımları ile nitelediği uygulamalar herhangi bir uyum içerisinde olmayabilir. Görev ve iş tanımlarının yeterince açık ve anlaşılır olarak belirtilmiş olmaması halinde, otorite ve rol çatışmaları söz konusu olabilir. Ayrıca, yetki ve sorumlulukların açık olmamasının koordinasyon bakımından da karmaşıklığa neden olacağı apaçık görülmektedir. Bu durum sonucunda ise, şirket kendisini kaos ortamında bulacak, karışıklık ve belirsizlik içerisinde bocalayacaktır.

Şirkette hangi görevi kimin yerine getireceği net değilse çalışanlar kendilerine rol atamaya kalkışacaklardır. Bu durumda ciddi bir karışıklığa, zaman zaman da haksızlıklara sahne olacaktır. Bu yüzden işletme yöneticileri; görev ve sorumlulukları en baştan açık bir üslupla resmi anlamda duyurmalıdır.

1.4.2.7. Yönetim Devri Sorunu

Yüzyıllar boyunca süren, en büyük erkek çocuğun yönetimi devralması geleneğinin artık sona ermekte olması dolayısıyla, yönetimi devralma konusunda aile üyeleri ya da şirketin diğer yöneticileri arasında çatışma yaşanabilmektedir. Genel olarak aile işletmelerinde tepe yönetim, şirket yönetimini aile üyelerinden birine devretme eğiliminde olmaktadır.

Pek çok kurucu, her ne kadar şirketini gelecek kuşaktaki aile bireylerine devretme konusunda mutabakata varmış olsa da, insanın doğasından gelen kontrol etme içgüdüüne de karşı koyamamaktadır. Aile şirketlerinde, patron yöneticiler gidebildikleri yere kadar yöneticilik görevini sürdürmeyi isterler ve genellikle kendi rızaları olmadan kimse onları şirketten ve yaptıkları görevden uzaklaştırılmaz. Çoğu aile şirketinde yönetimsel devir, ölüm veya emeklilik hâllerinde meydana gelir. Çünkü bir halef seçmek karmaşık bir iştir. Diğer yandan; kurucunun çocukları arasında bir temsilci seçme zorunluluğunun olması ve nesiller arası rekabet duygularının daima başrolde olması sebebiyle de aile şirketlerinde bir devir planı yapmak zor hâle gelmektedir.²⁶

Aile şirketlerinde üst kademedeki yöneticinin rahatsızlanması söz konusu olduğunda bile işletme içerisinde bir miras kavgası ve yetki paylaşımı söz konusu olmaktadır. Bu gibi durumların önlenmesi amacıyla; yöneticiler yetki devri için önceden bir plan oluşturulmalı ve şirket profesyonel yöneticiliğe yöneltilmelidir.

1.4.2.8. Yönetim Personelinin Eğitimi

Bazı aile işletmelerinde yeni nesil çoğunlukla üniversite eğitimlerini tamamladıktan sonra direkt işletmeye dâhil olmaktadır. Çünkü işletme yöneticileri yeni neslin dışarıda deneyim almasındansa; gözlerinin önünde kendi aile şirketinde çalışmalarını gerektiğine inanmaktadırlar. Ama bu da yeni jenerasyonun yetkinliklerini geliştirememelerine sebebiyet vermektedir.

Eğitim konusunda yanlışa düşülen diğer bir konu ise; şirkette aile bağı nedeniyle istihdam edilen çalışanlardır. Bu tip istihdamda genel olarak tecrübe ön plandadır. Fakat asıl temel alınması gereken nokta bireyin eğitimi ve yetenekleridir. Doğru kişiyi, doğru pozisyona yerleştirmek yönetimin öncelikli hedefi olmalıdır.

Türkiye’de işe alım sürecinde karşılaşılan zorluklar şehir ve bölgesel açıdan farklılık göstermektedir. Bazı bölgelerde genç aile bireyleri aile şirketinin üyesi olmak yerine yurtdışında veya çok uluslu bir şirkette deneyim kazanma seçeneğini tercih etmektedir. Kimi

²⁶ Elif Türkan Arslan, Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İnkilemleri, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2006, s. 39.

bölgelerde ise tam tersine genç aile bireyleri aile şirketinde kalma eğiliminde olarak kendilerini aile şirketindeki gelecek rollerine hazırlamaktadırlar. Bu role bürünmek içinde yurtdışında sektörle ilgili eğitimlerini tamamlamakta ve diğer şirketlerde tecrübe edinip daha sonra aile şirketinin başına geçmektedir.²⁷ Özellikle büyük şehirler ve belirli bir saygınlığa ulaşmış üniversiteler piyasaya iyi eğitilmiş, genç bir çalışan havuzu sunmaktadır. Ama bu durumda daha küçük olan şehirler genç istihdamı sağlama konusunda zorluk yaşamaktadırlar. Bu durumun üstesinden gelebilmek için, büyük şehirlerdeki aile işletmelerinde çalışan iyi eğitilmiş ve deneyimli çalışanlara küçük şehirlerdeki fırsatlardan yararlanmaları adına teklif götürülmekte ve değişikliğin sağlanması için teşvikler sunulmaktadır. Türkiye’de yükseköğretim standartları gittikçe artmakta, şirketler genç çalışanlarına sayısız fırsatlar sunmakta ve böylece genç aile üyeleri yeteneklerini geliştirebilecekleri büyük işletmelerde staj yapmayı tercih etmektedirler.

1.4.2.9. Motivasyon Eksikliği

Şirket vizyonunun ve gelişiminin kişisel hırsların arka planında kalmaya başladığı zamanlarda, aile şirketlerinde motivasyon eksikliğinden bahsedilmeye başlanabilir. Şirket sahipleri ve çalışanları diğer aile şirketlerinin başarı öyküleri örnek gösterilerek, motivasyon konusunda eğitilerek ya da en azından çemberin dışında düşünmeye teşvik edilerek güdülenebilir. Birçok girişimcinin ve aile işletmelerinin de başarısızlığa düştüğü nokta şirket vizyonunun öneminin göz ardı edilmesidir.²⁸

Aile üyelerinden biri olmayan yöneticiler maaş konusunda aile üyesi olan yöneticilere göre daha az memnundurlar. Yapılan bir araştırmaya göre; aileye ait olma hissiyatı ve üst yönetime yakın olabilme aile işletmelerinde çalışmanın önemli artılarını oluşturmaktadır. Aile dışından olan çalışanlar işin sürekliliği konusunda birtakım endişelere sahiptirler. Motivasyon eksikliği, şirketin sorunları belirlemek, çözmek ve şirketin hayatta kalmasını sağlamak için tehlike arz edebilmektedir.²⁹

Şirket dışından olan çalışanlar terfilerde aile üyelerinin avantajlı olduklarını düşünmektedirler. Çünkü kimi zaman performanslara göre değil de aile üyelerine olan yakınlıkları ile değerlendirildikleri düşüncesine kapılabilirler. Bu gibi durumların önüne geçmek için, her çalışana şirketin ve ailenin bir parçası olduğu hissettirilmeli ve gerekli tanım ve prosedürlerle terfi gibi konular açıklığa kavuşturulmalıdır.

²⁷ PWC, “Aile Şirketleri Araştırması 2012 Türkiye Sonuçları” PricewaterhouseCoopers, Kasım, 2012, s. 13.

²⁸ Donald Getz - Jack Carlsen - Allison Morrison, **The Family Business in Tourism and Hospitality**, Cabi Publishing, London, 2004, p. 73.

²⁹ Ernesto J. Poza - Mary S. Daugherty, **Family Business**, South Western Publishing, USA, Fourth Edition, 2014, pp. 403-404.

1.5. Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar

Aile işletmelerinin yaşadıkları problemler başlıklar halinde aşağıda sunulmaktadır

1.5.1. Kuşak Çatışması

Aile işletmelerinde en sık karşılaşılan sorunlardan biri kuşaklar arası çatışmalardır. Birinci kuşağın kurucu olarak öncülük ettiği, ikinci kuşaklarında miras yoluyla işletmeye dâhil olduğu aile işletmelerinde çatışma ve fikir ayrılıkları da kaçınılmaz olmaktadır. Şirketin kurucuları paternalist bir yaklaşımı benimserken, gelecek kuşaklar daha modern yöntemlerle yönetimin savunucusu olmaktadır. Diğer yandan; ikinci kuşaklar yeniliklere daha açıkken, kurucular eski geleneksel yöntemlerle yönetimin daha sorunsuz işleyeceğini düşünmektedirler.

Aile işletmeleri bünyesinde her yaştan kuşağı barındırması gereği, yapısal olarak çatışma potansiyeli taşımaktadır. Bu çatışmaların en yoğun olduğu alan, aile ile işletmenin kesiştiği nokta olmaktadır. Bu alanın yönetimi ne kadar başarılı olursa, aile işletmelerinin yönetiminde o denli az çatışmanın olacağı öngörülmektedir. Aile işletmelerindeki çatışmalar görev çatışmaları, süreç çatışmaları ve ilişki çatışmaları olarak sıralanabilir. Görev çatışmaları, işin büyütülmesi, yatırımların yönlendirilmesi, iş hayatı ile aile hayatına ait görevlerin birlikte yönetilmesi konularında ortaya çıkmaktadır. Süreç çatışmaları, sistemli plan ve stratejilerin yerine babadan görülen yöntemlerin devam ettirilmesi, yetki ve sorumlulukların sınırının belirlenmesi, finansal faaliyetler ve istihdam alanlarıyla ilgilidir. İlişki çatışmasında ise, kurucunun tek adam olarak işletmede rol almak istemesi, diğer aile üyelerinin müdahalesi, nepotizm, aile dışı çalışanlarla olan ilişkiler, kuşaklar arası çatışma gibi konulardan kaynaklanmaktadır.³⁰

1.5.2. Roller Çatışması

Aile şirketi olmayan şirketlerde çalışanların aksine; aile şirketindeki çalışanların hem aile üyesi hem de şirket çalışanı olarak karmaşık sorumluluklarla birlikte aile ve iş beklentilerini yerine getirdikleri iki farklı rolü bulunmaktadır. Aile hedefleri ve iş stratejileri; hem aile hem de iş kaygıları eş zamanlı olarak düşünüldüğünden beri farklı bir çalışma atmosferi yaratmanın ayrılmaz parçalarıdır. İşte bu iş ve aile etkileşimleri; aile işletmelerinin diğer işletmelere göre rol çatışmasında yüksek bir seviyeye sahip olduğu algısını oluşturmaktadır.

³⁰ Sema Yolaç - Ebru Doğan "Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Dergisi, ss. 102-103.

Aile işletmelerinde hissedarlık ve yöneticilik rollerinin çakışması problem meydana getirmektedir. Aile işletmesinin pay sahiplerinin aynı zamanda işletme yönetiminde de söz hakkı bulunmaktadır. Günümüzde ekonomik gelişmelerin ışığında ve yönetimin ayrı bir meslek olarak nitelenmesiyle birlikte işletmenin sahibi olmadan da işletmenin yönetiminde yer alan profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır. Profesyonel yönetici kaliteli ve verimli bir üretimin gerçekleştirilmesi için gerekli faktörleri araştıran ve bunları şirkete uygulayan, kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacı ile yöneten, işletmeyle ilgili tüm kararları alan kişidir. Yöneticilik kavramı ile işletme sahipliği kavramı birbirinden ayrılınca, aile işletmelerinde patronluk kavramı ortaya çıkmıştır. Patronluk sistemi işletmenin yönetiminden çok “aile serveti” nin yönetimiyle ilgilidir. Bu sistemi benimsemek istemeyen aile bireyleri arasında da çatışma yaşanmaktadır.³¹

1.5.3. Geleceğe Yönelik Planlama Sorunları

Planlama, gerekli tüm hazırlıklar yapıldıktan sonra geleceğe dair değerlendirilmelerin yapılmasını ve olumsuz bir durumla karşılaşılması halinde gerekli önlemlerin alınmasını ifade etmektedir. Planlama şirketlerin yönetim sürecinin önemli bir noktasını oluşturmakta ve örgütsel hedeflere ulaşmak açısından gerekli strateji ve politikaların uygulanması biçiminde adlandırılmaktadır. Planlama fonksiyonu, işletmenin söz konusu değişimlere uyum sağlaması amacıyla izlemesi gereken hedefleri belirleyen, yapılarında meydana gelecek olan rasgele değişimlerin oluşumuna engel olan ve bu tür değişime karşı işletmelerin hazırlıklı olmalarını sağlayan, değişim aşamasında yaşanacak olan uyum problemlerini en aza indiren sistemler bütünüdür. Planlama, risklerin minimize edilmesine yardımcı olurken ortaya çıkabilecek fırsatların etkin bir biçimde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde daha çok kısa ve orta vadeli planlar söz konusu iken; büyük ölçekli aile işletmelerinde stratejik planlar ön planda yer almaktadır.

Planlamanın yapılmaması işletmelerin zor bir yola girdiğinde sendelemesine hatta bu yolda kaybolmasına neden olacaktır. Önceden çizilmeyen yollar, öngörülmeleyen tehlikeler sonrasında telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilir. Bu gibi durumların önüne geçmek için şirket yöneticileri planlamalarının zamanını iyi belirlemeli ve gerektiğinde profesyonel yardım almaktan kaçınmamalıdır. Profesyonel yardımlar şirket yöneticilerinin gözden kaçırdığı ya da olaylara miyopi yaklaştığı yerlerde etkili olmaktadır. Şirketin gelecek kuşaklara

³¹ Koçel, a.g.e., s. 22.

devir sürecinde de yeni neslin liderliğe hazırlanması çerçevesinde bu profesyonel yardımlardan destek alınabilmektedir.

1.5.4. Güven Problemi

Güven, karmaşıklık ve belirsizlik düzeyi yüksek olan sosyal örgütlerde temel rekabet ögesi olarak görülmektedir. Aile işletmeleri için şirketin ilk evrelerinde bir rekabet avantajı olsa da, şirket büyüdükçe bozulmaya başlamaktadır. Güven; bir grup bireyin soy ya da evlilik yoluyla birbirine bağlı olduğu aile işletmelerinde merkezi bir göreve sahiptir. Örgüt içerisinde sürekli güven inşa eden gruplar ve organizasyonlar uzun vadede daha sağlıklı ve daha başarılıdır.³² Aile işletmelerinde bu bileşen çok daha büyük bir öneme sahip olmaktadır çünkü aile işletmelerinin sermayeye, aile kimliğine ve yönetim davranışları gibi kaynaklara erişimi daha kolay olmaktadır. Aile üyelerinin yönetimde rol alıyor olması bu erişimi kolaylaştırmaktadır. Bunlar büyük kamu şirketlerinin sürekli olarak aradığı ve sahip olmak istediği kaynaklardır fakat önemli ölçüde yatırım yapılmasını gerektiren de bir olgudur. Bu durum aile şirketlerine bir üstünlük sağlamaktadır.

İşletme büyüdükçe güven duygusu azalmaktadır. Birinci nesilde aile üyeleri yönetimde tam yetki ile yer alırken, ikinci ve üçüncü nesillerde aile üyeleri ile birlikte işletme dışından gelen profesyonel yöneticilerde yönetime dâhil olmaktadır. Şirket bilgilerinin ve yeri geldiğinde özel bilgilerinde paylaşılacak olması çalışanları huzursuz etmektedir. Şirkette aile üyelerinden başka yabancı kişilerin olması gerginliğe sebep olurken, motivasyonu da olumsuz yönde etkilemektedir.

Aile işletmeleri genellikle, ilişkiye dayalı sözleşmelerinde kuruluşlarından beri süregelen güven olgusu ile hareket etmektedir. Aile işletmesi konumunda yer almayan işletmelerde bu durum farklılık göstermektedir. Genellikle birbirini tanımayan işletmeler arasındaki ticari ilişkiler resmi sözleşmelere dayalıdır, taraflar birbirlerini tanıdıka ve duygusal bağlar geliştikçe ticari ilişkiler yerini yavaş yavaş ilişkisel sözleşmelere bırakmaktadır. Güven teması zamanla aile işletmelerinde felaket kaynağı haline gelebilmektedir. Aile işletmeleri kuşaklar değıştikçe ve dönüşüme uğradıkça, güven konusunda gerekli uyarlamalar yapmak zorunda kalacaklardır.³³

1.5.5. Rekabet ve Devretme Sorunu

³² Chamu Sundaramurthy, "Sustaining Trust Within Family Business", **Family Business Review**, Vol. 21, No. 1, March 2008, p. 89.

³³ Müjdelen İ. Yener, Sinem Ergun Aykol, "Güven Üzerine bir Gensoru: Bir Aile İşletmesinde Güven Kavramının Etnografik İncelenmesi", 4. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, İstanbul, 16-17 Nisan, 2010, s. 200.

Aile bireyleri arasında yer alan rekabet, güç kavgaları ve aile içi anlaşmazlıklar yönetime yansımaya başladığında hem şirket hem de çalışanlar bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Aile şirketlerini piyasadaki rekabet değil, aile içindeki rekabet yok olmaya sürüklemektedir.

Sosyal sistemlerde aile, sahiplik ve iş öğelerinin bir araya gelmesiyle, aile üyeleri çatışma durumlarında kendilerine verilen rollerin en büyük güce dönüştüğünü düşünmektedirler. Şirket kurucusu-baba-genel müdür gücünü ve görevini muhafaza etmek için baba rolüne bürünebilir ve altında çalışan oğluna çocuk gibi muamele edebilir. Bu rollerin içinde ve dışında olan hareketler anlaşmazlıkların altında yatan nedenlerin açığa çıkmasını engellerken çatışmaların çözüm süresini de uzatmaktadır.³⁴ Aile üyesi olmayan çalışanlar iş ile ilgili olan kararları almada daha objektif davranmaktadırlar. Ayrıca iş dışı olan rollere olan meyilleri daha azdır. Aile ya da iş konumundaki pozisyonları göz ardı edildiğinde; aile üyelerinin kendilerini iş konusunda birer uzman olarak görmeleri durumun daha da karmaşıklaşmasına sebebiyet vermektedir. Bu duruma bir de rekabet eklendiğinde şirkette verilen emirlerin daha da karışması kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca bu yolla aile üyeleri şirkette birbirlerinin yetkilerini de baltalayabilmektedir.

Kurucu için şirket kendisinin bir uzantısıdır. Öyle ki; şirketin onun için anlamı zorlukla büyüttüğü bir bebeği, kimi zaman eşi ya da sosyal gücü olmaktadır. Karakteristik olarak, yetki devrinde de zorluklar yaşamaktadır ve emekli olmayı reddetmektedir. Bu davranışın baba-oğul ilişkisi üzerinde belli etkileri olmaktadır. Baba bilinçli olarak işi oğluna devretmeyi ve kendi statüsünü oğlunun devam ettirmesini isterken, farkında olmadan da iş konusunda hâkimiyetini kaybedeceğini düşünmektedir. Aynı zamanda kendi yetkinliğini kanıtlamaya devam etmesi gerektiğine inanır. Bu anlaşmazlıktan; babalar ve oğullar büyük yara almaktadır. Oğullarının gözünde babalar takdir etmeyen bir role bürünürken, kendilerini babalarına düşman gibi hissetmekte ve bu düşmanlıktan da suçluluk duymaktadır.³⁵

Şirketteki rekabetin en can alıcı olduğu nokta; emekliliği yaklaşan ya da yönetimde uzun yıllar görev almış olan üyelerin yerine dinamik ve taze beyinlerin transfer edilmesidir. Eski profesyonel yöneticiler gözden düşüklerini düşünmeye başlamaktadırlar. Bu değişimde aile üyeleri ve şirket sahipleri arasında anlaşmazlık yaşanmaktadır.

³⁴ Renato Tagiuri - John Davis "Bivalent Attributes of the Family Firm", **Family Business Review**, Vol. 9, No. 2, 1996, p. 202.

³⁵ Harry Levinson, "Conflicts That Plague Family Businesses", **Harvard Business Review**, Vol. 49, No. 2, 1971, p. 379.

1.5.6. Kurumsallaş(a)mama

Kurumsallaşma bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak belirli bir kurala, standarda ve prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarına ayak uyduracak sistemleri kurması ve bu gelişmelere uygun bir örgütsel ve kültürel yapının oluşturulması; kendi iş yapma yöntemlerini belirlemesi ve bunun sonucunda diğer şirketlerden farklı bir kimliğe bürünmesi sürecidir" şeklinde ifade edilebilir.³⁶

Kurumsal olarak tanımlanan bir işletme, daima amaçlarına ulaşan; çalışanlarını, müşterilerini, tedarikçilerini ve diğer işbirlikçilerini tatmin eden; sektöründeki gelişmeleri takip eden ve değişimlere zamanında ve uygun adımlarla adapte olabilen; yeri geldiğinde pazarı yönlendirebilen bir firma anlamına gelmemektedir. Sonuç itibariyle, firmaların kurumsallaşma sürecinde buldukları nokta başlangıç noktası ile bitiş noktası arasında değişmektedir.

Kurumsallaşma her ne kadar şirketin sistematik kurallar çerçevesinde yönetilmesi anlamına gelse de; yönetimin profesyonellere emanet edilmesi konusunda çekincelere sebep olmaktadır. Çünkü aile üyeleri, kurumsallaşma sebebiyle yönetim üzerindeki güçlerini kaybedeceklerini düşünmektedirler. Ama kurumsallaşma sanılanın aksine yönetimin profesyonel ellere teslim edilmesini ve çalışanlara orkestra şefi tarzı yönetimle yaklaşmayı öngören bir yapıdır.

Kurumsallaşmaya, aile üyelerinin ilişkileri ile işletme içerisindeki ilişkilerin birbirinden tam olarak ayrılamadığı süreçte ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin mevcut piyasa koşullarına göre karar alması beklenirken, aile bireylerini de gözetmek zorunda olmasından dolayı ikilemde kalması kurumsallaşma konusunu gündeme getirmektedir. Bu konuya örnek olarak; yönetici, başarısının tatmin edici düzeyde olmadığı bir aile bireyine bu konuda uyarıda bulunamıyor ve olumsuz durumun farkında olduğu halde müdahalede bulunmuyorsa, bu başarısızlığı kapatabilecek yan yollar arıyorsa, aile bireyleri arasındaki ilişkiler ile işletme ilişkilerinin birbirine karıştığı söylenebilmektedir. birbirine karışıyor demektir. Bu yüzden aile işletmeleri, iş ve aile kavramlarını birbirinden ayrı ve uzak tutamadıklarından kurumsallaşamama sorunuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Şirketin kurumsallaşma yolunda olup, aile bireyleriyle olan ilişkilerin ise buna dâhil edilmemesi kurumsallaşmayı anlamsız kılmaktadır. Hem aile hem de işletme kurumsallaşma yolunda aynı çabayı göstermelidir.

³⁶ Ebru Karpuzoğlu, "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan, 2004, s. 45.

Aile şirketlerinin kurumsallaşamamasının önündeki bir diğer engelde nepotizmdir. Sadece aile üyeleriyle bağı olduğu gerekçesiyle, yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın şirkette istihdam edilen çalışanlar kurumsallaşma için engel teşkil etmektedir. Bu tarz kişilerin işin mutfağından gelmemiş olmamaları yönetim ve süreçler bakımından sıkıntı yaratmaktadır. Ayrıca diğer çalışanların motivasyonunu olumsuz anlamda etkileyip, huzursuz bir ortam oluşturmaktadır.

1.5.7. Yönetimde Eski Alışkanlıkların Devam Ettirilmesi

Özellikle kurucuların yönetimde söz sahibi olduğu aile işletmelerinde sıkça rastlanan bir sorundur. Eski ve geleneksel yönetim tarzının hala geçerli olabileceğinin düşünülmesi, aile işletmelerinin gelişme yolundaki en büyük engellerden biridir. Aynı zamanda bu yönetim tarzı, piyasadaki değişimlerin takip edilememesini sebebiyle ciddi bir pazar kaybını da beraberinde getirmektedir. Bu durumda şirketin misyon ve vizyonunun, modern yönetim tarzına ters olan aile kültürünün gelenekleri arasında kaldığı görülmektedir.

Aile işletmelerinde kurum kültürü aile üyelerinin kültürü ile harmanlanmaktadır. Yönetim anlayışı da bu kültürün yansıması olarak şekillenmektedir. Bu sebeple, aile üyeleri profesyonel yönetim anlayışından ziyade, şirketin kuruluşundan beri benimsemiş oldukları yönetim tarzı ile sürekliliği sağlamayı tercih etmektedirler. Fakat bu durum, gelecek kuşakların şirkete olan ilgisini azalmakta hatta yok etmektedir. Yeni nesiller modern fikirlerin şirkette yer alamayacağını bildiklerinden yönetimden uzak durmaktadırlar. Şirket kültürüne ve yapısına sıkı sıkıya bağlı kalıp, değişime direnç göstermektedirler. Bu tarz yaklaşımlar, gelecek kuşakların yönetime özendirilememesinden dolayı şirketin devretme sorununa da zemin hazırlamış olmaktadır.

1.6. Dünyada ve Türkiye’de Aile İşletmeleri

Dünyada ve Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir kısmının aile işletmesi niteliğinde olduğu bilinmektedir. Gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik olarak söz sahibi olan şirketler genel olarak aile şirketleridir. Yapılan araştırmalara göre, ABD’deki aile işletmelerinde en büyük 500 firmanın üçte birinin aile şirketi olduğu bilinmektedir.

1.6.1. Dünyada Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri dünyanın en eski ve en baskın kuruluş formunu oluşturmaktadır. Birçok ülkede aile işletmeleri toplam işletmelerin % 70’inden fazlasını temsil etmekte ve ekonomik büyümede ve işgücü istihdamında kilit bir rol oynamaktadır. Örneğin İspanya’da işletmelerin

%75'i aile işletmesidir ve ülkenin GSMH 'sının ortalama % 65'ine katkıda bulunmaktadır. Benzer şekilde, Latin Amerika'da aile işletmeleri toplam GSMH' nin yaklaşık % 60'ına katkı sağlamaktadır.

Aile işletmeleri küçük ve orta ölçekli işletmelerden büyük holdinglere kadar birçok ülkede ve sektörde faaliyet göstermektedir. Tanınmış aile işletmelerinin bazıları İtalya'dan Salvatore Ferragamo, Benetton ve Fiat; Fransa'dan L'Oreal, Carrefour ve Michelin; Güney Kore'den Samsung, Hyundai Motor ve LG grubu; Almanya'dan BMW ve Siemens; Amerika'dan Ford Motor ve Wal-Mart'dır.³⁷

Avrupa'nın zengin bir aile işletmeleri tarihi vardır ve dünyanın bilinen birçok aile işletmeleri bu bölgede yaygındır. Sadece Avrupa'nın ekonomik kalkınmasına değil, sosyal gelişiminde de son derece etkili olmuştur. Dünyanın 250 büyük aile işletmelerinden % 33'ü Avrupa'da konumlanmıştır. Aile işletmeleri Avrupa'nın GSYİH'sının %70'ini oluşturmakta ve Avrupa'nın işgücünün % 60'ını (144 milyon işçiden fazlasını) istihdam etmektedir. Gelir ve çalışan sayısına göre en büyük aile işletmeleri Volkswagen ve Exor olarak belirlenmiştir.³⁸

³⁷ "International Finance Corporation Family Business Governance Handbook", IFC, United States of America, Second Edition, 2008, p. 11.

³⁸ "Family Business Yearbook", Ernst&Young, 2014, pp. 1-2.

Tablo 1.5. Dünya'nın En Eski Aile Şirketleri

Şirket Adı	Kuruluş Yılı	Ülke
Kongo Gumi	578	Japonya
Hoshi Ryokan	718	Japonya
Chateau de Goulaine	1000	Fransa
Fonderia Pontificia Marinelli	1000	İtalya
Barone Ricasoli	1141	İtalya
Barovier & Toso	1295	İtalya
Hotel Pilgrim Haus	1304	Almanya
Richard de Bas	1326	Fransa
Torrini Firenze	1369	İtalya
Antinori	1385	İtalya
Camuffo	1438	İtalya
Baronnie de Coussergues	1495	Fransa
Grazia Deruta	1500	İtalya
Fabbrica D'Armi Pietro Beretta	1526	İtalya
William Prym	1530	Almanya

Kaynak: <http://www.economist.com/node/3490684> (12.12.2014)

Tablo 1.6. Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri

Şirket İsmi	Aile Adı
1) Wal-Mart Stores	Walton
2) Ford Motor Co.	Ford
3) Samsung Group	Lee
4) LG Group	Koo
5) Carrefour Group	Defforey
6) Ifi Istituto Finanziario Industriale	Agnelli
7) Fiat Group	Agnelli
8) Cargill Inc.	Cargill/MacMillan
9) PSA Peugeot Citroen S.A	Peugeot
10) Koch Industries	Koch
11) BMW	Quandt
12) SCH	Botin
13) Robert Bosch GmbH	Bosch
14) Motorola	Galvin
15) ALDI Group	Albrecht
16) Pinault-Printemps Redoute	Pinault
17) J Sainsbury	Sainsbury
18) Viacom	Redstone
19) Auchan	Mullez
20) Tengelmann Group	Haub
21) Ito-Yokado	Ito
22) Loew's	Tisch
23) Novartis Group	Landolt
24) Bouygues	Bouygues
25) Hyundai Motor	Chung

Kaynak: Gülseren Akay ve diğerleri, “Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim”, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Kurumsal Yönetim Projesi, Ankara, 2013-2014, s. 22.

1.6.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri

Uluslararası denetim, vergi ve danışmanlık şirketi PWC tarafından dünya çapında gerçekleştirilen 2010/2011 Küresel Aile Şirketleri Araştırması'na göre; Türkiye'de 1900 yılından önce kurulan ve hâlen faaliyette olan 18 işletme bulunmaktadır. Türkiye'de aile

işletmelerinin yaşam süreleri oldukça kısadır. Bilinen en eski aile işletmeleri 4. nesile ulaşmayı başarmıştır. Türkiye'nin en eski 50 aile işletmesinin yönetiminde bulunan kuşaklara bakıldığında, 20 aile ikinci, 26 aile üçüncü kuşaklarda; yani 50 firmanın 46'sı ikinci, üçüncü kuşaklarda ve en riskli, en önemli yerde yer alırken, üç tanesi de dördüncü kuşağa ulaşmıştır. Türk aile işletmelerinin en çok karşılaştığı sorunlar arasında kuşak atışması, görev ve otoritenin devri ve kurumsallaşma altyapısının oluşturulamaması yer almaktadır. Özellikle, aile işletmelerinin başladıkları kurumsallaşma çalışmalarını aile veya şirket içerisine yaygınlaştıramamaları ve sürekliliğini sağlayamamaları önemli bir olumsuzluk nedenidir.



Tablo 1.7. Türkiye'nin En Eski Aile İşletmeleri

ŞİRKET	KURUCU	KURULUŞ
Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	1777
İskender	Mehmetoğlu İskender Efendi	1860
Ziraat Bankası	Mithat Paşa	1863
Hafız Mustafa	İsmail Hakkızade	1864
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870
Karaköy Güllüoğlu	Hacı Mehmet Güllü	1871
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	1871
Sabuncakis	İstiraki Sabuncakis	1874
Erden Gıda Sanayi	Mahir ve Kamil Kardeşler	1878
Komili	Komili Hasan	1878
Çögenler Helvacılık	Rasif Efendi	1883
Cemilzade	Şekerci Udi Cemil Bey	1883
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888
Hacı Şakir	Hacı Ali	1889
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893
Tuzcuoğlu Nakliyat	Fehmi, Mustafa Tuzcuoğlu	1893
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897
Alevli A.Ş.	Yuda Levi	1898
Arkas Holding	Gabriel Arcas	1902
Bebek Badem Ezmecisi	Mehmet Halil Bey	1904
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907
Abdi İbrahim		1912
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923
Mustafa Nevzat		1923
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926
Tatko	Alp Yalman	1926
Koç Holding	Vehbi Koç	1926
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942
Tikveşli	Doğan Vardarlı	1943
Ülker	Sabri Ülker	1944
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950

Kaynak: http://www.ekodialog.com/istatistik/ozel_stat/es_sirket.html (13.12.2014) ve Ebru Karpuzoğlu, “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 17-18 Nisan, 2004, s. 44.

PWC'nin 2012 “Küresel Aile İşletmeleri Araştırması”na göre; Türk şirketlerinin % 95'i ve halka açık tüm şirketlerin % 75'i aile şirketlerinden oluşuyorken ve aile şirketleri, gayrisafi

yurtiçi hâsılanın yaklaşık % 75'ini temsil ettiği bir dönemde; artık “Bir işletmeyi dede kurar, baba büyütür, oğul tutar, torun sanat tarihi okur” gibi sözlere karşı çıkan aile şirketleri ve onların yeni kuşak aile üyelerinin gün geçtikte nasıl arttığını, Türk aile şirketlerinin nasıl daha büyük hedeflere koştuğunu belirtmektedir.³⁹

Türkiye’de kurulan işletmelerin çoğunluğunun yaşam süresi girişimcisinin yaşam süresiyle sınırlı olmaktadır. Şirketin kurucusu durumunda olan ve onu ilmek ilmek tecrübe ile bu günlere getiren, büyük başarılarla şirketi ciddi seviyelere ulaştıran işletme sahibi; bu eseri ikinci kuşağa, yani oğullarına, kızlarına veya damatlarına bıraktığında, başka bir ifadeyle işletmeyi kurup büyüten kişi vefat ettiğinde, işletmenin yaşam süresi genellikle sona ermektedir. Bu durumda işletme ya faaliyetlerini durdurmakta, ya el değiştirmekte veya oğullar ve damatlar arasında paylaşılarak tekrar başlangıç konumuna gelmektedir. Tekrar küçük ölçeklere dönülmesi ise kurucunun elde etmiş olduğu başarıları tamamen sıfırlamakta, işletmenin performansını olumsuz etkilemektedir. Oysa aynı başarı sürecini ikinci nesilde devam ettirebilse, işletmenin rekabet gücü iki nesil içinde dünya piyasalarında rekabet edilebilir düzeye ulaşabilir. Türkiye’de bunun örnekleri az da olsa mevcuttur.⁴⁰

³⁹ PWC, “Aile Şirketleri Araştırması 2012 Türkiye Sonuçları” **PricewaterhouseCoopers**, Kasım, 2012, ss. 4-5.

⁴⁰ Tülay Aydın, Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmir Ticaret Odası’na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2008, s. 95.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. İş Tatmini Kavramı

Bir tanıma göre, iş tatmini işle ilgili bir duruma ilişkin pozitif duygusal bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre ise, iş tatmini bireyin işine ya da çalışma bağlamına ilişkin değerlendirmelerini ifade etmektedir. İş tatmini bir çalışanın işin çeşitli boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin bir toplamıdır.⁴¹ Bu boyutlar; amirlerle ilişkiler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, fiziksel çalışma ortamı, işin kendisi, kariyer olanakları, ücret vb.'dir.

2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler (Öncüller)

İş tatmininin birçok öncülleri ve ardılları vardır. İş tatminini etkileyen faktörler makro ve mikro düzeyde olabilir. Örneğin bir ülkedeki ekonomik durumun o ülkedeki bireylerin iş tatminini etkilemesi mümkündür. Ayrıca ulusal kültürün karakterinin de o kültürdeki bireylerin iş tatminini etkilediği bilinmektedir. Öte yandan daha mikro düzeydeki faktörlerden de iş tatminini etkileyebilecek çok sayıda faktör mevcuttur. Bu faktörleri bireysel, işin kendisiyle ilgili ve örgütsel faktörler olarak üç temel grup altında toplamak mümkün gibi görünmektedir.

Bireysel faktörler bireyin demografik özelliklerinden (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi vb.) psikolojik unsurlara kadar birçok faktörü kapsayabilmektedir. Örneğin kendi yetkinliklerine dair müspet inanca sahip bireylerin, bu tür bir inanca sahip olmayanlara kıyasla iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.⁴² Yine kişiliğin iş tatmini üzerine etkilerini anlamaya yönelik bir meta-analiz, 5 faktör kişilik modelinin nevroitiklik ve dışa dönüklük boyutlarının bireylerin iş tatminini etkilediğini bulgulamıştır.⁴³ Bir başka görgül çalışma ise bireyin başarıma arzusu ve motivasyonunun iş tatmininin mühim belirleyicileri olduğunu ortaya koymuştur.⁴⁴

⁴¹ Steven McShane – Mary Ann Von Glinow, **Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution**, Second Edition, McGrawHill, Boston, 2008, pp. 118-121.

⁴² Stephen P. Robbins – Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış**, Çev. Prof. Dr. İnci Erdem, 14. Baskıdan Çeviri, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 312.

⁴³ Timothy A. Judge – Daniel Heler – Michael K. Mount, “Five-Factor Model Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.3, 2002, pp. 530-541.

⁴⁴ W. Kevin Baker, “Antecedents and Consequences of Job Satisfaction: Testing A Comprehensive Model Using Integrated Methodology”, **Journal of Applied Business Research**, Vol. 20, No. 3, 2013, pp. 31-44.

Kimi işle ilgili faktörlerin de bireylerin iş tatmini üzerinde etkili olması mümkündür. Satış personellerinin iş tatmininin öncüllerini ve ardıllarını belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen bir meta-analizin bulguları, satışçıların rol belirsizliği ve çatışmasına yönelik algılarının zayıfladığı durumlarda iş tatminlerinin yükselişe geçtiğini bulgulamaktadır.⁴⁵ İlave olarak, bir diğer çalışmada da iş-özel yaşam çatışmasının çalışanların iş tatminini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.⁴⁶

Ayrıca bazı örgütsel faktörlerin de bireylerin iş tatminleri üzerinde etkili olması mümkündür. Örneğin yapılan bir araştırma bireylerin örgütlerindeki dağıtım ve prosedürel adaletine ilişkin algılarının iş tatminlerini derinden etkileyebileceğini bulgulamaktadır.⁴⁷

2.3. İş Tatmininin Sonuçları (Ardılları)

İş tatmininin sonuçları arasında birçok faktörün olması mümkündür. Örneğin bir araştırma bireylerin iş tatmininin onların genel yaşam tatminlerinin de mühim bir öncülü olduğunu ortaya koymuştur.⁴⁸ Öte yandan bir diğer çalışma, iş tatmininin özgüveni, iş performansını ve verimliliği artırırken; stresi, kaygıyı, işe devamsızlığı ve işle ilgili şikâyetleri azalttığını bulgulamıştır.⁴⁹ İş tatmininin büyük ölçüde görgül olarak desteklenmiş sonuçlarından bir tanesi de müşteri tatminidir. İş tatmini yüksek çalışanların daha kaliteli ürün ve hizmetler üretecekleri ve bu sayede müşterilerinin tatminini de arttıracakları varsayılmaktadır. Nitekim araştırmalar da bu mantık silsilesini desteklemektedir.⁵⁰ Ayrıca iş tatmininin bireylerin istifa niyetlerini de büyük ölçüde şekillendirdiği tespit edilmiştir.⁵¹

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında veya iş tatmininin hangi boyutları ile örgütsel bağlılığın hangi boyutları arasında, nasıl bir ilişki bulunduğunu sorgulayan çok sayıda çalışma mevcuttur. Çalışmaların bir kısmı iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında çift taraflı bir etkileşim olduğunu iddia etmektedirler. Öte yandan yazının ağırlıklı olarak ilişkinin yönünün iş

⁴⁵ Steven P. Brown – Robert A. Peterson, “Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effect”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 30, February, 1993, pp. 63-77.

⁴⁶ Ömer Turunç – Ahmet Erkuş, “İş-Aile yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S. 19, 2010, s. 433.

⁴⁷ Robert C. Dailey – Delaney J. Kirk, “Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover”, **Human Relations**, Vol. 45, No. 3, pp. 305-317.

⁴⁸ Thomas I. Chacko, “Job and Life Satisfaction: A Causal Analysis of Their Relationships”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 26, No.1, 1983, pp. 163-169.

⁴⁹ Francis J. Yammarino - Alan J. Dubinsky, “On Job Satisfaction: It’s the Relationships that Count”, **The Journal of Risk and Insurance**, Vol. 54, No. 4, 1987, pp. 804-809.

⁵⁰ McShane – Glinow, **a.g.e.**, p.118.

⁵¹ Lillie Lum - John Kervin – Kathleen Clark – Frank Reid – Wendy Sirola. “Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 19, No. 3, 1998, pp. 305-320.

tatmininden örgütsel bağlılığa doğru olduğu yönündeki iddiayı kabul ettiği görülmektedir.⁵² Bu iddiaya koştur biçimde, bir çalışmada örgütsel bağlılığı inşa etmenin en mühim araçlarından bir tanesinin iş tatminini sağlamak olduğu vurgulanmaktadır.⁵³ Bu nedenle bu çalışmada da aile işletmelerinde çalışanların iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

2.4. Aile Şirketlerinde İş Tatmini

Aile şirketlerinde iş tatmini konusu hem uluslar arası yazında hem de ulusal yazında örnekleri nadiren görülen, görece olarak yeni bir çalışma konusudur. ABD’de 70 aile şirketinde, bu şirketlerin sahibi olan ailelerin 111 üyesi ile gerçekleştirilen bir çalışma, aile üyelerinin iş tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif ilişki olduğunu bulgulamaktadır.⁵⁴ Uluslar arası yazında yer alan bir diğer çalışma ise aile üyelerinin aldıkları ücretler ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir.⁵⁵ Görüldüğü gibi, uluslar arası aile şirketleri yazını iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi görgül olarak pek fazlaca incelememiştir.

Ulusal yazında da aile işletmelerinde iş tatminini araştıran çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışmalardan Muğla ilindeki 5 işletmede 123 çalışanlar gerçekleştirilen bir tanesinde, iş tatmininin ücret ve terfi olanakları boyutları ile nepotizm algısı arasında negatif ve anlamlı tespit edilmiştir.⁵⁶ Bu bağlamda ulusal yazında da aile işletmelerinde iş tatmini konusuna odaklanan çalışma sayısı oldukça azdır. Bu çalışmalar içerisinde de bilindiği kadarıyla iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerine etkilerini araştıran görgül bir çalışma bulunmamaktadır.

2.5. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgüt içerisinde barındırdığı insan ve teknoloji faktörlerinin etkileşiminden doğan bir sistemdir. Bu sistemde yönetim ön planda yer almaktadır. Örgütün parçası olan insanların yönetilmeye ve yönlendirilmeye ihtiyaçları vardır. Bu yönetim sürecinde bazı konular hakkında karar verme, kararların uygulanması ve sonuçlarının denetlenmesi gibi konular söz konusu olmaktadır.

⁵² Bora Yenihan, “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 4, S. 2, 2014, s.176.

⁵³ McShane – Von Glinow, a.g.e., p.120.

⁵⁴ Dmitry Khanin - Ofir Turel – Raj V. Mahto, “How to Increase Job Satisfaction and Reduce Turnover Intentions in the Family Firm: The Family Business Embeddedness Perspective”, **Family Business Review**, Vol. 25, No. 4, 2012, pp. 391-408.

⁵⁵ Joern H. Block – Jose Maria Millan – Concepcion Roman – Haibo Zhou, “Job Satisfaction and Wages of Family Employees”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.39, Issue 2, 2015, pp.183-207.

⁵⁶ Tuncer Asunakutlu – Umut Avcı, “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 15, S. 2, 2010, s.103.

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı işyerine göstermiş olduğu bağlılıktır. Başka bir ifadeyle; örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle olan iletişimini simgeleyen ve örgütteki üyeliğine devam etme kararında etkisi olan psikolojik bir durumdur.⁵⁷ Son zamanlarda örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalara bir hayli önem verilmiştir. Örgütsel psikolojideki birçok yapı gibi, bağlılıkta çeşitli yollarla ölçülmüş ve kavramsallaştırılmıştır. Bağlılığın literatürde yer alan tüm ortak kavramlarının işten ayrılma ile bir bağlantısı vardır; bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütten ayrılma eğilimi daha az olanlardır.⁵⁸

Bağlılık, kişinin örgütte kalma isteğini, örgütün hedeflerine uygun hareket etmeyi, amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli çabanın sarf edilmesini ve örgüt için ciddi bir uğraş içerisinde olmayı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık yalnızca şirkete ve işverene olan sadakati değil; aynı zamanda şirketin başarısının sürekli olması için gösterilen çabalar bütünü de kapsamaktadır. Bu bağlılık, çalışanların örgüt ile arasında önemli bir bağ kurulmasına ve aynı hedef ve amaçlar doğrultusunda tek bir çatı altında toplanmasına sebep olmaktadır.

Diğer bir tanıma göre örgütsel bağlılık; kişinin örgütün hedef ve değerlerini içselleştirmesini, bu hedef ve değerler bağlamında örgütsel bir rol edinmesini, şirketin değerlerini ve amaçlarını yerine getirmek amacıyla uzun bir süre şirkette kalmayı arzu etmesini ve bu hedefler doğrultusunda çaba sarf etmesini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın herhangi bir tanımında yer alan üç ayrılmaz parça ise; örgütün hedef ve değerlerini kabullenmek ve bu değerlere olan güçlü inanç, örgüt adına çaba harcamaya razı olmak ve örgütün bir üyesi olmayı sürdürmek için güçlü bir istekliliğe sahip olmaktır.⁵⁹

Yapı olarak örgütsel bağlılık, çalışan-işveren ilişkilerinin temel açıklamasını oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık, performans ile doğrudan ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu sürekli kanıtladığından hedef çalışma alanı olarak seçilmektedir. Bağlılığın öncüllerinin ve birtakım sonuçlarının olduğu savunulmaktadır. Yapılan bir araştırmada kişisel özellikler, işin gerektirdiği özellikler ve iş deneyimleri öncülleri oluştururken; örgütte kalma isteği, çalışanı kaybetmeme ve işe devamlılık da sonuçları ifade etmektedir.⁶⁰

Örgütsel bağlılığın eski araştırmacılarından olan Becker, örgütsel bağlılığı görev süresini, statüsünü ve emeklilik planları gibi faktörleri göz önünde bulunduran bireyin istikrarlı

⁵⁷ Özlem Uzun – Elif Yiğit, “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, N. 6 (1), Nisan 2011, s. 183.

⁵⁸ Natalie J. Allen - John P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, No. 63, 1990, p. 1.

⁵⁹ Derek Shaun Cortez, “A Case Study of Organizational Commitment”, **ProQuest LLC**, United States, 2008, p. 13.

⁶⁰ William Mark Nicholson, “Leadership Practices, Organizational Commitment and Turnover Intentions: A Correlational Study in A Call Center”, **ProQuest LLC**, United States, 2009, p. 37.

davranışı olarak ifade etmektedir. İstikrarlı davranıştan kasıt bir örgütün üyesi olmaya devam etmektir. Bu aynı zamanda örgütten ayrılma durumunda bazı hakların kaybedileceğini ve bunun da bir bedeli olduğunu içermektedir. Diğer bir tanıma göre de; örgütsel bağlılığın kimlik, ilişki ya da bağ ve sadakat olmak üzere 3 ögesi bulunmaktadır. Kimlik; çalışanın örgütün hedef ve değerlerini kendi hedef ve değerleri gibi benimsemesi anlamına gelmektedir. İlişki ya da bağ; bireyin iş rolünün gerektirdiği aktivitelere olan psikolojik bağlılığıdır. Sadakat ise; örgüte yönelik duygusal hislerin gelişmesini ve örgüte olan duygusal bağlılığı içermektedir.⁶¹

Örgütsel bağlılık yalnızca çalışanların örgüte inanışından ve bağlılıklarından ibaret olmamaktadır. Kısaca bireyin örgütüne karşı göstermiş olduğu sadakat ve içinde yer aldığı örgütün başarısı adına sergilemiş olduğu çaba anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılık yaş, tecrübe gibi kişisel özellikler ile iş tasarımı ve yöneticinin davranışları gibi örgütsel değişkenlerden etkilenmektedir.

Örgütsel bağlılık bireylerin katkıda bulunduğu örgüte karşı olan tutumlarını güçlendiren, örgütteki varlıklarını sürdürme nedenlerini anlamlı kılan, sadakat ve güven duygusunun ağır bastığı, yöneticilerin çalışanlarında var olmasını arzu ettikleri psikolojik bir kavramdır.

Artan rekabet koşulları ve nitelikli çalışanları işletmede istihdam etme yarışı, işletmelerin en önemli kaynağı olan insan kaynağını işletmede tutabilmek için etkin politikalara başvurmalarını zorunlu kılmıştır. Nitelikli ve işletmeye değer katacak olan bireylerin işletmede istihdamlarını devam ettirmelerinin sağlanması elbette sadece maddi yollarla mümkün olmayacaktır. Literatürde nitelikli birçok çalışanın daha az ücretle kendilerini mutlu ve işletmeye ait hissettikleri bir diğer işletmede çalışmayı kabullendiği örneklerine rastlanmaktadır. Bu durumun apaçık nedenlerinden biri; işletmenin ve yöneticilerin bireyleri örgüte bağlama konusunda karşılaşmış oldukları başarısızlıktır.

Yöneticiler için örgütsel bağlılık kilit bir rol oynamaktadır. Her örgüt, üyelerinin bağlılığını sağlamayı amaçlamaktadır. Çünkü bağlılığı söz konusu olan çalışanların performansları da aynı düzeyde artış göstermektedir. Böylelikle çalışanlar kendilerini bir sorunun değil de çözümün parçası olduklarını da görmüş olacaklardır. Bağlılığı yüksek seviyede olan örgüt üyeleri işin parçası olmaktan memnun oldukları gibi, işten ayrılmak gibi bir düşünceye de eğilimleri hayli düşüktür. Çalışan ve işveren ilişkileri de bu bağlamda olumlu şekilde etkilenmektedir.

⁶¹ Ayça Ayhan, The Relationship Between Wage Justice Perception and Organizational Commitment and A Research, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011, s. 35.

2.6. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişim Süreci

Bağlılık terimi sosyolojik tartışma ortamlarında artan bir popüleriteye sahiptir. Sosyologlar hem bireylerin hem de örgütlerin davranışlarını incelemek amacıyla bu kavramı analiz etmişlerdir. Howard Becker'e göre; örgütsel bağlılık kalıcı bir davranış olarak nitelenmektedir. Becker'e göre örgütsel bağlılık, bireyin yan fayda sağlayarak ilgi alanları ile tutarlı aktiviteleri bir araya getirmesi ile olgunlaşmaktadır. Bağlılığı tam anlamıyla anlayabilmek için daha önce açıklanan mekanizmalar ve süreçler içerisinde faaliyet gösterdikleri değer sistemlerini keşfetmek gerekmektedir.⁶²

Oscar Grusky'e göre de bir bireyin örgüte olan bağlılığın gücü sistemden elde ettiği ödüllerden ve bu ödülleri kazanmak için katlandığı deneyimlerden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığı ödüllendirme ile ilişkilendiren Grusky, birey ne kadar çok ödüllendirilirse, bağlılığının da o derece artacağını ve örgüt tarafından ödüllendirilebilmek adına bireyin harcaacağı çaba miktarı arttıkça da bağlılık seviyesinin de buna bağlı olarak artacağını ileri sürmektedir.⁶³

Sheldon'a göre de, örgüt üyelerinin ilişkilerinin özelliklerine bakılmaksızın faydacılığı temel alan örgütte yapılan yatırımlar örgüte bağlılığı da beraberinde getirecektir. Faydacı örgütlerde bağlılık modern toplumlarla ilgilidir. Çünkü bu tarz örgütler önemlidir ve hemen hemen her yerde karşımıza çıkabilmektedir. Kontrolün ve motivasyonun maddi olarak tatmin edildiği faydacı örgütlerde bağlılığın oluşturulması zor olabilmektedir.⁶⁴

Allen ve Meyer'in 1990 yılında yaptıkları çalışmaya göre; o güne kadar yaygın olan örgütsel bağlılık anlayışı dışında örgütsel bağlılık kavramına farklı açılardan yaklaşarak duygusal, devam ve zorunlu (normatif) bağlılık adı altında üç bileşenli bir model geliştirmişlerdir. Bağlılığın ölçütlerinin geliştirilmesine gereken özen ve dikkatin verilmediğini savunmaktadırlar. Yaptıkları araştırmada temel amaç, bu üç bileşenin aralarındaki farkı tanımlamak, her biri için ölçütler geliştirmek ve literatürde tanımlanan bağlılık öncüllerinin bu üç ölçütteki değerlere farklı olarak bağlı olduğunu göstermektir.⁶⁵

⁶² Howard S. Becker, "Notes on the Concept of Commitment", **The American Journal of Sociology**, Vol. 66, No. 1, 1960, p. 32.

⁶³ Oscar Grusky, "Career Mobility and Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 10, No. 4, 1966, p. 488.

⁶⁴ Mary E. Sheldon, "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, No. 2, 1971, p. 143.

⁶⁵ Allen – Meyer, a.g.m., p. 2.

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Örgüte bağlı iş görenin tanımını yaparak, örgüt için önemine yönelik çalışmalar gerçekleştirdi.
1958	Morris ve Sherman	Örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırdı.
1961	Etzioni	Bağlılığı ilk defa kategorize eden kişi oldu.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Lodahi	Örgüte bağlılığın olumlu etkilenmesinde sosyal ilişkilerin önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
1967	Downs	Whyte gibi aşırı derecede örgüte bağlı olanlar “fanatik” olarak değerlendirildi ve örgüte karşı olabilecek zararlar incelendi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını azalttığını buldu.
1970	Patchen	Örgüte bağlılığı açıklamak için örgütle özdeşleşme kelimesini kullandı. Örgüte karşı grup davranışlarının örgüt bağlılığı ve güven değişkenleri ile ilgili olduğunu buldu.
1970	Schein	Örgütsel verimliliğin en önemli göstergelerinden birisinin örgüte bağlılık olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli işaretlerinden birisi olduğunu söyledi.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, bağlılıkta Lawlerand ve Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1971	Lee	Örgüte bağlılığın olumlu üst ast ilişkisi ile birlikte artmakta olduğunu buldu.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini uyarladı.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway, Porter, Dubin	Bağlılık ve performans ilişkisi üzerine araştırdılar.
1974	Herbimac	Kıdem, yaş ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Örgüte bağlılıkla kişisel ilgilerin ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin işaretçilerinden birisi olduğunu ifade etti.
1976	Steers	Örgüt bağlılığı ve personel devri arasındaki ilişkiyi araştırdı.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte kalıcı ve güvenli iş gücü sağlayanların örgüte bağlı çalışanlar olduğunu tespit etti.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu getirdiğini ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında personele bilgi sağlayan iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını tespit etti.
1977	Salancik Staw	Davranışsal bağlılık modelini açıkladılar.
1978	Salancik, Pfeffer	Çalışan üzerinde kontrol uygulamanın örgüte bağlılıkla ilişkisi olduğunu tespit ettiler.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch, Steers	Geri bildirim, sorumluluk, görevin içeriği ve otonomi kavramlarının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik olarak yaklaşma üzerinde durdu.
1979	Mowday, McDade	Çalışma öncesi bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini ifade ettiler.

1979	Bartol	Rol belirsizliği, rol çatışması ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişkili olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgüt bağlılığı yerine örgütsel bütünleşme kelimesini kullandı.
1979	Morris, Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık konusunda etkili olabileceği üzerine çalıştı.
1980	Morris, Steers	Örgüt bağlılığı üzerinde eğitimin etkisini araştırdılar.
1980	Morris, Steers	Örgüte bağlılıkla, örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanları arasında bir ilişki içinde olmadıklarını ifade ettiler.
1980	O'Reilly, Caldwell	Örgüte bağlılığı belirlemede çalışmak için o örgütü seçmenin önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer, Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş çeşitliliğinin önemini ifade ettiler.
1981	Korman	Özel hayat ve bağlılık ilişkilerini araştırdı.
1981	Rowan	Aşırı sadakatın örgüte karşı olabilecek zararları üzerinde çalıştı.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemın örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle, Perry	Yenilik ve özgünlük için aşırı derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu ifade ettiler.
1981	Angle, Perry	Yaş ve kıdem arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştırdılar.
1981	Scholl	Eşitlik durumlarında ve beklentiler karşısında bağlılığın bağımsız bir şekilde var oluşunu açıkladı.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris, Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini uyguladılar.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları güncelledi.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgüt bağlılığı ile ilgili yetki modelini geliştirdiler.
1984	Allen ve Meyer	Örgütsel bağlılığı, duygusal ve devam bağlılığı olarak ikiye ayırdılar.
1986	Williams ve Hazer	Örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki olduğunu buldular.
1988	Penley ve Gould	Örgütsel bağlılığın "araçsal" ve "efektif" olmak üzere iki baskın yönünün olduğunu belirttiler.
1988	Penley ve Gould	Örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğunu, bireylerin çeşitli bağlılık tiplerini bir arada gösterdikleri, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın her ikisinin de duygusal yönelimli ve buna rağmen birbirinden bağımsız boyutlar olduğunu ortaya çıkardılar.
1990	Mathieu ve Zajac	Örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki olduğu belirlendiler.
1990	Meyer ve Allen	Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirerek duygusal ve devam bağlılığına normatif bağlılığı eklediler.
1992	Cohen	Mavi yakalılar arasında kadınların ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu buldu.
1994	Al-Kahtani	Bireyselleştirilmiş terfi sisteminin çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamada anlamlı sonuçlar vereceğini söyledi.
1997	Katz ve Kahn	İşgörenin örgütteki rollerini yerine getirmesinin nedeni örgütün sunduğu ödüllerden kaynaklandığını ileri sürdüler.
1998	Slocombe ve Dougherty	Bağlılığın sadece pasif bir örgüte sadakatten öte aktif bir ilişkiyi içerdiğini ileri sürdüler.
1999	Kırel	Genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı olduklarını tespit etti.
2000	Donald ve Makin	Örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasında kabul edilmiş bir psikolojik sözleşme olarak tanımladılar.
2000	Rowden	Yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağını, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden çalışanların örgütüne ve işine daha bağlı hale geleceklerini belirtti.
2000	Beck ve Wilson	Çalışanların karar alma süreçlerine katılıp katılmamaları, örgütsel bağlılıklarının düzeyini etkilediğini buldular.
2000,2001	Metcalfe, Rowden	Liderlik tarzının örgütsel bağlılıkla çok büyük oranda ilişkili olduğunu kanıtladılar.

2005	Straiter	Çalışanların ve örgütün yöneticiye güveninin iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdı.
2006	Albrecht	Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koydu.
2010	Johnson, Chang, Yang	Bağlılığı yüksek olan çalışanların organizasyonun motivasyonuna daha fazla katkı yapacaklarını ileri sürdüler.
2012	Panaccio, Vanderberghe	Çalışmalarında pozitif ve negatif duygusal durumların arabuluculuk rolünü ve örgütsel bağlılık ile kişiliğin beş faktörlü modelini incelemişlerdir.
2012	Van Dierendock, Jacobs	Örgütsel küçülmeden sonra işten çıkarılanlar ve geride kalanlar için tarafsızlığın etkisini incelediler.
2012	Loi ve diğerleri	İşiyle bütünleşmiş patronun emrinde çalışan amirler ve astları arasındaki duygusal bağlılığı incelemişlerdir.

Kaynak: (1983 yılı öncesi) Öznur Bozkurt – İrfan Yurt, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Düzce Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, C. 11, S. 22, Akçakoca, 2013, s. 123’ten derlenmiştir. (1983 yılı sonrası) Merve Seyhan, İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2014, ss. 10-15’ten derlenmiştir. (2010 yılı sonrası) Edip Örucü – Ruşen Sezen Kışlalıoğlu, “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, C. 10, S. 22, 2014, s. 49’dan derlenmiştir.

2.7. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Literatürde örgütsel bağlılığın genel olarak duygusal, devamlı ve normatif bağlılık olmak üzere üçe ayrılan sınıflandırılması karşımıza çıkmaktadır. Bunun haricinde örgütsel bağlılığın farklı yaklaşımları da bulunmaktadır.

2.7.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Literatürdeki en yaygın yaklaşımlardan biri olan tutumsal ya da diğer adıyla duygusal yaklaşıma göre, birey örgüte güçlü bir bağ ile katılır ve örgütün bir üyesi olmaktan memnun durumdadır. Tutumsal yaklaşımda, bağlılık duygusal bir tepki olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, çalışma ortamının değerlendirilmesinden açığa çıkan duygusal bir tepkidir. Birçok durumda tutumsal yaklaşımdaki iş görenlerin kendi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçları arasında uyumun var olduğu düşünülmektedir.⁶⁶

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi ile ortaya çıkan ve bireyin örgüte bağlanmasını sağlayan duygusal bir tepkiden ibarettir. Diğer bir ifadeyle, bireyin örgüte bir bütün haline gelmesi ve örgüte katılımı olarak da ifade edilmektedir. Tutumsal bağlılıkta bireylerin odak noktasını örgütleriyle olan ilişkiler bütünü oluşturmaktadır. Bireyler bu ilişkide kendi amaç ve kariyer hedefleri ile örgütün belirlemiş olduğu hedeflerin uyum içerisinde olmasına dikkat etmektedir. Bu durumun sonucunda ise örgüte katılımın oranı yüksek olacak ve bu da örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyecektir.

⁶⁶ John P. Meyer - Natalie J. Allen, “A Three Components Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, 1991, Vol. 1, No. 1, p. 61.

Tutumusal bağlılık en az üç faktör tarafından karakterize edilmiştir. Bu üç faktör; örgütün hedeflerine güçlü bir inanış ve kabulleniş, örgüt adına büyük bir çaba harcamaya hazır olma, örgüt mensupluğunu sürdürmek için güçlü bir istek duyma olarak tanımlanabilmektedir. Tutumsal bağlılık, bireylerin örgütle olan ilişkilerindeki süreçlerine odaklanmaktadır. Bulgular; güçlü tutumsal bağlılığın düşük devamsızlık ve düşük işgücü devir hızı ile yakından ilişkili olduğunu ve istenen sonuçlara ulaşıldığını açığa çıkarmaktadır.⁶⁷

Tutumusal bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar; kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalmaya devam ederler. Bu yapının birçok işlemselleşmeye sahip olmasına rağmen, tutumsal bağlılık örgütsel bağlılık anketi tarafından sıklıkla ölçülen bağlılık türüdür. Mevcut araştırmalar, tutumsal bağlılık ile çalışan görev süresi tarafından yönetilmiş iş performansı arasındaki ilişkiyi özellikle incelemek amacıyla yapılmıştır.⁶⁸

2.7.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Yapılan araştırmalara göre bağlılık, kişilerin kendisini örgüte ve yapılan işlere psikolojik olarak mecbur hissetme durumu ve bu eylemler üzerinden kişisel sorumluluk duygusu hissetmeleridir. Davranışsal bağlılığın çalışan görev süresi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Ayrıca davranışsal bağlılık ile algılanan irade arasında da ilişki bulunmaktadır. Algılanan irade yüksek olduğunda, birey kendisini eylem için daha da sorumlu hissetmelidir. Eğer algılanan irade düşükse, birey kendi akli ve vicdani öğeleriyle uyumlu bir şekilde davranarak karar verme ihtiyacı hissetmelidir.⁶⁹

Sosyal psikologlar, tutumsal bağlılık kavramına karşılık olarak davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişte sergilemiş olduğu davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalması ile ilgilidir. Bu yaklaşımda, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak özveride bulunulması gerektiği ifade edilmektedir. Bunun yaygın biçimi çeşitli sosyal kulüplerde üyeliğe kabul törenleri olarak kullanılmaktadır.

Örgütsel bağlılık hakkında sosyal bilimler literatüründe yer alan daha önceki çalışmalarda ağırlıklı olarak tutumsal olduğu görülmektedir. Daha sonra yazarlar, davranışsal ve psikolojik boyutunu da dâhil ederek bağlılık kavramını geliştirdiler. Bu yazarlar bağlılığı

⁶⁷ Thaneswor Gautam - Rolf Van Dick - Ulrich Wagner, “**Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts**”, Blackwell Publishing Ltd. with the Asian Association of Social Psychology and the Japanese Group Dynamics Association, 2004, p. 304.

⁶⁸ Thomas A. Wright – Douglas G. Bonett, “The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No. 6, 2002, p. 1184.

⁶⁹ Cathy J. Kline – Lawrence H. Peters, “Behavioral Commitment and Tenure of New Employees: A Replication and Extension”, **Academy of Management Journal**, Vol. 34, No. 1, 1991, p. 194.

hem tutum olarak (bir ilişkiyi sürdürmek için gönüllülük ya da içsel eğilim) hem de davranış olarak (bireyin ilişkiyi güçlendirmek için harcadığı çaba) görmektedir. Davranışsal bağlılığın eklenmesinin tutumsal bağlılığın tek başına açıklayamadığı yönlerini etkinleştirdiği iddia edilmektedir.

Bir dizi yazar davranışsal bağlılığın, tutumsal bağlılık gibi unsurlarının olduğunu savunmaktadır. Davranışsal bağlılık çaba, ipucu verme ve ilişkiyel faydaları içerecek şekilde görülmektedir. Birbirlerine bağlı olan taraflar, davranışları aracılığıyla ortaklarına aklındakileri göstermekte ve niyetlerinin ne olduğu hakkında ipucu vermektedir. Bu da bağlılık ilişkisine gösterilen çaba ve yapılan yatırımlar yoluyla önemli bir katkıda bulunmaktadır. Bağlılığın çeşitli kavramları, davranışsal boyutlar üzerine odaklanmıştır. Örneğin, Granovetter ve Johanson bağlılığı, karşılıklı ilişkide gösterilen çaba olarak adlandırılan kişisel yatırım olarak tanımlamaktadırlar. Diğerleri, davranış yatırımının bağlılık olarak görüldüğü karşılıklı ilişkilerde, bağlılık özel yatırım olarak kavramsallaştırılmaktadır.⁷⁰

2.7.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütün içerdiği farklı unsurların farklı bağlılık düzeyleri olarak karşımıza çıkabileceğini savunması yönüyle diğer iki bağlılık türünden ayrılmaktadır. Bir kişinin kalite sebebiyle bağlılık duyduğu örgüte, diğer bir kişi ortamın atmosferi nedeniyle bağlılık duyabilmektedir. Bu gibi farklı unsurların meydana getirdiği farklı bağlılık düzeyleri çoklu bağlılık kavramını da beraberinde getirmektedir.

Çalışanlar örgüt ortamında etkileşimde buldukları, birbirinden farklı gruplara karşı çoklu bağlılık gösterebilirler. Bu duruma örnek olarak, bireyler hem çalıştıkları örgüte hem de bir sendikaya bağlı olmaktadır. Çoklu bağlılık kaynaklarına çeşitli grupları, iş görenleri, yöneticileri, sendikaları örnek gösterebiliriz.⁷¹

Diğer bağlılık yaklaşımlarında örgütler bir bütün olarak ele alınmış ve bireylerin de bu örgütün amaç ve değerlerine uygun bir şekilde hareket etmesi gerektiği vurgulanmıştır. Fakat çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütler tek bir bütünden oluşmamakta, farklı amaç ve değerlere hizmet eden topluluklar olarak görülmektedir. Bu sebeple her bir birey farklı unsurlardan etkilenecek, farklı bağlılık düzeylerini oluşturmaktadır. Çoklu bağlılığın örgütü tek parça olarak görmemesi, onu diğer iki bağlılık türlerinden farklı kılmaktadır.

⁷⁰ Neeru Sharma - Louise Young - Ian Wilkinson, "The Structure of Relationship Commitment in Interfirm Relationships", **Norwegian School of Management IMP Conference**, Oslo Norway, 2001, p. 5.

⁷¹ Mahire Aslan – Aslı Ağiroğlu Bakır, "Öğretmenlerin Okullarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşleri", **The Journal of Academic Social Science Studies**, S. 25-1, 2014, s. 195.

2.8. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar aşağıda başlıklar halinde verilmektedir.

2.8.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık konusunda literatürdeki en yaygın yaklaşımlardan biri olarak düşünülebilir. Öyle ki güçlü bir duygusal bağlılığa sahip bireyler kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerinden dolayı örgüt üyeliğinden memnundurlar. Duygusal bağlılık yaklaşımı, örgütsel bağlılığı belirli bir organizasyondaki bireyin kimlik gücü ve bu organizasyondaki katılımı olarak tanımlayan Porter ve arkadaşlarının çalışması aracılığıyla en iyi şekilde ifade edilmiştir. Porter ve arkadaşları bağlılık düzeyini ölçmek için “örgütsel bağlılık anketini (OCQ)” geliştirmişlerdir. Bu 15 maddelik ölçek araştırmalarda yaygın olarak kullanılmış ve kabul edilebilir psikometrik özelliklere sahip olmuştur. Buna paralel olarak mavi yaka çalışanlar için kullanılmak üzere İngiltere’de geliştirilen ölçüt psikometrik olarak yeterli ve sağlam olduğunu göstermektedir. Diğer duygusal bağlılık ölçütlerinin spesifik çalışmalarda kullanılmak üzere geliştirilmesine rağmen, özenli bir psikometrik değerlendirmeye tabi olmamıştır.⁷²

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte ve örgütün değerlerine karşı olan duygusal bağlılığı, amaç ve hedeflere sıkı sıkıya bağlanmalarını, bu hedefleri özümseyip kabullenmelerini ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için büyük bir çaba göstermelerini ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların kendi iradelerini temsil etmeleri sebebiyle örgüt içerisinde en çok tercih edilen boyuttur. Çünkü duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar zorunluluktan ziyade örgütün çıkarlarını korumak amacı ile örgütte bulunmayı tercih ederler. Bu durumda, örgüte gönüllü olarak yapmış oldukları katkılar sebebiyle organizasyonda en çok ver verilen örgüt mensubu olarak yer alırlar. Bu tarz çalışanlar yaptıkları işin sorumluluğunun farkında olan ve gerektiği zaman örgüt adına fedakârlıkta bulunmaya hazır bireylerdir.

Duygusal bağlılık, bireylerin örgüt üyesi olmaktan memnuniyet duydukları ve örgüte duygusal anlamda bağlı olup katkıda buldukları bağlılık türü olarak anılmaktadır. Bu bağlılık türü hem bireysel hem de örgütsel değerlerin harmanlanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Kişisel ve iş ile ilgili faktörlerle ilgili bir olgudur. Örgütsel değerler bireylerin gönüllülük esası ile

⁷² Allen – Meyer, a.g.m., p. 2.

desteklenmektedir. Duygusal bağlılığa sahip olan bireylerin örgütte kalma istekleri kendi arzuları dâhilindedir.⁷³

Örgüt içerisinde yüksek duygusal bağlılık düzeyine sahip olan bireyler, örgütün hedefleri konusunda güçlü bir inanç, kabul ve heyecan unsurlarını barındırmaktadır. Bu hedeflere katkıda bulunmak için güçlü bir istek söz konusudur. Birey kendi kişisel hedeflerini ve kariyer beklentilerini tatmin ederken eş zamanlı olarak örgüte de katkıda bulunmaktadır. Bireyin kendi yetenekleri konusunda duyduğu yüksek güven örgüt açısından olumlu katkı sergilemektedir.⁷⁴

2.8.2. Devamlı Bağlılık

Devam bağlılığı, örgütte bulunmanın kazandıracağı ya da örgütten ayrılmanın kaybettirecekleri göz önünde bulundurularak örgütte kalma isteği olarak tanımlanabilir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılma halinde durumun getireceği maliyetlerin farkında olma ve bu maliyetlerinin yüksek olacağı düşüncesi nedeniyle örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi halidir. Kişinin örgütte kalma isteği, örgüte yapmış olduğu yatırımların toplamına, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerine ve bu kayıpları telafi edecek olan diğer alternatif olanakların sınırlı olmasına bağlıdır. Eğer çalışan bireyin örgütteki tecrübesi ve kıdemi, örgütten ayrılması durumundaki maliyetini yüksek tutuyorsa, birey örgüte daha çok bağlanacaktır. Bu bağlılık türünde duygusal tutumlar örgüte bağlanmada çok az rol oynamaktadır.⁷⁵

Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde göstermiş olduğu çaba, harcamış olduğu zaman, edindiği tecrübe ve kazandığı statü ve bunların karşılığında edindiği para gibi kazanımların, örgütten ayrılması halinde kaybedileceği korkusu ile oluşan bağlılık türü devamlı bağlılık olarak nitelendirilmektedir.

Devamlı bağlılığa sahip olan çalışanlar, kendilerine kişisel çıkar sağladığı ve fedakârlıkta bulunmaya gönüllü olmadıkları için örgütte bulunmaya devam ederler. Devamlı bağlılık; Becker'in çalışanların birikmiş yan haklarını (örneğin; fayda ve emeklilik gibi) koruma amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeye devam ettiğini ileri süren yan hak teoreminden gelişmiştir. Bağlılığın bu dışsal formu uyuma dayalı olan ekonomik kurallardan türemiştir.

⁷³ Durna – Eren, a.g.m., ss. 211-212.

⁷⁴ Pramodita Sharma – Greg Irving, “Four Shades of Family Business Successor Commitment: Motivating Factors and Expected Outcomes”, Unpublished Research Paper, pp. 211–212.

⁷⁵ Bozkurt – Yurt, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C. 11, S. 22, 2013, s. 125.

Devamlı bağlılığa sahip olan insanlar belirli ödülleri elde etmek ve yine belirli cezalardan da kaçınmak için bağlı kalmaktadırlar.⁷⁶

Devamlılık bağlılığında, çalışanlar örgütten ayrılmaları durumunda yüksek maliyetle karşılaşacaklarının bilincinde olduklarından örgüt üyeliğini devam ettirmek durumunda kalırlar. Bu durumu zorunluluk haline getiren; başka iş bulamama endişesi, alternatif işlerin gerektirdiği niteliklere sahip olmama, sağlık sorunları, ailevi sebepler, emekliliğin yaklaşması ve maddi ihtiyaçlar gibi faktörler de etkili olmaktadır.⁷⁷

Devam bağlılığında çalışan bireylerin örgüte kenetlenmeleri konusunda duyguların rolü çok az olmaktadır. Öyle ki evli çalışanların ya da eşinden ayrılmış olan bayanların işten ayrılmaları halinde yüklenecekleri sorumluluk ve maliyetten dolayı bağlılıklarını devam ettirdikleri söylenebilmektedir. Bu sebeple örgütte devamlılık bir ihtiyaç halini almaktadır.

Çalışanlarda devam bağlılığının oluşmasında etkin rol oynayan bazı faktörler bulunmaktadır. Bu unsurlar arasında çalışanın yeteneği, eğitim geçmişi, rotasyon korkusu, emeklilik primleri ve bireysel yatırımlar bulunmaktadır.

Görüleceği üzere, devam bağlılığı konusunda öne çıkan faktörler, bireysel yatırım, yetenek, eğitim ve maddi beklenti düzeyi ile iş görenin algıladığı farklı iş seçeneklerinden oluşmaktadır.

Devam bağlılığının kilit noktasını bireylerin örgütte kalma ihtiyacı oluşturmaktadır. Kendi bilgi ve yeteneklerinin örgüt dışı organizasyonlarda getirisi olmayacağı gerçeğinin farkında olan bireyler, kariyer ve maddi olanaklar bakımından örgütte kalmaya devam etmelerinin daha mantıklı bir hareket olacağını düşünmektedirler. Bu durumda örgütten ayrılamamalarına, bilgi ve yeteneklerini mensubu oldukları örgütle bütünleştirmelerine neden olmaktadır.

2.8.3. Normatif Bağlılık

Bu kavram, örgütsel bağlılığın ahlaki boyutunu oluşturmaktadır. Bu nedenle, normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğunu düşünmekte ve çalışmaya devam etmeyi uygun görmektedir.

Normatif bağlılıkta birey örgütte bulunmasının zorunlu olduğunu düşünmektedir. Fakat bu zorunluluk bireysel olarak algılanmamalıdır. Bu durum tamamen bireyin ahlaki değerlerine

⁷⁶ Russell E. Johnson – Chu Hsiang Chang, “I is to Continuance as We is to Affective: The Relevance of the Self-Concept for Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 5, 2006, p. 551.

⁷⁷ Yavuz Demirel, “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 15, S. 2, Manisa, 2008, s. 184.

dayanmaktadır. Örgütte kalmanın sadakatin bir göstergesi olduğunu düşünmektedir. Bu da bireyde ahlaki zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey duygusal bağlılık kavramında örgütte kalmak istediği için kalırken, devamlı bağlılıkta maliyet söz konusu olduğundan örgüte gereksinim duyduğu için bağlanır ve normatif bağlılıkta da görev duygusu ve yükümlülük ön planda olduğundan zorunluluk hissettiği için bağlanacaktır. Normatif bağlılık hem bireysel hem örgütsel hem de kültürel öğelerin harmanlanması ile oluşmuş bir kavramdır. Kendisine ve yeteneklerine bu denli katkıda bulunmuş olan örgütten ayrılmanın sadakat duygusunu zedeleyeceğine kanaat getiren birey bunun kültürel olarak da hoş karşılanmayacağını bilmektedir.

Normatif bağlılık, bireylerin kendilerini kuruma adamlarını ve sadakat göstermelerini teşvik eden bir kültüre sahiptir. Kuruma ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapmaktadır. Ayrıca normatif bağlılıkta birey örgütün misyonunu, hedeflerini ve politikalarını içselleştirerek, inançlarını da savunmaktadır. Birey ve örgüt arasındaki bu uyum, örgütsel kimliğinde göstergesi olmaktadır. Bireylerin normatif bağlılık göstermelerinin nedeni, bu şekilde davranmanın daha doğru ve etik olduğuna inanıyor olmalarıdır.

Örgütsel bağlılığın normatif bileşeni, bireyin örgüte girmeden önceki (ailesel ve kültürel sosyalleşme) ve örgüte girdikten sonraki (örgütsel sosyalleşme) deneyimlerinden etkilenecektir. Bununla ilgili olarak, eğer birey örgütte uzun süredir çalışıyorsa ve/veya örgütsel sadakatin önemini sorumluluğuna sahipse, o çalışanın güçlü bir normatif bağlılığa sahip olması beklenmektedir. Örgütsel sosyalleşme ile ilgili olarak, çeşitli örgütsel uygulamalar aracılığıyla örgütün kendilerinden sadakat beklediğine inanan çalışanların güçlü bir normatif bağlılık göstermeye eğimli oldukları görülmektedir.⁷⁸

2.9. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan araştırmalarda, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin örgütsel faktörlerin etkilerinden nispi olarak daha az olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, örgüte güçlü katılım gösteren bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri de aynı oranda yüksek olmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve örgütsel olmayan faktörler olarak üç boyutlu bir çerçevede incelenmektedir. Bu üç boyutlu faktörlerin değişkenleri aşağıdaki tabloda özet halinde görülebilir.

⁷⁸ Allen – Meyer, a.g.m., p. 4.

Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1) İş beklentileri	1) İşin Niteliği ve Önemi	1) Yeni İş Bulma Olanakları
2) Psikolojik Sözleşme	2) Yönetim ve Liderlik	2) Profesyonellik
3) Kişisel Özellikler	3) Ücret Düzeyi	3) İşsizlik Oranı
	4) Nezaret	4) Sosyo-Ekonomik Durum
	5) Örgütsel Kültür	5) Sektörün Durumu
	6) Örgütsel Adalet	
	7) Örgütsel Ödüller	
	8) Takım Çalışması	
	9) Sektörün Durumu	

Kaynak: Nedim Yıldız, Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2010, s. 79.

Yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi gibi unsurlar örgütsel bağlılığın belirleyicileri konumundadır. Bunların dışında algılanan iş alternatifleri, ödül sistemi, çalışanlara tanınan fırsatlar, kariyer gelişim olanakları, iş güvenliği de örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

2.9.1. Kişisel Faktörler

Bu grupta yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi demografik özellikler ile birlikte bireyin örgütle arasındaki kişisel özellikleri olarak eğitim durumu, kıdemi de yer almaktadır. Yapılan birçok araştırmaya göre yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında ise olumsuz bir ilişki olduğu savunulmaktadır.

2.9.1.1. Yaş

Kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden biri çalışanın yaşıdır. Yaş değişkenini örgütsel bağlılıkla birlikte ele alan çalışmalarda, yaşın bağlılıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttığında bağlılığının da arttığı yönünde sonuçlara rastlanmıştır.⁷⁹

Yapılan araştırmalara göre, bireyin yaşı ilerledikçe örgüte duyduğu bağlılık seviyesi de aynı oranda artmaktadır. Çünkü yaşı daha genç olanlara göre, yeni çalışma ortamlarına ve yeni iş olanaklarına alışma durumları çok daha zordur. Yeni başlangıçlardan ziyade bulunulan ortama bağlılık artırılarak mevcut işlere devam edilmektedir. Yaşı daha genç olan çalışanlar ise bilgi ve yeteneklerine güvenerek iş fırsatlarının daha fazla olduğunu düşünmektedirler. Böylece örgüte olan bağlılıkları yaşı daha ileride olan çalışanlara göre daha düşük seviyede olmaktadır.

⁷⁹ Tamer Gündoğan, Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s. 21.

Kariyer geliştirme modellerine göre, örgütsel bağlılığı koruma ve geliştirme yaş faktöründen dolayı kariyer aşamalarında farklı olacaktır. Erken kariyer aşamasında, örgütsel bağlılık seviyesi bireyin sahip olduğu olanaklara ve diğer cazip alternatiflerin mevcudiyetine göre değişmektedir. Erken kariyer aşamasında olanlar, bağlılığı sürdürmek ve fırsatları açık tutmanın çelişkili görevleri ile karşı karşıya kalırlar. Erken kariyer aşamasındaki bir birey, kendisini ilgilendiren düzeni kurulu bir işte çalışmaya eğilimlidir fakat iş kendisi için uygun olmazsa diğer bir işi seçmekten çekinmeyecektir. Bu aşamadaki çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri yüksektir ve diğer yaş gruplarına göre yerlerini değiştirme konusunda daha isteklidirler.⁸⁰ Buna bağlı olarak kariyerin erken aşamalarında yaş faktörü örgütsel bağlılığın önemli bir unsurudur. Bu düzeydeki çalışanların deneyimleri, alternatif iş olanaklarının sayısına bağlı olarak değişikliğe uğramakta ve farklı örgütsel bağlılık seviyelerinin oluşmasını sağlamaktadır. Bu tarz değişkenler, çalışanların yaşından ileri gelerek örgütsel bağlılığında da güçlü bir etki meydana getirmektedir.

2.9.1.2. Cinsiyet

Araştırmacıların cinsiyetin örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerine gerçekleştirdikleri araştırmalarda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bir araştırmaya göre, kadın çalışanların bağlılıkları erkek çalışanlara göre daha üst seviyededir. Bu nedenle, kadınlar örgütlerini daha az değiştirme eğilimindedirler. Diğer bir araştırmaya göre ise, erkekler kadınlardan daha fazla örgütsel bağlılık göstermektedirler. Erkek ve kadınlar bazı bilim insanlarına göre farklı derecelerde bağlılıklara sahiptir. Bu durum onların farklı sosyalleşmelerinden kaynaklanmaktadır. Bir başka araştırmada da, kadınların örgütlerine bağlılıklarının daha fazla olmasının nedeni, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmek için daha çok engel aşmaları sebebiyle, örgüt üyeliğini daha çok önemsemeleridir.⁸¹

Örgütte bayan çalışanlar, erkek çalışanlardan daha farklı bir psikoloji geliştirmektedirler. Öyle ki, bayanlar aile rollerini örgütlerine de taşımakta bu nedenle daha tatminkâr ve işlerine bağlı davranış zinciri sergilemektedirler. Bayanlar esnek çalışma saatlerini, iş ve aile taleplerini daha dengeli hale getirebilmektedirler. Günümüzde bayanların da istihdama dâhil olmasıyla birlikte çalışanlara sunulan yan haklarda revize edilmiştir. Hamilelik izni ve esnek çalışma saatleri bayan çalışanlara sunulan yan haklardandır. Bu gibi

⁸⁰ Aaron Cohen, "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", **Basic and Applied Social Psychology**, Vol. 14, No. 2, 1993, p. 146.

⁸¹ Ülker Çolakoğlu - Tuğrul Ayyıldız - Serhat Cengiz, "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2009, C. 20, S. 1, s. 80.

teşviklerle birlikte çalışanların örgüte adapte olma sürelerinde kısaltmalar oluşmakta ve bağlılıkları güçlenmektedir. Bayan çalışanların bağlılığı için değişikliğe gidilen psikolojik sözleşmeler bağlılık açısından pozitif sonuçlar oluşturmaktadır.⁸²

Bazı çalışmalarda bayan çalışanların hem aile hem de çalışan rollerini üstlenmelerinden dolayı örgüte istenen seviyede bağlılık gösteremedikleri iddia edilmektedir. Fakat diğer araştırmalarda da; birtakım zor şartları aşmış istediği kariyer basamaklarına ulaşan bayan çalışanların ise erkek çalışanlara göre örgüte daha bağlı oldukları belirtilmektedir. Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda bir fikir birliğine varılamamıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür.

2.9.1.3. Eğitim

Yapılan araştırma ve çalışmalarda eğitim ile örgütsel bağlılık arasında çift yönlü bir ilişkinin var olduğu kanısına varılmıştır. Bireylerin eğitimin kendileri ve örgüt açısından faydalı olup olmaması konusundaki düşünceleri bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Bu bağlamda da eğitimin gerekliliğine ve faydasına olan inancı yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılığı da yüksek olmaktadır. Bu durumun neticesinde de örgütsel ve bireysel açıdan olumlu sonuçlar ile karşılaşmak mümkündür. Ayrıca işletmelerde verilen eğitimlerin çalışanların bağlılığını artırdığı düşünülmekte ve örgüt içerisinde bu konuda gelişmelere yer verilmektedir. Örgütün sunmuş olduğu eğitim imkânı ile çalışanlar kendilerine değer verildiğini düşünmekte ve duygusal bağlılıklarını sürdürmektedirler. Diğer yandan, örgütün kendilerine sağlamış olduğu bu faydanın karşılığının verilmesi gerektiği inancından dolayı sadakatlerini sürdürmekte, bu durumda normatif bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır.⁸³

Yaş ve kıdem faktörlerinin aksine, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu kanısına rağmen sonuçlar tamamen tutarlı değildir. Bu ters ilişki, iyi eğitilmiş bireylerin yüksek beklentilere sahip olabileceği gerçeğinden dolayı, örgütün tam anlamıyla bu beklentileri karşılayamayabileceği düşüncesine dayanmaktadır. Bunun yanı sıra, iyi eğitilmiş bireyler daha

⁸² Terri A. Scandura – Melenie J. Lankau, “Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job satisfaction”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 18, p. 381.

⁸³ Ahmet Tayfun – Karabey Palavar – Serdar Çöp, “İş Görenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C. 2, S. 4, 2010, s. 7.

çok mesleklerine ya da işlerine bağlıdırlar ve örgütü ikinci plana atmaktadırlar. Bu sebeple, bu gibi çalışanların katkılarını örgüte tam anlamıyla dâhil edebilmek zor olabilmektedir.⁸⁴

İş görenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında, negatif bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Çünkü eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Bunun sebebi ise; yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanların beklentilerinin de aynı oranda yükselmesi ve sahip oldukları bilgilerden ve yeteneklerden dolayı alternatif iş olanaklarının da artıyor olmasıdır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar iş alternatiflerinin daha fazla olmasından dolayı kendilerini belirli bir işe ya da kuruma bağlı hissetmemektedirler. Eğitim düzeyi yükseldikçe, bireyler tek bir kuruma bağlı kalmaktansa yetenek ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayan örgütle bir araya gelene kadar arayışlarını sürdürmeye devam edeceklerdir. Bu bağlamda da örgüte olan bağlılıkları düşük seviyede olacak ve daha iyi bir örgütle karşılaştıklarında daha kolay vazgeçeceklerdir.

2.9.1.4. Örgütte Çalışma Süresi

Örgütte çalışma süresi, iş görenlerin örgüte yapmış olduğu yatırımların bir göstergesi niteliğini taşımaktadır. Bu konudaki genel varsayım, örgütte çalışma süresi arttıkça, iş görenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın da aynı oranda artmasıdır.

Örgütte uzun süreli olarak görev yapmış bireylerde bağlılık unsuru daha güçlü olarak gözlemlenmektedir. Bazı araştırmacılar, örgütsel bağlılık ve kıdem unsurları arasında önemli ve pozitif bir ilişki bulunduğunu saptamışlardır. Birey örgütte ne kadar uzun süre çalışırsa, örgüte ve gerçekleştirdiği işe yapacağı katkı konusundaki sorumluluk bilinci aynı doğrultuda artmış olacaktır.

Örgütte çalışma süresi ya da diğer adıyla kıdem önemli bir yatırım göstergesi olarak, yaş ve cinsiyet gibi örgütsel bağlılığın önem kazanan faktörlerinden biridir. Kıdem ölçütü olarak kullanıldığında, ilk iki yıl deneme periyodu olarak görülmektedir. İki yıldan on yıla kadar olan dönem, bireyin yükselme ve gelişme kaydettiği dönem anlamına gelmektedir. On yıldan sonraki dönem ise bakım ve onarım zamanı olmaktadır. Bu safhada birey, kazandığı başarıları elinde tutundurmaya çalışmayı tercih etmektedir. Yaşını almış olan bireyler, örgütte geçirmiş oldukları eski zamanlarını bir yatırım olarak görmekte ve bu yatırım bir işten diğer bir işe

⁸⁴ Richard T. – Lyman W. Porter – Richard M. Steers, **Employee-Organization Linkages the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, Academic Press, New York, 1982, pp. 30-31.

geçişte psikolojik bariyer görevini üstlenmektedir. Uzun süreli çalışanlar örgüte karşı duygusal bir bağlılık geliştirmektedirler. Bu sebeple de örgüte daha bağlı olmaktadırlar.⁸⁵

Birey örgütte ne kadar çok çalışırsa, harcamış olduğu emek ve yaptığı yatırımlardan dolayı örgütten vazgeçme olasılığı da o derece düşük olacaktır. Çalışılan süre uzadıkça, örgüte yapılan yatırımlar artmakta ve aynı zamanda örgütün de çalışana karşılıklı olarak katkısı bulunmaktadır. Bu durumda da bireylerin hem gösterilen çabanın hem de elde etmiş oldukları kazanımlarının çerçevesinde bağlılıkları yüksek seviyede olmaktadır.

2.9.1.5. Medeni Hâl

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de, çalışanların medeni durumlarıdır. Evli olan çalışanlar, ailelerine karşı maddi sorumlulukları bulunduğu için yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalmak istememektedir. Özellikle evli kadınların örgütten ayrılmayı bekârlara kıyasla daha maliyetli gördükleri ortaya koyulmuştur.

Yapılan diğer araştırmalarda ise, evli erkeklerin örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösterirken buna karşın evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasındaki etken ise; evliliğin kadınlar açısından iş yükünü ve sorumlulukları artırması diğer yandan erkekler açısından da hayatı daha düzenli hale getirmesidir. Bu durumda da evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalma görülmektedir. Bekâr çalışanlar evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmede daha aktif davranmaktadırlar. Çünkü evlilerin kendilerine ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Kariyeri ile ilgili karar verirken kendisi ile birlikte ailesini de düşünmek durumundadır. Risk alırken sonucunun sadece kendi hayatını değil sorumluluğunu taşıdığı bireylerin hayatını da etkileyeceğinin farkında olmalıdır. Bu nedenle de riske girme konusunda daha çekingen bir tutum sergilemeleri kaçınılmaz olmaktadır.⁸⁶

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişki beyaz yaka çalışanlardan ziyade mavi yaka çalışanlarda daha güçlü bulunmuştur. Bunun sebebi olarak, evli olmanın mavi yaka çalışanlar tarafında güçlü bir örgütsel bağlılık boyutu oluşturduğu kanısına varılmıştır.⁸⁷ Bunun sebebi, evlilik kurumunun getirmiş olduğu sorumluluk ve bakmakla yükümlü olunan birey sayısında meydana gelen artıştır. Mavi yaka çalışanların, beyaz yaka çalışanlardan gerek statü

⁸⁵ Kanwaldeep Kaur - H. S. Sandhu, "Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry", **International Journal of Business and Management**, Vol. 5, No. 12, 2010, pp. 143-144.

⁸⁶ Banu Dolu, Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta, 2011, s. 34.

⁸⁷ Aaron Cohen, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, No. 6, 1992, p. 547.

olarak düşük olmaları gerekse de sahip oldukları maddi gelir düzeyindeki farklılıklar nedeniyle içerisinde buldukları örgüte olan bağlılıkları da kaçınılmaz olmaktadır. Aynı zamanda beyaz yakalı çalışanlara göre kendilerine sunulan iş fırsatlarındaki çeşitsizlik nedeniyle örgüte olan bağları daha da güçlü olmaktadır.

Medeni durumun örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi tamamen beraberinde getirmiş olduğu sorumluluk kavramı ile ilgilidir. Öyle ki bekâr bir bireyin bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı evli bir bireye göre farklı olmaktadır. Sorumluluk bilinci ile hareket eden bireyler evlilik söz konusu olduğunda, örgütten ayrıldıkları takdirde katlanmak zorunda oldukları maliyetlerde ciddi bir artış söz konusu olacağından örgüte olan bağlılıklarını sürdürmeye daha meyilli hale gelmektedirler. Yaş faktörü ile birlikte iş alternatifleri de aynı doğrultuda azalacağından evli olan bireylerde örgütsel bağlılık hayli yüksek seviyelerde gözlenmektedir.

2.9.1.6. İş Beklentileri

Bireylerin belli bir örgüte dâhil olmadan önce karşılaşmak istedikleri iş beklentileri ile gerçekte karşılaşmış oldukları durumlar örtüştüğü takdirde örgütsel bağlılık konusu kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü çalışanın o örgüte bağlı olması, örgütte uzun yıllar boyunca severek ve daima katkıda bulunarak çalışması anlamına gelmektedir. Yöneticiler bu tarz çalışanların örgütte daha çok yer almasını istemektedirler. Çünkü bu tarz çalışanlar, örgüt yararına yüksek bir performans sergilerler. İş tanımları önceden belirlenmiş, ne zaman, nerede, ne yapacağı belli olan çalışanlar yaptıkları işten de zevk aldıkları için örgüte olan bağlılıkları da yükselmektedir. İşe alım safhasında gerekli bilgilendirmenin yapılmadığı çalışan adayları, işe başladıklarında beklentileri ile örgütün kendilerine vaat ettiklerinin uyuşmaması nedeniyle hüsrana uğramakta ve bu da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın organizasyonda etkin kılınması için, iş tanımlarının usulüne uygun olarak yapılması, iş yerinde verimli çalışılabilmesi için gereken atmosferin oluşturulması ve motivasyon amaçlı tanıma ve takdir uygulamalarının yerinde ve zamanında yapılması gerekmektedir. Bireylere örgütün önemli bir parçası oldukları hissettirilmeli ve yapacakları katkıların hem örgüt hem de kendileri için önemli olduğu bildirilmelidir.

2.9.2. Örgütsel Faktörler

Kişisel faktörlerin örgütsel bağlılıkla etkisi olduğu gibi, örgütsel faktörlerinde bireylerin bağlılık düzeylerinde pozitif ya da negatif yönde etkileri bulunmaktadır. İşin niteliği, yönetim tarzı, örgüt kültürü, örgütsel adalet ve ücret gibi etkenler örgütsel faktörlerin bazılarını oluşturmaktadır. Çalışanların yaptığı katkıların ve ürettiği fikirlerin örgüt açısından önemli

olduğu hissettirildiğinde örgütsel bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra, örgütün çalışanlarına sağladığı terfi olanakları, başarının ödüllendirilmesi ve moral-motivasyon unsurları da bağlılık konusunda olumlu bir etki yaratmaktadır.

2.9.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Daha önce kişisel faktörlerden biri olan iş beklentileri ve iş tanımlamaları arasındaki uyumun çalışanlar açısından önem arz ettiğinden bahsedilmişti. Yine örgütsel faktörlerde de işin niteliği örgütsel bağlılığın kuvvetlenmesinde önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalara göre, çalışanlar yoğun iş ortamında bulduklarında kendilerini örgüte daha bağlı hissetmektedirler. Bunun sebebi ise; yoğunlukta örgüte yaptıkları yatırımın kendilerini önemli hissettirmesidir. Bu sayede çalışanlar örgüte ciddi oranda katkı yaptıklarının farkına varmaktadır. Yine yapılan araştırmalara göre, yoğun iş temposunun içinde yer alan bayan çalışanların bağlılık konusunda durumu pozitif yönde kullandıkları ve motivasyon olarak da yüksek düzeylerde hissettikleri belirtilmektedir.

Bireyler daha çok kendilerini geliştirebilecekleri ve kariyer basamaklarını sorunsuz bir şekilde tırmanabilecekleri örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Örgütün sahip olduğu gelecek vadeden yapı bireyin örgüte sadık kalmasını ve vazgeçme güdüsünün ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Bu sebepten dolayı işverenler, çalışanlarının bağlılık seviyelerini yüksek tutmak amacıyla bireylerin istek ve beklentilerini de göz önünde bulundurmaya ihmal etmemelidirler.

2.9.2.2. Kurumsal Amaçların Netlik Düzeyi

Örgütlerde bireylerin kurum yöneticilerinden beklediği en önemli husus, kurum amaçlarının kendilerine net bir şekilde açıklanmış olmasıdır. Çalışanların performanslarından sorumlu tutulabilmesi için net olarak belirlenmiş kurumsal kural ve stratejilerin var olması gereklidir. Çalışanlardan neler beklediğinin netlik kazanmaması ve üstlenecekleri rollerle ilgili gerekli bilgilerin eksiksiz olarak aktarılamaması durumunda rol belirsizliği olarak da adlandırılan durum ortaya çıkmaktadır.

Belirsizlik halinde, çalışanlar duruma tepki olarak görevden kaçınmayı göstermektedirler. Çalışanlar yetkilerinin düzeyini ve kurumun kendilerinden neler beklediğini net olarak bilmezlerse işlerini yapmakta kendilerini yetersiz görmektedirler. Daha net olarak açıklanan amaç ve hedefler ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bireyler ne kadar yetki ve sorumluluklarına hâkim olurlarsa bağlılıkları da o kadar kuvvetli olmaktadır. Bilinmeyen yaratmış olduğu belirsizlik hali bireylerin yapacakları iş ile ilgili

tedirginliklerini artırmakta sonuç olarak da görevden kaçınmalarına sebebiyet vermektedir. Bu gibi durumların önüne geçmek için, yöneticiler çalışanlara iş tanımlarını net bir şekilde yapmalı, sorumluluklarının sınırlarını belirlemeli ve yapacakları iş ile ilgili tüm gerekli bilgileri açıklamalıdır.

Örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerindeki düzeyinin korunması ve artırılması, örgüt içerisindeki görev tanımlarının net olmasına bağlıdır. Çalışanlar belirsizliğin hâkim olmadığı ve rahatlıkla görevlerini gerçekleştirebildikleri ortamlara kendilerini daha bağlı hissetmektedirler. Yapılacak işlerin en başından belirli kural ve stratejilerle belirlenmiş olduğu, neyin ne zaman gerçekleştirileceğinin karara bağlandığı işletmeler bireyler için çalışılması daha rahat ve performans açısından daha verimli olmaktadır.

2.9.2.3. Liderlik Tarzı

Aile işletmeleri yapısı gereği etkin ve verimli şekilde gereken kuruluşlardır. Bireyler de kişilik yapılarına bağlı olarak, yönetilme ihtiyacı duyan varlıklardır. Aile işletmelerinde liderlik vasıflarına sahip olan yöneticilerin esas görevlerinden biri, çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını artırmaktır. Çünkü örgütler açısından örgütsel bağlılık kilit nokta görevi görmekte ve daima çözülmesi gereken husus olarak yöneticilerin karşısına çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık ile birlikte çalışanlar problemin başrolü olmak yerine problemin çözülmesinde rol alan faktör olarak yer almaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların, yüksek performans, yüksek sadakat ve sorumluk alma gibi davranışlar sergiledikleri görülmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı tek başına, kendi kendine gelişen bir olgu değildir. Örgütsel bağlılığa uygun bir zeminin hazırlanması için çalışanların beklentilerinin en yüksek düzeyde karşılanması gerekmektedir. Bu beklentilerin karşılanmasında da yönetim ve liderlik tarzları büyük öneme sahiptir. Liderler çalışanlarına ne kadar değer verirse, isteklerine ne kadar saygı duyarsa, bağlılık duygusu da o denli güçlü olmaktadır.

Örgütler çalışanlarını motive edecek ve bu sayede performanslarını verimli kılacak liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Liderlerin davranış tarzları çalışanlar üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmaktadır. İşini severek yapmayan, liderinin davranışlarından olumsuz etkilenen çalışanların performansları da olumsuz yönde olacak bu durumda örgütün çıktıklarına olumsuz anlamda yansiyacaktır. Çalışanların hedef ve değerleri ile örgütün hedef ve değerlerinin örtüşmesi, örgüt üyeliğinin devamlılığını sağlama ve çalışanların kendi istekleri doğrultusunda örgüt çıkarları adına çalışması anlamına gelen örgütsel bağlılık, şiddetli rekabet ortamında işletmelerin bir adım daha öne çıkmalarını sağlamaktadır. Kararlara katılımın çalışanlar

üzerinde psikolojik bir etkisi bulunmaktadır. Örgütün kararlarında söz sahibi olan çalışanlar, varlıklarının farkında olunmasından dolayı tatmin düzeylerini yükseltmekte sonuç olarak da örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedirler.

2.9.2.4. Yönetim ve Liderlik

Çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden bir diğer önemli unsurda örgütün yönetiminde yer alan kişilerin tutumları ve yönetim tarzlarıdır. Genel olarak, çalışanlar demokratik liderlik tarzının etkin olduğu örgütlerde kendilerini daha rahat hissetmektedir. Düşüncelerini yargılanma korkusu olmadan ifade edebilmekte, iyileştirme önerilerini özgürce üst yönetime sunabilmekte ve yeri geldiğinde yönetsel kararlarda da söz sahibi olmaktadır. Yönetim tarzı baskıcı ve aşırı kontrolcü olduğunda, çalışanların yenilikçi düşünceleri ortaya çıkmakta sorun yaşamaktadır. Çalışanların örgütün ayrılmaz bir parçası olduklarının hissettirildiği ve düşüncelerine gereken önemin verildiği yönetim biçimlerinde, bireylerin bağlılığı da olumlu yönde seyretilmektedir.

Bağlılık, örgütün değerlerine sadık kalma eylemi olarak nitelenebilir. Bu sebeple, “açık kapı yönetiminin” desteklendiği örgütlerde çalışanların değerleri ile şirketin benimsemiş olduğu değerlerin ortak paydada toplanması hedeflenmektedir. Yöneticiler çalışanlarına örnek olmalı, yalnızca açık kapı yönetimini benimseyerek değil aynı zamanda samimi ve içten davranışları ile de bu yönetimi desteklemelidir. Yöneticinin davranış tarzı ve karakter özellikleri çalışanları örgüte çekmektedir. Böylece çalışanlar kendilerini kimin yanında güvende hissettiklerini bileceklerdir. Yöneticilerin sahip olduğu karakter özellikleri, insanların kendileriyle ve örgütle özdeşleşmesini güçlendirmektedir. Özet olarak, çalışan bireylerin örgüte ve yöneticiye olan güvenleri, sahip olduğu değerlerin koşulsuz olarak örgüte aktarılarak örgütün değerlerinin benimsenmesinde rol oynamaktadır.⁸⁸

2.9.2.5. Ücret Düzeyi ve Ödüllendirme

Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Şüphesiz çalışanların en önemli motivasyon araçlarından biri ücret unsurudur. Motivasyon ve performansın yüksek seviyede olmasını sağlarken, çalışanların örgüte olan bağlılığına da olumlu etki etmektedir. Çalışanların ücret beklentileri ile örgütün sağladığı maddi imkânlar arasındaki uyum örgütsel bağlılık seviyesini belirlemektedir. Bireylerin kendileri de dâhil olmak üzere bakmak zorunda olduğu aile bireyleri de mevcut olduğundan ücret en önemli

⁸⁸ Demirel, a.g.m., ss. 185-186.

güdüleme aracı olarak yer almaktadır. Aynı işi yapan iki kişiden biri diğerinden daha fazla ücret alıyorsa, düşük ücrete sahip olan bireyin performansında düşüklük görülecektir. Bu bağlamda, örgüte olan bağlılığı azalacak ve güveni de aynı doğrultuda sarsıntıya uğrayacaktır. Çalışanlarının örgüte olan sadakatini ve bağlılığını korumak isteyen işverenler, ücret konusunda tutarlı ve ihtiyatlı davranmalıdır. Aynı işi yapan çalışanlar eşit şekilde ücretlendirilmeli ve gösterilen performansa göre de çeşitli ödüllendirmelerde bulunulmalıdır.

Günümüz ekonomisinde elde edilen ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Ücret düzeyi işin devam ettirilmesinde en önemli etkenlerden biridir. Örgütün uygulamış olduğu ücret politikası ne kadar adil ve dengeli olursa, örgütsel bağlılıkları da o derece yüksek seviyede olacaktır. Yöneticilerin normal ücretlendirme dışında, başarılı çalışanlar için sundukları teşvik ve ödüllendirmeler de büyük bir öneme sahiptir. Böylece çalışanların motivasyonu arttırılmakta, bağlılıklarında gelişme sağlanmaktadır.⁸⁹

Düşük ücretin hâkim olduğu organizasyonlarda çalışanlar daha iyi olanakların sunulduğu organizasyonlarda çalışabilmek için girişimlerde bulunurlar. Bu durumda da çalışanın örgütsel bağlılığı söz konusu olmamakta ve mevcut işinde sadece günü kurtarma amaçlı olarak çalışması kaçınılmaz olmaktadır. Düşük ücretle çalışanların işgücü devir oranı da buna bağlı olarak artış göstermektedir.

2.9.2.6. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü örgütsel başarı üzerindeki potansiyel etkisi nedeniyle son iki yılda çok dikkat çekmiştir. Birçok araştırma, örgütlerde kurum kültürünün doğasını ve türünü belirlemek için yapılmıştır. Burada amaç, örgütün performansına ve başarısına daha çok ivme kazandıran organizasyonun kilit değerlerini, inanışlarını ve normlarını ortaya çıkarmaktır. Örgüt kültürü, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalışırken başarısını da etkilemektedir. Örgütteki bireylerin bağlılığı, örgütsel politikaların ve planların başarılı bir şekilde uygulandığından emin olmak için gereklidir.⁹⁰ Örgüt için önemli olan uygun kültür ve değerler şekillendirilirken, çalışanların örgütsel stratejileri başarılı bir şekilde uygulayabilecekleri çalışma ortamının hazırlanmasına da zemin hazırlanmaktadır. Örgütsel kültürün ve örgütsel bağlılığın örgütsel performans üzerinde potansiyel etkisi bulunmaktadır. Bu yüzden mensubu olunan örgütsel

⁸⁹ Merve Seyhan, “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Dönem Projesi, Edirne, 2014, s. 52.

⁹⁰ Zabid Abdul Rashid – Murali Sambasivan - Juliana Johari, “The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance”, **Journal of Management Development**, Vol. 22, No. 8, 2003, pp. 708-709.

kültür, örgütsel bağlılığın düzeyini yükseltmekte ve örgütsel başarıyı sağlamaktadır. Bu faktörlerin, örgütün yöneticisi açısından da olumlu etkileri bulunmaktadır. Bağlılık beraberinde başarıyı da getirdikçe sonuç yöneticiler açısından tatmin edici olmaktadır.

Kültür kelime anlamı olarak bireylerin toplu yaşama kuralları çerçevesinde nerede, nasıl davranması gerektiği konusunda yardımcı olan inançlar ve değerler bütünüdür. Örgüt kültürü ya da diğer adıyla kurum kültürü de, çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarının yönünü tayin eden ve şekillendirilmesinde rol oynayan faktör olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Kurum kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, çalışanların bağlılığı da aynı düzeyde seyretmektedir. Özellikle örgüte uzun yıllar emek vermiş çalışanlar kurum kültürünü içselleştirmiş bulunmaktadır. Yeni işe başlamış olan çalışanların uyum sürecini daha da azaltmak ve bu sayede örgütsel bağlılığa zemin hazırlamak amacıyla, işverenler öncelikle kurum kültürünün aşılması gerektiğini savunmaktadırlar. Hizmet ettiği kurumun kültürünü tanıyan, kendi değerleri ile uyumlu olduğuna kanaat getiren ve tanıdıkça da bu örgütün ayrılmaz bir parçası olduğunu düşünen çalışanların örgütsel bağlılığının da güçlü olması kaçınılmaz olmaktadır.

Hızla değişen rekabet ortamında, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlar örgütlerden yeni beklenti ve istek içerisinde bulunmaktadır. Bu isteklere en verimli ve en etkin şekilde cevap vermek özel sektör kuruluşları için rekabet avantajı yaratırken; kamu kuruluşları açısından katma değer yaratıp kamu yararını en yüksek seviyeye çıkarmaktadır. Bu durumu sağlamanın en iyi yolu, çalışan bireyleri motive etmek ve aidiyet duygusunun oluşmasını sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların kurumsal amaç ve hedefleri daha fazla benimsemesi ve bu hedefler doğrultusunda örgüte olan katkılarını yoğunlaştırması beklenmektedir. Bu sebepten dolayı, yöneticiler kurum kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeli, kültürel özelliklerin hangisinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğunu saptamalıdır.⁹¹

2.9.2.7. Örgütsel Adalet

Araştırmacılar örgütsel adaleti, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlar olarak tanımlamışlardır. Çalışanların örgütsel adalet algıları onların örgüte bağlılık düzey ve türünü etkileyecek en mühim faktörlerden bir tanesidir.⁹²

⁹¹ Harun Kaya, “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, S. 155, 2008, s. 121.

⁹² İrfan Yazıcıoğlu – Işıl Gökçe Topaloğlu, “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 1, S. 1, 2009, ss. 4-7.

Çalışanlar örgütte alınan kararların doğruluğu ile birlikte, söz konusu kararlardan etkilenenler arasında bir ayrımın söz konusu olup olmadığına da önem vermektedirler. Eğer çalışanlar örgütsel kararların ve yönetsel faaliyetlerin adaletsiz olduğunu düşünürlerse örgüt içerisindeki davranışlarını değiştirmekte ve kendilerince bu haksızlığa neden olan tutum ve davranışa tepki olarak işlerini aksatmakta ve devamsızlık gibi misillemelerle karşıt cevap vermektedirler. Aksine örgüt içerisinde alınan kararların ve sürdürülen işlemlerin adil bir biçimde uygulandığını algıarlarsa bu olumlu duruma karşılık olarak, işlerini gerçekleştirmek için istek duymakta ve örgüt ile çalışan arasında güçlü bir bağ kurulmaktadır.⁹³

Daha önce yapılan araştırmalarda, örgütsel adalet kavramının örgütsel bağlılık, yönetimde güven ve ücret tatmini ile ilişkili olduğu görülmüştür. Adalet kavramı aynı zamanda işten ayrılma niyeti ve çalışma grubunda uyum ya da anlaşmazlık dereceleri ile de yakından ilgilidir. Bu kavramların yanı sıra, örgütsel adalet çalışanların etkin bir performans sergilemelerini sağlarken, örgütsel vatandaşlık davranışı ile de hareket etmelerine katkıda bulunmaktadır. Çünkü örgütsel vatandaşlık, çalışanların yararlı davranışlarda bulunmaları için gerekli olan güven ve bağlılığın geliştirilmesine vesile olmuştur.⁹⁴

Örgütün uygulamış olduğu politika ve stratejilerin tüm örgüt için adil olması, çalışanların örgüt için değerli olduklarını hissetmesini ve fikirlerine önem verildiğini düşünmesini beraberinde getirmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışanların daha etkin performans göstermesini ve örgütü kendi işletmeleri gibi kabullenmelerini sağlamaktadır. Fakat bunun tam tersi olarak da performansın etkin olarak değerlendirilmemesi, politikaların bazı çalışanlara farklı olarak uygulanması gibi etkenler de örgütsel bağlılığı zedelemekte ve çalışanların motivasyonunu da düşürmektedir.

2.9.2.8. Takım Çalışması

Günümüz yönetim anlayışı geleneksel yönetim yöntemlerini terk edip, yerini daha demokratik, çalışanlarını karar alım sürecine dâhil eden ve insanın önemini dikkate alan yönetim anlayışına bırakmıştır. Çalışanların yönetime katılımı desteklenmiştir. Bu desteğin etkili yollarından biri takım çalışmasıdır. Takım çalışmaları örgüt yönetiminin stratejik kararı niteliğindedir. Çünkü takım çalışmalarından istenen faydanın elde dilebilmesi yönetimin takım çalışmasını teşvik etmesi ve bu çalışmayı hızlandıracak olan uyumlu bireylerin bir araya

⁹³ Zübeyir Yağcı, “Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, C. 9, S. 19, 2013, s. 168.

⁹⁴ Robert H. Moorman - Brian P. Niehoff - Dennis W. Organ, “Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1993, pp. 209-210.

getirilmesi ile mümkündür. Ayrıca örgüt ortamının ve sahip olunan örgüt kültürünün takım çalışmasına elverişli olması gereklidir.⁹⁵

Takım çalışması çalışanların ortak bir hedefi gerçekleştirme amacıyla bir araya geldikleri, paylaşım duygularının geliştirilmesine zemin hazırlandığı, daha verimli çıktılarının oluşturulduğu sistemdir. Takım üyeleri genellikle karakter olarak benzer özellikler gösteren fakat yeteneksel olarak farklı olan bireylerden oluşmaktadır. Bu farklılıklardan doğan çeşitlilik ile birlikte tüm üyelerin özellikleri harmanlanmaktadır. Eğlenceli, farklılıkların ve samimiyetin hâkim olduğu bu atmosferde çalışanların da motivasyonu pozitif şekilde etkilenmekte bu da örgütsel bağlılığın güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Örgütlerin takım üyelerinden beklentileri uyum içerisinde çalışmalarını, problem çözme yeteneklerini geliştirmeleri, işe ve örgüte değer katacak sonuçlar üretmeleridir.

Takım odaklı çalışmanın en temel faktörü bireylerdir. Bir araya gelen bu bireylerin kişisel özelliklerinin, yeteneklerinin ve hedeflerinin bu çalışmaya elverişli olması gereklidir. Doğru zamanda, doğru yerde ve doğru işlerde bir araya gelmiş olan çalışanlar yaptıkları işten memnun kalmakta aynı zamanda da ortaya çıkan performans şirket için fark yaratıcı nitelikte olmaktadır. Takım çalışması ile bir araya gelen bireyler daha erken zamanda çıktı üretmektedirler. İşverenlerin büyük önem verdiği bu durumda, çalışanlar çeşitli teşvik paketleri ile ödüllendirilmekte ve yaptıkları işin karşılığını aldıkları içinse örgüte olan bağlılıkları güçlenmektedir. Takım çalışmasında alınan kararlar ne kadar ortak olursa, bağlılık unsuru da o derece yüksek olacaktır. Çünkü takım içerisinde bireysel kararların sivrilmemesi ve ortaklaşa makul bir karara varılmış olması bireyleri daha da hoşnut edecektir.

2.9.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerinden gerçekleştirmelerini istedikleri performanslarını yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları yeterli bilgiden yoksul kaldıkları durumda rol belirsizliği ile karşılaşmaktadırlar. Rol çatışmasında ise, çalışanlar iş yerinde birbirinin tam tersi olan istek ve beklentilerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Literatürde örgütsel bağlılık ve rol stres kaynakları arasındaki ilişki konusunda tartışmalar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan rol belirsizliğinin duygusal bağlılığı negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Rol çatışmasının ise duygusal bağlılığa bir etkisi olmadığı düşünülmektedir. Rol

⁹⁵ M. Kemal Demirci – Kazım Develioğlu – Sebahattin Özenli, “Örgütsel Kültür ve Takım Çalışması Uygulamaları Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Çalışma”, **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 7, S. 2, Eskişehir, 2006, s. 4.

çatışması ve örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki, rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Rol stres kaynakları ile duygusal bağlılık arasında negatif ilişki, devam bağlılığı ile pozitif ilişki olduğu kanısına varılmıştır.⁹⁶

2.9.2.10. İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi

İş ve özel yaşam dengesi genellikle çalışanların şikâyet ettiği konuların başında gelmektedir. Çalışanlar, iş ve özel yaşamları üzerinde kontrol sahibi olduklarında bu dengeyi sağlamış olmaktadır. Bu denge iş gereksinimleri ile aile rollerinin harmanlanması ile ortaya çıkmaktadır. Çalışanların iş ve yaşam alanlarının dengede olması demek, her iki alana da eşit zaman ayırması demektir. Bu denge pozitif anlama sahip olduğunda, eşit seviyede ilgi ve zamanı ifade etmektedir.

Aile hayatının getirmiş olduğu sorumluluklar ve iş hayatının gerektirdiği talepler, tüm çalışanların zihninde büyük bir yer kaplamaktadır. Bu bağlamda da bireylerin yaşam kalitesini ciddi anlamda etkilemektedir. Bu etkinin farkında olan işletmeler, iş-yaşam dengesini sağlayacak, çalışanlarının stresini ortadan kaldıracak ve motivasyonunu artıracak birtakım stratejiler geliştirmektedirler. Bu stratejilerin başında, zaman zaman işe geç gelme ya da işten erken ayrılma gibi avantajları bünyesinde barındıran esnek çalışma saatleri gelmektedir. Bu uygulama çalışanların stres düzeyini azaltmakta ve mutluluklarını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer uygulama olarak da kreş uygulaması örnek gösterilebilir. En çok kadın çalışanların ihtiyaç duydukları bu uygulama, iş ve özel yaşam dengesinin anahtar görevini üstlenmektedir. Hem iş kadınlığı hem de annelik görevini bir arada yürüten bayan çalışanlar, kreş hizmeti sunan işletmelerde çalıştıklarında zihin olarak kendilerini daha rahat hissetmektedirler. Çocuklarının göz önünde olması ve istedikleri zaman onları kontrol edebiliyor olmaları örgütsel bağlılıklarını da yükseltmektedir. Kendilerini hem fiziksel hem de zihinsel olarak rahat hisseden çalışanlar, örgüte de daha bağlı olmaktadır. Böylece yaptıkları işi de zevk alarak yapmakta ve verimliliklerini artırmaktadırlar.

Bu yöndeki uygulamaların hayata geçirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması, yöneticilerin iş ve özel hayat dengesine bakış açılarından pay almaktadır. Yönetici çalışanın iş dışında bir özel yaşamı olduğunu daima göz önünde bulundurur ve bu konuda hassasiyet gösterirse, bu dengenin kurulması daha da kolaylaşmış olacaktır. Dolayısıyla, işletmelerin ve yöneticilerin iş

⁹⁶ Cüneyt Akar – Y. Tansoy Yıldırım, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 10, S. 2, 2008, s. 101.

ve özel yaşam alanlarının dengelenmesinde önemli bir role sahip olduğunun üzerinde ciddiyetle durulmalıdır.

2.9.2.11. Kurumsal İtibar

Örgüt itibarı; farklı paydaş grupların ki bu paydaş gruplar iç paydaşları da kapsar, örgütün kendi taleplerine ne derece iyi cevap verebildiğine ilişkin gerek kendi deneyimleri gerekse diğer paydaş gruplardan ve medyadan topladıkları enformasyonun sonucunda örgüt hakkındaki yarattıkları algıların ve değerlendirmelerin bir toplamıdır.⁹⁷ Kurumsal itibar örgütte yer alan tüm çalışanların katılımıyla elde edilmektedir. İtibar elde etmede en temel nokta ise şirketin çıktılarına değer katan çalışanlar olmaktadır. Çünkü çalışanlar, meydana getirilen ürün ve hizmetlerin hammaddesinden nihai çıktılarına kadar tüm süreçte yer almaktadırlar. Çalışanların örgüt dışında yer alan işbirlikçiler ile etkileşimleri, sahip olduğu tutum ve davranışlar örgüte karşı olan değerlendirmeleri de etkilemektedir. Motivasyonu yüksek olan, kendisine kurumun önemli bir parçası olduğu hissettirilen çalışanın kurumsal itibar açısından önemli olduğu görülmektedir.

Kurumların başarısı yalnızca çalışanlarının performansı ile değil, nitelikli personelin kuruma bağlılığı ile de ölçülmektedir. Uzun yıllar kurumda çalışmış olan bireyler, güvenin göstergesi durumundadırlar. Olumlu bir itibara sahip olan örgütler, yeni işe başlayacak olan bireylerin gözdesi durumundadır. Örgütün sunmuş olduğu imkânlar, ürettiği hizmetlerin sektörde gördüğü talep gibi faktörler bireylerin örgütü tercih etmelerinde önemli bir kıstas olmaktadır. Bu kıstaslar çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır. Çünkü işe yeni başlayacak olan çalışanların, çalışmayı düşündükleri örgütte ilk olarak dikkat ettikleri nokta sektörde sahip olunan itibardır. İtibar ne kadar güçlü olursa o kadar fazla güven teşkil etmektedir. Çalışanlar da güvendikleri kurumlara bağlılık duygusu geliştirmektedirler.

2.9.2.12. Oryantasyon

Yeni çalışan oryantasyonu işletmelerin çok da önemsemediği zaman zaman ihmal ettiği bir uygulamadır. İşe alım sürecinde titizlikle seçilen adayların, işe başladıktan sonra aynı titizlikle eğitimlerinin gerçekleştirilmesi beklenen bir fonksiyondur. Eğer oryantasyon eğitimleri bireylerin beklentilerini karşılamada yetersiz kalırsa hayal kırıklığı yaşanmasına sebep olacaktır. Yeni çalışanın işletmeye kazandırılmasında son derece hassas bir nokta olan oryantasyon gereği gibi gerçekleştirilmediği takdirde telafisi mümkün olmayan sonuçlar

⁹⁷ Mehmet Eryılmaz, “Örgüt İtibarı Kavramı ve Yönetimi ile İlgili Bazı Sorunlar”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 8, S. 1, 2008, ss. 159-160.

doğurabilmektedir. İlk izlenim olarak çalışanların zihninde negatif bir tablo çizen işletmeler, çalışanlarının bağlılığını kazanmada da zorluk yaşamaktadırlar.

Amacına uygun olarak gerçekleştirilmiş oryantasyon eğitimi, yeni çalışanların bilinmeyen ortamdan kaynaklanan kaygılarının azalmasını ve ilk zaman stresini atmalarına yardımcı olunmasını sağlamaktadır. Oryantasyon eğitiminin içeriği ne kadar zengin olursa bireyler de o derece tatmin olmaktadır. Eğitim materyalinden eğitmenlere kadar her bir detay bu sürecin sağlıklı gerçekleştirilmesinde etkin rol oynamaktadırlar. Çalışanlar ne kadar tatmin olurlarsa bağlılıkları da o denli güçlü olmaktadır. Bu nedenle işe yeni başlamış olan çalışanlarının bağlılıklarını artırmak ve işe olan devamlılıklarını korumayı hedef alan örgütler, oryantasyon sürecine gereken önemi göstermelidirler.

2.9.3. Örgütsel Olmayan Faktörler

Çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyen örgütsel olmayan bazı faktörler de bulunmaktadır. Bunlar; profesyonellik seviyesi, alternatif iş bulma olanakları, işsizlik oranı ve mesleki sektörün durumudur. Bu başlık altında, örgütsel olmayan faktörlerden profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarına değinilecektir.

2.9.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, bireyin mesleğinde uzman olması ve mesleğini en iyi şekilde icra eder duruma gelmesidir. Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir.

Profesyoneller, örgüt içerisinde verimli sonuçlara imza atan, değişime açık olan ve örgütte meydana gelen planlı ya da plansız değişimlere ayak uydurabilen kişilerdir. Şirketin kural ve stratejilerini takip ederken kendi kurallarını da yaptığı iş ile bağdaştıran, sorumluluk duygusu gelişmiş düşünce tarzları doğrultusunda bir davranış sergilerler. Profesyonel kişilerin öncelikleri yaptığı iş ve kariyerleri olduğundan, kendilerini ve yeteneklerini geliştirebileceklerine inandıkları örgüte olan bağlılıkları da bu doğrultuda artmaktadır.

Sosyologlar uzun bir süredir profesyonel ve örgütsel çatışma üzerinde durmaktadırlar. Çünkü profesyonel ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık, performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır. Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk ve mühendislik gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğe bağlılık ya da örgüte bağlılık önem kazanmaktadır. Hem örgüte hem de mesleğe bağlılık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem ortaya çıkarmaktadır. Profesyonellerin yer aldığı örgütte, mesleki gelişime destek veriliyorsa örgütsel bağlılıkları olumsuz etkilenirken, örgütsel

bağlılığa önem verildiğinde ise; çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz yönde etkilenmektedir.⁹⁸

2.9.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Bir çalışanın çalışmaya başladıktan sonra örgütüne bağlılığını belirleyen en mühim faktörlerden bir tanesi de yeni bir iş bulabilme imkanlarıdır.

Yeni iş bulma olanakları faktörü genel olarak üniversiteden yeni mezun olmuş ve ilk iş tecrübesi ile karşı karşıya olan bireyleri daha çok kapsamaktadır. Bu bireyler yüksek olmayan bir ücret ile işe başladıklarında sektördeki diğer alternatifleri değerlendirmeye başlamakta ve beklentilerine uygun bir örgüt ile karşılaştığında tercihini o organizasyondan yana kullanmaktadır. Fakat bunun tam tersi olarak sektörde yeni iş bulma olanakları kısıtlı ise, birey ücreti düşük de olsa işi bırakma maliyetine katlanmayarak örgütte kalmaya devam etmektedir. Yüksek bir ücret ile işe başladıklarında da, yeni iş imkânlarının mevcut olup olmaması bireyi etkilememekte ve örgütsel bağlılık düzeyini aynı seviyede devam ettirmektedir.

Çalışanların yeni iş arama davranışlarının bağlılığı olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. Bazı çalışanlar yeni iş bulma olanaklarına rağmen örgütte kalmaya devam etmekte, bazıları da örgütle kimlik birliği geliştirmiş ve yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmek istememektedir. Bu iki farklı durum içerisinde yer alan çalışandan aynı düzeyde örgütsel bağlılık göstermesi beklenmemelidir. Yeni bir iş bulma olanağına sahip olmayan çalışan doğal olarak mevcut işine ve üyesi olduğu örgüte daha fazla bağlılık gösterecektir. Bu durumun ortaya çıkmasında eğitim durumu, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi yüksek çalışanların yeni iş bulma olanakları daha fazla olmaktadır.⁹⁹ Bireylerin sahip olduğu yetenekler ve bilgi düzeyi diğer bireylerden üstün olmasını ve bulunduğu örgütte fark yaratmasını sağlarken, yeteneklerinin farkında oldukları için yeni iş fırsatları arayışı içerisinde olmalarına ve bu sebepten de örgüte olan bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır.

2.10. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

İşletmelerin çalışanlarından beklentileri, yetenek ve bilgileri örgütün gerektirdiği ölçüde uygun olan bireylerin örgüte olan bağlılığını artırmak ve bu sayede çalışanlardan iş konusunda

⁹⁸ Muharrem Bülbül, Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2007, s. 61.

⁹⁹ Banu Dolu, Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta, 2011, s. 48.

en yüksek performansı elde etmektir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanlar, diğer düşük bağlılık seviyesine sahip çalışanlara göre örgüte ve üretime katılım açısından daha etkindirler. Örgütün amaçlarını ve hedeflerini içselleştirip, başarıya ulaşmak için kendilerinden dahi ödün vermeye hazır haldedirler. Bu gibi önemli çıktıları olan örgütsel bağlılığın çalışanlar bakımından incelenmesi, örgütler için büyük önem taşımaktadır.

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığın sonuçları ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.10.1. Örgütsel Bağlılık ve Stres

Çalışanların görevlerinde gösterebilecekleri çaba sınırlıdır. Stresle birlikte bu çabalara yenisi eklendiğinde çalışanların kapasitesi de düşmektedir. Birey kaynakları verimli kullanamamakta ve performansını düşürerek yaptığı işten memnun olamamaktadır. Hem toplumsal hem de örgütsel açıdan bağlılığın düşük olması, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesini, miktarını ve ulaştığı kitleleri olumsuz etkilemektedir.

İş stresi, çalışanların kişisel özelliklerinden, ekonomik sıkıntılarında aileleriyle yaşadıkları çatışmalardan ve özel hayatındaki gerilimlerden kaynaklı olabilmektedir. Kişisel özelliklerden kaynaklandığı gibi örgütün uygulamış olduğu stratejiler ve birtakım politikalar, iş ortamı, yüklenen iş yükü ve çalışanlar arası ilişkiler gibi stresörler de örgütsel kaynaklı olarak yer almaktadır. Farklı kaynaklardan türeyen iş stresi her çalışanı farklı şekilde etkilemektedir. Stres çalışanlar üzerinde performansı ve motivasyonu olumsuz etkileyecek şekilde etkiler bırakmaktadır. Çalışanların üretkenliğini sınırlamakta, iş konusundaki tatminlerini düşürmekte, verimliliklerini azalmakta ve örgütten soğumalarına sebep olmaktadır. Örgüt açısından kurumsal olarak ciddi problem oluşturan bu durum, ekonomik olarak da tehlikeye sebep olmaktadır. Stres seviyesi yüksek olan çalışanlar kendilerini çalıştıkları örgüte bağlı hissedememekte, yaptıkları işin verimini düşürmekte bu da örgütün çıktılarının ekonomik olarak zarar görmesine sebep olmaktadır.

İşten ve iş dışından beklentiler bazen çalışanların tahammül sınırını zorlamaktadır. Söz konusu beklentilerin altından kalkma konusundaki fiziksel veya psikolojik yetersizlik stres seviyesini yükseltmektedir. Yapılan araştırmaların bulgularına göre, dayanma seviyesinin üzerindeki stres ortamında çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri mümkün görülmemektedir. Bireylerin stres seviyesi arttıkça çalıştıkları ortamda bulunma istekleri de azalmaktadır. Çünkü biran önce baskı altında kaldıkları ortamdaki kaçma eğilimi göstermektedirler. Çalışanların

duygusal bağılıkları artıka kendilerini daha iyi hissetmekte veya çalışanlar kendilerini iyi hissettikçe duygusal bağılıkları artmaktadır.¹⁰⁰

2.10.2.Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, çalışan bireyin herhangi bir mazeret göstermeksizin işverene ve yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesi durumudur. İşe devamsızlık şirkete maliyet olarak külfet yaratan bir sorundur. Çünkü işe devamsızlık yapan çalışanların yerine işverenler ek olarak çalışan işe almakta ve bu da adayların seçimi, işe yerleştirilmesi ve işlerinde uzmanlık eğitimi verilmesi gibi önemli prosedürlerin tekrarlanması ve sonucunda da örgüte ek bir maliyet olarak yansması anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılık azaldıkça çalışanların işe devamsızlığı artmakta ve yaptığı işe olan sadakati azalmaktadır. Bunun sonucunda da üretimde ve hizmette verimsizlik baş göstermektedir. Üretimin miktarında ve kalitesinde meydana gelen düşüşler, örgütün itibarını zedelemekte ve maliyeti ciddi anlamda etkilemektedir. Bu gibi durumların meydana gelmemesi için işe devamsızlığın asıl kaynağı belirlenmeli ve çalışanların örgüte olan bağlılığın motivasyon yöntemleri ile artırımı yoluna gidilmelidir. Örgüte olan bağlılık artıkça, çalışanların devamsızlık problemi de ortadan kalkmış olacaktır.

İşe devamsızlığın olumsuz sonuçları olduğu gibi olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Öyle ki, devamsızlık yapan çalışanları geçici süreyle farklı işlere yönlendirerek iş talepleri yaratılabilmektedir. Bu da iş çeşitliliğini artırmakta ve çalışanların iş ile ilgili yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Uzun süre boyunca baskı ve stres altında çalışmak, bireylerin motivasyonunu negatif yönde etkilemektedir. İşten biraz olsun uzaklaşmak, çalışanların üzerindeki stresin etkilerini atmalarına ve işe yenilenmiş bir motivasyonla geri dönmelerine yardımcı olmaktadır. Eğer yapılan işler birbirine bağlılık gerektiriyorsa, bu durum çalışma gruplarının işlerini kolaylaştırmaktadır. Bu süreçten sonra işinin başına dönen çalışanların motive olmuş hali, verilen görevlerin yüksek oranda verimlilik ile gerçekleştirilmesiyle daha güzel bir sonuca bağlanmaktadır.¹⁰¹

2.10.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devri

İşletmelerde iş gücü devri yönetsel sorunların başında gelmektedir. Yöneticilerin performans ve verimliliği en çok etkileyen sorunlardan biri olarak nitelendirdiği iş gücü devrini,

¹⁰⁰ Ömer Turunç – Mazlum Çelik, “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 17, S. 2, 2010, s. 190.

¹⁰¹ Richard T. – Lyman W. Porter – Richard M. Steers, *Employee-Organization Linkages the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, a.g.e., pp. 160-163.

büyük ölçüde yanlış tercihlerin sonucunda görülen işten ayrılmalar ya da çıkarılmalar önemli ölçüde yükseltmektedir. Diğer yandan çalışma ortamının bozulmasının da etkisiyle iş gücü devri oluşmaktadır. İş gücü devri, iş doyumunu gibi güdüsel bir kavram olarak bireyin kendi isteği ile sosyal bir sistemden çıkması ya da çalışma koşullarından doyumsuz olması durumunda gösterdiği yıkıcı ve aktif bir eylem olarak ele alınmaktadır. Bireylerin hoşnut olmadıkları iş durumlarında yöneticilerine ya da tüm işletmeyi hedef alarak gösterdikleri tepkinin genel adı anlamında da kullanılmaktadır.¹⁰²

İşten ayrılma niyeti, çalışanların örgüt ortamındaki ve birlikte çalıştıkları iş arkadaşları ile olan ilişkilerinde meydana gelen birtakım anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkan, yöneticilerin karşılaşmak istemedikleri sorunlarından biridir. Çünkü işten ayrılma niyeti olan çalışanlar performans olarak tatmin edici olmadığından, ortaya çıkan ürünlerin kalitesi ile ilgili sorunlar doğrudan yönetimi ilgilendirmektedir. İşgücü devir hızının örgütsel bağlılığı ve örgütü bu denli etkilemesi sebebiyle, araştırmacılar bu konu üzerinde önemle durmakta ve yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek amacıyla tedbirler geliştirmektedirler.

Örgütsel bağlılık ve işe katılım, literatürde işgücü devir hızı gibi örgütsel çıktılarının tahmin edilmesi bakımından esas konulardan biri olmuştur. Bağlılık ve işgücü devir hızı arasındaki iyi şekilde belgelenmiş araştırmalara rağmen, bağlılık ve işgücü devir hızı arasındaki ilişkinin kanıtları önemli ölçüde daha zayıftır. Örgütsel bağlılık ve işe katılımın çeşitli varyasyonlarının örgüt için farklı sonuçları bulunmaktadır.¹⁰³ Örneğin; yüksek bağlılık ve yüksek işe katılım sergileyen çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri daha zayıftır. Düşük örgütsel bağlılık ve düşük işe katılım gösteren çalışanlar, örgütten gönüllü olarak ayrılmaya daha meyilli durumdadırlar. Sonuç olarak, işe bağlılığı yüksek olan ve işgücü devir hızı düşük olan çalışanlar yalnız kurtlar olarak adlandırılırken, düşük bağlılık sergileyen ve işgücü devir hızı yüksek olan çalışanlar ise kurumsal vatandaşlar olarak anılmaktadırlar. Güçlü örgütsel kimliğe sahip olmalarından dolayı, yalnız kurtlar kurumsal vatandaşlardan daha az işten ayrılmaya eğilimlidirler. Yalnız kurtlar doğaları gereği işi terk etmek yerine işi sahiplenmeye daha meyillidirler. Diğer yandan, kurumsal vatandaşlar bağlılıklarının zayıf olmasından dolayı ufak bir problemle karşı karşıya kaldıklarında kurumu terk etme yoluna gitmektedirler.

İş gücü devri, çalışanların çalışma ortamından tatmin olmadıkları hallerde sergiledikleri yıkıcı ve aktif eylemlere verilen addır. Bu durum işletmeye en önemli etken olan “insan

¹⁰² Mahmut Demir – Özkan Tütüncü, “Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C. 21, S. 1, 2010, s. 68.

¹⁰³ Mark A. Huselid - Nancy E. Day, “Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 3, 1991, p. 380.

sermayesinin kaybedilmesi” ve o kişinin yerini tekrardan doldurmanın “getirmiş olacağı maliyete” yol açacaktır. Örgütlerde işten ayrılmaların fazla olması maliyetleri hem doğrudan hem de dolaylı olarak arttırmaktadır. Doğrudan maliyetten kastedilen; işe eleman bulma, ilan verme, elemanı seçme, personeli eğitime ve geliştirme faaliyetleridir. Dolaylı etkilere örnek olarak ise, işten ayrılmaların söz konusu olduğu iş biriminin bütünlüğü üzerinde olumsuz etkileri, ayrılan personelin iş yükünün diğer birim çalışanlarına geçmesi veya paylaşılması, geride kalan personelin çalışma tatmininin azalması ve iş kalitesinin düşmesi olarak gösterilebilir. İşten ayrılmaların örgütler üzerinde yaratacağı olumsuz etkilerinden dolayı, artık yöneticiler bu tür işten ayrılma niyetlerini önceden tahmin etmekte ve oluşabilecek kayıpları önlemek için bazı tedbirler geliştirmektedirler. Bu sayede şirketi iş gücü devrinin olumsuz etkilerinden korumayı amaçlamaktadırlar.

2.10.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Verimi

Bireylerin yaptıkları işi ve çalıştıkları kurumu benimsemelerinin dışında, motivasyonlarının gelişmesindeki en önemli etkenlerden biri de yöneticilerin tavır ve davranışlarıdır. Yönetici ile çalışanlar arasındaki uyumlu ilişki, bireylerin yaptıkları işi anlamlandırmasında etkin rol oynamaktadır. Çalışanlar sadece yaptıkları iş için değil aynı zamanda kuruma kattıkları değerler bakımından da değerlendirildiğinde, karşı taraftan gördükleri saygıdan dolayı performanslarını artırmaları kaçınılmaz olmaktadır.

Çalışanların verimini artırmada kilit noktalardan biri moral ve motivasyonlarının istenen seviyeye getirilmiş olmasıdır. Değer gördüğünü hisseden, yönetimde söz hakkına sahip olduğuna inanan ve yaptığı işlerin hakkının verildiğine kanaat getiren çalışanların moral ve motivasyonları yüksek olmakla birlikte ortaya çıkardıkları işlerde verimli olmaktadır. Aynı zamanda daha bir şevkle işlerine sarılmaktadırlar. İş arkadaşları, çalışılan ortam ve yönetici tavırları motivasyonu etkileyen önemli faktörlerdendir. Çalışanların yaptıkları işten verim alınması bekleniyorsa bu faktörlere dikkat edilmelidir. Bağlılık ne kadar yüksek olursa alınan verim de o kadar yüksek olmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olması beraberinde daha fazla sorumluluk, sadakat ve daha yüksek performansı getirmektedir. Yüksek performans çalışanın hem örgütte kalma isteğini hem de verimliliğini arttırmaktadır.

2.10.5. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Yapılan araştırmalara göre, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki örgütsel bağlılık seviyesindeki değişimlere dayanmaktadır. Bireyin göstermiş olduğu davranışlar bağlılığının göstergesi konumundadır. Yoğun rekabet ortamının söz konusu olduğu

günümüzde, örgütsel başarıya ulaşmak çalışanların bağlılığı ile yakından ilgilidir. Amaçlara ulaşmada güçlük çeken çalışanların bağlılığında gözle görülür şekilde azalmalar meydana gelmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışanların performansında azalmalar olduğu gözlenmektedir.

Her çalışan işe girerken birtakım beklentiler içerisine girmektedir. Çalışma hayatı boyunca bu beklentileri karşılandığında iş tatmini de artmaktadır. Bu doğrultuda örgüte yapmış olduğu katkıları ve beraberinde almış olduğu değerleri karşılaştırmaktadır. Eğer yaptığı katkılar ile sonucunda elde etmiş olduğu değerler beklentilerini karşılamıyor ise göstermiş olduğu çabayı azaltmaya karar vermektedir. Diğer yandan beklentiler ile elde edilen sonucun birbirini karşılaması halinde birey örgütsel başarıya katkı sağlamaya devam edecek ve motivasyonu ile performansı olumlu yönde etkilenecektir.

Çalışanların kendilerinden beklenen performansı gerçekleştirebilmeleri güçlü bir moral ve motivasyon ile yakından ilgilidir. Bu sebeple örgüte ve yöneticilere birtakım görevler düşmektedir. Bireylere sunulan fırsatlar, ücret anlamında yapılan iyileştirmeler, tatmin düzeyinin artırılması, terfi konusunda gerekli desteğin verilmesi ile çalışanlar tarafından gösterilen yakın alaka ve samimiyet performansın istenen seviyeye getirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Çünkü çalışanların gereken çaba ve isteği göstermesi işletmenin sunduğu fırsatlara ve maddi bakımdan ihtiyacı karşılayacak nitelikte ücretin sağlanmasına bağlıdır.

Tablo 2.3. Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı.	Yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi, dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler, örgütten ihraç ya da örgütün amaçlarını bozma.	Dedikodunun örgüt için yararlı sonuçları.	Yüksek işgücü devri, ise geç gelme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte karşı illegal faaliyetler, örgütte kalma isteksizliği.
İhmlı Bağlılık Düzeyi	Gelişmiş aidiyet, güvenlik, yeterlik, sadakat duyguları. Yaratıcı bireyselliğin gelişmesi.	Mesleki gelişme ve terfi fırsatlarının sınırlanması.	Örgütten ayrılma isteğinin azalması, sınırlı işgücü devri, daha yüksek iş doyumu.	İşgörenin örgütsel istekleriyle örgüt dışı isteklerini dengelemesi. Örgütsel etkililikte düşüş.
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel kariyer ilerlemesi ve davranışın örgütçe ödüllendirilmesi. Bireyin iş yapma tutkusu.	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının kısıtlanması. Değişme, direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim.	Güvenli ve dengeli işgücü, iş gören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarısı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, yüksek bağlı iş görenlerden örgüt adına yasadışı eylemlere girişme.

Kaynak: Kamil Yağcı, "Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş görenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 9, S. 3, 2007, s. 120.

2.11. Aile İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık

Aile işletmelerinin hem dünyada hem de Türkiye’de öneminin giderek artması sebebiyle çalışanların örgüte olan bağlılıkları konusu da aynı oranda önem kazanmaktadır. Aile işletmelerinin kurucusu olan girişimciler zaten büyük bir aşkla işlerine ve işletmeye bağlı olduklarından örgütsel bağlılık daha çok sonraki kuşaklar temel alınarak incelenmektedir. Çünkü ileriki kuşakların örgütsel bağlılığa bakış açıları ve yüklemiş oldukları anlam farklılık göstermektedir. İlgili araştırmanın bu kısmında, aile işletmelerinde örgütsel bağlılık hakkında fikir sahibi olabilmek adına aile işletmelerinin örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar ile olan ilişkisi incelenecektir.

2.11.1. Aile İşletmeleri ve Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Aile işletmelerinde örgütsel bağlılık yaklaşımları, genel bağlılık yaklaşımları olan tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları çerçevesinde ele alınacak ve örgüt üyeleri ile olan ilişkileri ele alınacaktır.

2.11.1. 1. Aile İşletmeleri ve Tutumsal Bağlılık

Birçok araştırmacı, tutumsal bağlılık ile ilgili farklı yaklaşımlar olduğunu belirtmiştir. Bu farklı yaklaşımların en önemlileri; Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

Kanter “tutumsal bağlılık” adı altında; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç bağlılık unsurundan bahsetmektedir. Devama yönelik bağlılık, örgüt üyelerinin örgütte bulunmaktan hoşnut oldukları ve örgütte kalma isteklerinin yüksek olduğu bağlılık türüdür. Kenetlenme bağlılığında ise; örgüte yönelik tehdit ve tehlike durumlarında çalışan bireyler tehditlere karşı güçlü bir savunma mekanizması oluşturmaktadırlar. Hem kendilerini hem de örgütü savunma duyguları yüksek olmaktadır. Kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde ise, bireyler kendi değer ve yargılarıyla örgütün değer ve normlarını harmanlamakta, uyum içerisinde bulunmakta ve güçlü bir bağlılık sergilemektedirler. Bu üç farklı unsurun farklı özelliklere sahip olmasına rağmen birbirleri ile ilişkileri bulunmakta ve iş görenlerin bağlılığının sağlanması adına bu üç unsur dikkatle incelenmeli ve önemsenmelidir.¹⁰⁴

Devama yönelik bağlılıkta, bireyin örgütten ayrılma maliyeti örgütte kalma maliyetini geçiyorsa, örgütte kalmayı kazançlı bulacak ve bu durumda bağlılık gösterecektir. Örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi ile birlikte birey kendisi için mantıklı olduğunu düşündüğü taraftan seçimini yapmış olacak, hem örgüte hem de örgüt içerisinde sahip olduğu rolüne bağlılık gösterecektir. Kenetlenme bağlılığında ise; bireyin örgütte yer aldığı grup ve gruptaki insanlarla olan ilişkileri konu edilmektedir. Örgütler çalışanların bağlılıklarını sağlamak ve kuvvetlendirmek amacıyla, yeni örgüt üyelerini oryantasyon ile ortama alıştırıp, tüm örgüt üyeleri ile tanıştırmaktadır. Kenetlenmelerini sağlamak içinse, ödüllendirme ve takdir gibi yollara başvurulmaktadır. Kontrol bağlılığı da, örgütün daha önceden koymuş olduğu kuralların devam ettirilmesine dayanmaktadır. Örgüt üyelerinin bu kurallara uyması ve davranışlarını bu kurallar doğrultusunda şekillendirmesidir.

Ahlaki bağlılık, çalışanların örgütsel kural ve prosedürleri benimseyip, örgüt ile özdeşleştirdiği, çıkar gözetmeksizin yüksek bir değer temeline dayandırdıkları bağlılık türüdür. Tamamen çalışanların kendi istekleri doğrultusunda ve örgütün yararı için gerçekleştirilen bu bağlılık türü, yöneticilerin örgütte en çok yaygınlaşmasını istediği bağlılık türüdür. Hesapçı diğer adıyla çıkarıcı bağlılık, ahlaki bağlılığın aksine ödüllendirmelerden beslenen bağlılıktır.

¹⁰⁴ Aslan – Bakır, a.g.m., s. 193.

Çalışanlar, yaptıkları işin karşılığında örgütten de aynı doğrultuda adil bir ödüllendirme beklemektedirler. Ödüllendirmenin adil olduğuna inanan çalışanlar, örgüte bağlılıklarını gösterirler. Yabancılaştırıcı bağlılık da, çalışanlar örgüt tarafından kısıtlandıkları ve kendi istekleri doğrultusunda zorlandıklarında beliren bağlılıktır. Bu zorlayıcı ortama rağmen, çalışanlar başka alternatifleri olmadığından ve işi bırakmanın mali boyutunu da düşünmek zorunda olduklarından işlerini sürdürmeye devam ederler. Fakat örgüte olan bağlılık tamamen zorlayıcı ve mecburiyet sonucu ortaya çıkan bağlılık olmaktadır.

Allen ve Meyer yaklaşımına göre aile işletmelerinin kurucusu olan girişimcilerin duygusal bağlılığı işlerine tutku ile bağlı olmalarından dolayı hayli yüksektir. Daha sonraki kuşaklar açısından incelendiğinde ise, ikinci kuşağın duygusal bağlılığı da kurucuları kadar olmasa da yüksek seviyelerde seyretmektedir. Daha önce yapılmış olan çalışmalardan da yola çıkarak her kuşak atlayışında duygusal bağlılık seviyesinde azalma görüldüğü söylenebilmektedir. Duygusal bağlılık ne kadar yüksek olursa bireylerin işlerinden aldıkları zevk ve edindikleri kazanımlarda o denli tatmin edici olmaktadır.

Devam bağlılığının ise aile işletmeleri üyelerinde yüksek seviyelerde olmasını beklemek anlam ifade etmemektedir. Bunun sebebi ise, aile işletmelerinden ayrılma maliyetinin tecrübeli aile üyeleri açısından yük teşkil etmemesidir. Kimi üyeler işletmede elde ettikleri iyi bir referansla dışarıdaki alternatiflerden en iyi şekilde yararlanabileceği düşünebilmekte bu nedenle de devam bağlılığı hayli düşük olmaktadır. Fakat tecrübesiz ve iş hayatına daha yeni merhaba demiş olan torunlar olarak da adlandırabileceğimiz aile üyelerinin örgütten ayrılma maliyeti sorumluluk getireceğinden, örgütte kalmayı tercih edip, devam bağlılığı da gösterebilmektedirler.

Aile işletmelerinde yine normatif bağlılığın yüksek olması beklenen bir durumdur. Örgüte karşı yoğun bir sadakati bünyesinde barındıran normatif bağlılık, aile üyelerinin de beslemiş olduğu kaçınılmaz bir duygudur. Gerekli eğitimi alan ve kendini belirli alanlarda yetiştirmiş olan aile işletmelerinin kendi şirketlerinde çalışması ahlaki bir zorunluluk olarak görülebilmektedir. Aile üyelerine göre, kendi şirketleri dışında bir örgütte çalışmak işletmeye karşı ihanet ve aile bağlarına karşı yapılmış olan bir saygısızlık olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden yeni yetişen aile bireylerine bu sadakat duygusu aşılarda ve başka bir yerde çalışmamaları gerektiği düşüncesi önemle hatırlatılmaktadır. Sonuç olarak aile işletmelerinde normatif bağlılık yüksek seviyelerde görülmektedir.

2.11.1. 2. Aile İşletmeleri ve Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireylerin belirli bir örgüte bağlanıp kalmalarıyla ilgili soruna ve bu sorunu nasıl çözeceklerine değinmektedir. Davranışsal bağlılık alanında yapılan çalışmalarda, daha önce sergilenmiş olan, tekrarlanma ihtimali yüksek olan ve bireyin tutumlarını da etkileyebilecek belirli bir davranışa neden olan koşullar tanımlanmıştır. Davranışsal bağlılık yaklaşımı Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımı olarak iki başlık altında incelenecektir.

Becker'e göre örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin bazı yan bahislere girerek tutarlı davranışları ve o davranışlarla doğrudan ilgisi olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Yan bahis, bireylerin sosyal örgüte katılımının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bağlılığı tam olarak anlayabilmek için, yan bahislerin sistem içerisindeki değerinin gerekli analizi yapılmalıdır. Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, örgüte bağlanmadığı takdirde kaybedeceği fırsatlardan ve yükleneceği fırsat maliyetinden kaçındığı için bağlanmaktadır.¹⁰⁵

Becker'in yan bahis yaklaşımı geneli itibariyle ekonomik temellere dayanmaktadır. Birey, örgütten ayrılması durumunda içerisinde yer alacağı maddi ve psikolojik sorumluluklardan dolayı kendisini örgüte bağımlı hissetmektedir. Hissedilen sorumluluk duygusu ne kadar yoğun olursa, bireyin kendisini örgüte mecbur hissetmesi de o denli yoğun olmaktadır. Bu sebepten birey, örgütteki varlığını tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmakta ve bağlılığını sürdürmektedir.

Becker ve Salancik'e göre, bağlılığın gerçekleşmesi uygun ve tutarlı davranışların devam ettirilmesine dayanmaktadır. Fakat Becker'ın yaklaşımına göre, bireyin bağlılık gösterebilmesi için vazgeçilen davranışların sorumluluğunu alması ve getireceği yükümlülüklerin farkında olması gereklidir. Diğer yandan Salancik'in yaklaşımına göre, bağlılığın oluşması, bireyin davranışlarını devam ettirmesine dayanmaktadır. Davranışları devam ettirme arzusu esas alınmaktadır.

Aile işletmelerinde davranışsal bağlılığı ilk olarak Becker'in yan bahis yaklaşımındaki dört bahis kaynağı ile irdeleyecek olursak, öncelikle toplumsal beklentiler ile olan ilişkisini inceleyebiliriz. Her şirketin önem verdiği gibi aile şirketleri için de toplumun beklentileri ve sahip olduğu değerler ön plandadır. Bu yüzden çoğu aile üyesi toplumun grip karşılayacağı düşüncesiyle aile şirketi yerine başka bir şirkette çalışmayı kabul etmemektedir. Genellikle ikinci kuşak ve sonrasında hâkim olan bu düşünce, kuşakların genç nesile doğru

¹⁰⁵ Becker, a.g.m., p. 32.

devredilmesiyle birlikte önemini yitirmektedir. Genç kuşaklar, aldıkları eğitim ve sahip oldukları yetenekler çerçevesinde hangi örgütte kendilerini geliştirebileceklerine inanıyorlarsa o kuruma dâhil olmayı yeğlemektedirler. Toplumun sahip olduğu tutumlara göre geleceklerini şekillendirmekten kaçınmaktadırlar. Fakat tecrübe açısından daha ileride olan kuşaklar toplumun değerlerini dikkate almakta ve hoş karşılanmayan davranışları sergilemekten kaçınmaktadırlar.

Bürokratik düzenlemeler denildiğinde kastedilen çalışanların emekli olduklarında sahip olacakları haklar ve tazminat gibi konulardır. Tüm çalışanların olduğu gibi, aile işletmelerinde çalışan bireylerin de amacı emeklilik dönemlerinde yapmış oldukları hizmetlerin karşılığını almak ve gelecekleri için teminat oluşturmaktır. Bu yüzden şirketten ayrılma düşüncesi ile birlikte bu durumun maddi boyutu da işin içerisine girmektedir. Üçüncü bahis kaynağı olan sosyal etkileşimde, bireyler şirkette olumlu bir imaj yaratmaya çalışmakta ve uzun vadede bu imajı korumayı amaçlamaktadırlar. Örgüt bünyesindeki diğer bireylerle olan ilişkilerinde pozitif olmakta ve sıkı bir bağ kurmaktadırlar. Aile işletmelerindeki çalışanlarda diğer aile üyeleri ile çatışmaya girmekten kaçınmakta ve ilişkileri kuvvetlendirme yoluna gitmektedirler. Son bahis kaynağı olan sosyal rollerde de, sadakat duygusu ön plandadır. Aile işletmesi üyeleri, bu örgüt dışında başka bir örgütte çalışma fikrini asla benimsememektedirler. Çünkü yaptıkları işe ve üstlendikleri role aşırı derecede bağlanmış ve örgütü tüm kuralları ile birlikte benimsemişlerdir. Aile bireyleri yöneticilerinin üstlendikleri sosyal roller ile arasındaki ilişkinin hayli kuvvetli olduğu söylenebilmektedir. Özet olarak ifade etmek gerekirse, Becker'in yan bahis yaklaşımı ile aile işletmelerinde yer alan yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlü olduğu kanısına varılabilir.

Salancik'in yaklaşımına göre aile işletmelerindeki bağlılığı incelersek, aile üyelerinin davranışları ve sahip oldukları tutumlar arasında uyum olmalıdır. Genel olarak şirketin politikalarını benimsemeyen bir aile üyesinin tam tersi bir tutum sergilemesi örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Bu yüzden sergilenen davranışlar ve takınılan tutumlar arasında zaman zaman farklılıklar olabileceği ve örgütsel bağlılığı da aynı oranda etkileyeceği unutulmamalıdır. Bireyler işlerini ne kadar kendi rızaları ile yaparsa, örgüte olan bağlılıkları o derece kuvvetli olacaktır. Baskı ile hareket eden bireylerde, örgüte uyum sağlamak amacıyla görevlerini yerine getirmekte fakat bu durumda da örgütsel bağlılıkları düşük seviyelerde seyretmektedir.

2.11.1. 3. Aile İşletmeleri ve Çoklu Bağlılık

Çoklu bağlılık yaklaşımı, tutumsal bağlılık ile ilgili olsa da, örgütü meydana getiren iç ve dış gruplara duyulan bağlılıkların toplamından meydana gelmektedir. Çoklu bağlılık

yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini savunmaktadır.¹⁰⁶ Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı çalışanlarına verdiği değer ve gösterdiği hoşgörü iken, bir başkasına göre bağlılığın kaynağı hem çevre dostu hem de kaliteli ürünlerin uygun bir fiyatla piyasaya sunuluyor olması olabilmektedir.¹⁰⁷

Çoklu bağlılık yaklaşımında diğer yaklaşımlardan farklı olarak çalışanların bağlılık düzeyi bir bütün olarak değil, kendisine bağlı olan unsurların tek tek incelenmesi ile belirlenmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan iç ve dış unsurların toplamı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt yöneticileri ve bireyin çalışma arkadaşları iç unsurları oluştururken, müşteriler, toplum ve tedarikçiler de dış unsurları oluşturmaktadır. Aile işletmelerinde çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık yüksek seviyedeysen, tedarikçilere duyulan bağlılık daha düşük olabilmektedir. Yine yöneticiler için müşterilere duydukları bağlılık daha yüksekken, sendikaya olan bağlılıkları daha düşük olabilmektedir. Fakat bu durum genel örgütsel bağlılığı etkilememekte, ortalama bir değere sahip olmaktadır. Aile işletmesi üyeleri genel anlamda iç unsurlara dönük olduklarından iç unsurların bağlılıkla ilişkisi daha yoğun olmaktadır. Dış unsurlara olan bağlılık daha çok örgütün kurucuları tarafından dikkate alınmaktadır. Müşteriler, tedarikçiler ve birlikte yola çıkılan diğer işbirlikçiler yöneticiler açısından daha çok önemsenmektedir. Çünkü kalitenin sağlanmasında önemli katkısı bulunan tedarikçiler ile olan ilişkiler aynı zamanda müşteriler ile olan ilişkileri de doğrudan etkilemektedir. Örgüt üyelerinden olan ikinci ve gelecek kuşaklar içinse daha çok birbirleri ile sürekli iletişim halinde oldukları iç unsurlar daha çok önem arz etmektedir. Örgüte olan bağlılıklarını birlikte paylaştıkları roller, amaç ve stratejileri gerçekleştirmek için oluşturdukları projeler ve örgüte yaptıkları katkılar oluşturmaktadır. Bu sebeple, dış unsurlardan ziyade iç unsurlar dikkate alınmaktadır. Sonuç olarak, aile işletmeleri ile çoklu bağlılığın çok yüksek olmasa da hatırı sayılır derecede ilişkiye sahip olduğu kanısına varılabilmektedir.

¹⁰⁶ İdil Tamer – N. Öykü İyigün – Mehmet Sağlam, “Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 5, S. 8, 2014, s. 192.

¹⁰⁷ Çağdaş Beşoğul, “Öğretmenlerin Mobbing’e Maruz Kalma Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Kocaeli Üniversitesi 3. Sosyal Bilimler Kongresi**, 2014, s. 104.

2.11.2. Aile İşletmeleri ve İşletmede Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin kişisel, örgütsel ve örgütsel olmayan faktörler olarak üç grupta toplandığını daha önceden belirtmiştik. Bu bölümde de, aile işletmelerinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ele alınacaktır.

2.11.2.1. Aile İşletmeleri ve Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırıldığında; cinsiyet, medeni hal, eğitim ve örgütte çalışma süresi gibi unsurların ön plana çıktığı görülmektedir.

Yaş konusuna değindiğimizde, yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Öyle ki, genç aile bireyleri aile işletmeleri dışındaki iş fırsatlarının da varlığından dolayı iş konusunda doyuma ulaşamamakta kendilerini örgüte bağlı hissetmemektedir. Tecrübe bakımından daha gelişmiş fakat yaş olarak daha büyük olan aile bireyleri ise, alternatif iş bulma olanakları kısıtlandığından diğer çalışanlara göre örgüte daha çok bağlanmaktadır. Yaş ile tecrübe arasında da pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yaş ilerledikçe tecrübe düzeyi de aynı oranda artmaktadır. Yaşı genç olan bireyler tecrübe bakımından zayıf kalırken, yaş olarak daha olgun olan bireyler ise yılların getirmiş olduğu tecrübe ile hareket etmektedirler.

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden cinsiyet unsuru çalışanların farklı örgütsel bağlılık algılarına sahip olmalarına etki etmektedir. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğin sorumluluğunda bulunan çeşitli görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkek davranışını etkilemekte ve yapılan işlerin içeriğinde önemli bir farklılık oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların bazılarında kadın çalışanların örgütsel bağlılığının erkek çalışanlara oranla yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonucun en önemli nedeni ise kadınların evlenmesi ve çocuk sahibi olması durumunda yeni iş fırsatlarını değerlendirmede tereddütlü davranmaları ve işlerine daha da sarılmalarıdır.

Diğer yandan cinsiyet unsuru hakkında yapılan diğer araştırmalara göre, erkeklerin daha yüksek pozisyonlarda ve daha yüksek ücretlerle çalıştıkları ve örgüte daha bağlı oldukları görülmüştür. Kadınların aile içerisinde yüklendikleri sorumluluklar fazla olduğundan, çalıştıkları örgüte yeteri kadar zaman ayıramamakta ve bu da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bazı aile işletmelerinde de kadın çalışanların üst yönetimde yer alması desteklenmemekte bu durumda motivasyon kırıcı olmaktan öteye geçememektedir. Motivasyon konusunda tatmin olamamış bireylerden de örgüte bağlılık göstermesi beklenmemelidir.

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide de, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre bakmakla yükümlü oldukları aile bireyi sayısı ve maddi yükümlülükler dolayısı

ile örgütsel bağlılıkları çok daha yüksektir. Örgütten ayrılma maliyetini göze alamayan evli çalışanlar yaptıkları işe olan bağlılıklarını sürdürmektedirler. Bekâr çalışanlar ise, kendileri haricinde bakmakla yükümlü oldukları bireylerin söz konusu olmaması nedeniyle örgütten kolayca vazgeçebilmekte ve bağlılıkları da düşük olmaktadır. Medeni durum genel olarak maddi yükümlülükler gerekçesiyle devamlı bağlılık ile ilişkili olmaktadır.

Ayrıca aile işletmelerinde medeni durumdan kaynaklanan üyeliklerde meydana gelmektedir. Kız çocuklarının ya da torunlarının gerçekleştirmiş oldukları evlilikler sonucunda, damatlarda aile üyesi olarak işletmede görev alabilmektedirler. Bu durum zaman zaman kuruluşta sorun olarak yer almasına rağmen, dış kaynaklı istihdamın yerine sıklıkla tercih edilmektedir.

Eğitim unsuruna değindiğimizde ise, bireylerin eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Öyle ki, aile üyelerinin almış oldukları eğitim şirketten beklentileri ile uyuşmuyorsa, örgütsel bağlılıkları da negatif etkilenecektir. Eğitim seviyesi yüksek olan aile üyelerinin şirketten beklentileri artmaktadır. Beklentileri ile şirketten aldıkları katkılar arasında uyumsuzluk olduğunu fark eden çalışanlar, sektördeki diğer şirketlerin fırsatlarına eğilim göstermektedirler. Bu da bağlılıklarını düşürmekte ve giderek şirketten uzaklaşmalarına sebep olmaktadır.

Örgütte çalışma süresi, örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür. Bu faktöre göre, bir şirkette uzun süre çalışan ve hatırı sayılır katkıları bulunan çalışanların bağlılığı normatif bağlılık kapsamında yüksek seviyede olmaktadır. Kıdem olarak tecrübeye sahip olan çalışanlar; geleceklerini, ileride her ay alacakları emekli maaşını da göz önünde bulundurarak bağlılıklarını korumaktadır. Çünkü örgütte geçirilen süre, aynı zamanda örgüte yapmış oldukları katkının da göstergesidir. Ne kadar çok zaman geçirirlerse, örgüte karşı olan sadakat duygularının da o denli güçlü bir bağa sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Aile işletmelerinde çalışan bireyler kendi kuruluşlarında faaliyet göstermenin getirmiş olduğu rahatlıkla, zaman zaman çalışma sürelerinde esnekliğe gitmektedirler. Bu durum diğer aile üyelerinin ve aile üyesi olmayan çalışanların gözüne batmakta ve çalışma sürelerinde haksızlık olduğu düşüncesine yol açmaktadır. Bu gibi durumların önüne geçmek için yapılması gereken, kesin maddelerle belirlenmiş olan bir politika ile yönetimin var olmasıdır.

Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında zaman zaman pozitif ilişki olduğu kanısına varılsa da, bulunulan ortam ve karşılaşılan duruma göre bu ilişkinin negatif yönlerinin de bulunacağı unutulmamalıdır.

2.11.2.2. Aile İşletmeleri ve Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler içerisinde daha önceden de değinildiği gibi işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi ve ödüllendirme, örgüt kültürü, örgütsel adalet, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışması yer almaktadır. Bu kısımda örgütsel faktörlerin aile işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılığını ne derecede etkilediği üzerinde durulacaktır.

İşin niteliği ve önemi, örgütsel bağlılığı zorluk derecesi kapsamında etkilemektedir. İşin zorluk derecesi arttıkça bireylerin örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır. Çünkü çalışanlar zor işleri başardıklarını gördükçe yeni görevler edinmek için daha istekli olacaklar ve bu durumda da örgüte daha çok katkı yapmaları gerektiği düşüncesini benimseyeceklerdir. Zengin bir içeriğe sahip olan işin başında olan çalışanlar kendilerini örgütün değerli parçası olarak görmekte, yoğun işlerle meşgul oldukça da örgütsel bağlılıkları güçlenmektedir. Bireyin işin niteliği üzerindeki hâkimiyeti bağlılığı ciddi anlamda etkilemektedir. Bu hâkimiyet ile birlikte çalışanlar diğer aile bireylerinden üstün olduğunu düşünmekte ve yöneticilerine diğer bir ifadeyle aile büyüklerine karşı kendilerini kanıtladıklarına inanmaktadırlar. İşin niteliği ne kadar güçlü olursa, aile bireylerinin gelişimi de o denli güçlü olmaktadır.

Farklı kuşakların birlikte yönetim içinde yer aldığı aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki kültürel farklılıklardan kaynaklanan kararların alınmasında ve uygulanmasında bazı olumsuzlukların yaşanması olası görülmektedir. Gençler daha atak politikaları savunurken, deneyimli aile üyeleri bazı kararları alırken daha çekimser davranabilmektedir. Genç aile üyeleri kendilerini ispat etme çabasında daha radikal kararlar almak isterler. Bir önceki kuşak ise onları frenler, değişime karşı direnç gösterme eğiliminde bulunurlar. Tam da bu noktada aile üyeleri arasında çatışma söz konusu olmaktadır. Böyle bir durumda kurucu aile üyesi gelişime ve değişime açık olmalı, genç kuşakların fikirlerine saygı göstermeli ve onları dinlemeli, onların istediği doğrultuda karar almasa bile onları tatmin edici gerekçeleri sunabilmelidir. Çatışmayı önleyecek şekilde daima yapıcı yönde hareket edilmelidir. Böylece yeni yetişen kuşakların örgüte bağlılıklarının arttığı fark edilecektir.¹⁰⁸

Aile şirketlerinde, akrabalık ilişkisine göre istihdamın olmasından dolayı aile bireylerinin işlerini kaybetme korkuları yoktur. Bu sebeple de zaman zaman verimli performans sergilenememekte ve istenilen verim alınamamaktadır. Ayrıca bu durum aile üyesi olmayan çalışanların verimini ciddi anlamda düşürmekte ve bağlılıklarını negatif anlamda

¹⁰⁸ Tülay Aydın, Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2008, s. 138.

etkilemektedir. Çalışanlar bu duruma olan tepkilerini performanslarını düşürerek, işe geç gelerek ya da tamamen devamsızlık yaparak göstermektedirler. Yapılan araştırmalara göre; aile şirketlerinde, şirket kurucularının ve yöneticilerinin kararları tek başına almak yerine aile üyelerini ve diğer şirket çalışanlarını da dâhil ettiklerinde performansın ve bağlılığın arttığı gözlenmektedir.

Aile işletmelerinde ücret unsurunda ise; örgüte yapılan katkı ve bu katkının sonucunda elde edilen pay arasında bir eşitsizlik olduğunda, çalışanlar adil ve dürüst olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünmektedir. Bu koşullar altında, çalışanların örgütlerine duyduklarını güven eksikliği ise, iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansı doğrudan etkilemektedir. Hem kayırmanın hem de ücret konusunda adaletsizliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışan bireylerin mutlu olması ve örgütlerine bağlılık göstermeleri beklenmemelidir.¹⁰⁹

Ücret konusunda yapılan adaletsizlikler, işletmeye yaptıkları katkının hem maddi hem de manevi olarak karşılığını bekleyen aile bireyleri açısından olumsuz tepkiye neden olmakta, işlerine duydukları isteğin azalmasına ve şirkete olan bağlılıklarının tehlikede olmasına neden olmaktadır. Ayrıca kar payı ve ikramiye dağıtımı gibi haklar aile üyeleri ve diğer çalışanlar ile eşit oranda olmayabilir. Şirketin kurucularından olan ya da statü ve tecrübe olarak daha yüksek düzeyde bulunan çalışanların görevleri ya da aldıkları ücret daha farklı olabilir. Bu durumda, hem aile üyelerinin hem de aile üyesi olmayan diğer çalışanların şirkete karşı olan tutumlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Diğer yandan ücretlendirmenin adil yapıldığı aile şirketlerinde, çalışanların performansı artmakta ayrıca da birbirleri olan ilişkilerinde dayanışma hâkim olmaktadır.

Aile şirketleri, yapı olarak aile bireyleri arasında çatışmaların sıklıkla yaşandığı bir ortama sahiptir. İşletme geleceğiyle ilgili kararların alımı, işletme üzerindeki güç ve kontrol mücadeleleri çatışmalara neden olmaktadır. Bu çatışma ortamını dengelemek ise aile işletmesi kurucusunun görevlerindedir. Kurucu aile üyesi, kargaşa ortamında yumuşatma görevini üstlenmeli, alınacak kararlar hususunda açık bir iletişim ortamı yaratmalıdır. Aksi takdirde çalışanların bu durumdan kaynaklanan tepkileriyle karşılaşabilecektir. Örgüt kültürünün fikirlerin rahatça paylaşıldığı, paylaşılan fikirlere eşit derecede önem verildiği, istihdamda kayırmanın değil yetenek ve bilginin temel alındığı bir ortama sahip olması çalışanların güdülerini ve bağlılıklarını artıran en önemli etkenlerdendir. Bu nedenle şirket yöneticilerinin bu unsurlara dikkat etmesi verimliliği ve kaliteyi artıracak en önemli anahtar olma niteliğini taşımaktadır.

¹⁰⁹ Uçkun – Yüksel, a.g.m., s. 37.

İşletmelerde örgütsel adalet kavramı, ödüllendirme ve ceza gibi örgütsel kaynakların çalışanlar arasında adil dağıtımını esas alan kavram olarak nitelendirilebilir. Örgüt içerisinde bu dağılımın ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların kim tarafından hangi ölçüt esas alınarak verildiği ve bu kararların çalışanlara nasıl iletildiği gibi durumlar örgütsel adalet kavramına girmektedir. Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalara göre; örgütsel süreçler konusunda adil davranıldığını düşünen çalışanların örgüte karşı pozitif duygular belirlemeye daha meyilli oldukları ve örgüte katkıda bulunma konusunda daha istekli oldukları saptanmıştır. Bireylerin günün büyük bir bölümünü çalışarak geçirdikleri göz önüne alınırsa, buldukları ortamı sürekli gözlemedikleri sonucuna varılacaktır. Aile işletmeleri çalışanları da kurucu ve yöneticilerin hem diğer aile bireyelerine hem aile üyesi olmayan diğer çalışanlara karşı olan tutumlarını gözlemlemekte ve adil olmayan bir durum söz konusu olduğunda da tepkilerini göstermektedirler. Aile üyesi olan çalışanlar genellikle bu gibi durumları şirket içi pozisyonlarını değiştirerek ya da referanslarını kullanıp diğer iş fırsatlarını değerlendirerek aşmaya çalışırken, aile üyesi olmayan çalışanlar ise işe devamsızlık gibi davranışlar sergileyerek tepki vermektedirler.

Aile işletmelerinde örgütsel adalet anlamında en çok karşılaşılan sorunlardan biri nepotizmdir. Çoğu aile şirketi, istihdam oluştururken personel seçme ve değerlendirme kriterlerini kullanmamakta ve yeteneklerine bakılmaksızın tamamen soyadı ya da kan bağı vesilesiyle önemli pozisyonlara aile üyelerini atamaktadır. Örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyen ve rahatsız edici olan nepotizm, ciddi anlamda performans düşüklüğüne ve yapılan işlerin de kalitesinin etkilenmesine yol açmaktadır. Oluşan adalet ve güven eksikliğinin sonucu olarak, çalışanların iş tatmini ve motivasyonu zarar görmekte, hatta aile üyesi olmayan çalışanların örgütten ayrılmasına yol açabilmektedir.

Örgütsel çatışma faktörü incelendiğinde; çatışma, kişisel huzuru bozmakta, birey ve örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemektedir.¹¹⁰ Çatışmanın yer aldığı örgütte kararların alınması da seri olmamaktadır. Çünkü karar sürecinde aile üyelerinin zamanında karar birliğine varamaması bu sürecin uzamasına neden olmaktadır. Çatışma her anlamda örgütü ve faaliyetleri sekteye uğratmaktadır.

Kişisel huzurun en büyük düşmanlarından biri olan örgütsel çatışma çalışanların bağlılığını da olumsuz etkilemektedir. Kendini aile işletmesinde mutlu hissetmeyen bireyler bağlılıkları ile birlikte yaptıkları işin kalitesini de düşürmektedirler. Burada yöneticilere düşen görev çatışma yönetimini en etkin şekilde gerçekleştirmektir. Bu olumsuz durumu çatışmadan

¹¹⁰ Nesrin Ada, "Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması", *The Journal of Academic Social Science Studies*, Vol. 6, No. 1, 2013, ss. 62-65.

doğabilecek yeni fikirlerden yararlanmak amacıyla pozitif bir duruma dönüştürebilirler. Bu yüzden çatışmanın her zaman olumsuz değil zaman zaman da olumlu sonuçlar doğurabileceği unutulmamalıdır.

Yapılan araştırmalara göre rol belirsizliği ve bağlılık arasında olumsuz bir ilişki vardır. Çalışanların yapacağı iş konusunda net bir fikre sahip olmaması kendisinden beklenen davranışları verimli bir şekilde sergileyememesine neden olmaktadır. Çalışanların örgüte yapacakları katkıları ile ilişkili olan rolleri belirli olduğunda örgütsel bağlılıkları da artmış olacaktır. Genellikle kurumsallaşmamış aile şirketlerinde görülen rol belirsizliği aynı işin farklı kişiler tarafından yapıp kargaşa ortamının yaşanmasına sebebiyet vermektedir. Bu gibi durumları önlemek amacıyla, görev ve yetkilerin yeterince açık olmasına önem verilmelidir. Şirketlerin kurumsallaşması ve gerekli kural ve prosedürlerin yazılı olarak tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve açık bir şekilde anlatılmış olması da en önemli adımlardan biri olmaktadır.

2.11.2.3. Aile İşletmeleri ve Örgütsel Olmayan Faktörler

Aile işletmelerinde örgütsel olmayan faktörlerin başında profesyonellik konusu gelmektedir. Şirketlerin en çok önemsedikleri ama bir o kadar da başarısız oldukları kurumsallaşma konusu aile şirketlerini de yakından ilgilendirmektedir.

Aile işletmeleri yapısı gereği dinamik ve karışık bir yapıya sahiptir. Bu yapı, işletmenin büyümesini, gelişmesini, kararların alım sürecini ve yönetim politikalarını da etkilemektedir. İşletmede kurumsallaşma algısı kimi zaman benimsenmiş olan değerlerin geliştirilmesini ya da tamamen değiştirilmesini gerektirmektedir. Bu durumda da bazı çalışanlar gelişime açık olurken bazıları da değişimi reddetmektedir. Örgütte birlik ortamının bozulmasına neden olan bu durum değişikliği reddeden çalışanların bağlılığını da olumsuz anlamda etkilemektedir. Şirketi belirli bir düzeye getirmiş olan kuşaklar, sorumlulukların devrinde ve kurumsallaşmaya geçiş kısmında çekimser tavır takınabilmektedirler. Fakat kurumsallaşmada geç kalan şirketler çağa ayak uyduramamakta ve rakiplerinden üstün olamamaktadır. Profesyonelleşme hususunda zamanında gerekli adımları atan şirketler, hem örgütlerini geliştirmekte hem de şirket içerisinde güvenli ve huzurlu bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Bu sayede de çalışanların örgütten ayrılmaları engellenmekte, bağlılıkları güçlendirilmektedir.

Aile işletmelerinde çalışan bireyler, yaptıkları işten tatmin olmadıkları ve kendi beklentileri ile örgütün karşıladıkları arasında uyumsuzluk olduğunda şirketten ayrılma eğilimi göstermektedir. Özellikle aile üyesi olan yeni nesil genç bireylerin tercih ettiği bu durum, soy isimler ya da güçlü referanslar kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Yeni nesillerin beklentileri

genel olarak yüksek olduğundan, kurumsallaşmış şirketlerin daha önceden belirlenmiş olan politikaları değiştirmeleri söz konusu olmadığında aile üyeleri şirketten ayrılmakta ve yeni iş fırsatları peşinde koşmaktadırlar. Bu durumda da aile şirketleri dışarıdan çalışan istihdam etmekte ve bu pozisyonlar aile üyesi olmayan bireyler tarafından doldurulmaktadır. Bu istihdam türünden de aile üyesi olan çalışanlar rahatsız olmaktadır. Çünkü örgüt kültürüne aile bağını taşımayan yabancı birinin girmesi tedirginlik yaratmakta ve huzursuz bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. İşletmeye dışarıdan dâhil olan çalışanlar potansiyel tehdit olarak görülmekte ve aile bireyleri arasındaki ilişkiler rahat bir şekilde ilerleyememektedir. Bu sebeple dışarıdan yapılan istihdamların yaratacağı olumsuz durumları ortadan kaldırmak için, kurucu ve yöneticiler mevcut politika ve stratejileri gözden geçirmeli, çalışanların tatminini sağlayacak şekilde revize etmelidir. Böylelikle, çalışanların yeni iş fırsatları aramak yerine kendi örgütlerinde istihdamlarını devam ettirmesi ve kendi geleceklerine katkıda bulunmaları sağlanmış olacaktır. Çalışanların fikirlerini rahatlıkla ifade edebilecekleri, düşüncelerini ve farklı yaklaşımlarını uygulayabilecekleri ve motivasyonlarını her geçen gün artırabilecekleri ortamın oluşturulması bağlılıklarını bir hayli güçlendirecektir.

2.11.3. Aile İşletmeleri ve İşletmede Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar duygusal, devamlı ve normatif bağlılık olarak üç başlık altında toplanmaktadır. Daha önceki bölümlerde bu üç bağlılık unsurlarının literatür taramaları yapılmış ve gerekli bilgiler paylaşılmıştır. Bu bölümde ise aile işletmelerinin örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar ile olan ilişkileri incelenecektir.

2.11.3.1. Aile İşletmeleri ve Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığı oluşturan üç unsurdan en çok araştırılan ve dikkat çeken bağlılık türü olmuştur. Duygusal bağlılık, bireyin örgüt üyesi olmaktan keyif aldığı, örgüte katılımının olduğu, davranışlarının örgüt tarafından şekillendirildiği ve örgüte karşı hissettiği duygusal bağ olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlılık türünde bireyler kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedirler. Bireyin üzerinde herhangi bir baskı hissetmeksizin örgüte bağlı olması durumudur. Bu aslında bireylerde nadir olarak rastlanan ve işverenler tarafından da olması istenen bir durumdur.¹¹¹

Aile üyeleri üzerindeki güçlü duygusal bağlılığın, çalışanlar arasında benzer bir duygusal tepkiyi nasıl oluşturduğunun çeşitli nedenleri vardır. Araştırmalar, duygu ve

¹¹¹ Mindy E. Bergman, "The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, 2006, p. 646.

motivasyonun bulaşıcı olduğunu göstermektedir. Örneğin deneysel araştırmalarda, bir işe verilen duygusal bir tepki grup içerisinde işbirliği ve performansı etkileyen bulaşıcılığa sahiptir. Çalışan ve örgüt ilişkileri literatürü, çalışanların aile işletmeleri kurucuları ve sahipleri gibi örgütün liderlerini etkileyen güçlü etkileyenler arasında olduğunu göstermektedir. Genel olarak bu sonuçlar, sosyal bulaşıcılığı etkilemektedir. Eğer bir grup üyesi kararlı bir şekilde davranır ve deneyim yaşarsa, bu durum diğer grup üyelerinin örgütsel kimliğini ve örgüte olan bağlılığını artıracaktır.¹¹²

Duygusal bağlılıkta bireyler tamamen kendi istek ve kararları doğrultusunda örgütte kalmaya devam etmektedirler. Aile işletmelerinde birinci kuşak olarak da adlandırılan işletme kurucularının duygusal bağlılıkları en yüksek seviyededir. Bunun sebebi, şirketi büyük bir tutku ve inanç ile kurmuş olmalarından ileri gelmektedir. Bu kadar emek harcamış oldukları örgütten ayrılmayı düşünmemekte aksine daha fazla katkıda bulunabileceklerini araştırmaktadırlar. Duygusal bağlılık kavramı ikinci ve daha sonra yönetimi devralacak olan kuşaklar için önem arz etmektedir. Gelecek kuşakların ilgi alanları ve beklentileri birbirinden farklı olacak ve bu durumda örgütte kalmalarını sağlamakta zorlaşacaktır. Yönetimde devir işlemleri gerçekleştirilirken duygusal bağlılık kavramı diğer aile üyelerine aşılmalıdır, böylelikle her devir aşamasında bu bağlılık uzun yıllar boyunca devamlılığını sürdürmüş olacaktır.

Duygusal bağlılık, örgütte baskı durumu söz konusu olmasa dahi varlığını sürdürmektedir. Yüksek duygusal bağlılık, güçlü denetim veya katı kurallar ve prosedürler olmadığında da çalışanların örgüt adına katkı sağlama çabalarını artırmaktadır. Bireyler örgüte gönülden bağlı olduklarından kuralların var olup olmaması davranış ve tutumlarını etkilememektedir. Her durumda örgüte olan sadakatlerini korumakta ve yaptıkları işi en verimli şekilde gerçekleştirip, en yüksek seviyede katkıda bulunmayı hedeflemektedirler. Böylece çalışanların bağımsızlık ve sorumluluk duyguları da gelişmektedir.

2.11.3.2. Aile İşletmeleri ve Devamlı Bağlılık

Devamlı bağlılık, bireyleri örgüte bağlar. Çünkü bireylerin yan hakları ve örgüte yaptıkları yatırım anlamında (emeklilik planları gibi) olan batık maliyetleri vardır. Bu maliyetlerden vazgeçmeyi göze alamazlar. Devamlı bağlılık, duygusal bağlılık formu gibi şirkete bağlanma biçimini temsil eder. Örgüte yapılan batık maliyet yatırımları nedeniyle örgütte kalma olasılığını temsil etmektedir. Bu bağlılık türü örgütte kalma niyeti olarak

¹¹² Shaker A. Zahra and others, "Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, 2008, p. 1038.

değerlendirilmektedir. Her iki bağlılık türünün, düşünme süreçlerinin yoksunluğu ya da örgütten ayrılma durumundaki bilişsel düşünceler ile bağlantılı olduğu görülmektedir.¹¹³

Aile işletmelerinde devamlı bağlılık söz konusu olduğunda, birey ile örgütten ayrılma arzusunun azaltan bir bağ bulunmaktadır. Bu bağ duygusal bağlılıkta tamamen içten gelen istek duygusuna bağlıyken, devamlı bağlılıkta şartların getirmiş olduğu yükümlülüğe bağlıdır. Öyle ki, tecrübe bakımından diğer aile üyesi çalışanlarından üstün olmasına rağmen yaşı itibari ile aile şirketi dışında çalışma fırsatı bulamayacağına farkında olan aile bireyi işine örgüte daha bağlı durumda olacaktır. Çünkü yaşının getirmiş olduğu sorumluluklara sahip olacak ve yaşamını devam ettirmek için işe ihtiyacı olmuş olacaktır. Çoğu aile üyelerinin bakmakla yükümlü olduğu aile bireylerinin de varlığı göz önüne alınırsa, yükümlülükler nedeniyle örgüte gösterecekleri devam bağlılığı kaçınılmaz olmaktadır. İşten ayrılma niyetleri de aynı doğrultuda düşüş göstermektedir.

2.11.3.3. Aile İşletmeleri ve Normatif Bağlılık

Normatif bağlılıkta bireyler, üstlendikleri role ve örgüte ahlaki duygular ile yaklaşmaktadırlar. İşletmeden ayrılmamalarının gerekliliğine inandıkları için, kendilerini içinde buldukları örgüte bağlı hissetmektedirler. Yaptıklarının doğru ve ahlaki çerçeve içerisinde olduğu kanısına varan bireyler, bağlılıklarını sürdürmektedirler. Daha çok sadakat ve minnettarlık duygusunun hâkim olduğu normatif bağlılık, bu yönüyle devamlı ve duygusal bağlılıktan ayrılmaktadır. Aile işletmesi çalışanları, aile işletmesi olmayan diğer çalışanlara göre örgüte karşı bağlılığı had safhada olan bireylerdir. Çünkü içerisinde buldukları örgüt kendi kanından olan çalışanları barındıran ve yaptıkları her katkının yine kendilerine döndüğü bir işletme olma özelliğini taşımaktadır. Aile işletmesi kurucularının normatif bağlılığı diğer bireylere oranla en yüksek seviyededir. Çünkü işletmenin kurulma aşamasında yöneticiler, büyük bir tutku ve sadakat bağları ile işletmeyi kurmaktadırlar.

Aile işletmelerinde normatif bağlılıkta bireysel çıkarlar bulunmamaktadır. Aksine, bireyin etkileşimde bulunduğu toplum kendisine sadakat duygusunu aşıladığından örgütten ayrılması halinde bu duyguya ihanet etmiş olacağını düşünmesini sağlamaktadır. Toplumda, yıllarca tek bir örgütte başarılarla dolu bir yaşam süren çalışanlardan genellikle övgü ile bahsedilirler. Bunun gibi kendilerinden övgü ile bahsedilmesini isteyen bireyler de sadakatin önemli bir erdem olduğunu kabul etmektedirler. Kendi aile şirketleri dururken başka bir şirkette

¹¹³ Steven Grover – Karen J. Crooker, “Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents”, **Personnel Psychology Incorporation**, Vol. 48, 1995, pp. 273-274.

çalışmak aileye yapılmış saygısızlık olarak görülmektedir. Bazen içerisinde buldukları ortamdan rahatsız olsalar da örgütten ayrılmayı düşünmemektedirler. Sadakat duygusu bu vazgeçişini dizginlemiş olmaktadır. Bireyler işten ayrılmaları durumunda suçluluk hissedeceklerinden ne olursa olsun işyerinde devamlılıklarını sürdürmektedirler. Yapılan araştırmalarda normatif bağlılıkta, cinsiyete göre farklılıklar görülmektedir. Erkek çalışanların bayan çalışanlara göre daha çok normatif bağlılık ile örgüte bağlı oldukları savunulmaktadır. Gerek sosyal statü gerekse de maddi anlamda örgütlerine daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Erkek çalışanların statülerini koruma ve daha da yükseltme istekleri daha yoğun olduğundan normatif bağlılıkları da aynı doğrultuda olmaktadır.

Sonuç olarak bu çalışmada, Bursa otomotiv sektöründeki aile şirketleri bağlamında görece olarak pek fazlaca ele alınmayan iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi, aile üyesi olmayan çalışanlar dikkate alınarak test edilmektedir.

2.12. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının öneminin giderek artması, bu konuda birçok araştırmanın yapılmasına zemin hazırlamıştır. Bu kavramların hem birbirleri ile hem de diğer örgütsel faktörlerle olan etkileşimi sonucunda, farklı sektörlerde bu kavramlar üzerine çalışmalar yapılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir. Bu iki kavram arasındaki ilişki, hem akademik hem de yönetsel anlamda sık sık ele alınmıştır. Farklı araştırmacılar tarafından hem örgütsel bağlılığı hem de iş tatminini ölçmeye yönelik ayrı ayrı ölçekler geliştirilmiştir. Buradan da anlaşıldığı gibi, günümüzde örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları başarı anlamında büyük bir role sahip olmaktadır.

Örgütlerin, çalışanların iş tatmini düzeylerini artırmaları kurumsal başarı elde etmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı oluşturma amaçlı stratejiler belirlenirken, çalışanların iş tatmini düzeylerini artıracak şekilde bir planlama yapılmalıdır. Çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükseltildiği oranda, bağlılık seviyelerinin de yükseleceği unutulmamalıdır.

Çalışanlarının gereksinimlerini önemseyen, isteklerini karşılamaya gayret eden, uygun bir çalışma ortamı oluşturulmasına dikkat eden, çalışanlarının şikâyet ve önerilerini dinleyen, çalışanları ile serbest bir iletişim yolu izleyen tüm kurumsal şirketlerde olduğu gibi aile işletmelerinde bu olumlu tablo ışığında yüksek performans ve başarı gibi bir sonuç ile karşılaşmaktadır. İş tatmini seviyesi yükseldikçe, örgütsel bağlılıkta aynı oranda yükselecek ve başarılı çalışanların örgüt bünyesinde kalmalarını kolaylaştıracaktır. İlerleyen zamanlarda bu durum, kurum başarısı olarak uzun vadeli bir sonuç meydana getirecektir.

İş tatmini, örgütsel bağlılığın artırılması ve başarılı çalışanların şirket bünyesinde tutulabilmesi açısından önemli ve gerekli bir araçtır. Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması, yaptıkları işten zevk almaları ve işlerini kendi işleri gibi benimsemeleri örgütsel bağlılıklarının birer sonucudur. Çalışanlarının iş tatmin düzeylerini artırma başarısını yakalayan kurumların, başarılı ve şirket için önemli olan çalışanlarını örgüt içinde tutmaları daha kolay olmaktadır. Bunun sonucunda da başarıyı yakalayan şirketler, kurumsal rekabet gücünü elinde bulundurmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

ARAŞTIRMA

Bu bölümde ilk olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili verilen teorik bilgiler ışığında yapılacak araştırma modeli başlığı altında uygulanacak anketler hakkında bilgi verilecek, daha sonra araştırmanın evreni ve örnekleme belirtilerek, hangi yollarla veri toplandığı anlatılacaktır. Elde edilen veriler derlenerek, güvenilirlik testi, faktör ve varyans analizleri yapılarak sonuçlar tablolar halinde verilecek ve en son olarak da regresyon analizi ile iki değişken arasındaki ilişki ortaya konulacaktır.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada aile üyesi olmayan aile şirketi mensuplarının iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisi araştırılmaktadır. Bu nedenle araştırmanın bağımsız değişkeni bireylerin iş tatmini, bağımlı değişkeni ise örgütsel bağlılıktır.

H1: Çalışanların iç iş tatminleri arttıkça, duygusal örgütsel bağlılıkları da artar.

H2: Çalışanların dış iş tatminleri arttıkça, duygusal örgütsel bağlılıkları da artar.

H3: Çalışanların iç iş tatminleri arttıkça, normatif örgütsel bağlılıkları da artar.

H4: Çalışanların dış iş tatminleri arttıkça, normatif örgütsel bağlılıkları da artar.

H5: Çalışanların iç iş tatminleri arttıkça, devamlı örgütsel bağlılıkları da artar.

H6: Çalışanların dış iş tatminleri arttıkça, devamlı örgütsel bağlılıkları da artar.

3.2. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini Bursa'daki otomotiv sektöründe faaliyet gösteren tüm aile şirketlerinin çalışanları oluşturmaktadır. Temasa geçilen şirketlerin aile şirketi olup olmadıklarına web sayfalarına bakılarak ve gerektiği takdirde telefonla ulaşılarak karar verilmiştir. Bu kısıstan yola çıkılarak belirlenen, Bursa otomotiv sektöründeki aile işletmelerinin tamamına anket yollanmıştır. Çalışmanın verisini ise ankete dönüş yapan 8 şirketteki 151 çalışanın anketleri oluşturmaktadır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplamak için kullanılan araç bir anket formudur. Bu formun ilk bölümünü katılımcıların demografik verilerini öğrenmeye yönelik sorular oluşturmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümlerde ise çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

3.3.1. Demografik Veriler

Anketin bu bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, aylık ücreti, çalışma pozisyonu gibi kişisel bilgilerini öğrenmeye yönelik toplam 12 soru bulunmaktadır. Demografik verileri toplamaya yönelik soru formu Ek-1’de sunulmaktadır.

3.3.2. Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği

İkinci bölümde örgütsel bağlılığa ilişkin sorular bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve Gürkan tarafından Türkçeye uyarlanarak 2006 yılında “Örgütsel Bağlılık: Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması” çalışmasında kullanılan 18 maddelik “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.¹¹⁴ Türkçeye uyarlanan ölçekten muhtelif çalışmalarda faydalanılmıştır. Örneğin, Seyhan 2014 yılında, örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma” çalışmasında bahsi geçen bu 18 maddelik “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”ni kullanmıştır.

Bu ölçekte ilk altı soru örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu, ikinci altı soru devam boyutunu ve son altı soru ise normatif boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin 3., 4. ve 5. soruları ters kodlama içermektedir. Meyer, Allen ve Smith (1993) örgütsel bağlılığın duygusal, devamlı ve normatif bağlılık boyutları için sırasıyla 0.82, 0.74 ve 0.83 Cronbach Alfa değerlerini bulmuşlardır.¹¹⁵ Her bir grupta yer alan soruların detayları tablo 3.1’de sunulmuştur.

¹¹⁴ Güney Çetin Gürkan, Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2006, s. 112.

¹¹⁵ Merve Seyhan, İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2014, s. 86.

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeği Madde Numaraları

Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri	Madde Numarası
Duygusal Bağlılık	1,3,5,7,8,11
Normatif Bağlılık	2,4,6,13,15,16
Devamlı Bağlılık	9,10,12,14,17,18

Ölçekte yer alan ifadeler, 5’li Likert ölçeği şeklindedir. Her bir ifadenin karşısında (1) “Kesinlikle katılmıyorum”, (2)“Katılmıyorum”, (3) “Kararsızım”, (4) “Katılıyorum”, (5)“Kesinlikle katılıyorum” şeklinde beş adet katılma derecesi bulunmaktadır.

3.3.3. Minnesota İş Tatmin (Doyum) Ölçeği

Bu ölçek çalışanların iş tatmini düzeylerini tespit etmek amacıyla 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 1985 yılında Baycan tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin 100 soruluk uzun formu ve 20 soruluk kısa formu bulunmaktadır. Minnesota iş tatmini ölçeği Türkiye’de çeşitli çalışmalarda kullanılmıştır. Örneğin, Köroğlu 2012 yılında içsel ve dışsal tatmin düzeyleri ile genel tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemede Minnesota iş tatmin ölçeğini kullanmış ve güvenilirlik katsayısını içsel tatmin için 0,87 ve dışsal tatmin 0,82 olarak tespit etmiştir. Benzer biçimde, Karataş ve Güleş 2010 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bu ölçekten yararlanmış ve ölçeğin güvenilirliğini içsel tatmin için 0,86 ve dışsal tatmin için de 0,77 olarak bulmuşlardır.¹¹⁶

Geliştirilen ölçek Likert tipi beşli derecelendirmeye sahip bir ölçektir. Ölçekte, “1=“Kesinlikle katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4= Katılıyorum”, ve “5= Kesinlikle katılıyorum”u temsil etmektedir. Çalışmada 20 soruluk kısa form kullanılmıştır.

İş tatmini içsel ve dışsal iş tatmini olarak iki alt ölçeğe ayrılmaktadır. İş tatmini alt ölçeklerinin madde numaraları tablo 3.2’de gösterilmiştir.

¹¹⁶ Neslihan Alturan, Resmi Olmayan İnförmel İletişimin Çalışanların İş Tatminleri Üzerine Etkilerine Dair Bir Araştırma, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2014, s. 61.

Tablo 3.2. İş Tatmini Alt Ölçeği Madde Numaraları

İş Tatmini Alt Ölçekleri	Madde Numarası
İçsel İş Tatmini	20,21,22,23,26,27,28,29,30,34,35,39
Dışsal İş Tatmini	24,25,31,32,33,36,37,38

İçsel iş tatmininde yer alan maddelerde başarı, işin niteliği, tanıma ve takdir, saygınlık, terfi gibi işin içsel niteliğinin belirtilmesi ve çalışanların bu niteliğe dair hissettiklerinin ölçülmesi; dışsal iş tatmininde ise ücret, yönetim tarzı, çalışma koşulları, çalışanlar arası ilişkiler, karar verme politikası gibi işin niteliğinden ziyade işin çevresi ve işletmede çalışanların neler hissettiklerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada kullanılan iş tatminine ilişkin sorular Ek-1’de sunulmaktadır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Anket, Bursa ili Nilüfer ilçesinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerine 2016 yılı Ocak ve Haziran ayları arasında e-posta gönderimi aracılığıyla ulaştırılmıştır. Verilerin gizli tutulacağı, kimlik bilgilerinin gerekli olmadığı ve istenildiği takdirde anket analiz sonuçlarının işletme ile paylaşılacağı da hatırlatılmıştır.

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen verilerin analizi SPSS 15 paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

3.5. VERİ ANALİZİ

Yapılan inceleme sonrasında verilerin normal dağıldığı görülmüş ve parametrik istatistiksel yöntemlerin uygulanmasının münasip olacağına karar verilmiştir. Ardından, anketler aracılığıyla elde edilen veriler için yüzdeler çıkarılmış, betimsel istatistikler sunulmuş, güvenilirlik analizi, faktör analizi ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar tablolar yardımıyla sunulmuştur.

Öte yandan, zaman zaman regresyon analizinde “çoklu bağlantılılık (multi-collinearity) adı verilen bir sorunla karşılaşılabilir. Çoklu bağlantılılık bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişkilerin olmasıdır.¹¹⁷ Öte yandan yapılan ön analizler, bu çalışmadaki değişkenler arasında bu tür bir sorunun yaşanmadığını göstermektedir.

¹¹⁷ Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 7.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, s.100.

3.6. BULGULAR

Çalışmanın bulguları aşağıda sunulmaktadır.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışanlara yöneltilmiş olan sorularla; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, çalışma süresi, aylık ücret, çalışma pozisyonu hakkındaki bilgiler tespit edilmeye çalışılmıştır. İzleyen tablolarda araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin veriler gösterilmektedir.

Araştırmaya katılanların cinsiyetlere göre dağılımları Tablo 3.3’de sunulmaktadır.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli KADIN	45	29,8	29,8	29,8
ERKEK	106	70,2	70,2	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların yaşlarına göre dağılımları Tablo 3.4’de sunulmaktadır. Görüldüğü gibi çalışmaya katılanlar arasında en büyük grubu 26-30 yaş aralığı oluşturmaktadır.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Yaş Özelliklerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli 21-25 YAŞ ARASI	15	9,9	9,9	9,9
26-30 YAŞ ARASI	35	23,2	23,2	33,1
31-35 YAŞ ARASI	26	17,2	17,2	50,3
36-40 YAŞ ARASI	29	19,2	19,2	69,5
41-45 YAŞ ARASI	29	19,2	19,2	88,7
46-50 YAŞ ARASI	7	4,6	4,6	93,4
51-55 YAŞ ARASI	8	5,3	5,3	98,7
56 VE ÜZERİ	2	1,3	1,3	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 3.5’de sunulmaktadır. Tablodan da görülebileceği gibi araştırmaya katılanlar içerisinde büyük grubu evliler oluşturmaktadır.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Özelliklerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli EVLİ	99	65,6	65,6	65,6
BEKÂR	51	33,8	33,8	99,3
BOSANMIS/DUL	1	,7	,7	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların öğrenim durumlarına göre dağılımları Tablo 3.6’da sunulmaktadır. Görülebileceği gibi çalışmaya iştirak edenler içerisinde ana grubu lise ve dengi okullardan mezun çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.6. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumu Özelliklerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli ORTAOGRETİM	13	8,6	8,6	8,6
LİSE	70	46,4	46,4	55,0
LİSANS	61	40,4	40,4	95,4
YUKSEKLİSANS	7	4,6	4,6	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 3.7’de sunulmaktadır. Tablodan da gözlemlenebileceği gibi araştırmaya iştirak edenler içerisinde en büyük grubu kurumlarında 1 ile 5 yıl arasında çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.7. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresi Özelliklerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli 1 YILDAN AZ	24	15,9	15,9	15,9
1-5 YIL	49	32,5	32,5	48,3
6-10 YIL	39	25,8	25,8	74,2
11-15 YIL	21	13,9	13,9	88,1
16-20 YIL	12	7,9	7,9	96,0
21-25 YIL	5	3,3	3,3	99,3
26 YIL VE UZERI	1	,7	,7	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların aldıkları ücretlere göre dağılımları Tablo 3.3’de sunulmaktadır. Yine çalışmaya katılanlar arasında en büyük grubu 1501-2000 TL arasında ücret alan çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.8. Araştırmaya Katılanların Aylık Ücret Özelliklerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli 1000-1500	5	3,3	3,3	3,3
1501-2000	32	21,2	21,2	24,5
2001-2500	27	17,9	17,9	42,4
2501-3000	37	24,5	24,5	66,9
3001-3500	31	20,5	20,5	87,4
3501-4000	16	10,6	10,6	98,0
4001-4500	1	,7	,7	98,7
4501-5000	2	1,3	1,3	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların örgütteki pozisyonlarına göre dağılımları Tablo 3.9’da sunulmaktadır.

Tablo 3.9. Araştırmaya Katılanların Şirketteki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli ALT KADEME YONETICI	1	,7	,7	,7
DIGER	150	99,3	99,3	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Çalışanların demografik özelliklerinin yer aldığı tablolar yukarıda paylaşılmıştır. Ayrıca tablolara ek olarak, çalışmanın gerçekleştirildiği Bursa ilindeki 8 işletmenin çalışan sayısı 42 ile 1500 kişi arasında değişmektedir. İlaveten, çalışmanın gerçekleştirildiği işletmelerin yaşları ise 12 ile 37 arasında değişmektedir. İşletmelerin 7 tanesi otomotiv yan sanayine mensupken, 1 tanesi ise otomotiv ana sanayinde faaliyet göstermektedirler.

3.6.2. Betimsel İstatistik Bulguları

Demografik özelliklere ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3.10’da sunulmuştur.

Tablo 3.10. Demografik Özelliklerin Betimsel İstatistikleri

	Sayı	En Küçük Değer	En Yüksek Değer	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
CINSİYET	151	1,00	2,00	1,7020	,45891	,211
YAS	151	1,00	8,00	3,5629	1,69932	2,888
MEDDURUM	151	1,00	3,00	1,3510	,49259	,243
OGRDURUM	151	2,00	5,00	3,4106	,71434	,510
CALISSUR	151	1,00	7,00	2,7815	1,33613	1,785
AYUCRET	151	1,00	8,00	3,7881	1,48148	2,195
POZISYON	151	1,00	4,00	3,9801	,24414	,060
Geçerli Sayı	151					

Allen-Meyer örgütsel bağlılık ölçeği ve Minnesota iş tatmin ölçeği soruları için betimsel istatistikler yapılmış ve Tablo 3.11’de sunulmuştur.

Tablo 3.11. Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Betimsel İstatistikleri

	Frekans	En Küçük Değer	En Büyük Değer	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
ORGBAG1	151	1,00	5,00	3,8344	,80358	,646
ORGBAG2	151	1,00	5,00	3,8013	,80845	,654
ORGBAG3	151	1,00	5,00	3,7748	,84200	,709
ORGBAG4	151	1,00	5,00	3,5430	,99153	,983
ORGBAG5	151	1,00	5,00	3,5762	,97596	,952
ORGBAG6	151	1,00	5,00	3,4901	1,05114	1,105
ORGBAG7	151	1,00	5,00	3,3775	1,09995	1,210
ORGBAG8	151	1,00	5,00	3,2517	1,10886	1,230
ORGBAG9	151	1,00	5,00	3,4967	1,03842	1,078
ORGBAG10	151	1,00	5,00	3,4106	,97483	,950
ORGBAG11	151	1,00	5,00	3,2715	1,04520	1,092
ORGBAG12	151	1,00	5,00	3,1126	1,12275	1,261
ORGBAG13	151	1,00	5,00	3,4172	,94768	,898
ORGBAG14	151	1,00	5,00	2,9669	1,08577	1,179
ORGBAG15	151	1,00	5,00	2,3907	,93789	,880
ORGBAG16	151	1,00	5,00	3,0861	1,01941	1,039
ORGBAG17	151	1,00	5,00	3,1589	1,00726	1,015
ORGBAG18	151	1,00	5,00	3,1921	1,00476	1,010
ISTAT20	151	2,00	5,00	4,0265	,54095	,293
ISTAT21	151	1,00	5,00	4,0331	,54671	,299
ISTAT22	151	2,00	5,00	4,0199	,53504	,286
ISTAT23	151	2,00	5,00	4,0331	,54671	,299
ISTAT24	151	1,00	5,00	3,3377	1,01250	1,025
ISTAT25	151	1,00	5,00	3,3510	1,00796	1,016
ISTAT26	151	2,00	5,00	3,9735	,52848	,279
ISTAT27	151	2,00	5,00	4,0132	,51623	,266
ISTAT28	150	1,00	5,00	3,9267	,62495	,391
ISTAT29	151	2,00	5,00	3,9868	,51623	,266
ISTAT30	151	2,00	5,00	4,0132	,48972	,240
ISTAT31	151	2,00	5,00	3,8742	,71465	,511
ISTAT32	151	1,00	5,00	2,5960	,88075	,776
ISTAT33	151	1,00	5,00	3,0331	1,03549	1,072
ISTAT34	151	2,00	5,00	3,6887	,82612	,682
ISTAT35	151	2,00	5,00	3,7219	,80960	,655
ISTAT36	151	2,00	5,00	3,5960	,88829	,789
ISTAT37	151	1,00	5,00	3,7748	,75870	,576
ISTAT38	151	1,00	5,00	3,6954	,88689	,787
ISTAT39	151	1,00	5,00	3,9205	,65852	,434
Geçerli	150					

Çalışmaya katılanların örgütsel bağlılıklarına genel olarak bakıldığında çalışanların örgütsel bağlılık ortalamasının 3.33 olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılanların iş tatminlerine bakıldığında ise ortalamanın 3.72 olduğu gözlemlenmektedir.

3.6.3. Faktör Analizi Bulguları

Faktör analizi birbiri ile ilişkili olan değişkenleri bir araya getirerek; az ilişkili ve kavram açısından anlamlı ilişkiler ortaya koymayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel analiz yöntemidir. Çalışmada kullanılan Allen-Meyer örgütsel bağlılık ölçeği ve Minnesota iş tatmin ölçeklerinin alt ölçekleri için faktör analizleri yapılmıştır. Analize ait bulgular Tablo 3.12’de gösterilmiştir.

Tablo 3.12. Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği Sorularına İlişkin Genel Faktör Analizi Bulguları

Ölçek Adı	KMO Değeri	Faktör Sayısı
Duygusal Bağlılık	0.822	1
Normatif Bağlılık	0.705	2
Devamlı Bağlılık	0.687	2
İçsel İş Tatmini	0.833	3
Dışsal İş Tatmini	0.787	2

Allen-Meyer örgütsel bağlılık ölçeği ile ilgili duygusal bağlılık soru grubuna ait faktör analizi bulguları Tablo 3.13’te sunulmaktadır.

Tablo 3.13. Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Bağlılık ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,822
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	607,078
	Serbestlik Derecesi	15
	Anlamlılık	,000

	Başlangıç Özdeğerler			Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Yüzde
1	3,906	65,094	65,094	3,906	65,094	65,094
2	,997	16,610	81,704			
3	,401	6,682	88,386			
4	,337	5,612	93,998			
5	,221	3,681	97,679			
6	,139	2,321	100,000			

	Faktör
Sorular	1
ORGBAG1	,751
ORGBAG3	,823
ORGBAG5	,855
ORGBAG7	,841
ORGBAG8	,758
ORGBAG11	,807

KMO ve Bartlett testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.13'te görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygundur (0,822). Öz değeri 1'in üzerinde olan sadece bir unsur bulunduğu için duygusal bağlılık ile ilgili soruların tek faktör altında toplandığı söylenebilir. Bu soruları hatırlatacak olursak;

1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.
3. Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.
5. Şu anda istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.
7. Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum.
8. Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.
11. Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.

Allen-Meyer örgütsel bağlılık ölçeği ile ilgili normatif bağlılık soru grubuna ait faktör analizi bulguları Tablo 3.14’te gösterilmektedir.

Tablo 3.14. Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normatif Bağlılık ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,705
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	293,646
	Serbestlik Derecesi	15
	Anlamlılık	,000

KMO ve Bartlett testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.14’te görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygundur (0,705).

	Başlangıç Özdeğerler			Kare Yüklemelerde Toplam Sonuçlar			Kareli Yüklerin Döndürülmüş Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	2,811	46,843	46,843	2,811	46,843	46,843	2,753	45,890	45,890
2	1,245	20,749	67,592	1,245	20,749	67,592	1,302	21,702	67,592
3	,827	13,786	81,378						
4	,499	8,324	89,702						
5	,346	5,769	95,471						
6	,272	4,529	100,000						

Bileşenler Matrisi

	Faktör	Faktör
Sorular	1	2
ORGBAG2	,826	,217
ORGBAG4	,739	-,257
ORGBAG6	,825	,025
ORGBAG13	,763	,298
ORGBAG15	-,564	,454
ORGBAG16	,021	,914

Bileşenler Matrisi

	Faktör	Faktör
Sorular	1	2
ORGBAG2	,852	
ORGBAG4	,677	
ORGBAG6	,814	
ORGBAG13	,806	
ORGBAG15		,554
ORGBAG16		,893

Öz değeri 1'in üzerinde olan iki unsur bulunmaktadır. Bu nedenle normatif bağlılıkla ilgili soruların, bir diğer ifadeyle; 2, 4, 6, 13, 15 ve 16 numaralı soruların iki faktör altında toplandığına karar verilmiştir. Bu soruları hatırlatacak olursak;

2. Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.
4. Şu anda bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.
6. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.
13. Bu örgüt, benim bağlılığımı hak ediyor.
15. Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.
16. Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.

Faktör yükleri incelendiğinde bu sorulardan 2, 4, 6 ve 13 sorularının “faktör 1” altında, 15 ve 16. sorularının ise “faktör 2” altında toplandığı görülmektedir.

Allen-Meyer örgütsel bağlılık ölçeği ile ilgili devam bağlılığı soru grubuna ait faktör analizi bulguları Tablo 3.15'te gösterilmektedir.

Tablo 3.15. Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devamlı Bağlılık ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,687
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	609,208
	Serbestlik Derecesi	15
	Anlamlılık	,000

KMO ve Bartlett testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.15'te görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygundur (0,687).

	Başlangıç Özdeğerler			Kare Yüklemelerde Toplam Sonuçlar			Kareli Yüklerin Döndürülmüş Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	3,045	50,750	50,750	3,045	50,750	50,750	2,837	47,278	47,278
2	1,773	29,547	80,297	1,773	29,547	80,297	1,981	33,019	80,297
3	,531	8,843	89,140						
4	,330	5,506	94,646						
5	,255	4,255	98,901						
6	,066	1,099	100,000						

Bileşenler Matrisi

	Faktör	Faktör
Sorular	1	2
ORGBAG9	,787	-,259
ORGBAG10	,823	-,183
ORGBAG12	,851	-,177
ORGBAG14	,750	-,424
ORGBAG17	,495	,849

ORGBAG18	,467	,861
----------	------	------



Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	Faktör	Faktör
Sorular	1	2
ORGBAG9	,824	
ORGBAG10	,826	
ORGBAG12	,850	
ORGBAG14	,858	
ORGBAG17		,976
ORGBAG18		,976

Öz değeri 1'in üzerinde olan iki unsur bulunmaktadır. Bu nedenle normatif bağlılık 9, 10, 12, 14, 17 ve 18 ile ilgili soruların iki faktör altında toplandığına karar verilmiştir. Bu soruları hatırlatacak olursak;

9. Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.

10. Örgütüme çok şey borçluyum.

12. Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.

14. Örgütte bulunan insanlara karşı sorumluluk hissettiğim için, şuan ayrılmayı düşünmüyorum.

17. Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.

18. Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.

Faktör yükleri incelendiğinde bu sorulardan 9, 10, 12 ve 14 sorularının “faktör 1” altında, 17 ve 18. sorularının ise “faktör 2” altında toplandığı görülmektedir.

Minnesota iş tatmini ölçeği içsel tatmin soru grubuna ilişkin faktör analizi ise Tablo 3.16'da sunulmaktadır.

Tablo 3.16. Minnesota İş Tatmini Ölçeği İçsel Tatmin ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,833
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	2505,649
	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık	,000

KMO ve Bartlett testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.16'da görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygundur (0,833).

	Başlangıç Özdeğerler			Kare Yüklemelerde Toplam Sonuçlar			Kareli Yüklerin Döndürülmüş Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	7,981	66,512	66,512	7,981	66,512	66,512	4,131	34,428	34,428
2	1,400	11,665	78,177	1,400	11,665	78,177	3,816	31,798	66,227
3	1,169	9,744	87,921	1,169	9,744	87,921	2,603	21,694	87,921
4	,433	3,609	91,530						
5	,351	2,926	94,455						
6	,181	1,508	95,963						
7	,158	1,321	97,284						
8	,106	,881	98,165						
9	,082	,685	98,850						
10	,067	,561	99,410						
11	,055	,462	99,872						
12	,015	,128	100,000						

Öz değeri 1'in üzerinde olan üç unsur bulunmaktadır. Bu nedenle içsel iş tatmini 20, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 34, 35 ve 39 ile ilgili soruların üç faktör altında toplandığına karar verilmiştir. Bu soruları hatırlatacak olursak;

20. İşimin beni her zaman meşgul etmesinden memnunum.
21. İşimin tek başına çalışmama imkân vermesinden memnunum.
22. İşimin ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkân vermesinden memnunum.
23. İşimin bana toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesinden memnunum.
26. Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından memnunum.

27. Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından memnunum.
28. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olmasından memnunum.
29. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından memnunum.
30. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından memnunum.
34. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden memnunum.
35. Kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden memnunum.
39. Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden memnunum.

Faktör yükleri incelendiğinde bu sorulardan 26, 27, 28, 29 ve 30 sorularının faktör 1 altında, 20, 21, 22 ve 23 sorularının faktör 2 altında, 34, 35 ve 39 sorularının ise faktör 3 altında toplandığı görülmektedir.

Bileşenler Matrisi

	Faktör	Faktör	Faktör
Sorular	1	2	3
ISTAT20	,811	,470	-,114
ISTAT21	,816	,520	,011
ISTAT22	,814	,347	-,045
ISTAT23	,812	,512	-,010
ISTAT26	,927	-,044	-,141
ISTAT27	,870	-,276	-,268
ISTAT28	,817	-,297	-,172
ISTAT29	,852	-,342	-,330
ISTAT30	,846	-,394	-,242
ISTAT34	,711	-,164	,641
ISTAT35	,704	-,222	,601
ISTAT39	,782	-,105	,305

Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	Faktör	Faktör	Faktör
Sorular	1	2	3
ISTAT20		,873	
ISTAT21		,905	
ISTAT22		,771	
ISTAT23		,897	
ISTAT26	,700		
ISTAT27	,858		
ISTAT28	,786		
ISTAT29	,915		
ISTAT30	,896		
ISTAT34			,913
ISTAT35			,890
ISTAT39			,644

Minnesota iş tatmini ölçeği içsel tatmin soru grubuna ilişkin faktör analizi ise Tablo 3.17'de sunulmaktadır.

Tablo 3.17. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Dışsal Tatmin ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,787
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	834,303
	Serbestlik Derecesi	28
	Anlamlılık	,000

KMO ve Bartlett testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.17’de görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygundur (0,787).

	Başlangıç Özdeğerler			Kare Yüklemelerde Toplam Sonuçlar			Kareli Yüklerin Döndürülmüş Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Yüzde
1	4,281	53,512	53,512	4,281	53,512	53,512	3,175	39,693	39,693
2	1,416	17,698	71,210	1,416	17,698	71,210	2,521	31,517	71,210
3	,797	9,958	81,168						
4	,606	7,576	88,744						
5	,385	4,816	93,560						
6	,269	3,363	96,924						
7	,187	2,335	99,258						
8	,059	,742	100,000						

Öz değeri 1’in üzerinde olan iki unsur bulunmaktadır. Bu nedenle içsel iş tatmini 24, 25, 31, 32, 33, 36, 37 ve 38 ile ilgili soruların iki faktör altında toplandığına karar verilmiştir. Bu soruları hatırlatacak olursak;

24. Yöneticimin astlarını idare tarzından memnunum.
25. Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden memnunum.
31. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulmasından memnunum.
32. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum.
33. İş de terfi olanağımın olmasından memnunum.
36. Çalışma şartlarından memnunum.
37. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmalarından memnunum.
38. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden memnunum.

Faktör yükleri incelendiğinde bu sorulardan 31,33, 36, 37 ve 38 sorularının faktör 1 altında, 24, 25 ve 32 sorularının ise faktör 2 altında toplandığı görülmektedir.

Bileşenler Matrisi

	Faktör	Faktör
Sorular	1	2
ISTAT24	,689	,641
ISTAT25	,704	,636
ISTAT31	,685	-,039
ISTAT32	,632	,250
ISTAT33	,756	-,046
ISTAT36	,816	-,338
ISTAT37	,764	-,449
ISTAT38	,789	-,466

Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	Faktör	Faktör
Sorular	1	2
ISTAT24		,931
ISTAT25		,936
ISTAT31	,561	
ISTAT32		,588
ISTAT33	,621	
ISTAT36	,849	
ISTAT37	,877	
ISTAT38	,907	

3.6.4 Güvenilirlik Analizi Bulguları

Güvenilirlik analizinde verilerin rastlantısallığının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Ölçekteki önermelere verilen cevapların rastgele dağılım göstermesi durumunda anket sonuçlarının güvenilir olduğundan bahsedilebilmektedir. Bu analiz türü, örneğin güvenilirliğini ve tutarlılığını test etme amacıyla kullanılmaktadır.

Cronbach Alfa (α) katsayısına göre sonucun güvenilirliğine karar verilir. Eğer α değeri, $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirlikte, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise yüksek güvenilirirdir.¹¹⁸

Ölçeklerde yer alan soruların güvenilirliğini saptamak amacıyla Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ölçeklerin her boyutu için ayrı ayrı hesaplanarak tablolar halinde gösterilmiştir.

Ölçeklere ilişkin genel güvenilirlik analizi bulguları Tablo 3.18’de sunulmaktadır.

Tablo 3.18. Güvenilirlik Analizine İlişkin Genel Bulgular

Ölçek Adı	Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
Duygusal Bağlılık	0.889	6
Normatif Bağlılık1	0.811	4
Normatif Bağlılık 2 (Analizden Çıkarıldı)	0.381	2
Devamlı Bağlılık 1	0.864	4
Devamlı Bağlılık 2	0.964	2
İçsel İş Tatmini 1	0.960	5
İçsel İş Tatmini 2	0.947	4
İçsel İş Tatmini 3	0.901	3
Dışsal İş Tatmini 1	0.865	5
Dışsal İş Tatmini 2	0.826	3

Örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık sorularına ilişkin güvenilirlik analizi tablo 3.18’de sunulmaktadır.

¹¹⁸ Neslihan Alturan, Resmi Olmayan İnförmel İletişimin Çalışanların İş Tatminleri Üzerine Etkilerine Dair Bir Araştırma, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2014, s. 61.

Tablo 3.18. Duygusal Bağlılık Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
,889	6

Madde İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
ORGBAG1	3,8344	,80358	151
ORGBAG3	3,7748	,84200	151
ORGBAG5	3,5762	,97596	151
ORGBAG7	3,3775	1,09995	151
ORGBAG8	3,2517	1,10886	151
ORGBAG11	3,2715	1,04520	151

Toplam Madde İstatistikleri

	Madde çıkarıldığında ortalama ölçek	Madde çıkarıldığında ortalama varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
ORGBAG1	17,2517	17,710	,620	,883
ORGBAG3	17,3113	16,909	,712	,871
ORGBAG5	17,5099	15,625	,774	,859
ORGBAG7	17,7086	14,781	,775	,859
ORGBAG8	17,8344	15,472	,670	,878
ORGBAG11	17,8146	15,525	,720	,868

Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
21,0861	22,546	4,74825	6

Tablo 3.18 incelendiğinde duygusal bağlılık (1, 3, 5, 7, 8 ve 11. sorular) için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa Kat sayısı 0,800'ün üzerinde olduğu için ($\alpha = 0,889$) ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 3.19. Normatif Bağıllık-1 Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
,811	4

Madde İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
ORGBAG2	3,8013	,80845	151
ORGBAG4	3,5430	,99153	151
ORGBAG6	3,4901	1,05114	151
ORGBAG13	3,4172	,94768	151

Toplam Madde İstatistikleri

	Madde çıkarıldığında ortalama ölçek	Madde çıkarıldığında ortalama varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
ORGBAG2	10,4503	5,956	,678	,748
ORGBAG4	10,7086	5,621	,570	,791
ORGBAG6	10,7616	4,809	,731	,709
ORGBAG13	10,8344	5,819	,561	,793

Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
14,2517	9,283	3,04679	4

Tablo 3.19 incelendiğinde normatif-1 bağıllık (2, 4, 6 ve 13. sorular) için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa Kat sayısı 0,800'ün üzerinde olduğu için ($\alpha = 0,811$) ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 3.20. Normatif Bağlılık-2 Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
,381	2

Madde İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
ORGBAG15	2,3907	,93789	151
ORGBAG16	3,0861	1,01941	151

Toplam Madde İstatistikleri

	Madde çıkarıldığında ortalama ölçek	Madde çıkarıldığında ortalama varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
ORGBAG15	3,0861	1,039	,237	.(a)
ORGBAG16	2,3907	,880	,237	.(a)

Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
5,4768	2,371	1,53985	2

Tablo 3.20 incelendiğinde normatif-2 bağlılık (15. ve 16. sorular) için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa Kat sayısı 0,400'ün altında olduğu için ($\alpha = 0,381$) ölçeğin güvenilir olmadığına kanaat getirilmiş ve analizden çıkarılmasına karar verilmiştir.

Tablo 3.21. Devamlı Bağlılık-1 Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
,864	4

Madde İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
ORGBAG9	3,4967	1,03842	151
ORGBAG10	3,4106	,97483	151
ORGBAG12	3,1126	1,12275	151
ORGBAG14	2,9669	1,08577	151

Toplam Madde İstatistikleri

	Madde çıkarıldığında ortalama ölçek	Madde çıkarıldığında ortalama varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
ORGBAG9	9,4901	7,665	,689	,837
ORGBAG10	9,5762	7,872	,710	,830
ORGBAG12	9,8742	7,004	,747	,813
ORGBAG14	10,0199	7,340	,712	,828

Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
12,9868	12,706	3,56462	4

Tablo 3.21 incelendiğinde devamlı bağlılık-1 (9, 10, 12 ve 14. sorular) için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa Kat sayısı 0,800'ün üzerinde olduğu için ($\alpha = 0,864$) ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 3.22. Devamlı Bağlılık-2 Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
,964	2

Madde İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
ORGBAG17	3,1589	1,00726	151
ORGBAG18	3,1921	1,00476	151

Toplam Madde İstatistikleri

	Madde çıkarıldığında ortalama ölçek	Madde çıkarıldığında ortalama varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
ORGBAG17	3,1921	1,010	,931	.(a)
ORGBAG18	3,1589	1,015	,931	.(a)

Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
6,3510	3,909	1,97720	2

Tablo 3.22 incelendiğinde devamlı bağlılık-2 (17. ve 18. sorular) için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa Kat sayısı 0,800'ün üzerinde olduğu için ($\alpha = 0,964$) ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğuna kanaat getirilmiştir.

İş tatmini ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizleri izleyen tablolarda sunulmaktadır.

Tablo 3.23. İçsel İş Tatmini-1 Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
,960	5

Madde İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
ISTAT26	3,9733	,53025	150
ISTAT27	4,0133	,51796	150
ISTAT28	3,9267	,62495	150
ISTAT29	3,9867	,51796	150
ISTAT30	4,0133	,49136	150

Toplam Madde İstatistikleri

	Madde çıkarıldığında ortalama ölçek	Madde çıkarıldığında ortalama varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
ISTAT26	15,9400	4,110	,860	,954
ISTAT27	15,9000	4,064	,914	,946
ISTAT28	15,9867	3,839	,821	,965
ISTAT29	15,9267	4,015	,943	,941
ISTAT30	15,9000	4,144	,927	,945

Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
19,9133	6,241	2,49815	5

Tablo 3.23 incelendiğinde içsel iş tatmini-1 (26, 27, 28, 29 ve 30. sorular) için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa kat sayısı 0,800'ün üzerinde olduğu için ($\alpha = 0,960$) ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 3.24. İçsel İş Tatmini-2 Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
,947	4

Madde İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
ISTAT20	4,0265	,54095	151
ISTAT21	4,0331	,54671	151
ISTAT22	4,0199	,53504	151
ISTAT23	4,0331	,54671	151

Toplam Madde İstatistikleri

	Madde çıkarıldığında ortalama ölçek	Madde çıkarıldığında ortalama varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
ISTAT20	12,0861	2,319	,879	,928
ISTAT21	12,0795	2,274	,903	,921
ISTAT22	12,0927	2,431	,805	,951
ISTAT23	12,0795	2,274	,903	,921

Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
16,1126	4,061	2,01509	4

Tablo 3.24 incelendiğinde içsel iş tatmini-2 (20, 21, 22 ve 23. sorular) için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa Kat sayısı 0,800'ün üzerinde olduğu için ($\alpha = 0,947$) ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 3.25. İçsel İş Tatmini-3 Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
,901	3

Madde İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
ISTAT34	3,6887	,82612	151
ISTAT35	3,7219	,80960	151
ISTAT39	3,9205	,65852	151

Toplam Madde İstatistikleri

	Madde çıkarıldığında ortalama ölçek	Madde çıkarıldığında ortalama varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
ISTAT34	7,6424	1,778	,897	,775
ISTAT35	7,6093	1,880	,856	,812
ISTAT39	7,4106	2,550	,691	,951
ISTAT34	7,6424	1,778	,897	,775

Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
11,3311	4,436	2,10625	3

Tablo 3.25 incelendiğinde içsel iş tatmini-2 (34, 35 ve 39. sorular) için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa Kat sayısı 0,800'ün üzerinde olduğu için ($\alpha = 0,901$) ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 3.26. Dışsal İş Tatmini-1 Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
,865	5

Madde İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
ISTAT31	3,8742	,71465	151
ISTAT33	3,0331	1,03549	151
ISTAT36	3,5960	,88829	151
ISTAT37	3,7748	,75870	151
ISTAT38	3,6954	,88689	151

Toplam Madde İstatistikleri

	Madde çıkarıldığında ortalama ölçek	Madde çıkarıldığında ortalama varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
ISTAT31	14,0993	9,237	,549	,868
ISTAT33	14,9404	7,630	,600	,868
ISTAT36	14,3775	7,543	,779	,813
ISTAT37	14,1987	8,254	,758	,823
ISTAT38	14,2781	7,469	,800	,807

Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
17,9735	12,133	3,48319	5

Tablo 3.26 incelendiğinde dışsal iş tatmini-1 (31, 33, 36, 37 ve 38. sorular) için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa Kat sayısı 0,800'ün üzerinde olduğu için ($\alpha = 0,865$) ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 3.27. Dışsal İş Tatmini-2 Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
,826	3

Madde İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
ISTAT24	3,3377	1,01250	151
ISTAT25	3,3510	1,00796	151
ISTAT32	2,5960	,88075	151

Toplam Madde İstatistikleri

	Madde çıkarıldığında ortalama ölçek	Madde çıkarıldığında ortalama varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
ISTAT24	5,9470	2,571	,824	,606
ISTAT25	5,9338	2,569	,832	,598
ISTAT32	6,6887	3,949	,442	,966

Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
9,2848	6,272	2,50434	3

Tablo 3.27 incelendiğinde dışsal iş tatmini-2 (24, 25 ve 32. sorular) için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa Kat sayısı 0,800'un üzerinde olduğu için ($\alpha = 0,826$) leğin yüksek güvenilirlikte olduğuna kanaat getirilmiştir.



3.6.5. Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon en az iki değişken arasındaki ilişkinin denklem ile ifade edilmesidir. Eğer denklem arasındaki ilişki denklem ile ifade edilebiliyorsa, bilinen değişken yardımıyla bilinmeyen değişken değerlerinin de tahmin edilebileceği savunulmaktadır. Yapılan bu çalışmada da örgütsel bağlılık bağımsız değişken iken, iş tatmini de bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel bağlılığının iş tatminini yordama düzeyinin de anlamlı olup olmadığı hususunda bilgiler sunulmuştur.

Regresyon analizine ilişkin genel bulgular tablo 3.28’de sunulmaktadır.

Tablo 3.28 Hipotez Testi Sonuçları Özet Tablosu

Hipotez Adı	Durum
Hipotez 1	Desteklendi
Hipotez 2	Desteklendi
Hipotez 3	Desteklendi
Hipotez 4	Desteklendi
Hipotez 5	Desteklendi
Hipotez 6	Desteklendi

Regresyon analizi yapmak için öncelikle alt ölçeklerin kişi bazında ortalamaları alınmıştır. Devamlı bağlılık, normatif bağlılık 1, normatif bağlılık 2, devamlı bağlılık 1, devamlı bağlılık 2 alt ölçekleri bağımsız değişken; içsel iş tatmini 1, içsel iş tatmini 2, içsel iş tatmini 3, dışsal iş tatmini 1, dışsal iş tatmini 2 alt ölçekleri de bağımlı değişkenlerimizdir.

Duygusal bağlılık değişkenlerinin içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini değişkenleri üzerinde anlamlılığını ölçmek için yapılan çoklu regresyon analiz sonuçları tablo 3.29’da özetlenmiştir.

Tablo 3.29. İçsel ve Dışsal İş tatmini Değişkenlerinin Duygusal Bağlılık Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Anova

Model	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	29,884	5	5,977	13,938	,000(a)
Artık	61,748	144	,429		
Toplam	91,633	149			

Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,571(a)	,326	,303	,65483

Katsayılar

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta	B	Standart Hata
1 (Sabit)	,086	,477		,181	,857
ICISTAT1	,513	,163	,327	3,150	,002
ICISTAT2	,129	,150	,082	,860	,391
ICISTAT3	-,189	,150	-,170	-1,267	,207
DISISTAT1	,436	,156	,389	2,794	,006
DISISTAT2	,008	,079	,008	,099	,922

Anova tablosuna bakıldığında modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=13,938$; $p<0,05$). Bağımlı değişkenin % 32.6'sı modelce açıklanmaktadır ($R^2=,326$).

Normatif bağlılık 1 değişkenlerinin içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini değişkenleri üzerinde anlamlılığını ölçmek için yapılan çoklu regresyon analiz sonuçları tablo 3.30'da özetlenmiştir.

Tablo 3.30. İçsel ve Dışsal İş Tatmini Değişkenlerinin Normatif Bağlılık 1 Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Anova

Model	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	25,574	5	5,115	12,212	,000(a)
Artık	60,316	144	,419		
Toplam	85,890	149			

Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,546(a)	,298	,273	,64719

Katsayılar

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta	B		
1 (Sabit)	,371	,472		,786	,433	
ICISTAT1	,345	,161	,227	2,145	,034	
ICISTAT2	,250	,148	,164	1,689	,093	
ICISTAT3	-,175	,148	-,163	-1,187	,237	
DISISTAT1	,459	,154	,423	2,976	,003	
DISISTAT2	-,055	,078	-,061	-,707	,481	

Anova tablosuna bakıldığında modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=12,212; p<0,05). Bağımlı değişkenin % 29.8'i modelce açıklanmaktadır (R²=,298).

Normatif bağlılık 2 değişkenlerinin içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini değişkenleri üzerinde anlamlılığını ölçmek için yapılan çoklu regresyon analiz sonuçları tablo 3.31'de özetlenmiştir.

Tablo 3.31. İçsel ve Dışsal İş Tatmini Değişkenlerinin Normatif Bağlılık 2 Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Anova

Model	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	15,761	5	3,152	6,252	,000(a)
Artık	72,608	144	,504		
Toplam	88,368	149			

Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,422(a)	,178	,150	,71008

Katsayılar

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta	B	Standart Hata
1 (Sabit)	3,800	,517		7,346	,000
ICISTAT1	-,180	,176	-,117	-1,021	,309
ICISTAT2	-,233	,162	-,151	-1,434	,154
ICISTAT3	-,016	,162	-,015	-,099	,921
DISISTAT1	-,171	,169	-,156	-1,012	,313
DISISTAT2	,412	,086	,445	4,788	,000

Anova tablosuna bakıldığında modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=6,252$; $p<0,05$). Bağımlı değişkenin % 17.8'i modelce açıklanmaktadır ($R^2=,178$).

Devamlı bağıllık 1 değişkenlerinin içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini değişkenleri üzerinde anlamlılığını ölçmek için yapılan çoklu regresyon analiz sonuçları tablo 3.32’de özetlenmiştir.

Tablo 3.32. İçsel ve Dışsal İş Tatmini Değişkenlerinin Devamlı Bağıllık 1 Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Anova

Model	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	30,216	5	6,043	9,963	,000(a)
Artık	87,342	144	,607		
Toplam	117,559	149			

Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,507(a)	,257	,231	,77881

Katsayılar

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta	B	Standart Hata
1 (Sabit)	-,011	,567		-,020	,984
ICISTAT1	,572	,194	,322	2,957	,004
ICISTAT2	-,014	,178	-,008	-,081	,936
ICISTAT3	-,175	,178	-,139	-,983	,327
DISISTAT1	,398	,186	,313	2,145	,034
DISISTAT2	,088	,094	,082	,932	,353

Anova tablosuna bakıldığında modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=9,963; p<0,05). Bağımlı değişkenin % 25.7’si modelce açıklanmaktadır (R²=,257).

Devamlı bağıllık 2 değişkenlerinin içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini değişkenleri üzerinde anlamlılığını ölçmek için yapılan çoklu regresyon analiz sonuçları tablo 3.33’de özetlenmiştir.

Tablo 3.33. İçsel ve Dışsal İş Tatmini Değişkenlerinin Devamlı Bağlılık 2 Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Anova

Model	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	26,529	5	5,306	6,438	,000(a)
Artık	118,680	144	,824		
Toplam	145,208	149			

Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,427(a)	,183	,154	,90783

Katsayılar

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta	B		
1 (Sabit)	2,221	,661			3,358	,001
ICISTAT1	,116	,226	,058		,512	,609
ICISTAT2	-,129	,208	-,065		-,621	,536
ICISTAT3	-,131	,207	-,094		-,633	,528
DISISTAT1	-,044	,216	-,031		-,203	,839
DISISTAT2	,540	,110	,456		4,910	,000

Anova tablosuna bakıldığında modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=6,438; p<0,05). Bağımlı değişkenin % 18.3'si modelce açıklanmaktadır (R²=,183).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel Değerlendirme

İnsan faktörü firmaların başarıya ulaşmalarında önemli bir role sahiptir. Bu önemin farkında olan günümüz işletmeleri de geleneksel yönetim tarzından sıyrılarak, insan unsurunun daha ön planda olduğu bir yönetim anlayışını benimsemişlerdir. Modern yönetim tarzı anlayışı ile birlikte, yöneticiler rakip firmalara üstünlük sağlarken aynı zamanda da çalışanların bağlılığını artırarak başarı sağlamaktadırlar.

Örgütsel bağlılık kavramı yalnızca akademik konu olmaktan çıkarak, artık iş dünyasının da dikkatini çekmeye başlamıştır. Öyle ki, diğer tüm koşulların eşit olduğu düşünüldüğünde şirketini başarı konusunda üst seviyelere çıkaracak olan işgörenlerin bağlılığı konuşulmaya başlanmıştır. Kendini bağlı olduğu örgüte adamaya hazır ve başarısını kendi başarısı gibi gören çalışanların var olduğu bir çalışma ortamı zemininin hazırlanması günümüz yöneticilerinin önceliğini oluşturmaktadır. Çalışanların gerek örgüt içi gerekse de örgüt dışı ihtiyaçlarının göz ardı edilmediği; tanıma, takdir, ücret ve terfi konularında ödüllendirildiği takdirde örgütsel bağlılıklarının da etkileneceği düşünülmektedir.

Analize İlişkin Sonuçlar

Yapılan literatür taramasında aile işletmelerinde aile üyesi olmayan çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkisini Türkiye bağlamında görgül anlamda inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Uluslararası kaynakları incelediğimizde; Fred Neubauer ve Alden Lank aile işletmelerini “The Family Business: It’s Governance for Sustainability” başlıklı çalışması ile incelerken, Steven Grover ve Karen J. Crooker, “Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents” çalışmasında aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanları incelemiştir. Bu çalışmada; çalışanların örgüt için verimli çalışmalarını sağlayan ve bunun yanında yöneticiler tarafından bir çalışanda bulunması beklenen özellik olan örgütsel bağlılığın, çalışan tatmini ile ilişkisi yapılan anket ile belirlenmeye çalışılmıştır. Hem örgütsel bağlılık, hem de iş tatmini için daha önce bilimsel araştırmalarda kullanılmış anket örnekleri kullanılmıştır.

Araştırmada iş tatmini bağımlı değişken olarak, örgütsel bağlılık ise bağımsız değişken olarak kabul edilerek analizler yapılmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu kanısına varılmıştır. Bir başka deyişle,

iş tatmininin iki boyutu (içsel ve dışsal) bağımlı değişkendeki varyansı anlamlı olarak açıklamaktadır.

Sunulan hipotezler yapılan regresyon değerlendirmeleri sonucunda kısmen desteklenmiş ve bu bağlamda iş tatmininin aile işletmelerinde aile üyesi olmayan çalışanların örgütsel bağlılığı etkilediği kanısına varılmıştır.

Bu araştırma sadece Bursa ili otomotiv sektörü ile sınırlı kalmıştır. Bu yüzden bulunan sonuçlar sadece bu çalışma için geçerli olmaktadır. Diğer illerde ve farklı sektörlerde örgütsel bağlılık üzerine yapılacak çalışmalar sonucunda bölgesel farklılıkların örgütsel bağlılık unsuruna ne derece etkisi bulunacağı incelenebileceği gibi, örgütsel faktörlerin de üzerinde çalışma yapılan örneklem grubuna göre farklılaşma durumu analiz edilebilecektir. Bu duruma paralel olarak verilecek öneriler de değişebilecektir. Başka evren ve örneklemelerde örgütsel bağlılık alanında uygulama yapıldığı takdirde araştırmalar arasında karşılaştırma yapılabilecektir.

Öneriler

Gelecek akademik çalışmalarda, aile işletmelerinde aile üyesi olan ve olmayan çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları kıyaslanabilir. İlaveten, bu iki grubun iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarını etkileme düzeyleri de kıyaslanabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

BALAY Refik, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

BÜYÜKÖZTÜRK Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 7.Baskı, Ankara, Pegem Yayıncılık.

CARLOCK Randel S., John Ward, *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, New York, Palgrave Macmillan, 2001.

FINDIKÇI İlhami, *Aile Şirketleri*, İstanbul, Alfa Yayınları: 1601, 2005.

GERSICK Kelin E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.

GETZ Donald, Jack Carlsen, Allison Morrison, *The Family Business in Tourism and Hospitality*, London, Cabi Publishing, 2004.

GIMENO Alberro, Gemma Baulenas, Joan Coma-Cros, *Family Business Models*, New York, Palgrave Macmillan, 2010.

HAŞİT Gürkan, *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim*, Bursa, Ekin Kitapevi, 2009.

KAUR Kanwaldeep, H. S. Sandhu, “*Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry*”, Vol. 5, No. 12, *International Journal of Business and Management*, 2010, pp. 143-144.

KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.

LEACH Peter, Tony Bogod, *Guide to the Family Business*, London, BDO Stoy Hayward, 1999.

MCSHANE Steven, Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*, Second Edition, Boston, McGrawHill, 2008.

MOWDAY Richard T., Lyman W. Porter, Richard M. Steers, *Employee-Organization Linkages the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York, Academic Press, 1982, pp. 160-163.

NEUBAUER Fred, Alden Lank, *The Family Business: It's Governance for Sustainability*, London, New York: Mac Millan Press Ltd, 1998.

POZA Ernesto, Mary S. Daugherty, *Family Business*, Fourth Edition, USA, South Western Publishing, 2014.

ROBBINS Stephen, Timothy A. Judge, *Örgütsel Davranış*, 14. Baskıdan Çeviri, (Çev. Prof. Dr. İnci Erdem), Ankara, Nobel Yayıncılık, 2013.

Makaleler

ADA Nesrin, “Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması”, Vol. 6, No. 1, The Journal of Academic Social Science Studies, 2013, ss. 62-65.

AKAR Cüneyt, Y. Tansoy Yıldırım, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması”, C. 10, S. 2, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008, s. 101.

ALAYOĞLU Nihat, “Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı”, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 14-15 Nisan, 2006, ss. 547-548.

ALLEN Natalie J., John P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, No. 63, Journal of Occupational Psychology, 1990, p. 1.

ASLAN Mahire, Aslı Ağiroğlu Bakır, “Öğretmenlerin Okullarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşleri”, S. 25-1, The Journal of Academic Social Science Studies, 2014, s. 195.

ASUNAKUTLU Tuncer, Umut Avcı, “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, C. 15, S. 2, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2010, s.103.

BAKER W. Kevin, “Antecedents and Consequences of Job Satisfaction: Testing A Comprehensive Model Using Integrated Methodology”, Vol. 20, No. 3, Journal of Applied Business Research, 2013, pp. 31-44.

BECKER Howard S., “Notes on the Concept of Commitment”, Vol. 66, No. 1, The American Journal of Sociology, 1960, p. 32.

BERGMAN Mindy E., “The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda”, Vol. 27, Journal of Organizational Behavior, 2006, p. 646.

BEŞOĞUL Çağdaş, “Öğretmenlerin Mobbing’e Maruz Kalma Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Kocaeli Üniversitesi 3. Sosyal Bilimler Kongresi, 2014, s. 104.

BLOCK Joem H., Jose Maria Millan, Concepcion Roman, Haibo Zhou, “Job Satisfaction and Wages of Family Employees” Vol. 39, Issue 2, Entrepreneurship Theory and Practice, 2015, pp.183-207.

BOZKURT Öznur Bozkurt, İrfan Yurt, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, C. 11, S. 22, Akçakoca, Düzce Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 2013, s. 123.

BROWN Steven P., Robert A. Peterson, “Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effect”, Vol. 30, Journal of Marketing Research, February, 1993, pp. 63-77.

CHACKO Thomas I., “Job and Life Satisfactions: A Causal Analysis of Their Relationships”, Vol. 26, No.1, The Academy of Management Journal, 1983, pp. 163–169.

CHUA Jess H., James J. Chrisman - Pramodita Sharma, “Defining the Family Business by Behavior”, Baylor University Entrepreneurship Theory & Practice, 1999, p. 25.

COHEN Aaron, “Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis”, Vol. 14, No. 2, Basic and Applied Social Psychology, 1993, p. 146.

COHEN Aaron, “Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups”, Vol. 13, No. 6, Journal of Organizational Behavior, 1992, p. 547.

CORTEZ Derek Shaun, “A Case Study of Organizational Commitment”, United States, ProQuest LLC, 2008, p. 13.

ÇOLAKOĞLU Ülker, Tuğrul Ayyıldız, Serhat Cengiz, “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, C. 20, S. 1, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 2009, s. 80.

DAILEYL Robert C., Delaney J. Kirk, “*Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover*”, Vol. 45, No. 3, Human Relations, pp. 305-317.

DEMİR Mahmut, Özkan Tütüncü, “*Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki*”, C. 21, S. 1, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 2010, s. 68.

DEMİRCİ M. Kemal, Kazım Develioğlu, Sebahattin Özenli, “*Örgütsel Kültür ve Takım Çalışması Uygulamaları Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Çalışma*”, C. 7, S. 2, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Eskişehir, 2006, s. 4.

DEMİREL Yavuz, “*Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*”, C. 15, S. 2, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2008, s. 184.

ERDEM Barış, Uğur Ceylan, Uğur Saylan, “*Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Sayı No: 2, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003, s. 176.

ERDİL Oya, Erşan Ciğerim, Şahin Gök, “*Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*”, Yayın No. 40, 2. Baskı, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 17-18 Nisan, 2004, s. 66.

ERYILMAZ Mehmet, “*Örgüt İtibarı Kavramı ve Yönetimi ile İlgili Bazı Sorunlar*”, C. 8, S. 1, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, ss. 159-160.

GAUTAM Thaneswor, Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, “*Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts*”, Blackwell Publishing Ltd. with the Asian Association of Social Psychology and the Japanese Group Dynamics Association, 2004, p. 304.

GENÇ Nurullah, Fatih Karcıoğlu, “*Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*”, Yayın No. 40, 2. Baskı, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 17-18 Nisan, 2004, s. 22.

GROVER Steven, Karen J. Crooker, “*Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents*”, Vol. 48, Personnel Psychology Incorporation, 1995, pp. 273-274.

GRUSKY Grusky, “*Career Mobility and Organizational Commitment*”, Vol. 10, No. 4, Administrative Science Quarterly, 1966, p. 488.

HANDLER C. Wendy, “*Succession in Family Business: A Review of the Research*”, Family Business Review, Vol. 7, No. 2, 1994, p. 138.

HUSELID Mark A. Huselid, Nancy E. Day, “*Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis*”, Vol. 76, No. 3, Journal of Applied Psychology, 1991, p. 380.

JOHNSON Russell E., Chu Hsiang Chang, “*I is to Continuance as We is to Affective: The Relevance of the Self-Concept for Organizational Commitment*”, Vol. 27, No. 5, Journal of Organizational Behavior, 2006, p. 551.

JUDGE Timothy A., Daniel Heler, Michael K. Mount, “*Five-Factor Model Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis*”, Vol. 87, No. 3, Journal of Applied Psychology, 2002, pp. 530-541.

KARPUZOĞLU Ebru, “*Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*”, Yayın No. 40, 2. Baskı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan, 2004, ss. 44-45.

KAYA Harun, “*Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma*”, S. 155, Maliye Dergisi, 2008, s. 121.

KHANIN Dmitry, Ofir Turel, Raj V. Mahto, “*How to Increase Job Satisfaction and Reduce Turnover Intentions in the Family Firm: The Family Business Embeddness Perspective*”, Vol. 25, No. 4, Family Business Review, 2012, pp. 391-408.

KLINE Cathy J., Lawrence H. Peters, “*Behavioral Commitment and Tenure of New Employees: A Replication and Extension*”, Vol. 34, No. 1, Academy of Management Journal, 1991, p. 194.

KOÇEL Tamer, “*Önsöz ve Sunuş 5. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*”, Yayın No. 169, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 13-14 Nisan, 2012, s. vii.

KÖKSAL Onur, “*Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm*”, C. 8, S. 15, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2011, s. 103.

KURT Mustafa, Baki Çakır, Kemal Demir, “*Türkiye’de Modern Yönetimin Erken Dönemleri: Geç-Osmanlı Döneminde Fabrikalar, Sanayi Mektepleri ve Yabancı Uzmanlar*”, Cilt: 45, Özel Sayı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2016, s. 164.

LEVINSON Harry, *“Conflicts That Plague Family Businesses”*, Vol. 49, No. 2, Boston, Harvard Business Review, 1971, p. 379.

LOUIS B. Barnes, A. Hershon Simon, *“Transferring Power in the Family Business”*, Vol. 54, No. 4, Boston, Harvard Business Review, July-August, 1976, p. 105.

LUM Lillie, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid, Wendy Sirola, *“Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?”*, Vol. 19, No. 3, Journal of Organizational Behavior, 1998, pp. 305–320.

MEMİLİ Esra, Kimberly A. Eddleston, Thomas M. Zellweger, Franz W. Kellermanns, Tim Barnett, *“The Importance of Looking Toward the Future and Building on the Past: Entrepreneurial Risk Taking and Image in Family Firms”*, Vol. 12, Book Series: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth Emerald Group Publishing Limited, 2010, p.7.

MEYER John P. Meyer, Natalie J. Allen, *“A Three Components Conceptualization of Organizational Commitment”*, Vol. 1, No. 1, Human Resource Management Review, 1991, p. 61.

MOORMAN Robert H., Brian P. Niehoff, Dennis W. Organ, *“Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice”*, Employee Responsibilities and Rights Journal, 6, 1993, pp. 209-210.

NICHOLSON William Mark, *“Leadership Practices, Organizational Commitment and Turnover Intentions: A Correlational Study in A Call Center”*, United States, ProQuest LLC, 2009, p. 37.

ÖRÜCÜ Edip, Ruşen Sezen Kışlalıoğlu, *“Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması”*, C. 10, S. 22, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 2014, s. 49.

PWC, *“Aile Şirketleri Araştırması 2012 Türkiye Sonuçları”*, PricewaterhouseCoopers, Kasım 2012, ss. 9-13.

RASHID Zabid Abdul, Murali Sambasivan, Juliana Johari, *“The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance”*, Vol. 22, No. 8, Journal of Management Development, 2003, pp. 708-709.

SCANDURA Terri A., Melenie J. Lankau, “*Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job satisfaction*”, Vol. 18, Journal of Organizational Behavior, p. 381.

SHARMA Neeru, Louise Young, Ian Wilkinson, “*The Structure of Relationship Commitment in Interfirm Relationships*”, Oslo Norway, Norwegian School of Management IMP Conference, 2001, p. 5.

SHARMA Pramodita, “*An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*”, Vol. 17, No. 1, Family Business Review, March 2004, pp. 1-4.

SHARMA Pramodita, Greg Irving, “*Four Shades of Family Business Successor Commitment: Motivating Factors and Expected Outcomes*”, Unpublished Research Paper, pp. 211–212.

SHELDON Mary E., “*Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization*”, Vol. 16, No. 2, Administrative Science Quarterly, 1971, p. 143.

SUNDARAMURTHY Chamu, “*Sustaining Trust Within Family Business*”, Vol. 21, No. 1, Family Business Review, March 2008, p. 89.

TAGIURI Renato, John Davis, “*Bivalent Attributes of the Family Firm*”, Vol. 9, No. 2, Family Business Review, 1996, p. 202.

TAMER İdil, N. Öykü İyigün, Mehmet Sağlam, “*Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma*”, C. 5, S. 8, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2014, s. 192.

TAYFUN Ahmet, Karabey Palavar, Serdar Çöp, “*İş Görenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, C. 2, S. 4, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2010, s. 7.

TURUNÇ Ömer, Ahmet Erkuş, “*İş-Aile yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü*”, S. 19, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010, s. 433.

TURUNÇ Ömer, Mazlum Çelik, “*Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi*”, C. 17, S. 2, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2010, s. 190.

UÇKUN C. Gazi, Asiye Yüksel, “*Aile Şirketlerinin Performansının Artırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)*”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 2007, s. 37.

UZUN Özlem, Elif Yiğit, “*Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*”, N. 6 (1), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Nisan 2011, s. 183.

WRIGHT Thomas A., Douglas G. Bonett, “*The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis*”, Vol. 87, No. 6, Journal of Applied Psychology, 2002, p. 1184.

YAMMARIO Francis J., Alan J. Dubisnsky, “*On Job Satisfaction: It’s the Relationships that Count*”, Vol. 54, No. 4, The Journal of Risk and Insurance, 1987, pp. 804–809.

YAĞCI Kamil, “*Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş görenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma*”, C. 9, S. 3, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, s. 120.

YAĞCI Zübeyir, “*Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme*”, C. 9, S. 19, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 2013, s. 168.

YAZICIOĞLU İrfan, Işıl Gökçe Topaloğlu, “*Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*”, C. 1, S. 1, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2009, ss. 4-7.

YELKİKALAN Nazan, Erdal Aydın, “*Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*”, Yayın No. 40, 2. Baskı, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004, s. 334.

YENİHAN Bora, “*Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki*”, C. 4, S. 2, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014, s. 176.

YENER Müjdelen İ., Sinem Ergun Aykol, “*Güven Üzerine bir Gensoru: Bir Aile İşletmesinde Güven Kavramının Etnografik İncelenmesi 4. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*”, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 16-17 Nisan 2010, s. 200.

YOLAÇ Sema, Ebru Doğan, “*Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Dergisi, ss. 102-103.

ZAHRA Shaker A., James C. Hayton, Donald O. Neubaum, Clay Dibrel, Justin Craig, “*Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship*”, Vol. 32, Entrepreneurship Theory and Practice, 2008, p. 1038.

Diğer

AKÇA Neslihan, *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, 2010.

ALTURAN Neslihan, *Resmi Olmayan İnfornel İletişimin Çalışanların İş Tatminleri Üzerine Etkilerine Dair Bir Araştırma*, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Bursa, 2014.

ARSLAN Elif Türkan, *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2006.

AYDINER Tülay, *Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmir Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2008.

AYHAN Ayça, *The Relationship Between Wage Justice Perception and Organizational Commitment and A Research*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2011.

BÜLBÜL Muharrem, *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş, 2007.

Family Business Yearbook, Ernst&Young, 2014.

DOLU Banu, *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi), Isparta, 2011.

GÜNDOĞAN Tamer, *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009.

GÜRKAN Güney Çetin, *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Edirne, 2006.

International Finance Corporation, *Family Business Governance Handbook*, IFC, United States of America, Second Edition, 2008.

SEYHAN Merve, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Edirne, 2014.

ŞANAL Musa, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmış Doktora Tezi), Adana, 2011.

YILDIZ Nedim, *Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmış Doktora Tezi), Muğla, 2010.

<http://www.economist.com/node/3490684> (Erişim Tarihi: 12.12.2014)

http://www.ekodialog.com/istatistik/ozel_stat/es_sirket.html (Erişim Tarihi: 13.12.2014)

EK 1: ANKET FORMU

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programında yürütülen “Aile İşletmelerinde Aile Üyesi Olmayan Çalışanların İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Anket formunda çalıştığımız kurumla ve işinizle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileriniz, ikinci bölümde ise; örgütsel bağlılık soruları yer almaktadır. Anketteki hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Bu nedenle tüm ifadeleri dikkatle okuyup sizin için en uygun olan seçeneği işaretlemenizi ve yanıtız soru bırakmamanızı rica ederim.

Anket sonucunda elde edilecek olan veriler sadece akademik amaçlar için kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

(Not: İstenildiğinde araştırmanın analizleri sizlerle paylaşılacak ve sonuçları rapor olarak sunulacaktır.)

Tezi Hazırlayan

Bahar BİRGÜL

Uludağ Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim ve Organizasyon

Yüksek Lisans Öğrencisi

E-posta: baharbirgul16@gmail.com

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ

Uludağ Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme A.B.D. Öğretim Üyesi

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

1. Çalıştığınız şirketin sahibi olan ailenin bir üyesi misiniz? (Anketin yorumlanabilmesi için bu sorunun mutlaka cevaplandırılması gerekmektedir.)

Evet Hayır

2. Ailenin üyesi iseniz, ailenin şirketteki sahipliğini yüzde olarak belirtiniz.

3. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

4. Yaşınız

21-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 51-55

56 ve üzeri

5. Medeni Durumunuz

Evli Bekâr Boşanmış/ Dul

6. Öğrenim durumunuz

İlköğretim Ortaöğretim Lise Lisans Lisansüstü Doktora

7. Bu işyerinde çalışma süreniz

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21-25 yıl

26 yıl ve üzeri

8. Aylık ücretiniz

1000-1500 1501-2000 2001-2500 2501-3000 3001-3500

3501-4000 4001-4500 4501-5000 5001 ve üzeri Diğer

9. Şirketteki pozisyonunuz

Alt Kademe Yönetici Orta Kademe Yönetici Üst Kademe Yönetici

Diğer

10. İşletmenin çalışan sayısı:

11. İşletmenin yaşı:



II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2. Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.					
3. Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.					
4. Şu anda bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
5. Şu anda istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.					
6. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7. Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum.					
8. Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım,					

başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9. Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.					
10. Örgütüme çok şey borçluyum.					
11. Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
12. Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.					
13. Bu örgüt, benim bağlılığımı hak ediyor.					
14. Örgütte bulunan insanlara karşı sorumluluk hissettiğim için, şuan ayrılmayı düşünmüyorum.					
15. Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					
16. Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
17. Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.					

18. Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.					
---	--	--	--	--	--

III. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

19. Çalıştığım kurumun dışındaki kişilere iş yerimden bahsetmekten gurur duyuyorum.					
20. İşimin beni her zaman meşgul etmesinden memnunum.					
21. İşimin tek başına çalışmama imkân vermesinden memnunum.					
22. İşimin ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkân vermesinden memnunum.					
23. İşimin bana toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesinden memnunum.					
24. Yöneticimin astlarını idare tarzından memnunum.					
25. Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden memnunum.					
26. Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından memnunum.					

27. Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından memnunum.					
28. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansının olmasından memnunum.					
29. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından memnunum.					
30. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansının olmasından memnunum.					
31. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulmasından memnunum.					
32. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum.					
33. İş de terfi olanağımın olmasından memnunum.					
34. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden memnunum.					
35. Kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden memnunum.					

36. Çalışma şartlarından memnunuz.					
37. Çalışma arkadaşlarınızın birbirleriyle anlaşmalarından memnunuz.					
38. Yaptığınız iş karşılığında takdir edilmemden memnunuz.					
39. Yaptığınız işten duyduğunuz başarı hissinden memnunuz.					

Araştırmaya olan katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Bahar BİRÖL
Tez Adı	Aile İşletmelerinde Aile Üyesi Olmayan Çalışanların İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme A.B.D.
Tez Türü	Tezli Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Doç.Dr. Mehmet ERYILMAZ
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 28.07.16.

İmza :

