

**T.C.  
İstanbul Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Örgütsel Davranış Bilim Dalı**

**Doktora Tezi**

# **ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA POST-MODERN YAKLAŞIM**

**Ali Osman UYMAZ  
Enstitü No: 2502060166**

**Danışman  
Prof. Dr. Erdal TEKARSLAN**

**Temmuz - 2012**



## DOKTORA

### TEZ ONAYI

#### ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : ALİ OSMAN UYMAZ Numarası : 2502060166  
Anabilim/Bilim Dalı : ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ Danışman : PROF.DR. ERDAL TEKARSLAN  
Tez Savunma Tarihi : 17.07.2012 Saat : 11:00  
Tez Başlığı : ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA POST MODERN YAKLAŞIM

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 35. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ                  | İMZA | KANAATI<br>(KABUL / RED / DÜZELTME) |
|-----------------------------|------|-------------------------------------|
| 1-PROF.DR. ERDAL TEKARSLAN  |      | Kabul                               |
| 2- PROF.DR İNCİ ERDEM ARTAN |      | Kabul                               |
| 3-DOÇ.DR. ERGÜN EROĞLU      |      | Kabul                               |
| 4-DOÇ.DR. AYKUT BERBER      |      | Düzeltilme                          |
| 5-YRD.DOÇ.DR GÜVEN ORDUN    |      | Kabul                               |

## ÖZ

Ali Osman UYMAZ

### ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA POST-MODERN YAKLAŞIM

Bu doktora tezi temel olarak örgütsel davranışa modern yaklaşım ile post-modern yaklaşımı karşılaştırmaktadır. Modern ve post-modern dönemde bireyi ve örgüt-üye ilişkisini biçimlendirmek amacıyla örgüt içinde iktidar tarafından disiplin alanları ve araçları kurgulanmıştır. Tezin teorik kısmında bu kurgu alanlarından örgütsel bağlılığa karşı bağımsızlık, güvene karşı güvensizlik, kolektivizme karşı bireycilik, rasyonaliteye karşı irrasyonalite, modernizmin ve post-modernizmin bilgi, güç ve liderlik yaklaşımları incelenmiştir.

Araştırma için örgüte bağlılığa karşı bağımsızlık disiplin alanı seçilmiştir. Araştırma modelinde örgüte bağlılık ara değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler olarak iş tatmini, örgüt içi rekabet, örgüt içi güven, amirin bilgi gücü, ödül gücü, yasal güç kullanımı ve üst yönetim algısı faktörleri belirlenmiştir. İşten ayrılma niyeti bağımlı değişkenini etkileyen faktörler olarak örgüte bağlılık ara değişkeni ile normatif bağımsızlık, istihdam olasılığı ve kişisel bilgi yönetimi bağımsız değişkenleri seçilmiştir.

Araştırma Türkiye’de havacılık sektöründe teknik bakım hizmeti sağlayan en büyük gruba ait iki şirkette çalışan 1426 kişilik bir örnekleme uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulandıktan sonra araştırma değişkenleri arasındaki ilişki yapısal eşitlik modeli ile analizi edilmiştir.

Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında (-.50) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüte bağlılık ara değişkeni ile iş tatmini (.26), örgüt içi güven (.67), amirin bilgi gücü (.22), amirin ödül gücü (.11) bağımsız değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişki, örgüt içi rekabet (-.08), amirin yasal gücü (-.18), üst yönetim algısı (-.05) bağımsız değişkenleri ile ise negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni ile normatif bağımsızlık (.85), bireysel bilgi yönetimi (.07), istihdam olasılığı (1.83) bağımsız değişkenleri arasında ise pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir.

#### **ANAHTAR KELİMELER:**

Modernizm, Post-modernizm, Örgüte Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, Normatif Bağımsızlık, Kişisel Bilgi Yönetimi

## **ABSTRACT**

Ali Osman UYMAZ

### **POST-MODERN APPROACHES TO ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

This thesis, basically, compares the modern approach and post-modern approach to organizational behavior. During modern and post-modern era, discipline fields and tools has been set by the power within the organization to shape the individual and organization-member relationship. In the theoretical part of the thesis, organizational commitment versus independence, trust versus distrust, collectivism versus individualism, rationality versus irrationality from discipline fields and tools setups, and knowledge, power and leadership approaches of modernism and post-modernism has been examined.

Discipline field of organizational commitment versus independence was chosen for the research. In the research model, independent variables of job satisfaction, competition within the organization, trust within the organization, knowledge level of superior, reward level, legal power use, and top management perception has been chosen as affecting variables of organizational commitment intermediate variable. Intermediate variable of organizational commitment and independent variables of normative independence, employment probability, and personal knowledge management has been chosen as factors affecting the dependent variables of intention to quit the job.

In the research, sample of 1426 employees from two companies of the largest technical maintenance corporation in the Turkish aviation industry has been applied.

After applying confirmatory factor analysis to the scales used in the research, relationship between research variables has been analyzed by structural equation model.

A negative (-.50) relationship has been found between organizational commitment and intention to quit the job. The relationships between intermediate variable of organizational commitment and independent variables of job satisfaction (.26), trust within the organization (.67), knowledge level of superior (.22), and award level of superior (.11) has been found to be positive while the relationships between intermediate variable of organizational commitment and independent variables of competition within the organization (-.08), legal power of superior (-.18), and top management perception (-.05) are found to be negative.

A positive relationship has been found between dependent variable of intention to quit the job and independent variables of normative independence (.85), individual knowledge management (.07), and employment possibility (1.83).

**KEY WORDS:**

Modernism, Post-modernism, Organizational Commitment, Intention to Quit the Job, Normative Independence, Individual Knowledge Management.

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                                      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ÖZ .....                                                                                             | I    |
| ABSTRACT .....                                                                                       | III  |
| İÇİNDEKİLER .....                                                                                    | V    |
| ÖNSÖZ .....                                                                                          | X    |
| TABLolar LİSTESİ .....                                                                               | XIII |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                                                               | XXI  |
| KISALTMALAR LİSTESİ .....                                                                            | XXII |
| GİRİŞ .....                                                                                          | 1    |
| 1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI ve KISITLARI .....                                             | 4    |
| 1.1. Araştırmanın Amacı .....                                                                        | 4    |
| 1.2. Araştırmanın Önemi .....                                                                        | 6    |
| 1.3. Araştırmanın Kapsamı .....                                                                      | 7    |
| 1.4. Araştırmanın Kısıtları .....                                                                    | 8    |
| 2. MODERNİZM .....                                                                                   | 9    |
| 2.1. Modernizm ve Birey .....                                                                        | 10   |
| 2.2. Modernizm ve Örgüt .....                                                                        | 13   |
| 3. POST-MODERNİZM .....                                                                              | 18   |
| 3.1. Post-modernizm ve Birey .....                                                                   | 22   |
| 3.2. Post-modernizm ve Örgüt .....                                                                   | 24   |
| 4. MODERNİZME KARŞI POST-MODERNİZM .....                                                             | 28   |
| 5. ÖRGÜTE BAĞLILIK TEORİSİ .....                                                                     | 34   |
| 5.1. Bağlılık Kavramı .....                                                                          | 34   |
| 5.2. Örgüte Bağlılık Kavramı .....                                                                   | 34   |
| 5.3. Örgüte Bağlılık Sınıflandırmaları .....                                                         | 35   |
| 5.3.1. Amitia Etzioni Modeli Örgüte Bağlılık Sınıflandırılması .....                                 | 35   |
| 5.3.2. Rosabeth Moss Kanter'in Modeline Göre Örgüte Bağlılık Sınıflandırılması .....                 | 36   |
| 5.3.3. Charles O'Reilly ve Jennifer Chatman'in Modeline Göre Örgüte Bağlılık Sınıflandırılması ..... | 36   |

|          |                                                                                       |    |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.3.4.   | Lyman Porter ve Diğerlerinin Modeline Göre Örgüte Bağlılık Sınıflandırması.....       | 37 |
| 5.3.5.   | Harold Angle ve James Perry'nin Modeline Göre Örgüte Bağlılık Sınıflandırılması ..... | 37 |
| 5.3.6.   | John Meyer ve Natalie Allen'in Modeline Göre Örgüte Bağlılık Sınıflandırması.....     | 38 |
| 6.       | ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....                                            | 41 |
| 6.1.     | Bireysel Faktörler .....                                                              | 41 |
| 6.1.1.   | Yaş .....                                                                             | 41 |
| 6.1.2.   | Cinsiyet .....                                                                        | 42 |
| 7.1.3.   | Eğitim Düzeyi.....                                                                    | 42 |
| 7.1.4.   | Yabancı Dil .....                                                                     | 42 |
| 7.1.5.   | İş Tecrübesi.....                                                                     | 43 |
| 7.1.6.   | Şirket Kıdemi.....                                                                    | 43 |
| 7.1.7.   | Bireysel Verimlilik .....                                                             | 44 |
| 7.1.8.   | İşten Ayrılma Niyeti.....                                                             | 44 |
| 7.1.9.   | Normatif Bağımsızlık.....                                                             | 45 |
| 7.1.10.  | Bireysel Bilgi Yönetimi .....                                                         | 47 |
| 7.1.11.  | İstihdam Olasılığı.....                                                               | 49 |
| 7.2.     | Örgütten Kaynaklanan Faktörler .....                                                  | 50 |
| 7.2.1.   | İşin Niteliği .....                                                                   | 50 |
| 7.2.2.   | Örgüt İçi Güven ve Rekabet.....                                                       | 51 |
| 7.2.3.   | Amirin Güç Kullanım Tarzı.....                                                        | 51 |
| 7.2.3.1. | Bilgi Gücü .....                                                                      | 52 |
| 7.2.3.2. | Ödül Gücü .....                                                                       | 52 |
| 7.2.3.3. | Yasal Güç .....                                                                       | 53 |
| 7.2.4.   | Üst Yönetim .....                                                                     | 53 |
| 7.3.     | Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti .....                                         | 54 |
| 8.       | ÖRGÜTE BAĞLILIĞA KARŞI BAĞIMSIZLIK .....                                              | 56 |
| 8.1.     | Modernizm ve Örgüte Bağlılık.....                                                     | 56 |
| 8.2.     | Modernizmin Örgüt Öncesi Disiplin ile Normatif Bağlılığı Oluşturması...               | 59 |



|         |                                                                                    |     |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.3.    | Post-Modernizmin Örgüt Öncesi Disiplin ile Normatif Bağımsızlığı Oluşturması ..... | 63  |
| 8.4.    | Örgüt İçi Disiplin ile Bağlılık ve Bağımsızlığın Oluşturulması.....                | 72  |
| 9.      | GÜVENE KARŞI GÜVENSİZLİK .....                                                     | 85  |
| 9.1.    | Güven .....                                                                        | 86  |
| 9.2.    | Güvensizlik.....                                                                   | 89  |
| 9.3.    | Post-Modern Dönemde Güven ve Güvensizlik.....                                      | 91  |
| 9.3.1.  | Tam Güvensizlik .....                                                              | 97  |
| 9.3.2.  | Hesaplı Güvensizlik .....                                                          | 100 |
| 9.3.3.  | Peşin Güven .....                                                                  | 102 |
| 9.3.4.  | Bilgi ve Yetkinlik Temelli Güven.....                                              | 105 |
| 9.3.5.  | Bireysel Temelli Güven .....                                                       | 106 |
| 10.     | KOLEKTİVİZME KARŞI BİREYCİLİK .....                                                | 109 |
| 10.1.   | Bireycilik .....                                                                   | 110 |
| 10.2.   | Kollektivizm .....                                                                 | 111 |
| 10.3.   | Örgüt Kültürü ve Bireycilik / Kollektivizm.....                                    | 112 |
| 10.4.   | Kollektivizme Karşı Bireycilik .....                                               | 116 |
| 10.4.1. | Örgüt, İnovasyon ve Bireycilik .....                                               | 120 |
| 10.4.2. | Bilgi Yönetimi Sonucu Bireycilik .....                                             | 123 |
| 10.     | RASYONALİTEYE KARŞI İRRASYONALİTE .....                                            | 128 |
| 10.1.   | Rasyonalite .....                                                                  | 128 |
| 10.2.   | Modernizm ve Rasyonalite .....                                                     | 129 |
| 10.3.   | Örgüt ve Rasyonalite .....                                                         | 133 |
| 10.4.   | Birey ve Rasyonalite.....                                                          | 140 |
| 10.4.1. | Rasyonel Bireye Karşı İrrasyonel Birey.....                                        | 142 |
| 10.4.2. | Faydacı Akıl Olarak İrrasyonel Birey .....                                         | 150 |
| 11.     | GÜÇ – BİLGİ – İKTİDAR .....                                                        | 157 |
| 11.1.   | Güç.....                                                                           | 157 |
| 11.2.   | Bilgi .....                                                                        | 164 |
| 11.3.   | İktidar ve Bilgi Yönetimi .....                                                    | 170 |
| 11.4.   | İktidarın Sistemsel Güç Kullanımı .....                                            | 176 |

|           |                                                                                            |     |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 11.4.1.   | Örgüt Üyelerini Sınıflandırma.....                                                         | 181 |
| 11.4.2.   | Örgüt Üyelerinin Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi.....                                    | 187 |
| 11.4.3.   | Dispositiflerin (Araçların) Kurgulanması.....                                              | 190 |
| 11.4.4.   | Kurumsal Yapının Kurgulanması.....                                                         | 193 |
| 12.       | LİDERLİK .....                                                                             | 201 |
| 12.1.     | Liderlik .....                                                                             | 201 |
| 12.2.     | Modernizm ve Liderlik .....                                                                | 202 |
| 12.3.     | Post-Modernizm ve Liderlik.....                                                            | 203 |
| 13.       | ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ.....                                                             | 223 |
| 13.1.     | Araştırmanın Modeli.....                                                                   | 223 |
| 13.2.     | Araştırmanın Hipotezleri .....                                                             | 224 |
| 13.3.     | Anakütle ve Örneklem .....                                                                 | 225 |
| 13.4.     | Veri Toplama Yöntemi ve Değişkenler .....                                                  | 226 |
| 13.5.     | Araştırma Uygulanmasının Tanıtımı .....                                                    | 236 |
| 14.       | BULGULAR ve DEĞERLENDİRME .....                                                            | 238 |
| 14.1.     | Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri.....                                             | 238 |
| 14.1.1.   | Ön Analizde Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliği .....                        | 238 |
| 14.1.1.1. | Örgüte Bağlılığı Etkileyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör ve Model Analizi.....      | 242 |
| 14.1.1.2. | İşten Ayrılma Niyetini Etkiyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör ve Model Analizi ..... | 249 |
| 14.1.2.   | Gerçek Uygulamada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliği .....                  | 255 |
| 14.1.2.1. | Örgüte Bağlılığı Etkileyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....              | 255 |
| 14.1.2.2. | İşten Ayrılma Niyetini Etkiyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör ve Model Analizi ..... | 258 |
| 14.2.     | Tanımlayıcı ve Sonuç Çıkarıcı İstatistik Analiz Bulguları.....                             | 260 |
| 14.2.1.   | Tanımlayıcı İstatistikler .....                                                            | 260 |
| 14.2.2.   | Sonuç Çıkarıcı İstatistik ve Analizler.....                                                | 265 |
| 14.2.2.1. | Araştırma Modelinin Analizi .....                                                          | 265 |
| 14.2.2.2. | Araştırma Modelinin Uygunluk Analizleri.....                                               | 266 |

|             |                                                                                                   |     |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 14.2.2.3.   | Araştırma Modeli Hipotez Analizi Sonuçları .....                                                  | 269 |
| 14.2.2.4.   | Araştırma Modeli Üzerinde Yeni ve Ana Şirket Farklılık Analizi .....                              | 274 |
| 14.2.2.5.   | Ölçek Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Araştırma Modeli Üzerinden Farklılık Analizi ..... | 280 |
| 14.2.2.5.1. | Araştırma Modelinin Statü Değişkenine Göre Farklılık Analizi .....                                | 280 |
| 14.2.2.5.2. | Araştırma Modelinin Eğitim Değişkenine Göre Farklılık Analizi .....                               | 286 |
| 14.2.2.5.3. | Araştırma Modelinin İş Tecrübesi Değişkenine Göre Farklılık Analizi .....                         | 299 |
| 14.2.2.5.4. | Araştırma Modelinin Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Farklılık Analizi .....                        | 316 |
| 14.2.2.5.5. | Araştırma Modelinin Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi .....                    | 331 |
| 14.2.2.5.6. | Araştırma Modelinin Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Farklılık Analizi .....                 | 343 |
| 14.2.2.5.7. | Araştırma Modelinin Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizi .....                                  | 355 |
| 15.         | SONUÇLAR ve ÖNERİLER .....                                                                        | 374 |
| 15.1.       | Örgüt Değerlendirmesi .....                                                                       | 374 |
| 15.2.       | Araştırma Sonuçlarının Değerlendirmesi .....                                                      | 378 |
| 15.3.       | Öneriler .....                                                                                    | 399 |
| 16.         | KAYNAKÇA .....                                                                                    | 403 |
| 17.         | EKLER .....                                                                                       | 434 |

## ÖNSÖZ

Post-modern dönemin en önemli özelliği her alanda yeni bilgi üretiminin artması ve üretilen bilgilerin farklı alanlarda yorumlanarak kullanılmasıdır. Üretilen veya transfer edilen yeni bilginin artması ile birlikte her alanda değişim hızlanmıştır. Değişimden en çok etkilenen birey ve örgütler olmuştur. Modern örgüt iktidarı için bulunmaması kabul edilebilir bir durum olarak görülemeyen bir çok uygulama, araç ve özellik, post-modern örgüt iktidarı için değişimi engelleyen ve istenilmeyen şeyler olmuştur.

Günümüzde hem modernizme hem de post-modernizme ait özellik ve araçlara sahip örgüt ve bireyleri görebilmekteyiz. Bu, modern dönemden post-modern döneme geçiş sürecinin bir göstergesidir. Bu geçiş sürecinde yaşanan değişimi anlamak amacıyla çalışmada öncelikle modernizme karşı post-modernizm incelenmiştir. Modern örgütün ihtiyacı olan istikrar, ahenk ve uyuma göre bireyi disipline etmesine karşı post-modern örgütün yönetmek zorunda kaldığı değişim ve rekabet için ihtiyaç duyduğu esneklik, yenilikçilik, farklılaşma için bireyi disipline etmesi incelenmiştir. Hem modern hem de post-modern örgüt yönetimi, iktidar olarak bu hedefi gerçekleştirebilmek için tüm süreci ve araçları kurgulamıştır.

İkincisi; modern örgütün istikrarı üyenin istikrarına bağlı olduğu için modernizmin örgüt geneli için kurguladığı bağlılığa karşı post-modern örgütün değişimi yönetebilmek için kurguladığı bağımsızlık ve sınıfladığı personelinin belirli bir bölümünde bağlılık oluşturmaları incelenmiştir.

Üçüncüsü; modernizmin, bulunmamasını kabul edilmez bir durum olarak gördüğü, mutlak güvene karşı post-modern dönemde hakim olan mutlak güvensizlik ve modernizmin tecrübe olmadan gelişmesi imkansız gördüğü güvene karşı günümüzün peşin güveni incelenmiştir.

Dördüncüsü; modernizmin rasyonel bireyi oluşturmayı, modernleşme sürecinin ön koşulu olarak görürken, istikrar ve ahenk için kolektivist araçlar kurgulamasına karşı post-modernizmin bireyciliğe ihtiyaç duyması ve güçlendirmek amacıyla

modernizmin olumsuz gördüğü, onaylamadığı araçları değişim ve farklılaşma için kurgulaması incelenmiştir.

Beşincisi; modernizmin tüm disiplin süreçlerini rasyonel, duygularından kurtulmuş bireyi oluşturmak için kurgulamasına karşı post-modernizmin bireyde bulunan irrasyoneliteyi kabul etmesi ve duygulardan kurtulmak yerine yönetmeye hedeflemesi incelenmiştir.

Altıncısı; modern örgüt yönetiminin mutlak iktidarlığı ile negatif ve merkezi güç kullanımına karşı post-modern örgüt yönetiminin, bilgiye dayalı kurguladığı alt iktidarlar ile pozitif ve ademi merkeziyetçi güç kullanımı incelenmiştir.

Yedincisi; modernizmin liderliği, amaç ve hedefleri tanımlandığı gibi yapılmasını sağlayan temel kişilik özellikleri ve tek boyutlu süreç yaklaşımına karşı post-modernizmin liderliğe, bilgiye dayalı pozitif güç kullanımı olarak, herkesi liderlik için cesaretlendiren, hem liderin kendisini, hem takipçisini disipline etmesini hem de amaç ve hedeflerin tanımlanmasını ve gerçekleştirilmesini kapsayan süreç yaklaşımı incelenmiştir.

Araştırma bölümünde ise; modernizmin bireyde oluşturduğu örgüte bağlılığa karşı işten ayrılma niyetini sürekli hale getiren, post-modern bireyin normatif bağımsızlığını kapsayan araştırma modeli üzerinden, Türkiye’de havacılık sektöründe teknik bakım hizmeti sağlayan bir grubun, modern örgüt ve çalışanının temsilcisi Ana Şirket personeli ile post-modern örgüt ve çalışanının temsilcisi olan Yeni Şirket ve personeli karşılaştırılarak incelenmiştir.

Bu geniş kapsamlı çalışmada benim ile birlikte bir çok kişinin yardımı, desteği ve emeği bulunmaktadır. Bunun için;

Doktora programının tüm süreçlerinde beni yönlendiren, yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen doktora tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Erdal TEKARSLAN’a,

Tez izleme komitesinde yer alan, her zaman beni yönlendiren, yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen hocalarım Sayın Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Güven ORDUN’a,

Araştırmam için veri toplama konusunda yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen Sayın Ali Rıza ESMEN'e,

Doktora programım boyunca yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen Sayın Abdulhalik DAMAR, Sayın İbrahim Zeyd GERÇİK, Sayın Adem BABA, Sayın Hakan AKDAĞ ve Sayın Arş. Grv. Hüseyin Talha DEMİRBAŞ'a,

Tez çalışmam süresince manevi desteğini esirgemeyen eşim Sayın Pelin UYMAZ'a ve aileme teşekkür ederim.

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 1. Modern dönem ile Post-modern dönemin karşılaştırılması.....                                                                       | 32  |
| Tablo 2. Bireycilik ve Kolektivizm Tipleri.....                                                                                            | 114 |
| Tablo 3. John French Ve Bertham H. Raven Güç Kaynakları.....                                                                               | 160 |
| Tablo 4. Yetkinlik Düzeyleri: Müşteri Odaklılık.....                                                                                       | 184 |
| Tablo 5. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Boyutlara İlişkin Doğrulamalı Faktör Ön Analiz Sonuçları .....                                         | 243 |
| Tablo 6. Örgüte Bağlılık Modelinin Ön Analiz Sonuçları.....                                                                                | 246 |
| Tablo 7. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Boyutlara İlişkin Doğrulamalı Faktör Ön Analizi Sonuçları.....                                   | 250 |
| Tablo 8. İşten Ayrılma Niyeti Modeli Ön Analiz Sonuçları.....                                                                              | 253 |
| Tablo 9. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Boyutlara İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları .....                                           | 256 |
| Tablo 10. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Boyutlara İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....                                     | 259 |
| Tablo 11. Şirket Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikî Veriler .....                                                                    | 260 |
| Tablo 12. Cinsiyet Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikî Veriler.....                                                                   | 260 |
| Tablo 13. Statü Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikî Veriler.....                                                                      | 260 |
| Tablo 14. Eğitim Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikî Veriler .....                                                                    | 261 |
| Tablo 15. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikî Veriler .....                                                              | 261 |
| Tablo 16. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikî Veriler .....                                                             | 262 |
| Tablo 17. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikî Veriler ....                                                          | 262 |
| Tablo 18. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikî Veriler.                                                           | 263 |
| Tablo 19. Yaş Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikî Veriler.....                                                                        | 263 |
| Tablo 20. En Az Fark Analizi - (CMIN-Minimum Discrepancy) .....                                                                            | 266 |
| Tablo 21. Kök Ortalama Kare Kalıntısı – (RMR- The Root Mean Square Residual), Uyum İyiliği İndeksi – (GFI- The Goodness of Fit Index)..... | 266 |
| Tablo 22. Temel Karşılaştırmalar – (Baseline Comparisons).....                                                                             | 267 |
| Tablo 23. Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü – (RMSEA- The Root Mean Square Error of Approximation) .....                               | 267 |
| Tablo 24. Çapraz Geçerlilik Analizi (ECVI - The Expected Cross-Validation).....                                                            | 268 |

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 25. İş Tatmin ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....                                    | 269 |
| Tablo 26. Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....                             | 269 |
| Tablo 27. Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....                              | 269 |
| Tablo 28. Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....                            | 270 |
| Tablo 29. Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....                             | 270 |
| Tablo 30. Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....                            | 271 |
| Tablo 31. Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....                           | 271 |
| Tablo 32. Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları .....                         | 272 |
| Tablo 33. Normatif Bağımsızlık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları .....                    | 272 |
| Tablo 34. Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları.....                  | 273 |
| Tablo 35. İstihdam Olasılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları.....                       | 273 |
| Tablo 36. Şirketlere Göre İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....                   | 274 |
| Tablo 37.Şirketlere Göre Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .                 | 274 |
| Tablo 38. Şirketlere Göre Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları...                 | 275 |
| Tablo 39. Şirketlere Göre Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....            | 275 |
| Tablo 40. Şirketlere Göre Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....             | 276 |
| Tablo 41. Şirketlere Göre Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....            | 276 |
| Tablo 42. Şirketlere Göre Amirin Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....    | 277 |
| Tablo 43. Şirketlere Göre Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları .....         | 277 |
| Tablo 44. Şirketlere Göre Normatif Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları .....       | 278 |
| Tablo 45. Şirketlere Göre Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları ..... | 278 |
| Tablo 46. Şirketlere Göre İstihdam Olasılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları .....      | 279 |



|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 47. Statü Değişkenine Göre İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....              | 280 |
| Tablo 48. Statü Değişkenine Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....            | 280 |
| Tablo 49. Statü Değişkenine Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....              | 281 |
| Tablo 50. Statü Değişkenine Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....            | 281 |
| Tablo 51. Statü Değişkenine Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....             | 282 |
| Tablo 52. Statü Değişkenine Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....            | 282 |
| Tablo 53. Statü Değişkenine Amirin Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....    | 283 |
| Tablo 54. Statü Değişkenine Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları .....         | 283 |
| Tablo 55. Statü Değişkenine Normatif Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları .....       | 284 |
| Tablo 56. Statü Değişkenine Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları ..... | 284 |
| Tablo 57. Statü Değişkenine İstihdam Olasılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları .....      | 285 |
| Tablo 58. Eğitim Değişkenine Göre İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....             | 286 |
| Tablo 59. Eğitim Değişkenine Göre Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....      | 287 |
| Tablo 60. Eğitim Değişkenine Göre Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....        | 288 |
| Tablo 61. Eğitim Değişkenine Göre Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....      | 289 |

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 62. Eğitim Değişkenine Göre Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....            | 290 |
| Tablo 63. Eğitim Değişkenine Göre Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....           | 291 |
| Tablo 64. Eğitim Değişkenine Göre Amirin Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....    | 292 |
| Tablo 65. Eğitim Değişkenine Göre Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları .....        | 294 |
| Tablo 66. Eğitim Değişkenine Göre Normatif Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları.....       | 295 |
| Tablo 67. Eğitim Değişkenine Göre Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları..... | 296 |
| Tablo 68. Eğitim Değişkenine Göre İstihdam Olasılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları.....      | 297 |
| Tablo 69. İş Tecrübesi Değişkenine Göre İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....            | 299 |
| Tablo 70. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....      | 300 |
| Tablo 71. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....       | 302 |
| Tablo 72. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....      | 303 |
| Tablo 73. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....       | 305 |
| Tablo 74. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....      | 306 |
| Tablo 75. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....     | 308 |
| Tablo 76. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları.....   | 309 |

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 77. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Normatif Bağımsızlık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları.....     | 311 |
| Tablo 78. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları.....  | 313 |
| Tablo 79. İş Tecrübesi Değişkenine Göre İstihdam Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları.....          | 314 |
| Tablo 80. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....                  | 316 |
| Tablo 81. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....            | 317 |
| Tablo 82. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....              | 318 |
| Tablo 83. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....            | 319 |
| Tablo 84. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....             | 321 |
| Tablo 85. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....            | 322 |
| Tablo 86. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....           | 323 |
| Tablo 87. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları.....         | 325 |
| Tablo 88. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Normatif Bağımsızlık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları.....    | 326 |
| Tablo 89. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları..... | 327 |
| Tablo 90. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre İstihdam Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları.....         | 329 |
| Tablo 91. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....               | 331 |

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 92. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....              | 332 |
| Tablo 93. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....                | 333 |
| Tablo 94. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....              | 334 |
| Tablo 95. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....               | 335 |
| Tablo 96. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....              | 336 |
| Tablo 97. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....             | 337 |
| Tablo 98. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları.....           | 338 |
| Tablo 99. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Normatif Bağımsızlık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları .....     | 339 |
| Tablo 100. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları ..... | 340 |
| Tablo 101. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre İstihdam Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları.....          | 341 |
| Tablo 102. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....                 | 343 |
| Tablo 103. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....          | 344 |
| Tablo 104. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....            | 345 |
| Tablo 105. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....          | 346 |
| Tablo 106. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....           | 347 |

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 107. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....             | 348 |
| Tablo 108. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları.....            | 349 |
| Tablo 109. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları.....          | 350 |
| Tablo 110. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Normatif Bağımsızlık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları .....    | 351 |
| Tablo 111. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları ..... | 352 |
| Tablo 112. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre İstihdam Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları.....          | 353 |
| Tablo 113. Yaş Değişkenine Göre İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....                                    | 355 |
| Tablo 114. Yaş Değişkenine Göre Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....                             | 356 |
| Tablo 115. Yaş Değişkenine Göre Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....                               | 358 |
| Tablo 116. Yaş Değişkenine Göre Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....                             | 360 |
| Tablo 117. Yaş Değişkenine Göre Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....                              | 361 |
| Tablo 118. Yaş Değişkenine Göre Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....                             | 363 |
| Tablo 119. Yaş Değişkenine Göre Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları .....                            | 365 |
| Tablo 120. Yaş Değişkenine Göre Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları .....                          | 367 |
| Tablo 121. Yaş Değişkenine Göre Normatif Bağımsızlık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları.....                      | 369 |

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 122. Yaş Değişkenine Göre Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları..... | 370 |
| Tablo 123. Yaş Değişkenine Göre İstihdam Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları .....        | 372 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1. Meyer ve Allen'in Örgüte Bağlılık Modeli .....                                       | 39  |
| Şekil 2. Örgüt İçi Güven ve Güvensizlik .....                                                 | 96  |
| Şekil 3. Güven Modeli .....                                                                   | 97  |
| Şekil 4. Daniel Kahneman Bireyin Değerlendirme ve Karar Verme Süreci.....                     | 144 |
| Şekil 5. Araştırma Modeli .....                                                               | 224 |
| Şekil 6. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Ön Analizi .....     | 242 |
| Şekil 7. Örgüte Bağlılık Model Ön Analizi .....                                               | 245 |
| Şekil 8. İşten Ayrılma Niyetini Etkiyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Ön Analizi ..... | 249 |
| Şekil 9. İşten Ayrılma Niyetini Modeli Ön Analizi .....                                       | 252 |
| Şekil 10. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....       | 255 |
| Şekil 11. İşten Ayrılma Niyetini Etkiyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....   | 258 |
| Şekil 12. Tüm Şirket Araştırma Modeli Standardize Olmayan Analiz Sonuçları ...                | 265 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

- EU:** Avrupa Birliği - (The European Union)
- IMF:** Uluslararası Para Fonu – (The International Monetary Fund)
- WBG:** Dünya Bankası – (The World Bank Group)
- NAFTA:** Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması – (The North American Free Trade Agreement)
- ISDB:** İslam Kalkınma Bankası – (The Islamic Development Bank)
- WTO:** Dünya Ticaret Örgütü - (World Trade Organization)
- OECD:** Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü – (The Organisation for Economic Co-operation and Development)
- EFQM:** Avrupa Kalite Vakfı – (European Foundation for Quality Management)
- ASQ:** Amerika Kalite Derneği - (American Society for Quality)
- SCANS:** Amerika Birleşik Devletleri İş Gücünün Gerekli Nitelikleri Raporu - (The Secretary's Commission On Achieving Necessary Skills Report For America)
- ERP:** İşletme Kaynak Planlama - (Enterprise Resource Planning),
- SAP:** Sistem Analizi ve Program Geliştirici - (Systems Analysis and Program Development),
- APO:** Planlama ve Etkinlik Geliştirici - (Advanced Planner and Optimizer),
- BW:** İşletme Veri ve Bilgi Merkezi - (Business Information Warehouse),
- CRM:** Müşteri İlişkileri Yönetimi - (Customer Relationship Management),
- SRM:** Tedarikçi İlişkileri Yönetimi - (Supplier Relationship Management)
- KOKK:** Kök Ortalama Kare Kalıntısı – (RMR- The Root Mean Square Residual),
- Uİİ:** Uyum İyiliği İndeksi – (GFI- The Goodness of Fit Index)
- DUI:** Düzeltilmiş Uyum İndeksi - (AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index)
- PUİ:** Sadeleştirilmiş Uyum İndeksi - (PGFI-Parsimony Fit Index)
- NUİ:** Normlaştırılmış Uyum İndeksi - (NFI-The Normed Fit Index)
- RUİ:** Referans Uyum İndeksi - (RFI-The Relative Fit Index)
- AUI:** Artırılmış Uyum İndeksi - (IFI-The Incremental Index of Fit)
- TLİ:** Tucker & Lewis İndeksi – (TLI)
- KUI:** Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi - (CFI-Comparative Fit Index)



**YHOKK:** Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü – (RMESA- The Root Mean Square Error of Approximation)

**ÖD:** Örneklem Dağılımı - (FO-The Population Discrepancy)

**UY:** Uygunluğa Yakınlık - (PCLOSE-The Closeness of Fit)

**ÇGA:** Çapraz Geçerlilik Analizi - (ECVI - The Expected Cross-Validation)

**DÇGA:** Düzenlenmiş Çapraz Geçerlilik Analizi - (MECVI-Modified Expected Cross-Validation Index)

**F.A. :** En Az Fark Analizi

**A.O. :** Ağırlıklı Ortalama

**S.D. :** Serbstlik Derecesi

**S.S. :** Standart Sapma

**Th. :** Tahmin

**S.H. :** Standart Hata

**K.O. :** Kritik Oran

## GİRİŞ

Modernizm; geleneksel toplumdan bir kopuşun ifadesi, alternatif bir toplum, örgüt ve bireyin kurgulanmasıdır. Modernizm; bilimsel bilgi ve yönetimi, bürokratik yapı ve iş bölümüne göre kurgulanmış örgütleri ve en önemlisi rasyonel bireyi evrensel olgular olarak tüm dünyaya yaymıştır. Modernleşme süreci evrensel olarak tanımlanmış ve tüm toplumların kaçınılmaz ve engellenemez kaderi olarak görülmüştür.

Modernizm; modern toplumun oluşması ve devamı için örgütleri önemli görmüş, fakat daha önemlisi hem toplum hem de örgütlerin çalışması ve devamının modern bireye bağlı olduğunu kabul etmiştir. Çünkü geleneksel toplumdan modern topluma geçiş sürecinde geleneksel topluma göre disipline edilmiş bireyin düşünsel modellerini, bilgisinin, tutum ve davranışlarının modern örgütlerin ihtiyacını karşılamaya uygun olmadığı görülmüştür. Bunun için modernizm bireyin disiplinine, rasyonel bireyin oluşmasına önem vermiştir. Modern toplum ve örgütün ihtiyacına göre örgüt üyeliği öncesi eğitim ile bireyin disiplin süreci kurgulanmıştır. Modernizmin kurguladığı disiplin sürecinin hedefi; bireyin, iktidarın tanımladığı mutlak rasyonaliteye uygun, kendisinden bekleneni, beklenen standartta, sorgulamadan yapması, davranması olmuştur. Bu modern bireyin rasyonalitesidir.

Aklını kullanan rasyonel bireyin oluşmasını önemsenmiş olsa da örgütün varlığı ve istikrarı üyesi olan bireylerin istikrarına bağlı olduğu için örgütün çalışması bireyin rasyonalitesine ve tasarrufuna bırakılmayacak kadar önemli görülmüştür. Bireyin örgüt üyeliğinin istikrarı hedeflenmiştir. Çünkü örgütün üretim veya hizmette kullandığı bilgi ve teknoloji uzun süreli kullanılmış, ürünün pazar ömrü uzun olmuştur. İktidar istikrarlı örgüt üyeliği için istikrarlı iş ve kimlikler, iş garantisi, kıdeme göre terfi, ücret, tek başına sahip olamayacağı güven duygusuna sahip olacağını yazılı olmayan psikolojik sözleşme ile vaat edilmiştir. Kurgulanan bu araçlarla bireyde örgüte bağlılık oluşturma hedeflenmiştir. İktidar, istikrarlı örgüt üyeliği için gerekirse örgüt üyeliğinin devamına bağlı hak ve faydalar ile bireyde bağımlılık oluşturmuştur. Bireylerde '*emekli oluncaya kadar*' veya '*ölünceye kadar*' gibi uzun dönemli örgüt üyeliğini kabul etmişlerdir.

Modernizm her ne kadar modern bireyin oluşmasını öncelikli hedeflerinden biri olarak kabul etse de örgüt iktidarı, bireycilikten daha çok kolektivist yaklaşımı benimsemiştir.

Bilgi üretiminin hızlanması ekonominin bilgi ekonomisine dönüşmesine ve post-modern dönemin başlamasına neden olmuştur. Üretim, ulaşım ve haberleşmede kullanılan yeni bilgi ve teknolojiler üretim sürecinin parçalanarak yeniden yapılandırılmasını sağlamış, üretim sürecinin bir coğrafi bölgede olması zorunluluğunu ortadan kaldırmış, tek bir örgüt yerine bir ağın üyesi olan örgütlerde üretimin yapılması imkanını doğurmuştur. Rekabetin artması, değişimin hızlanması örgüt iktidarını, istikrarı oluşturmak yerine değişimi yönetmek için stratejiler geliştirmeye yönlendirmiştir. Post-modern iktidar, modern iktidarın kurguladığı alan ve araçları değişimi yönetmeyi ve ihtiyaç duyduğu esnekliğin oluşmasını engelleyici unsurlar olarak görmektedir.

Modernizmin bu kurgularını post-modernizm sorgulamış, eleştirmiş fakat modernizmin geleneksel topluma karşı bir alternatif model sunması gibi bir model sunmamıştır. Post-modernizm modernizmin devamı olarak birey, örgüt, örgü-üye ilişkisini ve disiplin süreçlerini yeniden kurgulamıştır. Post-modern iktidar modern örgütün kolektivizmini terk etmiş, bireyciliği benimsemiştir. Post-modern iktidar istikrar, ahenk ve uyum yerine değişimi yönetmeyi, üyeler arası farklılaşmayı, bireysel ve örgütsel esnekliği hedeflemiştir. Örgüt-üye ilişkisinde uzun dönemli birliktelik yerine **tam zamanında geçici çalışan** yaklaşımını benimsemiştir.

Post-modern birey normatif bağımsızlığa göre disipline edilmiş, örgütün sürekli değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sürekli öğrenmek, farklı kültür, bilgi ve teknolojilere uyum sağlayabilmek zorundadır. Bununla birlikte şoklar, krizler, sürekli değişim karşısında güvensiz konuma düşmüştür. Bunun için post-modern bireyin mücadele etmesi gereken birçok şey vardır.

Çalışmada öncelikle modernizm, modern birey ve örgüt incelenmiş daha sonra post-modern dönemdeki durumları ile karşılaştırma yapılmıştır. Modernizmin kurguladığı örgüte bağlılığı, güveni, kolektivizmi, rasyonaliteyi, liderliği, bilgi ve güç

kullanımına karşılık post-modernizmin kurguladığı normatif bağımsızlığı, güvensizliği, bireyciliği, irrasyonaliteyi, pozitif liderliği, bilgi ve güç kullanımı karşılaştırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü, araştırma kısmında ise temelde modernizmin kurgusu örgüte bağlılığa karşı post-modernizmin kurgusu normatif bağımsızlığı karşılaştırmak üzerine araştırma dizayn edilmiş ve bulguları tartışılmıştır.

# 1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI ve KISITLARI

Araştırmanın temel amacı örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tanımlamaktır.

## 1.1. Araştırmanın Amacı

Klasik dönemde iktidar, örgütün mal ve hizmet üretiminde istikrarın sağlanabilmesi için çalışanın örgüt üyeliğinin istikrarına bağlı olduğunu öngördüğü için personelde örgüte bağlılık oluşturmayı hedeflemiştir. Shoshana Zuboff **modern bireyin disiplin sürecinin farklılaşmak için değil kendisi için tanımlanmış bir şeyi tekrar tekrar yapmak için eğitilmiş** olduklarını belirtmektedir<sup>1</sup>. **Üretimin ve örgütün istikrarı için çalışanın istikrarı gerekli görülmüştür.** Örgüte bağlılık için genel kabul, örgüt üyeliğini devam ettirme isteğinin bulunması ve örgüt üyesinin örgüt amaç ve hedeflerine uygun davranması olmuştur. Bu bir süreç olarak farklı iktidarlar tarafından yönetilen, modern bireyi oluşturmak için disipline ederek tutum ve davranışları şekillendirmeyi, belirli amaca hizmet etmek için istikrarlı bir hale getirmeyi hedeflemiştir<sup>2</sup>. Örneğin Penley ve Gould'un modeline göre üyenin bağlılığı **'yabancı bağlılık'** dahi olsa; birey örgüt üyeliğini devam ettiriyorsa ve bireyin davranışları örgüt amaç ve hedeflerine hizmet ediyorsa örgüte bağlılık vardır<sup>3</sup>. Modernizmin bağlılık oluşturma disiplini tüm bireyleri hedefleyen bir politika olarak benimsenmiştir.

<sup>1</sup> Shoshana Zuboff, **In The Age Of The Smart Machine: The Future Of Work And Power**, Basic Books, New York, 1988, s.75.

<sup>2</sup> John P. Meyer, Lynne Herscovitch, "Commitment In The Workplace Toward A General Model", **Human Resources Management Review**, Vol.11, 2001, s.301.

<sup>3</sup> L.E. Penley, S. Gould, "Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.9, 1988, s.43-59.

Post-modern dönemde küreselleşmenin getirdiği üretimin parçalanması, rekabetin artması, farklı alanlarda kullanılan bilginin yorumlanarak farklı alanlarda mal ve hizmet üretimine aktarılması, yenilikçi yaklaşımın rekabeti yeniden biçimlendirmesi, iktidarın klasik yaklaşımı ve dolayısıyla istikrar oluşturma çabalarını terk etmesine neden olmuştur. Günümüz iktidarı uzun dönemli istikrar oluşturmak yerine değişimi yönetmeyi hedeflemektedir. Benimsenen yeni yaklaşım örgüt-üye ilişkisinin niteliğini hem örgüt açısından hem de personel açısından değiştirmiştir. Günümüzde örgüt iktidarı, örgüt-üye ilişkisini istikrarlı hale gelmesi, korunması ve tüm örgüte yaymayı hedeflemek yerine personeli sınıflayarak belirli personelde örgüte bağlılık oluşturmayı tercih etmektedir.

Hem klasik dönemde hem de günümüzde örgüte bağlılık araştırmaları personelin örgüt üyeliği devam ettirme arzusunun bir ifadesi olarak ve bu arzuyu güçlendiren veya zayıflatan faktörler ile ilişkisini tanımlamayı ve yöneticilere öngörü sunmayı hedeflemektedir. Bu öngörü ile iktidar amaç ve hedeflere uygun sınıflandırılan personelden hangisinde, ne tür ve seviyede bağlılığın oluşturulacağına karar verip eylem planları geliştirebilmektedir. Post-modern dönemde iktidar için bu araştırmalar önemlidir çünkü farklı, çoklu bağlılık yaklaşımı ile iktidara, değişim yönetim sürecinde esneklik sağlamayı hedeflemektedir.

İşten ayrılma niyeti ise örgüt üyeliğini sonlandırma arzusudur. Klasik yaklaşımda işten ayrılma niyeti örgüte bağlılığın karşıtı olarak görülmektedir. Post-modern dönemde örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin çok net olmadığı öngörülmektedir.

Çalışmada amaç personelinin örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini güçlendiren veya zayıflatan faktörler hakkında öngörü sunmayı hedeflemektedir.

Araştırma, post-modern bireyde klasik yaklaşımın oluşturduğu normatif bağlılığın veya tersine normatif bağımsızlığın bulunup bulunmadığını tespit

etmeyi ve örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tanımlamayı amaçlamaktadır.

## 1.2.Araştırmanın Önemi

Klasik yaklaşımda örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti iki karşıt durum olarak kabul edilmiştir. Eğer örgüte bağlılık varsa işten ayrılma niyetinin bulunmayacağı, bireyin örgüt üyeliğini devam ettireceği varsayılmıştır.

Klasik yaklaşım bireyin örgüt üyesi olmadan normatif bağlılık için disipline edilmesini sağlamıştır. Örneğin Roderick D. Iverson ve Donna M. Buttigieg **normatif bağlılığın örgüt üyeliği kazanılmadan, örgüt öncesi sosyalleşme sürecinde oluşturulduğunu, normatif bağlılığın temel kişilik özelliği olduğu** ve araştırmalarında normatif bağlılığın örgüte birey tarafından getirildiğini tespit etmişlerdir<sup>4</sup>. Eğitim sürecinde bireyin '*Topluma, örgüte, gruba veya takımına karşı sorumluyum*' düşünsel modeline sahip olması sağlanmaktadır. Örneğin Lynn Stallworth örgüt üyeliğinden bağımsız olarak sadakati bir değer olarak gören kişilerde örgüte karşı normatif bağlılığın yüksek olduğu tespit etmiştir<sup>5</sup>. Larry J. Ray ve Michael Reed normatif bağlılığı '**sadakat alışkanlığı**' olarak da tanımlamıştır<sup>6</sup>. Modern birey örgüt öncesi disiplin sürecinde bağlılık oluşturmak üzere disiplin edilmiştir. Çünkü örgütlerde istikrarlı ve uyumlu personele ihtiyaç duyulmuştur.

**Post-modern dönemde ise birey normatif bağımsızlık için disipline edilmektedir.** Çünkü iktidar, istikrarı oluşturup korumak yerine değişimi etkin ve verimli yönetebilmesi için normatif bağımsızlığa göre disipline edilmiş

---

<sup>4</sup> Roderick D. Iverson, Donna M. Buttigieg, "Affective, Normative And Continuance Commitment: Can The 'Right Kind' Of Commitment Be Management", **Journal of Management Studies**, Vol.36, No.3, 1999, s.328

<sup>5</sup> Lynn Stallworth, "Antecedents and Consequences Of Organizational Commitment To Accounting Organization", **Managerial Accounting Journal**, Vol.19, No.7, 2004, s.946.

<sup>6</sup> Larry J. Ray, Michael Reed, "Max Weber And The Dilemmas Of Modernity", Eds. Larry J. Ray, Michael Reed, **Organizing Modernity**, Routledge, New York, 1994, s.161.

bireylere ihtiyaç duymaktadır. Klasik yaklaşımın istikrarlı ve uyumlu personeli yerine kendilerini ispat etmek için bilgi ve becerisi ile diğer personelden farklılaşmak isteyen bireyler örgütlerin tercihi olmaktadır. Bu değişim ile bireyde örgüt öncesi oluşturulan normatif bağlılığın yerini post-modern dönemde normatif bağımsızlık almıştır.

Günümüz örgütlerinde iktidar personeli sınıflamakta, kurguladığı araç ve uygulamalar ile sağlanan disiplin örgüt-üye ilişkisinin niteliğini değiştirmektedir. Belirli grup veya bireylerde bağ(ım)lılık oluşturmaktadır.

Araştırmada; post-modern bireyin normatif bağımsızlık durumu incelenerek, aynı iktidarın yönettiği klasik yaklaşımın hakim olduğu sendika üyesi ve bu üyelik ile kısmi iş garantisi olan, kıdeme göre terfi ve ücret artışı yapılan, toplu sözleşme kapsamında bulunan Ana Şirket personeli ile tamamen yeni kurulmuş, sendika üyesi olmayan, eğitim düzeyi ve performansına göre terfi, ücret ve prim alan Yeni Şirket personeli karşılaştırılacaktır.

### **1.3.Araştırmanın Kapsamı**

Örgütsel davranışa post-modern yaklaşım konulu tez çalışmasında tek bir alt konu ‘**örgüte bağlılığa karşı bağımsızlık**’ konusu araştırma kapsamına alınmıştır. Modelin bir tarafında örgüte bağlılık bulunmaktadır. Örgüte bağlılık faktörü tek bir boyut olarak incelenmektedir. Çünkü literatürde de belirtildiği gibi, iktidar için önemli olan bağlılık türünden daha çok bağlılığın oluştuğu veya oluşmadığıdır, bağlılık türü ikinci planda kalmaktadır. Dolayısıyla araştırmada ne tür bağlılığın olduğu değil örgüte bağlılığın olup olmadığı araştırılmıştır.

Literatürde örgüte bağlılık ile ilişkisi tespit edilen iş tatmini, örgüt içi rekabet ve güven, amirin bilgi, ödül ve yasal güç kullanımı ile üst yönetim olmak üzere yedi boyut olarak incelenmiştir.



Modelin diğ er tarafında ise işten ayrılma niyeti bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini g   lendiren normatif bağımsızlık, bireysel bilgi yönetimi ve istihdam olasılığı incelenmiştir. Araştırma için literatür taraması yapılmış ve örgüte bağıllık, işten-örgütten ayrılma niyeti araştırmalarında ‘**normatif bağımsızlık**’ olarak bir faktör tanımlaması bulunmamaktadır. Araştırmamızda ‘**normatif bağımsızlık**’ tanımlanmış ve örgütten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma İstanbul’da havacılık sektöründe faaliyet gösteren Ana şirket ve bu şirket yönetiminin kurmuş olduğu Yeni şirket’i kapsamaktadır.

#### 1.4.Araştırmanın Kısıtları

Araştırmaya Türkiye’de faaliyet gösteren diğ er hava bakım şirketleri de dâhil edilmek istenmiştir. Fakat havacılık sektöründe gösterilen yüksek güvenlik anlayışı nedeniyle resmi makamlardan ve şirket yönetiminden izin almanın zorluğu dolayısıyla diğ er şirketler araştırmaya dahil edilmemeye karar verilmiştir. Sektörün en büyük grubunun iki firması ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada yapısal eşitlik modelinin örnek sayısına duyarlı olması dolayısıyla örgüte bağıllık tek bir boyut olarak ele alınmıştır.

Demografik özelliklerden yaş, iş tecrübesi, örgüt kıdemi, açık uçlu bırakılmış, katılımcılar SPSS programı tarafından gruplandırılmıştır. İki şirketin kuruluş yılları ve üyelerin özelliklerinin farklılığı dolayısıyla şirket temelli gruplamalarda farklılıklar bulunmaktadır.

## 2. MODERNİZM

Aydınlanma insanın düşünme yönteminin geleneksel yaklaşımdan farklılaştığının bir ifadesidir. Aydınlanmanın getirdiği düşünme yöntemi bireyi dünyadaki herşeyi akıl, bilim, deney ve tecrübe ile yeniden değerlendirme sürecine sokmuştur. Bu düşünme sisteminin derinleşmesi ve genişlemesi; modern toplum, örgüt ve bireyin ortaya çıkmasına sebep olmuştur<sup>7</sup>. Süreç, din ve geleneksel yaşamdan uzaklaştırılmış; bilimsel ve evrensel kodlara göre oluşturulmuş bir toplumu, bilimsel yönetime göre yapılandırılmış örgütleri, bu örgütlerin üyesi olarak yaşayan ve onlar için çalışan, rasyonelliği ile kendisini özgürleştiren modern bireyi oluşturmayı hedeflemiştir.

Modernizme göre gerçeklik mutlak, istikrarlı ve değişmeyen, sabit özelliklere sahiptir. Gerçek olan özellikler ve karakteristikler tanımlanabilen, farklı parçalardan oluşmaktadır. Bu özellik ve karakteristikler evrensel özellikler göstermekle birlikte mutlak, istikrarlı ve değişmez olmalıdır. Bunun için modern toplum, örgüt ve birey dünyanın farklı yerlerinde evrensel özelliklere sahip olacak şekilde kurgulanabilir. Bu süreçte tüm modernistler rasyonalite, sekülerizm ve bilimsel bilgi, bu bilgiye dayalı gelişim, evrensellik, özgürlük ve insan doğasının benzerliği dolayısıyla insanın modern birey olarak disiplin edilmesi boyutlarında hem fikirdirler.

Modernizm ve modernleşme süreci aynı anlamada kullanılmış ve sanayileşme ile yakından ilişkilendirilmiştir. Modernizmi evrensel hale getiren dört önemli durum vardır.

- 1- Sanayi devrimi ile kapitalist ekonominin öncelikle hammadde ve pazar ihtiyacının artması sonucu evrensel boyutları etkileyecek şekilde modern toplumun tüm dünyaya yayılması.

---

<sup>7</sup> Peter Hamilton, "The Enlightenment and The Birth of Social Science", **Modernity**, Ed. Stuart Hal ve diğerleri, Blackwell Publishing, USA, 2007, s.20.21.

- 2- Bilimsel-teknik gelişmelerin sonuçlarının tüm toplumları etkileyecek şekilde yayılması ile gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkelerin bilimsel ve teknik açıdan gelişmenin ön şartı olarak modern topluma dönüşmeyi en önemli misyon olarak kabul etmeleri.
- 3- Modernleşme sürecinin en önemli aracı olan bilimsel yönetim ve rasyonel çalışan merkezli bürokratik örgütlerin modernleşme süreci ile dünyanın her yerinde yaygınlaştırılması.
- 4- İster gelişmiş, ister gelişmekte olan isterse gelişmemiş toplumlarda bireyin günlük yaşamının her geçen gün biraz daha rasyonelleştirilmesidir. Özellikle modernistlerin rasyonelliğinin yayılmasını bir hedef olarak belirleyerek tüm toplumları ve bireyleri öncelikle rasyonelleştirme sürecine sokma çabaları ve tüm toplumlarda eğitim sisteminin rasyonellik merkezli yapılandırılması modernizmin genişlemesine sebep olmuştur.

### 2.1. Modernizm ve Birey

Ekonomik sistem ve toplumsal yapı birbirleri ile etkileşim içinde bulunan önemli iki faktördür. Modernizm, modernleşme sürecinde öncelikle üretim yapılan ülke için ekonomi ve üretim yaklaşımı benimsenmiş ve modernleşme sürecinin dinamiğini oluşturmuştur<sup>8</sup>. Toplumsal yapı ve yapının devamını sağlayan kültür, ekonomik sistemi destekleyici bir şekilde kurgulanmaktadır. Modernizm, oluşturduğu ekonomik sistem ve toplumsal yapının amaç, hedef ve ihtiyaçlarına göre bireyi disipline etmiştir.

**Modernizm öncelikle rasyonel birey söylevini geliştirmiştir. Buna karşılık bireye rasyonelliği ile özgürlüğe ulaşabileceğini vaat etmiştir.** Söylev olarak

---

<sup>8</sup> John Allen, "Fordism and Modern Industry", **Modernity**, Ed. Stuart Hall ve diğerleri, Blackwell Publishing, USA, 2007, s.304.

değerlendirme ve karar verme sürecinde tek etkin olan araç, akli ile nedensellik analizi yapan, kendi kararlarını veren özgür bireyi kurgulamıştır.

Modern örgüt bilimsel yönetime göre planlanmış, bürokrasinin ve mutlak rasyonalitenin hakim olduğu bir yapıdır. İş bölümü sonucu, üretim sürecinin tamamını yönetmek yerine yalnız bir bölümünde çalışmak için yetiştirilmiş bireylere ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyaç geleneksel zanaatkarın vasıfsızlaştırılma sürecini başlatmıştır. Çünkü sanayi devrimi ile ortaya çıkan fabrikalarda, geleneksel zanaatkarlar bilimsel yönetime örgütlenmiştir. Tüm süreci yöneten geleneksel zanaatkarlar tüm sürecin bir bölümünden sorumlu olan fabrika işçilerine dönüştürülmeye başlanmıştır. Süreç için değerlendirmek, karar vermek yerine kendileri için bilimsel yönetime göre tanımlanmış olan işleri sorgulamadan yapmaları beklenmiştir. Taylor eski bir arkadaşı olan bir işçiye ‘*emirleri tartışmamak kaydıyla daha fazla kazanacaksın*’<sup>9</sup> sözleri ile bilimsel yönetimi, işbölümünü ve çalışanın rasyonalitesini açıklamıştır. **Bilimsel yönetime göre tanımlanmış görevleri sorgulamadan yapmak modern bireyin rasyonalitesidir.**

Modernizm modern toplum ve örgütün başarı ve devamının bireye bağlı olduğunu görmüştür. Rasyonel birey modeli ile bireyin karar ve davranışları ile davranışlarının sonuçları tahmin edilebilir hale gelmektedir. Bu varsayıma göre iktidar tarafından plan ve programlar yapılabilmektedir.

Modern bireyin disiplin süreci ailede başlayan, eğitim sistemi ile tüm bireylere benzer temel kişilik özellikleri kazandırmayı hedefleyen, sonra ekonomik sistemi oluşturan örgütlerdeki üyeliklerine bağlı farklılaştırılmış disiplin süreçleri ile devam etmektedir. Doğumu ile başlayan tüm hayatı boyunca devam eden disiplin sürecinin hedefi bireyin örgütün ve toplumun üyesi olması dolayısıyla kendisi için tanımlanmış işleri tanımlandığı şekilde, sorgulamadan yapmasını sağlamaktır. Bunun için bireyin iktidara itaat etmesi gereklidir. İktidara bilimsel yönetim ile rasyonel yapıyı kurgulayan olduğu için otoritesini

---

<sup>9</sup> Alain Caille, **Faydacı Aklin Eleştirisi**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2007, s.60.

meşru görerek itaat etmelidir. Çünkü insanlar meşru görmedikleri otoriteye itaat etmezler<sup>10</sup>.

Modern bireyi ve disiplin sürecini kurgulayan modernistler bireyin rasyonelliğinden her zaman şüphe etmişlerdir. Durkheim disiplin sürecinden geçmiş bireyin toplumun, örgütün vaat ettiğinden daha fazlasını isteyebileceğini belirtir. Durkheim'a göre daha tehlikelisi birey disipline edilmediği, kontrol altına alınmadığı takdirde toplumsal ahenk ve istikrara karşı tehlikeli bir güç haline gelecektir. İyi bir vatandaş, verimli bir işçi olmak, toplumsal faydaya katkı yapmak aslında bireyin temel ödevi, varlık amacıdır. Bu ödevin yerine getirilmesi için bireyin yeterli tutarlılığa kavuşturularak bağlılık oluşturulmalıdır<sup>11</sup>. Hatta Durkheim'a göre toplumun istikrarı ve düzeni için yeterli ama derin kökleri olmayan zekâlar bile yetiştirilmelidir<sup>12</sup>. Pareto'ya göre ise insanlar gerçekte mantıksız akıl yürüten bir varlıktır. Eğer pek seyrek olarak mantıklı biçimde davranırsa, diğer insanlara her zaman böyle davrandığına inandırmak istediğini belirtmiştir<sup>13</sup>.

**Modernistler birey rasyonelleştirme sürecinde ne kadar disipline edilirse edilsin irrasyonelliğe yakın olduğuna inanmışlardır. Bu yüzden bireyin hayatı ve işi kendisine bırakılmayacak kadar önemli görülmüş, bireye bırakılmadan planlanması gerektiğine, bu planın aksamaması için bireyin düzenli olarak disiplin ve kontrol edilmesi gerektiğine inanmışlardır.** Bireyin irrasyonelliğine karşı en önemli araç bireyin toplulukla bütünleşmesini destekleyecek üyesi olacağı örgütleri, profesyonel grupları sorunun çözümü olarak görmüşlerdir<sup>14</sup>. Modernleşme sürecinde örgütler ve bireyin ömür boyu

---

<sup>10</sup> Richard Sennett, **Otorite**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2005, s.30.

<sup>11</sup> Emile Durkheim, **İntihar**, Cem Yayınevi, İstanbul, 2011, s.438.

<sup>12</sup> Raymond Aron, **Sosyolojik Düşüncenin Evreleri**, İş Bankası Yayınları, Ankara, 1986, s.315.

<sup>13</sup> A.g.e, s.395.

<sup>14</sup> A.g.e, s.322-324.

devam eden disiplin süreci, birbirlerini tamamlayan vazgeçilmez iki parça olarak kabul edilmiştir<sup>15</sup>.

Modernizm bilim adamlarına insan doğasını anlamayı en önemli hedeflerden biri olarak göstermiştir<sup>16</sup>. Modern bireyin oluşturulması, bilimsel araştırmaların önemli bir konusu, aynı zamanda hem öznesi hem de nesnesi olmuştur.

## 2.2. Modernizm ve Örgüt

Modern toplumun örgütlenmesi ve çalışması örgüt temellidir. Özellikle sanayi devrimi ile üretim süreci ve yönetiminin tamamen değişmesi örgütlerin gelişmesine ve yayılmasına neden olmuştur. Topumlarda hem üretim hem de hizmet için kurulmuş örgütlerin çokluğu modernleşme sürecinin başarısı olarak görülmüştür. Örgütler bilimsel yönetime göre belirlenmiş süreçleri, iş bölümü, kontrol mekanizmaları, teknoloji kullanımları ve özellikle rasyonelleştirme uygulamaları ile üyelerini disipline etmeleri modernizm ile özdeşleştirilmiştir.

Modern toplumun örgütleri üç ana grupta toplanabilir. **Birinci grup örgütler öncelikli olarak modern toplumun ihtiyaç duyduğu bireyin yetişmesini sağlayan eğitim alanındaki örgütlerdir.** Modernizmin temeli herşeyi yönetebilmek için sistematik bir süreç olarak gözlemleme, kayıt altına alma, sınıflandırma, analiz etme, neden–sonuç ilişkisi kurulması yoluyla gerçekliğin tahmin ve kontrol edilebilirliğinin sağlanması hedeflenmiştir. Bu analitik düşünceye sahip modern birey, doğa ve sosyal düzenin temsilcileri olarak sınıflamalar, kategoriler, kavramlar, çizelgeler, hiyerarşiler gibi araçlar geliştirmiştir. Bu araçların öncelikle uygulandığı ve uygulanmasının öğretildiği yer okullardır. Bu eğitim temelli disiplin sürecinde modern toplumun ihtiyaç duyduğu özelliklere tüm bireylerin sahip olması hedeflenmektedir. Bu örgütler bireyi modern topluma hazırlayan, modern toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde disipline etmek için kurulmuş örgütlerdir.

---

<sup>15</sup> Stewart R. Clegg, “Max Weber and Contemporary Sociology of Organizations”, Eds. Larry J. Ray, Michael Reed, **Organizing Modernity**, Routledge, New York, 1994, s.50.

<sup>16</sup> Hamilton, a.g.e, s.36.

Eğitim sürecinin hedefi bireyin iktidarı tanınması ve iktidarın kurguladığı disiplin sürecine dâhil olması, belirli bir tutum ve davranış kalıplarına sahip olmasının sağlanmasıdır. İktidar ihtiyacı ve hedeflediği: bireyin özdenetimini ve kurallara uyma konusunda istekliliğinin oluşturulmasıdır.

**İkinci grup örgütler ise sistemin devamını sağlayan, kontrol eden örgütlerdir.** Özellikle herhangi bir nedenden dolayı bireyin beklenen davranışlardan sapma yaptığı zaman bireyi tekrar disipline eden örgütlerdir. Bu örgütler, adalet birimleri özellikle hapishaneler, emniyet güçleri, hastahaneler gibi örgütler, uzmanlıkları olan iktidarlardır. Toplumun varlığını tehdit eden bireyi, geleneksel toplum gibi yok etmek yerine tekrar disipline ederek modern toplumun bireyi olmasını sağlayan örgütlerdir.

Foucault iktidarın günümüzde kullandığı sistemli disiplin sürecinin temellerinin bu örgütlerde olduğunu, öncelikle hapishanelerde oluşturduğunu söylemektedir. Hapishanenin Doğuşu adlı eserinde ceza evinde gerçekleştirilen sosyalleşme sürecinde bireylerin cezalandırmak yerine disipline edildiklerini, belirli tutum ve davranışları geliştirebilmek için şekillendirildiklerini belirtmektedir. Örnek olarak ise 1830’lu yıllarda ‘Paris Genç Mahkûmlar Evi Yönetmeliği’nin bir kısmını yayınlamıştır<sup>17</sup>.

**Madde 17.** Tutuklular güne kışın saat altıda, yazın beşte başlayacaklardır. Çalışma süresi her mevsimde günde dokuz saat sürecektir. Günde iki saat eğitime ayrılacaktır. Çalışma ve gün kışın saat dokuzda, yazın sekizde sona erecektir.

**Madde 18.** Kalkış. Tutuklular trampetin ilk çalışında kalkmak ve sessizce giyinmek zorundadırlar, bu arada gözetmenler hücrelerin kapılarını açacaklardır. İkinci çalışta yataklarını yapmış durumda, ayakta olacaklardır. Üçüncüsünde, sabah duasının yapıldığı tutukevi kilisesine gitmek üzere sıraya gireceklerdir. Trampetin her çalışının arasında beş dakika vardır.

**Madde 19.** Dua tutukevi papazı tarafından yapılacak ve arkasından ahlâki veya dinsel bir metin okunacaktır. Bu iş yarım saatten fazla sürmeyecektir.

---

<sup>17</sup> Michel Foucault, **Hapishanenin Doğuşu**, İmge Kitapevi, İstanbul, 1992, s.6-8.

**Madde 20.** Çalışma. Tutuklular yazın altıya çeyrek kala, kışın yediye çeyrek kala avluya inerler ve ellerini yüzlerini yıkadıktan sonra, günün ilk ekmeği dağıtılır. Bunun arkasından atölyelere göre gruplanırlar ve çalışma yerlerine giderler; çalışma yazın saat altıda, kışın saat yedide başlar.

**Madde 21.** Yemek. Tutuklular saat onda çalışma yerlerinden ayrılarak yemekhaneye giderler; avluda ellerini yıkar ve bölükler halinde toplanırlar. Yemekten sonra, onbire yirmi kalaya kadar teneffüs verilir.

**Madde 22.** Okul. Saat on bire yirmi kala, trampet çalınmasıyla sıraya girilir ve okula birlikler halinde gidilir. Sırasıyla okuma, yazma, çizim ve hesaba ayrılan dersler iki saat sürer.

**Madde 23.** Tutuklular okuldan bire yirmi kala bölükler halinde ayrılırlar ve teneffüs için avlularına giderler, trampet çalınmasıyla birlikte atölyeler halinde toplanırlar.

**Madde 24.** Tutuklular saat birde atölyelere varmış olmalıdırlar: çalışma saat dörde kadar sürer.

**Madde 25.** Saat dörtte atölyelerden ayrılarak avlulara gidilir, tutuklular burada ellerini yıkar ve yemekhaneye gitmek üzere bölükler halinde toplanırlar.

**Madde 26.** Akşam yemeği ve onu izleyen teneffüs beşe kadar sürer; tutuklular bu saatte atölyelere geri dönerler.

**Madde 27.** Çalışma yazın saat yedide, kışın saat sekizde kesilir; atölyelerde son kez bir ekmek dağıtımı yapılır. Bir tutuklu veya bir gözetmen tarafından bazı eğitici veya duygulandıran konularda yapılan çeyrek saatlik bir metin okumasından sonra, akşam duası yapılır.

**Madde 28.** Tutuklular ellerini yıkadıktan ve avluda yapılan üst-baş denetiminden sonra, yazın yedi buçukta, kışın sekiz buçukta hücrelerine gitmek zorundadırlar; trampetin ilk çalışında soyunmalı ve ikincisinde yatağa girmiş olmalıdırlar. Hücre kapıları kapatılır ve gözetmenler düzen ve sessizlik sağlamak için koridorlarda dolaşırlar.”

Artık ceza şiddet oluşturuıcı unsurlar olmaktan çıkmış, bedenden çok bireyin hayatına müdahale eden bir yaklaşımdır. Adaletin mahkûmların bedenlerine müdahale etmesi ve ulaşması hala gerekiyorsa da, bu artık daha derli toplu kurallara göre olacak ve daha **yüksek bir amacı hedeflemektedir. Bu amaç**



**ekonomik temelleri olan bir amaçtır: üreten ve tüketen modern bireyin sürekliliğinin sağlanmasıdır<sup>18</sup>.**

Hapishanelerde uygulanan disiplin yöntemleri okullar, fabrikalar, hastaneler gibi tüm kamusal alanda yayılmıştır. Beden üzerinde uygulamalar yapan cellâdın yerine büyük bir teknisyenler, uzmanlar ordusu, öğretmenler, gözetmenler, doktorlar, insan kaynakları uzmanları, yönetim danışmanları, bilgi işlem personeli, din adamları, psikiyatristler, psikologlar, eğitmenler görev almıştır.

**Üçüncü grup örgütler ise; ticari faaliyet için kurulmuş, ürün ve hizmet üreten endüstriyel örgütlerdir.** Sanayi devrimi ile üretim, pazarın yapısı, tüketim alışkanlıkları ve dolayısıyla ekonomik yapı tamamen değişmiştir. Öncelikli olarak kurulan fabrikalarda bilimsel yönetim ile iş yapış tarzı değişmiş ve bireyin makineye uyması gerekmiştir.

Üretim teknolojisi ve bilgisi uzun süre geçerliliğini korumuş, aynı ürün veya hizmetin pazar ömrü uzun olmuştur. Ürün pazar ömrünün uzunluğu dolayısıyla aynı üretim sürecini uzun süre korumak iktidarın hedef haline gelmiştir. İstikrarlı bir şekilde aynı ürünü üretebilmek için örgüt-üye ilişkisinin de istikrarlı olması gerekmiştir. Endüstriyel örgütlerde iş bölümüne göre belirlenmiş bir işi yapmak için disipline edilmiş bireylere ihtiyaç duyulmuştur. Örgüt faaliyetlerinin istikrarının üyelerinin temel kişilik özelliklerine ve istikrarına bağlı olduğu görülmüştür. Endüstriyel örgütlerin ihtiyacına göre iş hayatına hazırlayan eğitim, kontrol ve düzenleyici örgütler kurgulanmıştır.

Öncelikle örgüt üyeliğinin istikrarı için birey disipline edilmiş, normatif bağlılığın temelleri örgüt üyeliğinden önce oluşturulmuş, bireye topluma ve gruba karşı sorumluluk, sadakat temel değerler olarak öğretilmiştir. Tüm kurgular örgütün ihtiyacı olan istikrarlı ve uyumlu bir örgüt-üye ilişkisinin oluşması ve devam etmesi için oluşturulmuştur. Örneğin yazılı sözleşme

---

<sup>18</sup> A.g.e., s.13.

kapsamında olmamakla birlikte iş garantisi, kıdeme göre terfi, ücret gibi vaatlerden oluşan psikolojik sözleşme, karşılıklı ilişkiye bağlı tecrübe ile gelişen güvenin oluşması, ücret ve sosyal hakların bireysel performansa göre değil tüm personeli kapsayan, üyeliğe bağlı bir hak olarak eşit verilmesi örgütün faaliyetin istikrarı için üyenin istikrarını sağlamayı hedeflemiştir. Dolayısıyla **klasik yaklaşım bireysel performans, farklılaşmaya bağlı ücret, terfi gibi rekabeti artırıcı uyum ve ahengi bozucu, bireyciliği güçlendirici uygulamaları olumsuz bulmuştur.**

Her ne kadar modernist teorisyenler modern bireyin oluşmasına öncelik vermiş olsalar da uygulamada bireyciliği değil faydacı kolektivistliği güçlendirmişlerdir.

### 3. POST-MODERNİZM

Post-modernizm 1920'li yıllarda temelleri atılmış, 1980'li yıllarda ise varlığını hissettirmiş modernizmi eleştiren bir akımdır. Bu eleştirel akım her ne kadar modernizmi eleştirse de modernizme alternatif sunma durumunda değildir.

**Post-modernizm modernizmden beslenen, 1980'li yıllardan sonra modernizmin devamı olan fakat klasik dönem modernizmini eleştiren ve modernizmde yeni bir döneme girişin ifadesidir.**

Modernizm; kurguladığı araçlarla insanlığı cahillikten kurtarıp, akılcı ve özgür bir yapıya kavuşturma vaadinde bulunmuştur. Fakat bu vaadi yerine getirmek isteyip istemediği post-modernizm tarafından tartışılmaktadır. Çünkü modernizm kurguladığı araçlar ile bireyi modern toplum ve örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamak için disipline etmeyi hedeflemiştir. Yapılan bilimsel araştırma sonuçlarının örgüt iktidarlarının görüşlerini destekleyecek, ihtiyaçlarını giderecek şekilde kurgulandığı hakkında suçlanmaktadır<sup>19</sup>. Bu suçlamaları haklı çıkarırcasına aynı konu hakkında, eş zamanlı birçok araştırma yapılmakta ve farklı, birbiri ile çelişen sonuçları yayınlanmaktadır. Hangi sonuçların gerçeği yansıttığı konusunda ise belirsizlik, çelişki bulunmaktadır. Sonuçta bilim adamları demokratik olarak tanımlanan toplumlarda güç sahiplerinin yaptığı usulsüzlüklerin üzerini örtmek ve gizli totalitarizmi ayakta tutmakla suçlanmaktadır. Foucault'ya göre, modernizmin, başta bilim olmak üzere tüm kurguları esas olarak insanların toplumda nasıl düşünüp, davranacaklarını belirleyen iktidara hizmet etmektedir. Birey için geçerli olacak ahlaksal, hukuksal, tıbbi ya da cinsellik mekanizmaları da bu iktidar modu tarafından üretilmektedir. Okul, ordu, polis, şirketler ve hatta aile bu sistemin devamını sağlayan disiplin araçlarıdır<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Mary Hatch, **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**, New York, Oxford University Press, 2006, s.50.

<sup>20</sup> Michel Foucault, **History of Sexuality I – An Introduction**, New York, Pantheon Books, 1978, s.141.

Post-modernizm; modernizmin düşünsel zayıflıklarına, aşırılıklarına ve suistimallerine eleştiriler getirmektedir<sup>21</sup>. **Post-modernizmin modernizme yaptığı tüm eleştirilere rağmen *anti* veya *non*-modernizm değildir.** Hatta post-modernizm eleştirel bir teori olarak organizasyon ve yöneticilerine çok şey sunmaktadır<sup>22</sup>. ***Post* öneğine bu yoğun başvuru modernizm düşüncesinde, sürecinde ve kültüründe çok şeyin değiştiğinin göstergesi olarak yorumlanabilir. Eleştirileri ile modernizme karşı çıkmış gibi görünmekle birlikte toplumu, örgütü, bireyi yeniden kavramsallaştırmasıyla, radikal denecek ölçüde yeni ve farklı bir kültürel hareket olarak modernizmin devamını kurgulamaktadır.** Post-modernizm, modernizmi yargılayarak yerine alternatif sunmak yerine, eleştirileriyle birlikte onun devamı olmayı tercih etmektedir. Post-modernizmin modernizme getirdiği eleştiriler kendi kurgularını haklı çıkarmak için yapılmış söylevler olarak görülebilir. Çünkü modernizmden bağımsız bir alternatif sunmamaktadır. Modernizmin devamı olarak, kendine özgü şartlarına göre hala bireyi disipline eden, örgütleri, toplumu ve kullanılan araçları kurgulayan ve daha genişlemiş iktidarlar barındıran bir yapıdır.

Post-modernistler modernizmin bilimsel bilginin varsayımlarının her yerde şüphe duyulmaz bir şekilde mutlak doğru olarak kabullenilmesinden rahatsızdırlar<sup>23</sup> ve bu durumu eleştirirler. Örneğin Lyotard bilimsel bilginin, bilginin bütününe temsil etmediğini, bu bilgilerin bilimsel bilgi ile çatıştığını hatta rekabet içinde olduğunu ve modernizm kabul etmese de diğer bilgi kaynaklarının da gerçek olduğunu söylemektedir<sup>24</sup>. Post-modernizm modernizmin bilgi yaklaşımına meydan okuduğu gibi mevcut yapı, statü ve tanımlara da meydan okurlar<sup>25</sup>: Rasyonalite, kariyer, sadakat, sorumluluk, takım çalışması, örgüt içi güven, örgüte bağlılık, bürokrasi, kıdem, eşitçilik, hoşgörü, değerlendirme ölçütleri, tarafsız prosedürler, bilimsel

---

<sup>21</sup> Pauline Rosenau, **Post-modernizm ve Toplum Bilimleri**, Bilim ve Sanat, Ankara, 2004, s.21.

<sup>22</sup> Robert Chia, “Organization Theory as a Postmodern Science”, **The Oxford Handbook of Organization Theory**, Ed. Haridimos Tsoukas & Christian Knudsen, Oxford University Press, New York, 2005, s.260.

<sup>23</sup> Rosenau, **a.g.e.**, s.27-28.

<sup>24</sup> Jean François Lyotard, **Postmodern Durum**, Vadi Yayınları, İstanbul, 2000, s.26.

<sup>25</sup> Chia, “Organization Theory as a Postmodern Science”, s.257.

araştırma, nesnellik gibi kavramlar post-modern dönemde güvenilir kavramlardır. Modernizmin klasik yaklaşımı ile ön plana çıkardığı, değer atfettiği her şeyi sorgularlar, süreçleri ve sonuçları hakkında yorum yaparlar. Kendilerine özgü olarak bireyi, örgütü ve toplumu yeniden tanımlarlar.

Post-modernistler, modernizmin benimsediği bugünün geçmişten, modernin modern öncesinden üstün olduğu yaklaşımını sorgular, liderin personelden daha önemli olduğunu reddederler. Bu reddetmeyi modernliğin ihmal ettiği çalışan değerlendirmeli yaklaşımın önem kazanması takip eder. Özel olana saygı gösterilmekte, akıl ve nesnellik kuşku duyularak sorgulanmaktadır.

Genel olana değil özel olana, nedenselliğe değil metinler arası ilişkilere, alışılmış ya da rutin olana değil tekrar edilmez olana bakarlar. Tarafsız gözlem yapma çabalarının yerini duyguya duyulan güven alır. Görecelik nesnellığe, parçalara ayırma bütünleştirmeye, tercih edilir<sup>26</sup>.

Bununla birlikte modernizmin kabul etmediği, diğer kültür ve düşüncelerdeki kullanabileceği her şeyi benimsemeye ve almaya hazırdır. Bu yaklaşımı ile modernizmin yok saydığı bir çok şeyi kabul eder. Hatta bir dizi farklı, genellikle birbirleriyle çatışan eğilimden alınan unsurları bir araya getirir, yerel kültürleri teşvik eder. Kurguladığı gerçekliği izleyen, fakat ondan farklı olabilecek değişimi, gerçekliği takip etmeye hazırdır<sup>27</sup>.

Post-modernizmin bu kadar farklı hatta birbiri ile çelişen biçimlerinin olmasına rağmen bu çalışma için çeşitli eğilimler arasında ayırım yapma gerekli görülmüştür. Bu nedenle, post-modernist eğilimler iki temel yaklaşım altında toplanabilir: **Şüpheli** post-modernistler ve **olumlayıcı** post-modernistler.

Kötümser, olumsuz, kasvetli bir değerlendirmede bulunan şüpheli post-modernistler, post-modern çağın parçalanma, çözülme, hastalık, anlamsızlık ve toplumsal kargaşa çağı, ahlaki bulanıklığın olduğu, hatta ahlaki unsurların hiç olmadığı bir çağ

---

<sup>26</sup> Rosenau, a.g.e., s.27.

<sup>27</sup> John W. Murphy, **Postmodern Sosyal Analiz ve Postmodern Eleştiri**, İstanbul, Paradigma, 2000, s.1.

olduğunu ileri sürmektedir. Heidegger ve Nietzsche'den esinlenen bu taraf post-modern sözcüğünü ve dönemini kötümserlik ile incelemiştir. Bu yaklaşımdaki post-modernistler adeta '*görülecek her şey görülmüştür*' ve '*gelecekte yeni bir şey çıkmasının imkânsız*' olduğu sonucuna varırlar. Modernliğin yıkıcı karakterinin post-modern çağı, korkunç, acımasız, yabancılaştırıcı, ümitsiz ve yorgun, radikal, aşılmaz bir belirsizlik çağı dönüştürdüğüne inanırlar.

Olumlayıcı post-modernistler ise kötümser post-modernistlerin modernliğe getirdikleri eleştirileri kullanarak, post-modern dönemde pozitif disiplin ile bireyi, örgüt ve toplumu kurgularlar. Modernizmin negatif disiplin yaklaşımını terk ederek pozitif disiplin yaklaşımını benimsemişlerdir. Post-modern pozitif yaklaşım örgütlerin yenilikçi, esneklik ve değişime uyum özelliklerini güçlendirirken aynı zamanda pozitif disiplinin yayılmasını savunurlar<sup>28</sup>. Bu yaklaşım kötümser post-modernistler tarafından onaylanabilecek bir tarz değildir.

Özellikle 1980'li yıllardan sonra bilgi devrimi ile tüm dünya yeni bir döneme girmiştir. Bilgi üretimi, ulaşımı, kullanımı artmış bunun sonucu olarak bireyler, örgütler ve toplumlar hızlı bir değişim yaşamak zorunda kalmıştır. **Post-modern olarak tanımlanan bu dönemde bilginin konumu değişmiş, üretimin esas gücü haline gelmiştir. Bilgi artık satılmak üzere üretilmekte ve yeni bir üretimde kıymetlendirilmek üzere tüketilmektedir. Bilgi, üretici güçlerden ayrılmaz bir biçimde, güç unsuru olarak pazardaki her alan ve seviyedeki rekabetin esas parçası olmuş ve bilgi ekonomisi oluşmuştur**<sup>29</sup>.

Bilgi ekonomisi klasik yaklaşımın kurguladığı araçların ve mutlak doğru olarak sunduğu bir çok söylevin işlevini kaybetmesine sebep olmuştur. Modernizm tarafından kurgulanan klasik yaklaşımın kullandığı tüm araç, söylev ve modeller terk edilmiş, klasik yaklaşımın olumsuz kabul ettiği durumlar ise günümüzün doğruları olarak kabul edilmiş ve söylevleştirilmiştir.

---

<sup>28</sup> Mats Alvesson, Stanley Deetz, "Critical Theory and Postmodernizm Approaches to Organizational Studies", **The Sage Handbook of Organization Studies**, Ed. Steward Clegg, London, Sage Publication, 2006. S.256.

<sup>29</sup> Lyotard, **a.g.e**, s.20.

Bilgi ekonomisinde farklı alanlardaki bilgilerin diğer alanlara yorumlanarak transferi, alnlarda kullanılması artmıştır. Bu sürecin en önemli sonucu her alanda değişimin artmasıdır. **Post-modernistlerin modernistlerden en temel ayrıldığı nokta değişimi mutlak gerçek olarak kabul etmeleridir**<sup>30</sup>. Post-modernistlere göre dünyadaki her şey sürekli değişim içinde bulunmakta, yeniden oluşmaktadır. Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir. Her şey dinamik bir yapıya sahiptir. Değişime karşı direnç göstermek örgüt ve toplum içinde istikrarı korumayı sağlamaz aksine kaos oluşmasına sebep olur. Dolayısıyla post-modernistler modernistlerin hedeflediği birey, örgüt, toplum için istikrarı oluşturmak yerine değişime uyum sağlamayı hedeflerler.

### 3.1. Post-modernizm ve Birey

**Post-modernizm, modernizmin kurguladığı modern toplum ve bireyin merkezi olarak tanımlanan bağımsız, rasyonel, kendi kararlarını verebilen, istikrarlı kimliklere sahip birey söylemini kabul etmez.**

Birey topluma tabi olduğu gibi örgütlere de tabi olur. Fakat bu tabilik modernizmde olduğu gibi her hangi bir şeye ve şeylere karşı olma pahasına değil o anda birçok şeyden yana olmayı içerir<sup>31</sup>. Tabiliğin sonucu olarak birey sahip olduğu kimliklere dolayısıyla ilişki içinde bulunduğu iktidarların kurgusuna göre bir değişim sürecindedir.

Bilgi üretiminin artması, farklı alanların bilgilerin diğer alanlara uyarlanması işgücünde yeniden vasıflaştırmayı ve yeni vasıflar gerekliliğini teknolojiye hızlı değişimle desteklemektedir<sup>32</sup>. Değişimin sürekliliği ile hem pazarda hem de örgütte ortaya çıkan belirsizlik, bireyde güvensizlik doğurmuştur. Belirsizlik ve güvensizlik etkili bir bireyselleştirici kaynak olmuştur. Modernizme göre topluma ve örgüte tabi

---

<sup>30</sup> Robert Chia, "From Modern to Postmodern Organizational Analysis", **Organization Studies**, 1995, Vol 16, Issue 4, s.584.

<sup>31</sup> Rainer Funk, **Postmodern İnsanın Psikanalizi**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul,2009, s.12.

<sup>32</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.41.

olmak onaylanmaktır. Tabi olmak mutlu ve uzun bir yaşamın tek reçetesi olarak gösterilmiştir<sup>33</sup>. Fakat post-modern dönemde sürekli değişim içinde olan, istikrarsız bir örgüte tabilik modernizmin vaat ettiği mutluluğun kaynağı olmaktan çıkmıştır. Bu terk ediş örgüt iktidarı tarafından piyasa şartları, kriz ve esneklik ile meşrulaştırılmıştır. Post-modern dönemde örgütler değişimi yönetebilmek ve esneklik özelliklerini koruyabilmek için hem bireyde hem de bireyle olan ilişkisinde esneklik aramaktadır.

Post-modern toplum ve örgütte '**artık bireyin toplum ve örgüt tarafından kurtarılması yok**' buyruğunun kabullenilmesi ve bu durumun bir sağduyu ilkesi haline getirilmesi, hayat içinde bir gerçeğe dönüştürülmesi sağlanmıştır. Toplumda ve örgütte kolektif kamusal araçlar zayıflatılarak ve birey başarmak için ihtiyaç duyduğu birçok araç ve kaynaktan mahrum bırakılarak yerine getirmek zorunda olduğu görev ve değişim ile tek başına karşı karşıya bırakılmıştır<sup>34</sup>. Artık birey için evrensel kural '**kendi kendine bir şey yapabilirsen bir şeysin**' demektir<sup>35</sup>.

Değişimin hakim olduğu hayat içindeki **post-modern birey için en önemli güdü kaynağı ise kendini gerçekleştirme seviyesinde, bir örgüt içinde kalıcı izler bırakmak yerine hayatta kalma refleksleri sonucu oluşmuş farklı iş tecrübelerini içeren başarıma güdüsüdür.**

İstikrarsız, parçalanmış toplumsal ve örgütsel koşullarda, post-modern insanın başa çıkması gereken üç güçlük vardır. *Zaman, yetenek ve geçmişi geçmişte bırakmak*<sup>36</sup>.

*1- Zaman:* Örgüt uzun süreli, ölünceye ya da emekli oluncaya kadar bir çerçeve sağlamaz olduğunda, birey kendi yaşamını kurgulamak, hatta modernizmin sağlamak istediğinin tersine istikrarlı bir kimlik arayışından yoksun yaşama becerisini temel kişilik özelliği olarak geliştirmelidir.

---

<sup>33</sup> Zygmunt Bauman, **Parçalanmış Hayat**, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2001, s.32.

<sup>34</sup> Zygmunt Bauman, **Bireyselleşmiş Toplum**, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2005, s.15.

<sup>35</sup> Funk, **a.g.e.**, s.55.

<sup>36</sup> Richard Sennet, **Zanaatkâr**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2009, s.11.



2- *Yetenek*: Örgüt iktidarının kurguladığı gerçekliğin talepleri hızla değişirken yeni beceriler nasıl geliştirilir, potansiyel kabiliyetler nasıl gün ışığına çıkarılır? Post-modern örgütte bireyin beceri ve yetkinliklerinin raf ömrü kısadır. Bilgi ve teknolojiye paralel olarak, tıpkı üretim sürecinde olduğu gibi birey düzenli olarak kendini geliştirmek zorundadır. Değişim bir işte uzmanlaşma idealini engellemekte ve içerikten daha çok iş süreçlerine adaptasyonu gerektirmektedir. **Post-modern örgüt geçmiş başarıyı, kıdemi değil potansiyel kabiliyeti, değişime uyumu öne çıkarmaktadır. Post-modern birey için öğrenme yaşam boyu devam eden bir süreçtir.**

3- *Geçmiş Geçmişte Bırakmak*: Örgütlerin istediği çalışan profili ihtiyaçlara yönelmiş, potansiyel yeteneğe odaklanmış, yeni bilgileri öğrenme ve kullanma becerisine sahip oldukları kadar **unutabilme becerisine sahip** olan bireydir. Yani örgütün ihtiyaç duyduğu esnekliği sağlayabilen, değişime hızla adapte olan, ömür boyu iş garantisi yerine istihdam olasılığını önemseyen, anlık ihtiyaçları karşılayan ama geçmiş yerine geleceğe odaklanabilen bir çalışan modelidir.

### 3.2. Post-modernizm ve Örgüt

Örgütler, birey gibi kısa ve aynı zamanda toplum gibi uzun ömürlü olabilen, hem bireyin hem de toplumun özelliklerine sahip olan yapılardır. Örgütler özellikle günümüzde küreselleşme ile birlikte toplumların yapısını, bireylerin kimlik, kişilik ve yaşam tarzlarını etkileyebilecek ekonomik, siyasal ve sosyal güce sahiptirler. Güçlerinin her gün artmasına paralel olarak etkileri, hem toplum hem de bireyler üzerinde genişlemekte ve derinleşmektedir.

Post-modernistler örgütü ve iktidarı anlamak için modernistlerden farklı yaklaşırlar. **Modernizm için önemli olan bilimsel yönetim ve iş bölümü iken post-modernizm için her bir örgüt zengin bir güç kullanım alanı, söylevlerin içine gizlenmiş iktidarın disiplin sürecidir. Örgüt negatif kurguları kaldırmayı hedefleyen,**

**pozitif olanları onaylayarak, bireyi zayıflatmaktan daha çok güçlenmesini sağlayan ve bireyin kendi kendisini disipline etmesini teşvik eden, alt iktidarlara kurgulayan, iktidarın genişlemesini ve derinleşmesini sağlayan bir kurgudur.**

Post-modernistlerin örgüt üzerine bu kadar detaylı çalışmalarının nedeni, örgütün sahip olduğu dönüştürücü güç ile açıklanabilir. Post-modernistlere göre değişim var olan her şeyi fakat öncelikle örgütleri etkilemektedir. Örgüt bu değişime karşı faaliyet alanı içerisinde iktidarın bir düzen kurma çabasıdır. Post-modernistler değişimi bir kanun olarak görürler buna karşılık örgütü ise bu kanuna karşı direnç olarak değil, istisna bir ada olarak kurgularlar. Göreceli olarak değişim okyanusunda bulunan düzen ve istikrar, kazandırılmak istenen geçici ilişkiler adacıklarıdır<sup>37</sup>. İstikrarlı ve düzenli görünen örgütler değişimi sürekli yaşamaktadır. Bunun için bir örgütte başarılı olan strateji ve araçlar başka bir örgütte başarısız olabilmektedir.

Bu değişim ve başarısızlık tehlikesine karşı örgütler bireyi pozitif etkileşim temelli disipline etmeye ve değişim için bireyin kendi kendini kurgulamasına, tahmin, kontrol edebilirliğine önem verirler. Örgütleri bu düzenleme faaliyetleri açısından incelersek Bauman'ın toplum için kullandığı tanımı<sup>38</sup> örgüt içinde kullanabiliriz: örgütler bireyin yaşamının anlam fidelikleridir. İktidarın örgüt içindeki kurguladığı anlam alanlarında bireyler ilişki yapısına, davranış normlarına, sosyal referanslara, hedeflere ve motivasyon kaynaklarına en önemlisi iktidar olma şansına sahip olurlar. Post-modern örgüt hala bireyin kimliklerini kurguladığı, oluşturduğu ortamdır. Bu iktidarın kurguladığı sistemin değerlerinin, sınıflandırma ve hiyerarşisinin, bireylerin birbirleri, grup, örgüt ve toplumla ile nasıl ilişkiye gireceği ve sosyalleşeceğinin nasıl olacağının kararıdır<sup>39</sup>. Bu örgütün aslında tamamen disiplin alanı olduğunun ifadesidir.

Örneğin modern dönemde örgüt iktidarının zaman algısı uzun vadeli olmuştur. Henry Ford yanında personelin, kendi ürettikleri arabaları alabilmeleri için ücretlerini iki katına çıkardığını tüm dünyaya açıklamıştır. Aslında Ford fabrikasında personelin almış oldukları arabaların satış rakamları içindeki oranı gayet düşüktür. Ford'un asıl

<sup>37</sup> Chia, "Organization Theory as a Postmodern Science", s.131.

<sup>38</sup> Bauman, **Parçalanmış Hayat**, s.10-11.

<sup>39</sup> Chia, "Organization Theory as a Postmodern Science", s.132.

yapmak istediği şey, rahatsız edici boyutta olan işçilerin hareketliliğini durdurma<sup>40</sup>. İşçilerin aktif çalışma hayatları süresi boyunca, eğitim ve iyileştirme projelerine örgütün yatırdığı paranın geri dönüşünü sağlamak için onları örgüte karşı bağlılık oluşturmak, hareket kabiliyetini azaltmak gerekmiştir<sup>41</sup>. Ford bunu sağlamak amacıyla ücretleri artırmıştır. Daha sonra şirketler finans sektörü ile işbirliği yaparak eğitim, ev ve araba için uzun vadeli krediler ile personelini borçlandırarak onların bağ(ım)lılıklarını artırmışlardır. Örgüt-çalışan bağ(ım)lılığının en büyük göstergesi 2000'lerden önce bir iş yerinde en az 30 yıl çalışıp, 30 yıl ev taksiti ödeyen birçok çalışanın olduğudur. Weber bürokrasi modeli, Taylor bilimsel yönetimi ve Henry Ford'un fordizmi ile örgüt kurguları incelendiği zaman söylevlerin ve araçların arkasında **birçok şeyin çalışanın inisiyatifine bırakılamayacak kadar önemli olduğu düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir**. Bu yaklaşımla örgütlerin ihtiyacına göre hazırlanan bireyin çalışma, yaşam plan ve programlarına uymasını hedeflendiği görülmektedir.

Çalışana yaşam boyu iş sağlayan, yıllar boyu aynı ürünleri ve hizmetleri üreten şirketler yok olmuş veya yeniden yapılanmıştır. Son 30 yıl incelendiği zaman teknolojik devrimle beraber, merkezi denetimin en düşük düzeyde olduğu örgütler gelişmiştir<sup>42</sup>. **Günümüzün sloganı esnekliktir**. Bu sloganın temelinde yatan ise modernizm çağının uzun vadeli zihniyet, emek ve sermayenin birbirine bağlanması yerine, **post-modern dönemde kısa vadeli zihniyet, özellikle sermayenin emeğe bağlanmama isteğinin bulunmasıdır**. Bu isteğin temelinde örgütün kullandığı bilginin ve faaliyet gösterdiği piyasa şartlarının değişmesi bulunmaktadır.

**Post-modern dönemde işgücü olarak insan riskli görülmekte ve teknolojinin gelişmesi kullanıcı dostu makineler ile üretimi yeniden planlamakta**, üretim sürecinde insan gücü mümkün olan en düşük seviyede bulundurulmak istenmektedir. **Otomasyonla işin yapısı değişmiş, çalışan bedenini kullanarak değil beyni ile bilgisayar ekranlarındaki verileri okuma ve yorumlamaya dönüşmüştür**. Örneğin

---

<sup>40</sup> Zuboff, a.g.e, s.34.

<sup>41</sup> Bauman, **Parçalanmış Hayat**, s.32.

<sup>42</sup> Richard Sennett, **Karakter Aşınması**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2006, s.10.

şu anda Türkiye'nin en büyük yağ üretim tesislerinden Besler'de işçi, postabaşı veya formen olarak tanımlanan sınıflar kaldırılmıştır. İşletme personeli üretim operatörü ve mühendisi olmak üzere iki sınıfa ayrılmıştır. Beyaz yaka hizmetleri olan insan kaynakları, muhasebe finans gibi hizmetler dış satın alma yöntemi ile işletmenin bağlı olduğu holding tarafından sağlanmaktadır. Örgütte gerçekleştirilen yeniden yapılandırma süreci sonucu hem hiyerarşik kademeleri hem de çalışan sayısı azalmıştır. Bauman orta yönetim kaldırılmış, çalışan sayısı azaltılmış örgütlerde örgüt-üye arasındaki güveni ve bağlılığı oluşturma zor olduğunu belirtmektedir<sup>43</sup>.

Örgütler mekân ve zaman açısından modern toplum için sosyal düzen kurucular olarak incelendiği zaman toplumu ve bireyleri etkilemektedirler. Fakat günümüzde örgütler zaman ve mekandan bağımsız sanal bir yapıya sahip olabilmektedir. Post-modern organizasyonlar için esnek şirket, sanal şirket veya post-fordizm<sup>44</sup> dönemi olarak tanımlamalar yapılmaktadır. Post-fordizm kelimesinin başına kanaatimce **e-post-fordizm** eklenmesi gerekiyor. Reebok ve Adidas ise Second Life vatandaşlarının tasarım yapmasına izin vermektedir. Sanal, gerçek veya kurgu gibi bir çok durum bulunmaktadır. Sanal veya kurgu, gerçek belirtileri sergilemeye başladığı zaman gerçektir. Toyota Scion modelini 2007 yılı Şubat ayında hem **Second Life**'da sanal dünyada hem de gerçek(!) hayatta satışa sunmuştur.

Bununla birlikte post-modern örgütleri ve toplumu biçimlendiren uluslararası örgüt iktidarları mevcuttur. Ekonomik ihtiyaçlara göre ülkeler arası sınırlar, kurallar Avrupa Birliği (EU), Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Bankası (WBG), Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA), İslam Kalkınma Bankası (ISDB), Dünya Ticaret Örgütü (WTO), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) gibi uluslararası örgütler tarafından belirlenirken Avrupa Kalite Vakfı (EFQM), Amerika Kalite Derneği (ASQ) gibi örgütler toplum ve örgüt yapısını, disiplin araç ve sistemlerinin kurgulanmasını etkilemektedir.

---

<sup>43</sup> Bauman, **Parçalanmış Hayat**, s.41.

<sup>44</sup> Martin Parker, Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory”, **Organization Studies**, 1992, Vol. 13, No.1, s.2.

#### 4. MODERNİZME KARŞI POST-MODERNİZM

Modernizm, modern toplum ve örgüt genellikle sosyolojik olarak değerlendirilerek savunulmakta ya da eleştirilmektedir. **Modernizm sosyolojik olarak değerlendirilmekle birlikte aslında ekonomik yönünün ağırlığı gizlenmiştir. Modernizmin ekonomik boyut modern toplum, örgüt ve bireyin kurgulanmasında en etkili olmuş yönüdür.** Modern toplum temelde bir pazar ekonomisi toplumu olmak üzere kurgulanmıştır<sup>45</sup>. Ekonomik yapının ihtiyaçları toplumu, örgütleri ve bireyi kurgulamakta ve biçimlendirmektedir. Post-modern toplum ise modern toplumu eleştirmekle birlikte pazar ekonomisi toplumu özelliğini bir üst seviyeye çıkarmış uluslararası pazar ekonomisi toplumuna dönüşmüştür. Hem modern toplum hem de post-modern toplum ekonomi merkezli kurgulardır. Bunun açıklaması bireyin çocukluğunda başlayan, yetişkinliğinde de devam eden disiplin sürecinin ekonominin ihtiyaçlarına göre kurgulandığıdır<sup>46</sup>. Birey, ekonomik örgüt ve toplumun hem üretim hem de tüketim ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulmuş kurgudur.

Modern örgütlerde değişim yavaş olduğu için kullanılan bilgi uzun süre geçerliliğini koruyabilmiştir. İktidarın istikrarı kurması ve koruması bunun için kolay olmuştur. Örgüt içinde vasıflı çalışan olarak tanımlanan bireylerin bilgisi, yetkinlikleri istikrarlı bir ortamda aynı işi defalarca yapmaktan kaynaklanmıştır. Bu istikrarlı bilgi ve görevler istikrarlı kimlikleri ve iş güvenliğini de beraberinde getirmiştir. Bu tür bir bilginin ve bilgiye bağlı kimliğin kazanılması hem zaman almış fakat kazanılanlar ise kolayca kaybedilmemiş, uzun dönem geçerliliğini korumuştur<sup>47</sup>. Birey iş tecrübesine dayalı bilgisine sahip olurken beraberinde istikrarlı iş kimliğine ve buna bağlı, bireysel güvene dayalı ilişki ağına sahip olmuştur. **Örgüt içinde istikrarlı bilgi, iş**

---

<sup>45</sup> Clegg, a.g.e, s.47.

<sup>46</sup> Caille, a.g.e, s.37.

<sup>47</sup> Zuboff, a.g.e., s.41.

**ve ilişki ağına sahip olan birey, örgütsel kimliği benimsemiş ve örgüte bağlılığı oluşmuştur<sup>48</sup>.**

Thomas W. Lee ve diğerleri iş dünyasında şokların ve krizlerin sık olarak yaşandığını ve etkilerinin ekonomik olduğu kadar örgüt-üye ilişkisi açısından da geniş ve derin olduğunu belirtmektedir<sup>49</sup>. Kevin M. Morrell, John Loan-Clarke ve Adrian J. Wilkinson güvensizliğin kaynağı olarak şokları göstermekte ve şokun kaynaklarını ikiye ayırmaktadırlar<sup>50</sup>. Birincisi ekonomik krizlerdir. Dünya çapında öngörülemez bir nedenden dolayı ortaya çıkan krizler örgüt yapısını ve üyelerini olumsuz etkilemektedir. Diğeri ise örgüt iktidarlarının kullanılan bilgi ve teknolojiyi değiştirmeleri ile değişen iş süreçleri, uygulamalar ve örgüt yapısından kaynaklanan şoklardır.

Modern örgütte birey belirsizlikten kaçmak için örgütün değerlerini, normlarını, kurallarını ve özellikle örgüt ile birey arasında olan fakat yazılı olamayan psikolojik sözleşmeyi izlemiştir. Post-modern örgütte iktidar tarafından sunulan, bireyin belirsizlikten kurtulmak için ihtiyaç duyduğu, istikrar sağlayan araçlar klasik yaklaşımdaki durumlarının aksine hızla değişebilmekte veya iktidar tarafından bir anda ortadan kaldırılabilir. Hatta **klasik yaklaşımın onaylamadığı, modern bireyin tehdit olarak algıladığı uygulamalar post-modern örgütlerde iktidar tarafından kurumsallaştırılmıştır**. Değişimin hızlanması örgüt yapı ve uygulamalarındaki istikrarsızlık, belirsizlik ve yeni kurumsal yapılar bireyde güvensizlik yaratmaktadır<sup>51</sup>. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde Fortune 500

---

<sup>48</sup> John S. Brown, Paul Duguid, "Organizing Knowledge", **California Management Review**, Vol.40, No.3, 1998, s.95.

<sup>49</sup> Thomas W. Lee, Terence L. Mitchell, Brooks C. Holtom, Linda S. Mc Daniel, John W. Hill, "The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension", **Academy Of Management Journal**, Vol.42, No.2, s.450-462.

<sup>50</sup> Kevin M.Morrell, John Loan-Clarke, Adrian J. Wilkinson, "Organizational Change and Employee Turnover", **Personnel Review**, Vol.33, No.22, 2004, s.162.

<sup>51</sup> J.J. Van Muijen, P.L. Kolpman, "The Influence of National Culture on Organizational Culture A Comparative Study Between 10 Countries", **European Work And Organizational Psychologist**, Vol.4, 1994, s.373.

şirketlerinin %85'i küçülme stratejisini gerçekleştirmiş<sup>52</sup>, %100'ü ise dış satın alma, yalın yönetim gibi uygulamaları kapsayan yeniden yapılanma süreçlerini planladıklarını, sonuçta maliyetleri azaltmak ve esneklik için küçülme stratejilerini gerçekleştireceklerini açıklamışlardır<sup>53</sup>.

Günümüzde piyasalarda anlık ve önceden tahmin edilemez dalgalanmalar, artan rekabet örgütleri de olumsuz etkilemektedir. Yeni Zelanda Hazine Departmanı tarafından yapılan araştırmada gelişmiş ülkelerde, Almanya, Kanada, İtalya, Portekiz, Amerika Birleşik Devletleri ve Yeni Zelanda'da 2000 yılından sonra kurulan şirketlerden dört yılın sonunda ortalama %52'si, altı yılın sonunda ise %66'sı faaliyetlerini sonlandırmıştır<sup>54</sup>. Rekabet ve belirsizlik içinde hedeflerini gerçekleştirmek zorunda olan şirketler ürün maliyetlerini ve fiyatlarını düşürmeye, kalitelerini artırmaya, yeni ürünler geliştirmeye, yeni üretim teknolojilerine yatırım yapmaya mecbur kalmaktadır.

Değişimi hem örgüt hem çalışan hızlı bir şekilde yapmak veya değişime ayak uydurmak zorundadır. Bu hızlı değişimi sermayenin sınır tanımaz akışkanlığı, devletlerin yatırımcıları kaçırmamak veya yenilerini ülkelere çekebilmek için, çevre koruma, güvenlik ve çalışan hakları da dâhil olmak üzere koruyucu ve istikrar kazandırıcı düzenlemeleri zayıflatmaları, kaldırmaları veya yatırımcıların istediği gibi düzenlemeleri hızlandırmaktadır<sup>55</sup>. **Lyotard'a göre post-modern dönemde devletlerin bilgi ve sermaye akışına, örgütlenmesine, değişimine ve değiştirmesine engel olamayacağını belirtmektedir**<sup>56</sup>. Dolayısıyla hem örgütler

---

<sup>52</sup> Alan Brown, Ton Var Den Wiele, "Insight into TQM and Downsizing in The Large Organizations", **Benchmarking for Quality Management & Technology**, Vol. 4 No. 3, 1997, s.202.

<sup>53</sup> Kim Cameron, "Strategies for Successful Organizational Downsizing", **Human Resource Management**, Vol. 33, No.2, 2004, s.190.

<sup>54</sup> New Zealand Treasury Department 2004 Working Papers, "New Zealand A Comparative Analysis with OECD Countries", <http://www.treasury.govt.nz/publications/research-policy/wp/2004/04-11/twp04-11.pdf>, 08.05.2011.

<sup>55</sup> Marc Sshneiberg, Tim Bartley, "Organization, Regulation and Economic Behavior", **The Annual Review of Law and Social Science**, Vol.4, 2008, s.37.

<sup>56</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.24.

hem de bireyler değişime zorlanmaktadır. Bu normatif değişimde belirsizliğin, rekabetin ve riskin her geçen gün artacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Belirsizliğin ve değişimin yüksek olduğu, uzun süreli istikrarın sağlanamadığı piyasa şartlarında örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için krizlere karşı hayatta kalma stratejilerine sahip olmak, gerektiği anda anlık olarak yenilerini geliştirmek zorundadır. Bunun için iktidar piyasadaki değişimlere hızlı uyum için gerekli esnekliği sağlamak amacıyla anlık ihtiyaçlara göre projelendirilen, fayda/maliyet analizi sonucu oluşturulan ve örgüt-üye ilişkisinde, her iki taraf için bağlılık kapsamında değerlendirilmeyecek istihdam yöntemlerini tercih etmektedir. Örneğin gerekli becerileri ve işgücünü dış satın alma ile '**tam zamanında insan**' ile karşılamayı veya var olanı yalın yönetim gibi uygulamalarla azaltmayı, ya da tamamen otomasyona geçerek insandan arınmış, daha esnek bir yapıya sahip olmayı hedeflemektedir. Fortune 1000 listesinde bulunan şirketlerin %95'i hali hazırda dış satın alma ile hizmet satın aldıklarını ve %32'si ise gelecek on iki ay içinde dış hizmet satın almayı genişleteceklerini bildirmişlerdir<sup>57</sup>. Günümüzde örgütler için kaynaklara sahip olmaktan çok erişim ve kullanım olanağı önem kazanmıştır. Bir örgütün başarısının en önemli göstergelerden birisi neye sahip olduğu değil, ulaşabilme, kullanabilme imkânı sağlayan ağın gücüdür<sup>58</sup>.

Klasik örgüt-üye ilişkisi güvenlik, uzun dönemli istihdama karşılık yüksek derecede istikrar, uyum, ve bağlılığı kapsamıştır<sup>59</sup>. Günümüzde değişimin gerekliliği olarak örgütler personelinden yeni yetkinlik ve beceriler talep etmekte, örgüt-üye ilişkilerine yönelik yeniden düzenlemeler yapmaktadır. Sözleşme içeriği piyasanın belirlediği şartları referans alarak iktidar tarafından belirlenmekte fakat sözleşme şartları anlık değişebilmektedir. Performans değerlendirme sonuçları veya piyasa şartlarına göre sürekli değerlendirme ile belirlenen, yenilenen veya iptal edilen sözleşme tipi hâkimdir. Örgüt-üye ilişkisi çalışanın faaliyetlerde yarattığı değere,

---

<sup>57</sup> Linda Dominguez, **The Manager's Step By Step Guide to Outsourcing**, McGraw Hill, USA, 2006, s.19.

<sup>58</sup> Funk, **a.g.e.**, s.36.

<sup>59</sup> Jean Hiltrop, "Managing The Psychological Contract", **Employee Relations**, Vol. 18, No.1, 1996, s.39.



performansına ve potansiyeline bağlı olarak belirlenmektedir. Örgüt üyeliğinin devamı ise üyenin örgüte sağladığı faydanın, örgütün ise üyenin beklentilerini karşılaşmasının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır<sup>60</sup>.

**Tablo 1. Modern dönem ile Post-modern dönemin karşılaştırılması**

| <b>Modern Dönem</b>              | <b>Post-Modern Dönem</b>          |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| Uzun Dönemli Hedefler            | Anlık İhtiyaçlar                  |
| Düşük Risk                       | Yüksek Risk                       |
| Tahmin Edilebilirlik             | Belirsizlik                       |
| Faydacı Kolektivist              | Faydacı Bireycilik                |
| Uyum                             | Farklılaşma                       |
| İstikrar                         | Değişim                           |
| Gelenek                          | Yenilikçilik                      |
| Uzmanlık                         | Esneklik                          |
| Örgütün Sağladığı İş Garantisi   | İş Piyasasında İstihdam Garantisi |
| Örgüt-Üye Karşılıklı Bağımlılık  | Örgüt-Üye Bağımsızlığı            |
| Örgüte Bağlılık                  | Kariyer Bağlılığı                 |
| Normatif Bağlılık                | Normatif Bağımsızlık              |
| Kişilerarası Güven               | Peşin Güven + Özgüven             |
| Prosedürel Güven                 | Güvensizlik                       |
| Merkezi İktidar                  | Bilgiye Dayalı Çoklu İktidar      |
| Pozisyon Gücü                    | Bilgi Gücü                        |
| Negatif Disiplin                 | Pozitif Disiplin                  |
| Bürokrasi Temelli Açık Hiyerarşi | Bilgi Temelli Gizli Hiyerarşi     |
| İş Tecrübesi                     | Bireysel Potansiyel               |
| Maliyet Muhasebesine Bağlı Fiyat | Müşterinin Belirlediği Fiyat      |
| Bilimsel Yönetim                 | İnovasyon                         |
| Mutlak Rasyonalite               | Parçalı Rasyonalite               |

<sup>60</sup> P.Du Gay, G. Salaman, B. Rees, "The Conduct of Management and The Management of Conduct: Contemporary Managerial Discourse and The Constitution of The 'Competent' Manager", **Journal of Management Studies**, Vol.33, No.3, 1996, s.270.

|                                |                                                 |
|--------------------------------|-------------------------------------------------|
| Paylaşılan Sorumluluk          | Rekabet ve Bireysel İtibar                      |
| Psikolojik Sözleşme            | İ-Deal Sözleşme                                 |
| Uyum                           | Farklılaşabilme                                 |
| Tekrara Dayalı Bilgi Kullanımı | Farklı Alanlardaki Bilginin Yorumu ve Transferi |
| Rekabet                        | Rekabetçi İşbirliği                             |
| Kıdem ve Toplu Sözleşme        | Bireysel Performans                             |

Günümüzde örgüt-üye ilişkisinde değişen en önemli şey örgütlerin üyelerine ömür boyu istihdam veya uzun dönemli iş garantisi verememeleridir<sup>61</sup>. Post-modern dönemde üyeleri ile uzun süreli ortaklık, beraberlik örgütler açısından önemini yitirmiş<sup>62</sup>, onun yerini bulunabilirlik ve kullanılabilirlik temelli işbirliği<sup>63</sup> almıştır.

Bir çok, kriz veya rekabet anında iktidar, gerçekliği ve kavramları yeniden tanımlamakta, örgütü yeniden yapılandırmaktadır. **Üyelerin ihtiyaçları ve beklentileri sistemin işlemesi açısından iktidarın ikincil bir önceliğidir**<sup>64</sup>. **İktidarın asıl amacı krizlere karşı hayatta kalma refleksine sahip olmak ve finansal anlamlılığı devam ettirmektir. Bu sebepten birey için örgüte bağlılık, vatandaşlık, kıdem, güven, psikolojik sözleşme gibi klasik yaklaşım kavramları günümüzde güvenilmezdir**<sup>65</sup>. Bu klasik kavramların yerine iktidar birey için performansa dayalı ücret ve terfi, profesyonel itibar, kendi kendini yöneten takımlar, amaç ve hedefleri belirleme gibi araçlar kurgulamaktadır.

<sup>61</sup> Hiltrop, **a.g.e.**, s.38.

<sup>62</sup> Funk, **a.g.e.**, s.33.

<sup>63</sup> Immanuel Wallerstein, **Tarihsel Kapitalizm**, Metis Yayınları, 2009, İstanbul, s.19.

<sup>64</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.35.

<sup>65</sup> Jacques Derrida, “Terör, Din ve Yeni Politika”, Ed.Richard Kearney, **Çağdaş Filozoflarla Söyleşiler** Paradigma, Paradigma, 2010, s.8-13.

## 5. ÖRGÜTE BAĞLILIK TEORİSİ

### 5.1. Bağlılık Kavramı

Rosabeth Moss Kanter bağlılığı, sosyal yapı içinde, bireysel ihtiyaç ve fayda ile ilişkilendirilerek organize edilmiş davranış kalıplarının, bireyin doğal davranışları olarak ortaya çıkarma süreci sonucu oluşturulmuş durum olarak tanımlamıştır<sup>66</sup>. Howard Becker ise bağlılığı bireyin tutum ve davranışları açısından sahip olduğu istikrar olarak görmüş ve ara değişkenler aracılığıyla oluşturulduğunu belirtmiştir<sup>67</sup>. Bağlılık, belirli şartlar altında farklı davranışlar sergileyebilecek kapasiteye sahip bireyin davranışlarının bir iktidar tarafından biçimlendirilmesi sonucu sınırlandırılması ve örgüte istikrar kazandırılması için belirli bir amaca göre disipline edilmesi, şekillendirilmesi, yön verilmesi olarak tanımlanabilir.

Bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda bağlılığın tanımı, nedenleri, gelişim süreci ve sonuçları hakkında literatürde ortak bir fikir birliği bulunmamaktadır. Fakat bağlılık üzerine yapılmış çalışmalarda bazı ortak kabuller vardır. Birincisi, herhangi bir ilişkide istikrara doğru yönlendiren iktidarın var olduğudur. İkincisi ise; iktidarın güç kullanımı ile bireylerin disipline edilmesi, tutum ve davranışlarının şekillendirilmesi ve yönlendirilmesidir<sup>68</sup>. Bu yönlendirme ile bağlılık örgüte görünmekle birlikte işe veya uzmanlığa, takıma veya lidere, amaç ve hedeflere veya bireysel kariyere bağlılık olarak farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır.

### 5.2. Örgüte Bağlılık Kavramı

Örgüte bağlılık Yoash Wiener tarafından örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için disiplin süreci sonucu normatif durum olarak belirli bir yön ve tarzda davranma<sup>69</sup>,

---

<sup>66</sup> Kanter, **a.g.e.**, s.500.

<sup>67</sup> Howard S. Becker, "Notes on The Concept of Commitment", **American Journal of Sociology**, 1960, s.32.

<sup>68</sup> Meyer, Herscovitch, **a.g.e.**, s.300.

<sup>69</sup> Yoasch Wiener, "Commitment in The Organization: A Normative View", **Academy of Management Review**, Vol.7, No.3, 1982, s.421.

Natalie Allen ve John Meyer ise kişileri örgüte bağlayan psikolojik durum olarak tanımlamaktadır<sup>70</sup>. Douglas B. Currivan örgüte bağlılığı örgütte kalma davranışı ile ilgili bir ön eğilim, tutum olarak görmektedir<sup>71</sup>. Lyman W. Porter ve diğerlerine göre ise örgüte bağlılık bireyin örgütsel kimliği benimsemesi sonucu oluşan birey-örgüt bütünleşmesidir.

Örgüte bağlılık, üyenin örgüt ile ilişkisinin niteliği ile ilgilidir. Bir iktidar tarafından oluşturulmuş, üyenin örgütün ihtiyacına uygun davranmasını hedefleyen, stratejilere uygun kurgulanan araçlarla ile disipline edilmelerinin sonucu oluşturulan, üye-örgüt ilişkisinin durumu olarak tanımlanabilir.

### 5.3. Örgüte Bağlılık Sınıflandırmaları

#### 5.3.1. Amitia Etzioni Modeli Örgüte Bağlılık Sınıflandırılması

Örgüte bağlılık konusunda ilk çalışmaları yapanlardan biri Amitia Etzioni'dir. Örgüte bağlılığı duygusal, araçsal ve yabancı bağlılık olarak üç boyutta incelemiştir. Üç boyutun birbirinden bağımsız olduğunu ve aynı anda bir üye de birden fazla bağlılığın bulunabileceğini belirtmiştir<sup>72</sup>.

*Ahlaksal bağlılık:* Örgütsel hedefler, örgütsel kimliğin olumlu ve yüksek derecede benimsenmesi olarak tanımlanmıştır.

*Hesaplı bağlılık:* Örgüt ile kişi arasında bir mübadele süreci sonucunda oluşmuş bağlılık olarak tanımlanmıştır.

---

<sup>70</sup>Allen, Meyer, **a.g.e.**, s.14.

<sup>71</sup> Douglas B. Currivan, "The Casual Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover", **Human Resources Management Review**, Vol.9, No.4, 1999, s.496.

<sup>72</sup> Penley, Gould, **a.g.e.**, s.43–59.

*Yabancı bağıllığı:* Bireyin örgüt yapısı içindeki konumu ve ilişkilerinin kontrolünü kaybetmesi ve alternatiflerinin bulunmaması sonucu kişide oluşmuş olumsuz duygulara rağmen devam ettirilen bağıllık olarak tanımlanmıştır.

### **5.3.2. Rosabeth Moss Kanter'in Modeline Göre Örgüte Bağlılık Sınıflandırması**

Rosabeth Moss Kanter örgüte bağıllığı kronik, ilişki ve normatif bağıllığı olmak üzere üç farklı örgüte bağıllık tanımlamışlardır<sup>73</sup>.

*Kronik Bağıllığı:* Fayda maliyet analizi sonucu bireyin örgüt üyeliğini devam ettirme arzusudur.

*İlişki Bağıllığı:* Bireyin sosyal sisteme hem enerjisini hem de sadakatini ilişkilerinden dolayı verme isteğidir.

*Normatif Bağıllık:* Bireyin örgütün norm ve değerlerini benimsemesi sonucu tutum ve davranışlarını öğrendiği değer ve normlara göre düzenlemesi sonucu ortaya çıkan bağıllıktır.

### **5.3.3. Charles O'Reilly ve Jennifer Chatman'in Modeline Göre Örgüte Bağlılık Sınıflandırması**

Charles O'Reilly ve Jennifer Chatman'in örgüte bağıllık modellerinde üç farklı tür bağıllık; uyum, özdeşleşme ve sosyalleşme bağıllığı olarak ayırmışlardır<sup>74</sup>.

*Uyum bağıllığı:* Vaat edilen, tanımlanmış bir ödüle ulaşmak için benimsenmiş tutum ve davranışlar olarak tanımlanmıştır.

---

<sup>73</sup> Kanter, **a.g.e.**, s.500.

<sup>74</sup> Meyer, Herscovitch, **a.g.e.**, s.305.

*Özdeşleşme Bağlılığı:* Tatmin olacağı bir ilişkiyi kurmak veya tatmin olduğu bir ilişkiyi korumak için bireyin iktidarın müdahalelerini kabul etmesidir.

*Sosyalleşme Bağlılığı:* Özdeşleşme bağlılığının oluşması için kabul edilen disiplin sürecinde örgütün değerlerine uygun tutum ve davranışların geliştirilmesi olarak tanımlanmıştır.

#### **5.3.4. Lyman Porter ve Diğerlerinin Modeline Göre Örgüte Bağlılık Sınıflandırması**

Porter ve diğerleri, örgüte bağlılığı tutum olarak üç boyutta sınıflamışlardır<sup>75</sup>.

Birincisi; örgütsel değer ve hedeflere yüksek derecede inanç.

İkincisi; örgüt yararına üst düzeyde performans sergilemek için gönüllülük.

Üçüncüsü ise; tanımlanmış olan örgütsel üyeliği koruma isteğidir.

#### **5.3.5. Harold Angle ve James Perry'nin Modeline Göre Örgüte Bağlılık Sınıflandırılması**

Harold Angle ve James Perry örgüte bağlılığı iki faktör olarak; değer bağlılığı ve örgütte kalma bağlılığı olarak incelemişlerdir<sup>76</sup>.

*Değer Bağlılığı:* Yüksek performans gösterme istekliliğidir.

---

<sup>75</sup> Lyman W. Porter, Ricfiard M. Steers, Richard T. Mowday, Paul V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, Vol.59, No.5, 1974, s.603- 604.

<sup>76</sup> Harold L. Angle, James L. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, Vol.26, 1982, s.1-14.

*Örgütte Kalma Bağlılığı*: Örgüt üyeliğini sürdürme, devamlılık arzusudur. Örgüt üyeliğinin devamı arzusunun temelinde araçsal bir bağlılık bulunmaktadır. Birey bağlılığı fayda-maliyet analizi sonucu<sup>77</sup> oluşan bir bağlılıktır.

Oluşturulan bağlılık ile örgüt yararına tutum ve davranışların ortaya çıkması olarak hedeflenmiştir. Örneğin bireyin verimliliğinin artması, örgüt, iş ve diğer personel için zahmete katlanması, işten ayrılma ve devamsızlığının azalması ile ilişkilendirilmiştir.

### **5.3.6. John Meyer ve Natalie Allen'in Modeline Göre Örgüte Bağlılık Sınıflandırması**

Örgüte bağlılık modellerinden en çok kabul görmüş olan John Meyer ve Natalie Allen' in modeline göre üç türlü bağlılık vardır. Birincisi; psikolojik bir durum olan duygusal bağlılık, ikincisi; sosyal bir durum olan normatif bağlılık, üçüncüsü ise; ekonomik bir durum olan kronik devamlılık bağlılığıdır<sup>78</sup>.

*Duygusal Bağlılık*: Bireyin örgütün bir üyesi olmakla kazanmış olduğu kimlikten veya örgütün faaliyetlerine katılmaktan dolayı motive ve tatmin olması sonucu örgüte karşı olumlu duygulara sahip olmasıdır. Duygusal bağlılığı yüksek kişilerin örgüt üyeliğinin devamlılığı için 'gönüllü' oldukları ve örgütsel kimlikleri ile bütünleştikleri kabul edilmektedir.

*Normatif Bağlılık*: Bireyin aile, okul ve örgütlerdeki disiplin sürecinde kazandığı bireysel bilgi ve tecrübe sonucu oluş(turul)muş sorumluluk duygusudur. Wiener normatif bağlılığı, bireyin sosyalleşme sürecinde üyesi olduğu toplum ve örgütün amaç ve hedeflerine uygun davranmayı içselleştirmesinin sonucu oluşan normatif bir durum olarak tanımlamıştır<sup>79</sup>. Sosyalleşme sürecindeki kişiye kendisinden istenildiği şekilde davranması ve kurallara uymasının, aynı zamanda ahlaksal olarak da yerine

---

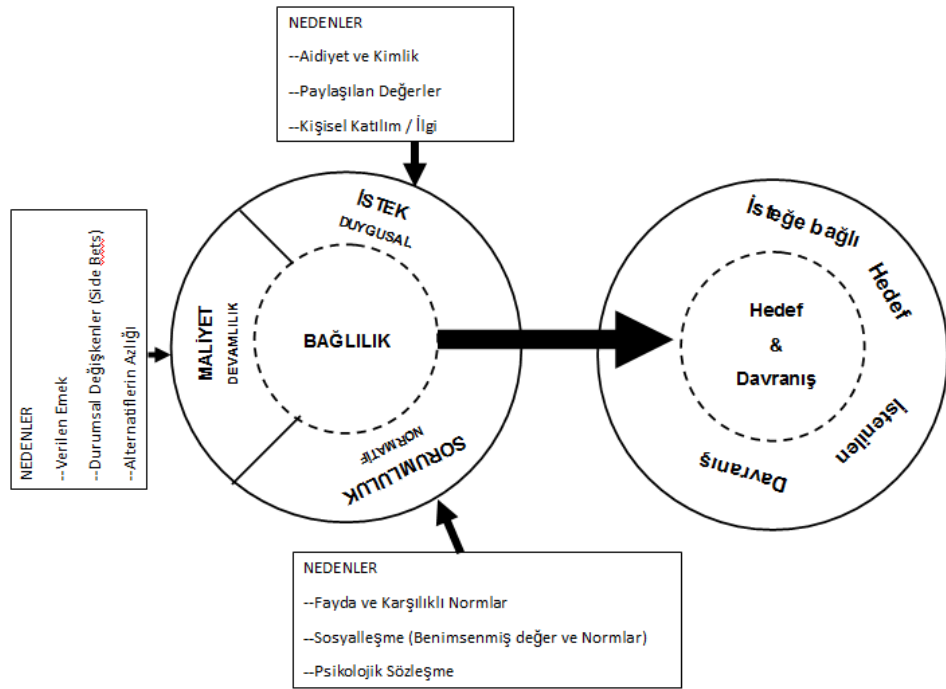
<sup>77</sup> Roger C. Meyer, F. David Schoorman, "Predicting Participation and Production Outcomes Through A Two-Dimensional Model of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, Vol.35, No.3, 1992, s.672.

<sup>78</sup> Allen, Meyer, **a.g.e.**, s.3.

<sup>79</sup> Wiener, **a.g.e.**, s.421.

getirmesi gereken şey ve bunun kendisinin topluma ve örgüte karşı bir sorumluluğu olduğu öğretilmektedir. Bireyin örgüte, kişilere karşı sahip olduğu sorumluluk duygusu; bireyin örgüte karşı sadık olması, örgütü eleştirmemesi ve örgüt için fedakârlık yapmaya hazır olması gibi sonuçlar sağlamaktadır.

*Kronik Devamlılık Bağ(ım)lılığı:* Meyer ve Allen kronik devamlılık bağlılığını Becker'in ara değişken teorisinden<sup>80</sup> geliştirmişlerdir. Becker'e göre birey karar verirken o anda gerçekleştireceği davranışı ile ilgili görünmeyen fakat davranışın gerçekleşmesi veya gerçekleşmemesinin ortaya çıkaracağı sonucuna bağlı olan ve kendisine fayda sağlayacak bir şeyi kaybetme veya kazanma durumunu göz önüne alarak karar vermekte, tutum ve davranışını düzenlemektedir. Meyer ve Allen kronik bağlılığı bireyin verdiği emeğin, zamanın, kazanılmış hakların büyüklüğü ve kaybetme riski ile örgüt haricindeki alternatiflerin azlığı olarak iki faktör ile incelemiştir<sup>81</sup>.



Şekil 1. Meyer ve Allen'in Örgüte Bağlılık Modeli

<sup>80</sup> Becker, a.g.e., s.35.

<sup>81</sup> Allen, Meyer, a.g.e., s.4.



Birinci faktör örgüt üyeliğinden kaynaklanan kazançların sonucu oluşan bağlılıktır. Bu durum örgüt üyeliğinin süresine bağlı olarak kazanılmış hakların büyüklüğü ve miktarı ile ilişkilidir. Uzun zamandır sürdürülen örgüt üyeliğinin getirmiş olduğu statü, ücret, kıdem tazminatı veya uzun süreli ücretli izinler gibi kazanımlar örgütten ayrılma ile kaybedilecekse birey örgüt üyeliğini sürdürmeye devam etmektedir. Örneğin kıdem tazminatı, iktidar tarafından kurgulanmış ve bağlılığı oluşturmak için oluşturulmuş bir araçtır. Bir diğeri ise; bireyin bir örgütte bir iş üzerinde uzmanlaşmak için harcadığı zaman ve verdiği emektir. Bu uzmanlık ve iş tecrübesi o örgüt ile sınırlı ise, sahip olunan uzmanlık ve tecrübe diğer örgütlere ürün olarak satılamıyor, transfer edilemiyorsa birey örgütte kalmak zorunda hissetmektedir. Örgüt-üye ilişkisinin özellikleri bireyin hareket özgürlüğünü ve gelecekteki planlarını kısıtlamaktadır. Becker'e göre bireyin kazanılmış haklarının büyüklüğü ile kalma isteği arasında bir ilişki olduğunu belirtmektedir<sup>82</sup>.

İkinci faktör ise, örgüt dışındaki iş imkânları kişi için bazı nedenlerden dolayı sınırlı ise birey örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını bildiği için kişi örgütten ayrılmak istememektedir<sup>83</sup>. Bu şartlar bireyin hedeflediği ve istediği bir sonuç olmayabilir ve zaman içinde gelişmeler, bireyin bağlılığını etkileyen şartlar oluşmuş olabilmektedir.

---

<sup>82</sup> Becker, **a.g.e.**, s.38.

<sup>83</sup> Allen, Meyer, **a.g.e.**, s.4

## 6. ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgüte Bağlılığı etkileyen faktörler iki temel boyut altında toplanmaktadır. Bu boyutlar bireysel ve örgütsel faktörlerdir.

### 6.1. Bireysel Faktörler

#### 6.1.1. Yaş

Bireyin yaşı; örgüte, işe ve iş arkadaşlarına karşı tutum ve davranışlarını, onlardan beklentilerini etkilemektedir.

Shoshana Zuboff günümüz orta yaş üzerindeki kişilerin bağlılık için disipline edildiklerini belirtmiştir<sup>84</sup>. Albert Hirschman yaşlı olan bireylerin bağlılıklarının daha kuvvetli olduğu belirtmiş ve bağlılığı sadakat olarak tanımlamıştır<sup>85</sup>. Angle ve Perry yaşı ilerlemiş bireylerin bireysel ve mesleki gelişim imkanlarının sınırlandığı için örgüte karşı bağlılıklarının güçlü olduğunu vurgulamaktadırlar<sup>86</sup>.

Amanda Griffiths yaşı ilerleyen bireyin alanında uzmanlaşması sonucu belirli alanda derinleşirken örgüt içinde ilişki ağı ile bağlılıkları artmaktadır<sup>87</sup>. Genç olan bireylerin yaşlılara göre daha az bağlılık gösterecekleri ön kabulü hakimdir. Yaşlı bireylerde daha güçlü örgüte bağlılık tespit edilmiştir<sup>88</sup>.

---

<sup>84</sup> Zuboff, **a.g.e.**, s.75

<sup>85</sup>Hirschman, **a.g.e.**, s.431.

<sup>86</sup>Angle, Perry, **a.g.e.**, s.14.

<sup>87</sup> Amanda Griffiths, “Work Design and Management The Older Worker”, **Experimental Aging Research**, Vol.25, 1999, s.413.

<sup>88</sup> Peter Lok, John Crawford, “Antecedent of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.16, No.8, 2001, s.606

### 6.1.2. Cinsiyet

Literatürde örgüte bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişki durumu konusunda bir netlik bulunmamaktadır. Örneğin; Amy Colbert ve Ik-Whan Kwon kadınların erkeklere göre daha yüksek seviyede örgüte bağlılığa sahip olduklarını tespit etmişlerdir<sup>89</sup>. Forrest Aven ve diğerleri<sup>90</sup>, Therese Joiner ve Steve Balakis<sup>91</sup> araştırmalarında kadınlar ile erkekler arasında örgüte bağlılık açısından anlamlı bir fark olmadığını tespit etmişlerdir.

### 7.1.3. Eğitim Düzeyi

I.E. Jernigan ve Joyce Beggs tarafından eğitim düzeyi yükseldikçe örgüte bağlılığın zayıfladığı tespit edilmiştir<sup>92</sup>. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin iş tatmini yüksek olsa da düşük düzeyde örgüte bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir<sup>93</sup>. Eğitim düzeyi yüksek olan birey sahip olduğu bilgi ve tecrübeyi piyasada ürün olarak pazarlama eğilimi içindedir. Bunun için bağlılığı düşük normatif bağımsızlığı yüksek olmaktadır.

### 7.1.4. Yabancı Dil

Türkiye’de bir çok örgütün işe alma sürecinde başvuru şartlarından biri olarak uluslararası veya ulusal yabancı dil sınavlarından belirli bir puan almayı şart koşması veya kendi yabancı dil sınavını yapması yabancı dil bilenlerin iş bulma şansını

---

<sup>89</sup> Amy Colbert, Ik-Whan Kwon ,“Factors Related to The Organizational Commitment of College and University Auditors”, **Journal of Managerial Issues**, Vol.12, No.4, 2000, s.484-501.

<sup>90</sup> Forrest F. Aven, Barbara Parker, Glenn M. McEvoy, “Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis”, **Journal of Business Research** , Vol.26, No.1, 1993, s.63-73.

<sup>91</sup> Therese Joiner, Steve Balakis, “The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics”, **International Journal of Educational Management**, Vol.20, No.6, 2006, s.446-447.

<sup>92</sup> I.E. Jernigan, Joyce Beggs, “An Examination of Satisfaction with My Supervisor and Organizational Commitment”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.35, No.10, 2005, s.2183.

<sup>93</sup> Roger Mayer, David Schoorman, “Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.19, 1998, s.23.

artırmakta; örgütlerin yabancı dil bilen adayları örgüte çekebilmek ve üyeleri olan personeli ellerinde tutabilmek için yabancı dil seviyesine göre sınıflayarak dil tazminatı ödemesi bireyler için önemli bir faktör olmaktadır.

#### 7.1.5. İş Tecrübesi

İş tecrübesi ile örgüte bağlılık ilişkili olup, tecrübe artıkça kronik bağlılığında arttığı tespit edilmiştir<sup>94</sup>. Roger Mayer David Schoorman özellikle iş tecrübesi ile birlikte örgüt-üye ilişkisine bağlı olarak kazanılan faydaların örgüte bağlılığı güçlendirdiğini tespit etmişlerdir<sup>95</sup>.

İş tecrübesi artarken, uzun süre aynı statü de kalmak örgüte bağlılığı olumsuz etkilemektedir<sup>96</sup>. Mary Bambacas örgüt içinde kariyer yapma fırsatı olan bireylerin iş tecrübesi ile birlikte örgüte bağlılıklarının arttığını tespit etmiştir<sup>97</sup>.

#### 7.1.6. Şirket Kıdemi

Personelde şirket kıdemi arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı görülmektedir. Hirschman örgüt kıdemi yüksek kişilerin örgütten ayrılmak yerine örgüt üyeliğini devam ettirdiklerini belirtmektedir<sup>98</sup>. Bu kişilerin iktidarın yaptıklarını eleştirebileceklerini ya da tüm uygulamaları peşin kabul edebileceklerini belirtmiştir. Klasik yaklaşımın hakim olduğu, yani kıdeme göre ücret, terfi ve sosyal hak verilen örgütlerde kıdem arttıkça bağlılık artmaktadır.

---

<sup>94</sup> Jernigan, Beggs, **a.g.e.**, s.2183.

<sup>95</sup> Mayer, Schoorman, **a.g.e.**, s.23.

<sup>96</sup> Shao Ling, An-Tien Hsieh, “Constraints of Task Identity on Organizational Commitment” **International Journal of Manpower**, Vol.23, No.2, 2002, s.161.

<sup>97</sup> Mary Bambacas, “ Organizational Handling of Careers Influences Managers’ Organizational Commitment”, **Journal of Management Development**, Vol.29, No.9, 2010, s.818.

<sup>98</sup> Hirschman, **a.g.e.**, s.431

### 7.1.7. Bireysel Verimlilik

Ellen Jackofsky yüksek performans ve verimlilik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki bulunduğunu, performansı yüksek ve verimli olan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir<sup>99</sup>. Performansı yüksek birey örgüt dışı daha iyi ücret, terfi, gelişim imkanı, itibar, daha az iş yükü ve daha iyi çalışma şartlarına karşı duyarlı hale gelmektedir. Emand Mohammed ve Siva Nathan araştırmalarında performansı iyi, iş tatmini ve örgüte bağlılıkları yüksek olan personelde işten ayrılma niyeti tespit etmişlerdir. Bu personelin %58'i takip eden üç yıl içinde işten gönüllü olarak ayrılmıştır<sup>100</sup>. Jackofsky işten ayrılma niyeti, verimlilik ve iş tatminini araştırma sonuçlarına göre hepsinin yüksek tespit edildiğini vurgulamaktadır<sup>101</sup>.

### 7.1.8 İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti bireyin örgüt üyeliğini sona erdirme arzusunun bir ifadesidir. Klasik yaklaşım çalışanın iş tatmini düşük ise işten ayrılma niyetinin ortaya çıktığı ve güçlendiğini öngörmektedir<sup>102</sup>. Düşük iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki uzun zaman önce tespit edilmiştir. Örneğin Kenneth McLaughlin iş ortamından veya kazanılan ücretten kaynaklanan memnuniyetsizliğin işten ayrılma niyetini oluşturduğu ve güçlendirdiğini belirtilmektedir<sup>103</sup>.

Eğer bireyde örgüte bağlılık varsa işten ayrılma niyetinin oluşmayacağı öngörülmüştür. George Dreher yüksek performans gösteren bireyin amirleri tarafından ödüllendirilmesi ile tanınması sonucu yüksek performansa bağlı kazandığı

---

<sup>99</sup> Ellen Jackofsky, "Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model", **Academy of Management Review**, Vol.9, No.1, 1984, s.78-79.

<sup>100</sup> Emand Mohammed, Siva Nathan, "Antecedents and Consequences of Financial Analyst Turnover", **Review of Accounting and Finance**, Vol.7, No.4, 2008, s.363-367.

<sup>101</sup> Jackofsky, **a.g.e.**, s.79-81.

<sup>102</sup> Roberto Luna, Joaquin Camps, "A Model of High Performance Work Practices and Turnover Intention", **Personnel Review**, Vol.37, No.1, 2008, s.32.

<sup>103</sup> Kenneth McLaughlin, "A Theory of Quits and Layoffs with Efficient Turnover", **Journal of Political Economy**, Vol.99, No.1, 1991, s.3.

faydalar dolayısıyla iş tatminin ve örgüte bağlılıklarının arttığını belirtmektedir<sup>104</sup>. Julia Lane ve Micheal Parkin<sup>105</sup>, William ve Livingston<sup>106</sup> ise örgüte bağlılığı yüksek olan personelin işten ayrılma niyetinin düşük olacağını belirtmektedirler.

Howard Becker, bireyin işten ayrılma niyeti olsa bile kazanmış olduğu fakat örgüt üyeliğinin devamı şartına bağlanmış ekonomik ve diğer faydaları kaybetmemek için örgüte bağlılığının güçlendiği, ayrılma niyetinin bastırıldığı, eyleme dönüşmediği belirtmektedir<sup>107</sup>.

Klasik yaklaşımda birey kariyer yönetiminde pasif ve bağlılığa hazır olarak kabul edilmiştir<sup>108</sup>. Fakat günümüzde birey pasif değil aksine özne olarak aktif olmaya zorlanmaktadır. Birey; bireysel gelişimini planlayan, örgüt içi kadar dışına da duyarlı ve tüm sorumluluk kendisinde olandır<sup>109</sup>. Örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki klasik yaklaşımın ön kabullerinde olduğu kadar açık ve net değildir. Bireyde her ne sebepten olursa olsun iş tatmini, örgüte bağlılık bulunabileceği gibi işten ayrılma niyeti de bulunabilmektedir. Donald Parson çalışanın işten ayrılmasının temelde ekonomik nedenlere dayandığını vurgulamaktadır<sup>110</sup>.

### 7.1.9 Normatif Bağımsızlık

Roderick D. Iverson ve Donna M. Buttigieg normatif bağlılığın örgüt üyeliği kazanılmadan örgüt öncesi disiplin sürecinde oluşturulduğunu ve normatif bağlılığı etkileyen faktörlerin iş temelli örgüt-üye ilişkisinden kaynaklanan faktörlerden daha

---

<sup>104</sup> George Dreher, "The Role of Performance in The Turnover Process", **Academy of Management Journal**, Vol.25, No.1, 1982, s.145.

<sup>105</sup> Julia Lane, Micheal Parkin, "Turnover in An Accounting Firm", **Journal of Labour Economics**, Vol.16, No.4, 1998, s.703.

<sup>106</sup> Charles Williams, Linda P. Livingstone, "Another Look at The Relationship Between Performance and Voluntary Turnover", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.2, 1994, s.269.

<sup>107</sup> Becker, **a.g.e.**, s.32

<sup>108</sup> Baek Brain Joo, Sunyoung Park, "Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.31, No.6, 2010, s. 484.

<sup>109</sup> Scott E. Seibert, Micheal Crant, Maria Kraimer, "Proactive Personality and Career Success", **Journal of Applied Psychology**, Vol.84, No.3, 1999, s. 416.

<sup>110</sup> Donald O. Parson, "Specific Human Capital: An Application to Quit Rates and Layoff Rates", **Journal of Political Economy**, Vol.80, 1972, s.1120.

çok temel kişilik özelliği olduğu belirtmektedirler<sup>111</sup>. Benzer şekilde Theo Nicholas ve Nadir Sungur araştırmalarında daha önce Bulgaristan’da, sosyalist bir sistem içinde yetişmiş bireylerin Türkiye’de yetişmiş bireylere göre normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir<sup>112</sup>.

1990’lı yıllarda Çin<sup>113</sup>, Hindistan<sup>114</sup>, Polonya ve Macaristan<sup>115</sup> gibi kolektivist ülkeler eğitim sistemlerinde küresel şirketlerin ihtiyaçlarını karşılamak için bireyciliği, bağımsızlığı, rekabeti güçlendirici ve inovasyonu hedefleyen dersler koymuşlardır. Hindistan’da Nagarajan Ramamoorthy ve diğerlerinin 2007 yılında yapmış olduğu araştırmada bireylerin hala ontolojik kolektivist olmakla birlikte iş ortamında faydacı bireyciliğin hakim olduğunu tespit etmişlerdir. Hintliler bulundukları örgütte kariyer yapabileceklerini, bununla birlikte örgütten ayrılma niyetlerini ve dışarıdaki daha iyi ücret, gelişim imkanı ve terfi sağlayacak iş fırsatlarını araştırdıklarını belirtmişlerdir<sup>116</sup>.

Kathryn L. Fonner ve Michael E. Roloff küçülme sürecinde olan bir örgütte yaptıkları araştırmada personelin psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından ihlal edildiğini düşündükleri, yönetime güvenmedikleri çünkü yönetimin kendilerini dikkate almadan, bağımsız hareket ettiği algısının oluştuğu, örgüt içinde gelecekleri hakkında belirsizlik içinde olduklarını ve örgüte bağlılık seviyelerinin düştüğünü tespit etmişlerdir. Buna karşılık aynı örgütte stajyer olarak bulunan personelin ise örgüt üyelerinin düşüncelerinin tersine işten çıkarmalara sebep olan küçülme, dış satın alma veya insan yerine makinelerin kullanılması gibi uygulamaların örgütün rekabette başarılı olabilmesi için gerekli uygulamalar olarak gördüklerini tespit etmişlerdir. Geleceğin potansiyel personeli olarak kendilerinin de bu uygulamalar ile karşılaşmalarını ve kendilerinin de iş değiştirecek olmalarını doğal bir durum olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Örgütün kendilerine gelişim imkanı sağlayabileceğini

---

<sup>111</sup> Iverson, Buttigieg, **a.g.e.**, s.328

<sup>112</sup> Nichols, Sungur, **a.g.e.**, s.65-75.

<sup>113</sup> Verbarg, Drenth, Koopman, Muijen, Wang, **a.g.e.**, s.394-397.

<sup>114</sup> Ramamoorthy, Kulkarni, Gupta, Flood, **a.g.e.**, s.199.

<sup>115</sup> Gomez, **a.g.e.**, s.1100.

<sup>116</sup> Ramamoorthy, Kulkarni, Gupta, Flood, **a.g.e.**, s.199.

ama bunun sürekli olmayacağını, günümüzde iş garantisinin olmadığı ve farklı örgütlerde çalışmak zorunda kalacaklarını kabullenmiş oldukları tespit edilmiştir<sup>117</sup>. Eğitim sürecini tamamlayan bireylerin rekabetçi ve örgüt dışı iş imkânlarına karşı duyarlı olmaları, örgüt öncesi disiplin sürecinde klasik yaklaşımın bağlılık ve sadakatin tam tersine, bağımsızlığın normatif olarak öğretildiğinin bir ifadesi olarak yorumlanabilir.

#### 7.1.10 Bireysel Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi bireyin becerilerini geliştirmek için yeni bilgi kazanma ve kullanma sürecidir. Klasik dönemde istikrar yüksek ve değişim yavaş olduğu için kazanılan bilgi ve beceri uzun süre geçerliliğini koruyabilmiştir. Örgüt içinde vasıflı olarak tanımlanan çalışanın bilgisi ve yetkinlikleri ise genelde aynı işi, istikrarlı bir ortamda defalarca yapmaktan kaynaklanmıştır. Bu tür bir bilginin kazanılması hem zor olmuş hem kolayca kaybedilmemiş hem de uzun dönem geçerliliğini korumuştur<sup>118</sup>.

Bilgi üretiminin hızlanması, farklı alanlardaki bilgilerin yorumlanarak diğer alanlara aktarılması değişimi hızlandırmıştır. Günümüz örgütleri, istikrarı uzun dönemli koruma çabası yerine etkinliği ve verimliliği artırmak, rekabet avantajı sağlamak için yeni bilgi, yol ve yöntemleri kullanmayı tercih etmektedirler. İş süreçlerindeki değişimlerin sonucu olarak örgütsel yapı yeniden düzenlenmekte, görev tanımları, personelin sahip olması gereken bilgi ve beceri değişmektedir. Değişimlerin gerekliliği olarak öznenin kendisini sürekli geliştirmesini gerektirmekte veya iktidar tarafından değişime zorlanmaktadır<sup>119</sup>. Günümüzde değişimin sürekli olması bireyin, tecrübeden daha çok hızlı öğrenebilme ve uyum sağlayabilme becerisine, düşünsel esnekliğe sahip olmasını gerektirmektedir. Çünkü değişimlerin sonucu olarak personelin yeni konumu, elektronik verileri anlama ve yorumlama yeteneğine sahip olmasını gerektirmektedir.

---

<sup>117</sup> Fonner, Roloff, **a.g.e.**, s.219–220.

<sup>118</sup> Zuboff, **a.g.e.**, s.41.

<sup>119</sup> Pierre Teilhard De Chardin, **The Future of Man**, Harper & Row Publisher, New York, 1964, s.19.



Birey değişiminin gerekliliği yeni bilgi ve becerilere sahip olması yani öğrenme sürecinin sorumluluğu tamamen kendisindedir. Sorumluluk örgütten bireye aktarılmış, ‘**kişisel gelişim**’, ‘**yaşam boyu öğrenme**’ gibi kavramlarla kurumsallaştırılarak iş hayatı ile ilişkilendirilmiştir. Artık bilgi yönetimi tamamen bireysel gelişime dönüştürölmüştür<sup>120</sup>.

Günümüzde birey okul ve diğer örgütler dışında, tamamen pozitif söylevlerle kendini disipline edebilmesi için paket programlar hazırlanmıştır. Birçok şey bireysel gelişim tanımı ile kurumsallaştırılmış ve eğitim paketlerine dönüştürölmüştür. Bunların anlamı bireyin modern bilimin araştırma ve analiz konusunun ötesinde kendisinin de nesnesi haline gelmiş olmasıdır. Birey isterse, ‘**bilgi**’ olarak tanımlanmış, iktidar olmasını sağlayacak, sistemleştirilmış, metodolojiler öğreten paketlere ulaşabilmekte, yol ve yöntemleri kendi kendine öğrenebilmektedir. Yani kendi kendini disipline edebilmekte, arzu ettiği kimliklere ulaşabilmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olabilmektedir.

Kendisini bir bilgi ürünü olarak kurgulamak ya da yenilemek, farklılaşmak isteyen bireylere fırsat tanınmaktadır. Bu farklılaşma amaçlı bireysel gelişim süreci ‘**fırsat eşitliği**’ ile meşrulaştırılmıştır. Fırsat eşitliğine inanan bireyler sahip oldukları bilgiyi reel sermaye olarak görmekteler ve bir ürün olarak piyasada satma arzuları gelişmiştir.

Bu sürecin sonucu olarak bireysel gelişimine önem veren bireyler örgüt içinde ve dışında kendisini geliştirebilecek imkânlarla ulaşmanın, kendilerini geliştirmenin ve işinde daha iyi olmanın yollarını aramaktadırlar<sup>121</sup>. Bu yaklaşım Foucault’a göre yeni bir rasyonellik tipini<sup>122</sup> ortaya çıkarmıştır. Birey sahip olduğu veya olacağı bilgiyi üyesi olduğu örgütten daha çok dış piyasaya göre değerlendirmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe bireyler asıl yatırımın mevcut örgütlerinden daha çok kendilerine yatırım yaptıklarını düşünmektedir. Ayrıca örgütten ayrıldıkları takdirde daha önce

---

<sup>120</sup> Suuari, Makela, **a.g.e.**, s.630.

<sup>121</sup> Joo, Park, **a.g.e.**, s. 486.

<sup>122</sup> Foucault, **Bilginin Arkeolojisi**, s.15.

kendilerine yaptıkları bu yatırım sayesinde daha rahat iş bulabileceklerini, en azından iş bulmada zorlanmayacaklarını düşünmektedirler<sup>123</sup>.

Günümüz bireyi için iş garantisinden daha çok iş bulabilme, istihdam olasılığı, **‘piyasa talebi’**<sup>124</sup> önemlidir. Temelde bireyin gelişimini ifade eden bilgi yönetimi örgüt merkezli olmaktan daha çok piyasa merkezli planlanmaktadır. Çünkü sahip olduğu bilgiyi, piyasadaki tanımı ile uzmanlığını **transfer edilebilir bir yetkinlik, pazarlanabilecek bir ürün** haline getirme çabasıdır bu<sup>125</sup>. Robert Louis Flood bu durumu **‘belirsizlik içinde öğrenme’** olarak tanımlamaktadır<sup>126</sup>.

#### 7.1.11 İstihdam Olasılığı

İstihdam olasılığı bireyin işten ayrıldığı zaman örgüt dışında iş bulabilme olasılığı algısıdır. Eğer birey başka bir iş bulabilme olasılığını yüksek buluyorsa işten ayrılma niyeti güçlenmektedir. Eğer iş bulabilme olasılığı düşük ise bireyin kronik bağlılığı güçlenmektedir.

Nagarajan Ramamoorthy ve diğerleri araştırmalarında İrlandalı personelin işten ayrılma niyetlerinin bulunduğunu fakat personelin örgütteki işlerine devam etme arzusunun daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir. Ramamoorthy ve diğerleri bu durumun nedenin İrlanda ekonomisinin kriz içinde olması dolayısıyla bireylerin örgüt dışında iş alternatiflerinin azlığı olarak açıklamışlardır<sup>127</sup>.

---

<sup>123</sup> Güven Ordun, **Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma**, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı Doktora Tezi, (Basılmamış), İstanbul, 2002, s.97.

<sup>124</sup> K.S. Günter, H.C. Chei, C. Paula, C. Jean, T. Mami, “Predictors of Turnover Intentions in Learning Driven and Demand Driven International Assignments: The Role of Repatriation Concerns, Satisfaction with Company Support, and Percieved Career Advancement Opportunities”, **Human Resources Management**, 2009, Vol.48, No.1, s.92.

<sup>125</sup> Michel Foucault, **Özne Ve İktidar**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2005, s.99.

<sup>126</sup> Robert Louis Flood, **Rethinking The Fifth Discipline: Learning Within The Unknowable**, Routledge, NewYork, 2001, s.90.

<sup>127</sup> Ramamoorthy, Kulkarni, Gupta, Flood, **a.g.e.**, s.199.

Herhangi bir nedenden dolayı istihdam olasılığı düşük olan bireylerin işten ayrılma niyetleri düşük olmakta ve işten ayrılma niyeti güçlü olan bireylere göre örgüt yöneticilerine karşı daha toleranslı, örgüt içi olumsuzlukları daha olumlu yorumlama eğilimi içinde oldukları tespit edilmiştir<sup>128</sup>.

## 7.2 Örgütten Kaynaklanan Faktörler

Bağlılık ile ilgili geleneksel bakış açısı bireyin kendisini kurumun bir parçası olarak görmesidir. Dolayısıyla örgüte bağlılığı etkileyen en önemli faktörler iş ile ilgili faktörlerdir. Örgütün kapsamında bireyin bağlı bulunduğu çalışma grubuna ve yerine getirdiği göreve ilişkin faktörlerin de tespit edilmesi bireyin tutum ve davranışlarının daha açık biçimde anlaşılması açısından yararlı olacaktır<sup>129</sup>.

### 7.2.1 İşin Niteliği

İşin niteliği çalışanın işe ve örgüte bağlılığı ve aralarındaki ilişkiyi etkilemektedir. Aaron Cohen ve Aya Veled Hecht araştırmalarında işin niteliğinin personelde öncelikle işe, daha sonra ise örgüte karşı duygusal bağlılığı güçlendirdiğini tespit etmişlerdir<sup>130</sup>. Peter Lok ve John Crawford işin niteliğinden kaynaklanan çalışanın iş tatmini ile örgüte bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir<sup>131</sup>. İş tatmini yüksek kişilerin örgüte bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Birgit Benkhoff işi yapmaktan kaynaklanan iş tatminini ile örgüte bağlılık arasında diğer faktörlere göre daha güçlü bir ilişki bulunduğunu vurgulamaktadır<sup>132</sup>.

---

<sup>128</sup> Ng., Feldman, **a.g.e.**, s.1058-1062.

<sup>129</sup> Ordun, **a.g.e.**, s.99.

<sup>130</sup> Aaron Cohen, Aya Veled Hecht, "The Relationship Between Organizational Socialization and Commitment in The Workplace Among Employees in Long-Term Nursing Care Facilities", **Personnel Review**, Vol.39, No.5, 2010, s.547.

<sup>131</sup> Lok, Crawford, **a.g.e.**, s.606.

<sup>132</sup> Birgit Benkhoff, "Disentangling Organizational Commitment", **Personnel Reiew**, Vol.26, No1-2, 1997, s.125.

Jackofsky ise işten ayrılma niyeti ve iş tatminini arasındaki ilişkini net olmadığı her ikisini de aynı anda yüksek olabileceğini belirtmektedir<sup>133</sup>.

### 7.2.2 Örgüt İçi Güven ve Rekabet

Örgütlerde güven kavramı genellikle kişiler arası güven, amire güven ve üst yönetime güven şeklinde üç faktöre yoğunlaşmıştır<sup>134</sup>. Birgit Benkhoff örgüt içinde amire ve iş arkadaşlarına duyulan güven ile örgüte bağlılık arasında ilişki tespit etmiştir. Duyulan güven seviyesi ile örgüte bağlılık seviyesi arasında pozitif bir ilişki görülmüştür<sup>135</sup>. Adela McMurray ve diğerleri<sup>136</sup>, Therese Joiner ve Steve Balakis<sup>137</sup> çalışma ortamında iş arkadaşlarına ve yönetime güven ile örgüte bağlılık arasında güçlü ilişki olduğunu, rekabetin ise işten ayrılma niyetini güçlendirdiğini örgüte bağlılığı zayıflattığını tespit etmiştir. Donald Ferrin ve Kurt Dirks yöneticilerin ödül ile kendilerine karşı güveni geliştirebileceklerini belirtmektedirler<sup>138</sup>. Aaron Cohen ve Aya Veled Hecht yöneticilerin prosedürel adalet konusunda sağladıkları güvenin, rekabeti düşürdüğü ve örgüte bağlılığı güçlendirdiğini tespit etmişlerdir<sup>139</sup>.

### 7.2.3 Amirin Güç Kullanım Tarzı

I.E. Jernigan ve Joyce Beggs'in araştırmaları amirin tutum ve davranışları ile örgüte bağlılık arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Amirin pozitif tutum ve davranışlarının personelin örgüte bağlılığını güçlendirdiği tespit edilmiştir<sup>140</sup>.

---

<sup>133</sup> Jackofsky, **a.g.e.**, s.79-81.

<sup>134</sup> Ordun, **a.g.e.**, s.100.

<sup>135</sup> Benkhoff, **a.g.e.**, s.125.

<sup>136</sup> Adela J. McMurray, D. R. Scott, R. Wayne Pace, "The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Commitment", **Human Resources Development Quarterly**, Vol.15, No.4, 2004, s.479-480.

<sup>137</sup> Joiner, Balakis, **a.g.e.**, s.446-447.

<sup>138</sup> Donald Ferrin, Kurt Dirks, "The Use of Reward to Increase and Decrease Trust: Mediating Processes and Differential Effects", **Organization Science**, Vol.14, No.1, 2003, s.28.

<sup>139</sup> Cohen, Hecht, **a.g.e.**, s.547

<sup>140</sup> Jernigan, Beggs, **a.g.e.**, s.2183.

Post-modernizm pozitif disiplin ve güç kullanımı yaklaşımı ile öncelikle bilgi ve ödül gücünü öne çıkarmakta, yasal gücün kullanılmasını negatif olarak görmekte ve onaylamamaktadır.

#### 7.2.3.1. Bilgi Gücü

Mark van Vuuren, Menno D.T. de Jong ve Erwin R. Seydel araştırmalarında amirin iletişimi ve bilgi paylaşım düzeyi ile çalışanın örgüte bağlılık düzeyi arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bilgi paylaşımına ve iletişime önem veren yöneticilerin astlarında örgüte bağlılık seviyesinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir<sup>141</sup>. Amirin sahip olduğu mesleki bilgi ve beceri ile bunları paylaşım seviyesi ile örgüte bağlılık arasında ilişki tespit edilmiştir<sup>142</sup>. John Mathieu ve Dennis Zajac örgütsel öğrenme ortamı ile örgüte bağlılık arasında bir ilişki olduğu ve çalışma ortamının özelliğinin örgüte bağlılığı güçlendirdiğini vurgulamışlardır<sup>143</sup>.

#### 7.2.3.2. Ödül Gücü

Therese Joiner ve Steve Balakis amirin bireyin performansı hakkında geri bildirim vermesi ve yüksek performansı ödül ile desteklemesi örgüte bağlılığı güçlendirdiğini tespit etmişlerdir<sup>144</sup>.

Bilgi ve becerilerini geliştiren ve iş performanslarını artıran personele, yöneticileri tarafından gelişen performansları hakkında geri bildirim verilmesi ve bunun için

---

<sup>141</sup> Mark Van Vuuren, Menno D.T. De Jong, Erwin R. Seydel, "Direct and Indirect Effects of Supervisor Communication on Organizational Commitment", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol.12, No.2, 2007, s.123.

<sup>142</sup> Benkhoff, **ag.e.**, s.125.

<sup>143</sup> John Mathieu, Dennis Zajac, "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", **Psychology Bulletin**, Vol.108, No.2, 1990, s.180.

<sup>144</sup> Joiner, Balakis, **a.g.e.**, s.446-447.

ödüllendirilmeleri iş tatmini ve motivasyonlarını artırmaktadır<sup>145</sup>. Ian Williamson ve diğerleri yöneticilerin ödül ile personelin örgüte bağlılıklarını güçlendirdiklerini gözlemlemişlerdir<sup>146</sup>. Bireyin mevcut işinden sağlayacağı ekstra ekonomik fayda ve kariyer fırsatı örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu güçlendirirken, işten ayrılma niyetini ise zayıflatmaktadır<sup>147</sup>.

### 7.2.3.3 Yasal Güç

Amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur<sup>148</sup>. Özellikle genç personelin prosedürel uygulamalar yöneticinin öncelik vermesi, yaşlı personele göre örgüte bağlılıklarını daha olumsuz etkilemektedir<sup>149</sup>.

### 7.2.4 Üst Yönetim

Şirket strateji ve politikalarını belirleyen üst yönetimden memnun olmayan personelin işten ayrılma niyetleri artarken, gönüllü işten ayrılma oranı yükselmektedir. Buna karşılık yöneticilerinden memnun olan personelde örgüte bağlılık bulunmaktadır<sup>150</sup>. Üst yönetimin personele karşı tutum ve davranışları personelin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Eğer yöneticiler personele veya

---

<sup>145</sup> Joan Breet, Don VandeWalle, "Goal Orientation and Specific Goal Content as Predictors of Performance Outcomes in A Training Program", **Journal of Applied Psychology**, Vol.84, No.6, 1999, s. 863.

<sup>146</sup> Ian Williamson, Meredith Burnett, Kathy Bartol, "The Interactive Effects of Collectivism and Organizational Rewards on Affective Organizational Management", **Cross Cultural Management An International Journal**, Vol.16, No.1, 2009, s.38.

<sup>147</sup> Wei Zhao, Xueguang Zhou, Intraorganizational Career Advancement and Voluntary Turnover in A Multinational Bank in Taiwan", **Career Development International**, Vol.13, No.5, 2008, s.405.

<sup>148</sup> Lok, Crawford, **a.g.e.**, s.606.

<sup>149</sup> Natalie Ferres, Anthony Travaglione, Ian Firms, "Attitudinal Differences Between Generation – X and Older Employees", **International Journal of Organisational Behaviour**, Vol. 6, No.3, 2003, s.325.

<sup>150</sup> Jernigan, Beggs, **a.g.e.**, s.2173.

örgüte bağlı değiller ise personelin örgüte bağlılığı düşük, işten ayrılma niyeti ve oranı ise yüksek olmaktadır<sup>151</sup>.

### 7.3 Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Toby M.Egan, Baiyin Yang, Kenneth R. Bartlett<sup>152</sup> ve Thomas A. Wright, Douglas G. Bonett<sup>153</sup> işten ayrılma niyeti ile düşük iş tatmini ve zayıf örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyin işten ayrılma niyetinin düşük olacağı belirtilmiştir<sup>154</sup>.

Baek Brain Joo ve Sunyoung Park örgüte bağlılığın bir bireyin örgütün tümü ile ilgili duygularından oluştuğunu vurgulamaktadırlar. Bunun için işten ayrılma niyeti ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiden çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirip etirmeyeceğinin anlaşılabilirliğini belirtmişlerdir<sup>155</sup>. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki hiyerarşik olarak yüksek düzeydeki ve bilgi açısından uzman, profesyonel olan kişilerde daha güçlü olduğu tespit edilmiştir<sup>156</sup>.

**Chi-Sum Wong ve diğerlerinin yapmış olduğu araştırmada ise işten ayrılma niyeti ile örgüte bağlılık arasında güçlü bir ilişki tespit edilmemiştir<sup>157</sup>. Karın Falkenburg ve Birgit Schyns post-modern dönemde örgüte bağlılık, iş tatmini**

---

<sup>151</sup> Ebru Günlü, Mehmet Aksaraylı, Nilüfer Şahin Perçin, “Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 22 No. 5, 2010, s.694.

<sup>152</sup> Toby M. Egan, Baiyin Yang, Kenneth R. Bartlett, “The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.15, No.3, 2004 s.296.

<sup>153</sup> Thomas A. Wright, Douglas G. Bonett, “Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover”, **Journal of Management**, Vol.33, No.2, 2007, s.152.

<sup>154</sup> Joo, Park, **a.g.e.**, s. 488.

<sup>155</sup> **A.g.e.**, s. 483.

<sup>156</sup> Fethi Çalışır, Çiğdem Gümüşsoy, İbrahim Işkin, “Factors Affecting Intention to Quit Among IT Professionals in Turkey”, **Personnel Review**, Vol.40, No.4, 2011, s.516.

<sup>157</sup> Chi-Sum Wong, Chun Hui, Yui-Tim Wong, Kenneth Law, “The Significant Role of Chinese Employees’ Organizational Commitment: Implication for Managing Employees in Chinese Societies”, **Journal of World Business**, Vol.36, No.3, 2001, s.335.

ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin klasik yaklaşımın varsaydığı gibi net olmadığını belirtmektedir<sup>158</sup>.

---

<sup>158</sup> Karin Falkenburg, Birgit Schyns, “Work Satisfaction, Organizational Commitment, and Withdrawal Behaviors”, **Management Research News**, Vol.30, No.10, 2007, s.719.



## 8. ÖRGÜTE BAĞLILIĞA KARŞI BAĞIMSIZLIK

### 8.1. Modernizm ve Örgüte Bağlılık

Henry Ford, ‘*Tarih saçmadır. Gelenek istemiyoruz. Bizler bugünü yaşamak istiyoruz. Dikkate alınabilecek tarih, yegâne tarih, bugün yapmakta olduğumuz tarihtir.*’ demiştir. Ford bu sözleri söylerken fabrikasındaki en büyük sorun geleneksel yapının zanaatkarlarından oluşan işçilerin işten ayrılma oranı yıllık %370’e ulaşmıştır<sup>159</sup>. Ford, işletmesinin geleceğinin işçilerin istikrarına bağlı olduğuna, işçilerin işletmenin ihtiyacına göre disipline edilmesi, şekillendirmesi gerektiğine inanmıştır.

Ford personelin kendi ürettikleri arabaları satın almalarını istediğini söyleyerek işçilerin ücretlerini iki katına çıkarmıştır. Bu ücret düzenlemesi sonucu işçilerin satın aldığı araba satışlarının küçük bir kısmını oluştururken üretim maliyetlerini yükseltmiştir. Ford’un bu yüksek maliyete katlanmasının asıl nedeni, üretimin istikrarını bozarak daha yüksek maliyetlere neden olan örgütün işçi hareketliliğinin durdurulması, işçilerin örgüte bağlılıklarının oluşturulmasıdır<sup>160</sup>. Çünkü Ford üretimde iş bölümünü oturtmak ve ürün kalitesini artırmak için işçiler için teknik eğitim programları düzenlemiştir. Yaptığı yatırımların geri dönüşünü sağlayabilmesi için personelin örgütte uzun süre kalmalarının sağlamak, hareket kabiliyetlerini azaltmak için aktif çalışma hayatları süresince işçileri disipline etmeyi gerekli görmüştür.

**Bireylerin bağlılık oluşturulacak şekilde disipline edilmelerinin önemine ilk Durkheim dikkat çekmiştir.** Durkheim’a göre birey disipline edilmediği, kontrol altına alınmadığı takdirde toplumsal ahenk ve istikrara karşı tehlikeli bir güç haline gelme ihtimali vardır. İyi bir vatandaş, verimli bir işçi olmak, toplumsal faydaya katkı yapmak bireyin ödevidir. Bunun ödevin yerine getirilmesi için bireyin yeterli

---

<sup>159</sup> Zuboff, **a.g.e.**, s.34.

<sup>160</sup> Bauman, **Bireyselleşmiş Toplum**, s.32.

tutarlılığa kavuşturularak topluma karşı bağlılık oluşturulmalıdır<sup>161</sup>. **Klasik yaklaşım toplumun ve örgütün istikrarını bireyin istikrarına bağlı görmüştür.** Ekonomik yönden örgüt faaliyetlerinin verimliliği için **geleneksel zanaatkarın modern örgütlerin seri üretimine uygun işbölümü ve uzmanlıklara göre disipline edilmesi gerekmiştir.** Modernizm bunun için personeli hareket eden, üretim için ayarlanabilen ve fayda-maliyet analizine göre düzenlenebilen birer araç olarak görmüştür. Bu disiplin süreci örgüt için yatırım, iktidar için güç kullanımı anlamına gelmektedir.

1960 ve 1970’li yıllarda ise örgüt yöneticileri, danışmanlar ve akademisyenler uzun dönemli örgüt personeli için daha anlamlı iş ve çalışma ortamlarını nasıl yaratabilecekleri üzerine çalışmaya başlamışlardır. Örneğin, Richard Hackman ve Greg Oldham<sup>162</sup> işgücünde ortaya çıkan yabancılaşma yani personelin sırf işleri var diye mutlu olamadıkları ve personelin yabancılaşmasının önüne geçmek için yol ve yöntemler geliştirmek için çalışmışlardır. Bu çalışmalarla personel için işlerini daha anlamlı ve işlerine bağlanma ihtiyacı doğuran bir yapı oluşturma hedeflenmiştir. Bu çalışmaların ana hedefleri, birincisi personelin örgüte bağlılıklarını artırarak uzun dönemli örgütte kalmalarını sağlamak; ikincisi ise uzun dönemli çalışmanın bir etkisi olarak ortaya çıkabilecek etkinlik ve verimlilik düşüklüğünün önüne geçebilmektir.

Lyotard her zaman modernizmin bilgi kaynağı olarak örgütsel problem, eleştiri ve mücadeleleri kendisini yeniden kurgulamak için bilgi kaynağı olarak kullandığını belirtmektedir<sup>163</sup>. Örneğin yabancılaşma eleştirisi örgüt uygulama ve söylevlerinin yeniden kurgulanmasında kaynak olarak kullanılmış ve yabancılaşmaya karşı örgüte bağlılık kurgulanmıştır.

Örgütün istikrar kaynaklarından biri olan çalışanın örgüte bağlılığı, örgütte kalma isteği ile ilişkili görülmüş, örgüte bağlılık gösteren, örgütten ayrılma isteği az olma ön şartı ile örgütün ihtiyacını karşılayan ve hatta ekstra görev yüklenen birey ideal

---

<sup>161</sup> Durkheim, **İntihar**, s.438.

<sup>162</sup> Richard Hackman, Greg Oldham, “Motivation Through The Design of Work”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.16, No.2, 1976, s.250–279.

<sup>163</sup> Lyotard, **a.g.e**, s.39.

alışan olarak tanımlanmıştır<sup>164</sup>. Bireye bunlara karşılık tek başına yaşayamayacağı güvenlik ve duygusal tatmin vaat edilmiştir<sup>165</sup>.örgüt iktidarı tarafından kolektivist yaklaşımla güven, karşılıklı sorumluluk, bağlılık gibi kavramların kullanıldığı söylevler geliştirilmiştir. Bu sylevlerle örgüt-ye ilişkisinin temelleri güçlendirilmeye, üyenin bağlılığı iktidar tarafından somutlaştırılmaya çalışılmıştır. İktidarın tanımlama ve vaatleri ile bireyin kendisi için tanımlanmış kurallara uyması yani kendisini disipline etmesi gerektiği mesajı verilmiştir. İktidarın koymuş olduğu kurallara itaat eden, uzlaşmış üyeler örgüte bağlılığı oluşmuş üyelerdir<sup>166</sup>.

Örgüte bağlılık araştırmalarında örgüte bağlılığın tanımı, nedenleri ve sonuçları açısından ortak bir fikir birliği bulunmamaktadır. Örneğin; Allen ve Meyer, Porter ve Currivan rgte bağlılığa psikolojik bir durum ve düşünsel model olarak yaklaşırken, Wiener, Becker, Angle, Perry, O'Reilly, Chatman, Penley ve Gould rgte bağlılığı ortaya çıkan davranışlar ve sonuçları olarak görmüşlerdir.

Örgüte bağlılık için genel kabul, örgüt üyesinin örgütün amaç ve hedeflerine uygun davranması ve örgüt üyeliğini devam ettirme işteğinin bulunmasıdır. Bu bir süreç olarak iktidar tarafından yönetilen, örgüt üyelerini disipline ederek tutum ve davranışları şekillendirip belirli amaca hizmet etmek için istikrarlı bir hale getirilmesi hedeflenmektedir<sup>167</sup>.

Hatta **rgte bağlılık olumlu bir kapsamdan oluşmayabilmektedir**. Örneğin Penley ve Gould'un modeline göre birey örgüt ile olan ilişkisinden tatmin olmayıp, örgüte karşı aidiyet duygusu hissetmediği halde üyeliğini devam ettirmeyi tercih edebilmektedir. İlişki olumsuz olsa dahi örgüte bağlılık yani **yabancı bağlılığı** vardır. **Yabancı bağlılığı dahi olsa; bireyin davranışları eğer örgüt amaç ve**

---

<sup>164</sup> Natalie J. Allen, John P. Meyer, "The Measurment and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, 1990, s.1.

<sup>165</sup> Sennett, **Karakter Aşınması**, s.150.

<sup>166</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.81.

<sup>167</sup> Meyer, Herscovitch, **a.g.e.**, s.301.

**hedeflerine, faydasına hizmet ediyor ve bireyin örgüt üyeliği devam ediyorsa örgüte bağlılık vardır, iktidar hedefini gerçekleştirmektedir<sup>168</sup>.**

Dolayısıyla örgüte bağlılık iktidarın kurguladığı stratejiler ve araçlarla bireyin örgütün amaç ve hedefine uygun davranmasını, örgütten ayrılmasına engel olunması ve bağımlılığının sağlanmasıdır. İster gönüllü isterse mecburiyetten olsun, bağlılık, örgüt hedeflerinin gereklilikleri ile üyenin beklentileri, ihtiyaçları ve tecrübesinin bir fonksiyonu olarak, iktidar tarafından kurgulanan, yönetilen sosyalleşme, öğrenme ve değerlendirme süreçleri sonucunda oluşturulmaktadır.

## **8.2. Modernizmin Örgüt Öncesi Disiplin ile Normatif Bağlılığı Oluşturması**

**Modernizm bireyi örgütün ihtiyacına göre tanımlanmış rolleri üslenmesi gereken sosyal varlık ve ayarlanabilir bir araç olarak görmüştür.** Birey için mensubu olduğu toplumun, örgütün kurallarına ve değerlerine uygun düşünme ve davranması için disiplin süreci kurgulanmıştır. Foucault'a göre Modernizm tarafından insanın ayarlanabilir bir makine gibi tanımlanması üzerine disiplinin bireylerin tutumlarına, davranışlarına, tavırlarına, duruşlarına, hücrelerine kadar işlemiştir. Bireylere nasıl hitap edeceklerini, davranacaklarını, nasıl yaşayacaklarını belirli standartlarda öğreten, kontrol eden alt iktidarlar kurgulanmış, sistemleştirilmiştir. Öncelikle yetiştirilme sürecinde okullar ve diğer örgütler bireyin hayatının her ayrıntısı ve dakikasını modern örgütlerin ihtiyaç duyduğu niteliklerin temellerini oluşturmak için kurgulanan araçlarla şekillendirilmektedir. Bireyler ölçülen, tanımlanan, değerlendirilen, test edilen, karşılaştırılan, sınıflanan nesnelere dönüştürülmüştür. Disiplin süreçleri bireylerin örgütlere veya gruplara adapte olabilmeleri, örgütlerin ihtiyacı olan tutum ve davranışlara sahip olabilmeleri için vazgeçilmez olmuştur. Disiplin süreci temelde bireye profesyonel çalışma sistemine uygun yaşam tarzının öğretilmesi hedeflenmektedir.

---

<sup>168</sup> Penley, Gould, **a.g.e.**, s.43–59.

Foucault modernizmin kurguladığı yetiştirme sürecindeki disiplinin temellerinin hapishanelerde oluşturduğunu söylemektedir. Hapishanenin Doğuşu adlı eserinde ceza evinde gerçekleştirilen sosyalleşme sürecinde bireylerin cezalandırmak yerine disipline edildiklerini, belirli tutum ve davranışları söndürmek, bazılarını ise geliştirebilmek için şekillendirildiklerini belirtmektedir. Örnek olarak ise 1830’lu yıllarda ‘Paris Genç Mahkûmlar Evi Yönetmeliği’nin<sup>169</sup> bir kısmını yayınlamıştır.

Hapishanelerde uygulanan disiplin yöntemleri okullar, fabrikalar, hastaneler gibi tüm kamusal alana yayılmıştır. Beden üzerinde uygulamalar yapan cellâdın yerine büyük bir teknisyenler, uzmanlar ordusu; öğretmenler, gözetmenler, doktorlar, insan kaynakları uzmanları, yönetim danışmanları, bilgi işlem personeli, din adamları, psikiyatrlar, psikologlar, eğitmenler görev almaktadır. Sosyalleşme sürecinin hedefi bireyin iktidarı tanınması ve iktidarın kurguladığı disiplin sürecine dâhil olması, belirli bir tutum ve davranış kalıplarına sahip olmasının sağlanmasıdır.

Foucault itirazların geleceğini bildiğini belirterek, bedene zarar veren cezalandırmadan vazgeçme ile başlatılan, günümüzde tamamen pozitif hale dönüştürülmüş bireyin disiplin sürecinin arkasında, ekonomideki değişiklikler sonucu yeniden şekillenen, üretim-işgücü ilişkisi olduğu söylemektedir<sup>170</sup>. Bu yaklaşımı destekleyen çalışma sonuçlarını Shoshana Zuboff yayınlamıştır. Zuboff resmi eğitim sürecinde gerçekleştirilen disiplin ile bireyin gelecekteki tutum ve davranışlarının şekillendiğini ve klasik yaklaşıma uygun eğitim sisteminde yetiştirilmiş bireylerin farklılaşmak için değil kendisi için tanımlanmış bir şeyi tekrar tekrar yapmak için eğitilmiş olduklarını belirtmektedir<sup>171</sup>. Theo Nicholas ve Nadir Sugur araştırmalarında ise daha önce Bulgaristan’da, sosyalist bir sistem içinde yetişmiş bireylerin Türkiye’de yetiştirilmiş bireylere göre normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir<sup>172</sup>. Birey açısından disiplin süreci bir öğrenme sürecidir. Bu süreç sonucunda üyenin aktarılan değer ve hedefleri hem

---

<sup>169</sup> Foucault, **Hapishanenin Doğuşu**, s.6-8.

<sup>170</sup> **A.g.e.**, s.30.

<sup>171</sup> Zuboff, **a.g.e.**, s.75.

<sup>172</sup> Theo Nichols, Nadir Sungur, **Global Management, Local Labor: Turkish Workers and Modern Industry**, Palgavre Macmillan, London, 2004, s.65-75.

doğru, hem ahlaksal hem de kendi değer ve hedefleri olarak benimsemesi ve bunlara uygun davranması hedeflenmektedir. İster toplum isterde bir örgüt olsun, Kanter'in belirttiği gibi örgütler hem amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek hem de kendi varlıklarını devam ettirebilmek için kurdukları sistemler içindeki statü ve rollere uygun disipline edilmiş üyelere ihtiyaç duymaktadır<sup>173</sup>. Disiplin, sistem tarafından değerler, amaç ve hedefler, üyeden beklenenler öğretilmekte ve benimsenmesi sağlanmaktadır. Bu üyelerin topluma ve örgüte hizmet eden, rolleri kendilerinden istenildiği gibi yerine getiren üyeler olması beklenir.

Kurgulanan sosyalleşme sürecinde küçük yaşta başlayan disiplinin, otoriteyi kabul etme, özdenetimi ve kurallara uyma yetişkinlikte bireysel sorumluluğa dönüşmesi hedeflenmiştir. Sürecin başarıya ulaşması için bireyin güçlüklerle baş etmesi, zahmete katlanması, kendisi ve işi ile ilgili tüm sorumluluğu kabullenmesi gerekmektedir. Barbara Townley ilk sosyalleşme sürecinde başarma güdüsü yüksek, iç denetimli olarak disipline edilen bireylerin başarmak, güç elde etmek ve kendilerini gerçekleştirme ihtiyacı içinde olduklarını, bunun için örgüt içinde iktidarın otoritesini kabul etme ve işbirliğine hazır, hatta alt iktidar olmak için aday olduklarını vurgulamaktadır<sup>174</sup>.

Günümüz iktidarının ihtiyacı ve hedeflediği: bireyin özdenetiminin ve kurallara uyma konusunda istekliliğinin oluşturulmasıdır. Günümüzde bu isteklilik iktidar pozitif söylem ve uygulamaları ile güçlendirilmektedir. **Aktarılmada kullanılan yöntem ve söylemler pozitif olsa da bireyin öğretilenleri benimsemesi ve taleplere uyması normatif bir durumdur**, çünkü sistemin devamı bireyin bu aktarılanlara bağlı olmasına bağlıdır. Birey standartlardan sapma yaptığı zaman iktidar müdahale etmektedir.

Immanuel Wallerstein oluşturulan bu yapının sürekliliğinin sorumluluğu üst iktidardan daha çok oluşturulan bu alt iktidarlara, yani yapıyı oluşturmada bilgi

---

<sup>173</sup> Rosabeth Moss Kanter, "Commitment and Social Organization", **American Sociological Review**, Vol.33, No.4, 1968, s.499.

<sup>174</sup> Barbara Townley, "Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resources Management", **Academy of Management Review**, Vol.18, No.3, 1993, s.534.

temelli güç kullanma uzmanlarına devredildiğini belirtmektedir<sup>175</sup>. Bu disiplin sürecini yönetmek için üst iktidar yönetici, mühendis, psikolog, eğitim, kalite ve insan kaynakları uzmanları, teknisyen, öğretmen, yönetim danışmanları gibi rasyonelleştirme uzmanlarını kapsayan bir ara iktidarlar oluşturulmuştur. Bu öznel kurguladıkları ve kullandıkları araçlarla ile disiplin sürecine dahil olmaktadır. Foucault'a göre bu sürecin planlanması ve kapsamındaki stratejilerin oluşturulması, dispoitiflerin kurgulanması ve güç kullanımı tamamen farklı iktidarların sahip olduğu bir bilgi teknolojisi<sup>176</sup>. Bu alt iktidarlar öncelikle örgüt öncesi disiplin sürecini genişletmekte, düzenli olarak yeniden kurgulamaktadır.

Disiplin ve yönetim sürecini planlayan ve kontrol eden alt iktidarların oluşmasına ve yönetmelerine izin verilmesi sistemin karmaşık fakat bilgi ile şekillenen, farklılaşmayı barındıran bir ağı dönüşmesine neden olmuştur. Bu durum kendine özgü bilgi teknolojileri geliştiren ve kullanan, diğerlerinden farklılaşarak alt iktidar olmayı hedefleyen bireyler haline dönüşmesini sağlamıştır.

Disipline edilen tüm bireyler örgüt ihtiyaçlarını karşılayabilecek standartta olmamaktadır. Bunun için iktidarlar örgüt içi disiplin sürecine uygun bireyleri, alt iktidarın kurguladığı seçme ve yerleştirme sistemi ile seçmeye çalışmaktadırlar. Çünkü normatif bağlılık veya bağımsızlığın temelleri örgüt üyeliğinden önce ilk sosyalleşme süreci içinde oluşan bir durumdur. Örneğin, Roderick D. Iverson ve Donna M. Buttigieg normatif bağlılığın örgüt üyeliği kazanılmadan örgüt öncesi disiplin sürecinde oluşturulduğunu ve normatif bağlılığı etkileyen faktörlerin iş temelli örgüt-üye ilişkisi ile ilgili faktörlerden daha çok bireysel özellikler olduğu ve araştırmalarında normatif bağlılığın örgüte birey tarafından getirildiğini tespit etmişlerdir<sup>177</sup>. Dolayısıyla **normatif bağlılık temel kişilik özelliği olarak, birey iş hayatına hazırlık aşamasında, ilk sosyalleşme süreci içinde, yani resmi eğitim sistemi tarafından kazandırılan bir özelliktir**. Birey, örgütün ihtiyaç duyduğu niteliklere göre disipline edilmektedir. Modern bireyin *'Topluma, örgüte, gruba*

---

<sup>175</sup> Wallerstein, a.g.e., s.70–72.

<sup>176</sup> Michel Foucault, **Cinselliğin Tarihi**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2003, s.147.

<sup>177</sup> Iverson, Buttigieg, a.g.e., s.328

*veya takımına karşı sorumluyum*’ düşünsel modeline sahip olması sağlanmıştır. Örneğin Lynn Stallworth örgüt üyeliğinden bağımsız olarak **sadakati, aidiyeti** değer olarak gören kişilerde örgüte karşı normatif bağlılığın yüksek olduğunu tespit etmiştir<sup>178</sup>. Sonia San Martin ise, araştırmasında ekonomik faktörlerin normatif bağlılık üzerinde, diğer bağlılık türlerinde olduğu kadar bir etkisi bulunmadığını tespit etmiştir<sup>179</sup>. Larry J. Ray ve Michael Reed normatif bağlılığı temel kişilik özelliği olarak görmüş ve ‘**sadakat alışkanlığı**’ olarak tanımlamıştır<sup>180</sup>.

Örgüt öncesi disiplin sürecinde sadakati değer olarak kabul eden birey normatif bağlılığın temellerine sahip olmaktadır. Örgütün ihtiyacı olan iş gücünü adaylar arasında en uygun olanlarını seçmek örgüt iktidarının örgüt içi disiplin sürecini yönetmesini, örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Çünkü John Meyer ve diğerlerinin yaptığı çalışmada duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında korelasyon düzeyi yüksek seviyede olduğu tespit etmiştir<sup>181</sup>. İnsan kaynakları uzmanları normatif bağlılığın temelleri olan başkalarına karşı sadakat ve sorumluluğu değer olarak görenleri seçmiş olmaları örgütün ihtiyaç duyduğu örgüte bağlılığın daha kolay oluşturabilceği söylenebilir.

### **8.3.Post-Modernizmin Örgüt Öncesi Disiplin ile Normatif Bağımsızlığı Oluşturması**

Post-modern örgütlerinin faaliyet gösterdiği piyasa şartları klasik örgütlerin faaliyet gösterdiği piyasa şartlarından oldukça farklıdır. Loytard’ın bilgiye dayalı dönem olarak tanımladığı post-modern dönem bilgi ekonomisidir ve en önemli rekabet

---

<sup>178</sup> Stallworth, **a.g.e.**, s.946.

<sup>179</sup> Sonia San Martin, “Relational and Economic Antecedents of Organizational Commitment”, **Personnel Review**, Vol.37, No.6, 2008, s.603.

<sup>180</sup> Ray, Reed, **a.g.e.** s.161.

<sup>181</sup> John Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky, “Affective, Continuance And Normative Commitment to The Organization: A Meta Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.61, 2001, s.28.



unsuru bilgi işleme yetkinliğidir<sup>182</sup>. Bilgi ekonomisinde bilginin ekonomik değeri merkezdedir. Bilgi örgütler için rekabette önemli bir faktör ve örgüt ve birey için ekonomik fayda sağlayan en önemli faktördür.

Birey tıpkı örgütler gibi kendisini serbest pazar ekonomisinde bir ürün olarak kurgulayarak kendini sosyal ilişki ağı içinde konumlandırmalı ve bu ilişki ağına göre yetkinliklerini sürekli düzenlemek zorundadır. Kuralların belirsiz ve sürekli değiştiği bir çevrede hayatta kalabilmek için birey sürekli ve hızlı öğrenmek, değişmek, daha fazla yenilikçi, esnek ve girişimci olmak zorundadır. İstihdam olasılığını artırmak için hem örgüt içinde hem de dışında bir sosyal ağa sahip, sürekli gelişim içinde olma sorumluluğu bireyindir. Susan Halford, Pauline Leonard bu bireyleri '**örgütsel girişimci birey**'<sup>183</sup> olarak tanımlanmaktadır. Çünkü **örgüt üyesi bir birey olarak yalnız örgüt içinde girişimci değildir aynı zamanda örgüt dışı fırsatlara göre kendisinin kurgulayıcısıdır**. Bu durum bireyin geleneksel, tecrübeye dayanan fiziksel beceriden daha çok düşünsel esneklik becerisini geliştirme becerilerini kazanmasıdır. Tecrübeye dayalı bilgi birikimi yerine yeni bilgiye ulaşabilme ve bilgiyi kullanabilme, öğrenebilme, gerekirse yeni bilgiye uyum sağlayabilme için daha önceki bilgileri unutabilme becerilerine sahip olması gereklidir.

Bireyin yeni konumunda yoğun bilgi ve verileri anlama ve yorumlama, yeni şartların gerekliliklerine göre kendini ve işini düzenleyebilme yeteneğine sahip olması beklenmektedir. Bunun için post-modern dönemin bilgi çalışanının modern dönemin klasik çalışanına göre daha uzun bir eğitime ve sürekli geliştirmek zorunda olduğu becerilere sahiptir<sup>184</sup>. Bilgi ekonomisinde değişim ve dinamizmin sürekli olmasının en önemli sebebi budur. Birey sürekli yeni bilgi öğrenmesinin sonucu düşünsel modellerini yeniden düzenlemekte, dolayısıyla algısı, tutum ve davranışları

---

<sup>182</sup> Elizabeth F.Cabrera, "Protean Organizations", **Career Development International**, Vol.14 No.2, 2009, s.186.

<sup>183</sup> Susan Halford, Pauline Leonard, "Place, Space and Time: Contextualizing Workplace Subjectivities", **Organization Studies**, Vol.27, No.5, 2005, s.657.

<sup>184</sup> Jennifer Adelstein, "Disconnecting Knowledge From The Knower", **Equal Opportunities International**, Vol.26, No.8, 2007, s.855.

değişmektedir<sup>185</sup>. Performansı ile farklılaşması için zorlanan birey yeni bilgisini örgüte taşıma uygulama zorunluluğu hissetmektedir.

Bireylerin yüksek değişime uyum sağlamaları için esneklik ve yenilikçilik özellikleri kazanması dünya genelinde devlet politikası olarak benimsenmiştir. Örneğin; Amerika Birleşik Devletleri Çalışma Bakanlığı faydacı kolektivistlikten faydacı bireyciliğe geçişi desteklemektedir. SCANS Raporu'na (The Secretary's Commission On Achieving Necessary Skills Report For America) göre; **birey kısa süreli görevleri üstlenebilen, sürekli değişen iş arkadaşları ve kültürlerde çalışabilme becerisine sahip olmalıdır. Birey bilgi ve becerilerini değişen şartlara hızlı uyum sağlayabilecek kadar kolay değiştirilebilir, transfer edilebilir ve portatif hale getirmeli ve sürecin sorumluluğunun kendisinde olduğunun farkında olmalıdır. Bunun için birey sürekli gelişim içinde olmalı ve tüm kariyerini bir örgüte veya takıma bağlamamalıdır**<sup>186</sup>. SCANS gibi devlet politikaları bireyciliği küreselleştirmektedir<sup>187</sup>.

1990 yılından sonra benzer şekilde ontolojik olarak kolektivist olan **Çin**<sup>188</sup>, **Hindistan**<sup>189</sup>, **Polonya ve Macaristan'da**<sup>190</sup> eğitim sistemlerinde örgütlerin ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamak için faydacı bireyciliği güçlendirici dersler koyulmuştur. 1990 yılından sonra resmi eğitim sürecini tamamlayan bireyler

<sup>185</sup> Anthony Giddens, **Modernliğin Sonuçları**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2007, s.25.

<sup>186</sup> United States Department of Labor, **“Government As A High Performance Employer: The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills Report for America 2000”** <http://wdr.doleta.gov/SCANS/govhpe/govhpe.pdf>. 18.09.2010.

<sup>187</sup> Fang F. Cheng, Stephen G. Wets, ‘Measuring Individualism and Collectivism: The Importance of Considering Differential Components, Reference Groups, and Measurement Invariance’, **Journal of Research in Personality**, Vol.42, 2008, s. 262.

<sup>188</sup> Robert M. Verburg, Pieter J.D. Drenth, Paul L. Koopman, Jaap J. van Muijen, Zhong-Ming Wang, ‘Managing Human Resources Across Cultures A Comparative Analysis of Practices in Industrial Enterprises in China and The Netherlands’, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.10, No.3, 1999, s.394–397.

<sup>189</sup> Nagarajan Ramamoorthy, Subodh P. Kulkarni, Amit Gupta, Patrick C. Flood, ‘Individualism-Collectivism Orientation and Employee Attitudes: A Comparison of Employees From The High-Technology Sector in India and Ireland’, **Journal of International Management**, Vol.13, 2007, s.199.

<sup>190</sup> Carolina Gomez, ‘The Relationship Between Acculturation, Individualism/Collectivism, and Job Attribute References for Hispanic MBAs’, **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.5, 2003, s.1100.

**rekabetçi, yenilikçi ve örgüt dışı iş imkânlarına karşı duyarlı hale gelmişlerdir.**

Bu örgüt öncesi disiplin sürecinde klasik yaklaşımın bağlılık ve sadakatin tam tersine, bağımsızlığın normatif olarak öğretildiğinin bir ifadesi olarak yorumlanabilir. Örneğin Kathryn L. Fonner ve Michael E. Roloff küçülme sürecinde olan bir örgütte yaptıkları araştırmada personelin psikolojik sözleşmenin iktidar tarafından ihlal edildiğini düşündükleri, yönetime güvenmedikleri, örgüt içinde gelecekleri ve iş güvenliği hakkında belirsizlikten dolayı kaygılı olduklarını tespit etmişlerdir. İktidara karşı güvensizliğin hâkim olduğuna, üyelerin iktidarın artık destekleyici değil kendilerini dikkate almadan, bağımsız hareket ettiği algısının hâkim olduğuna şahit olmuşlardır. Aynı örgütteki stajyerler ise örgüt üyelerinin düşüncelerinin tersine işten çıkarmalara sebep olana küçülme, dış satın alma veya insan yerine makinelerin kullanılması gibi uygulamaların örgütün rekabette başarılı olabilmesi için gerekli uygulamalar olarak görmekte oldukları tespit edilmiştir. Geleceğin personeli olarak kendilerinin de bu uygulamalar ile karşılaşmalarını ve kendilerinin de iş değiştirmek zorunda kalmalarını olağan bir durum olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Örgütsel destek beklemeden, iş garantisinin olmadığı ve farklı örgütlerde çalışmayı kabullenmiş oldukları gözlenmiştir<sup>191</sup>.

Tom Cannon ise bireylere,

-Tecrübeyi referans alarak neler yapabildiğinin yerine müşterinin, örgütün veya dış piyasanın neye ihtiyaç duyduğuna odaklanmasını ve kendini bu yaklaşıma göre şekillendirmesini;

-Bir örgüt için uzun dönemli kariyer planı yapmanın zaman kaybı olduğunu, bunun yerine kendini sürekli piyasaya yönelik geliştirilen bir ürün ve pazarlanabilecek bir fikir olarak oluşturmayı;

---

<sup>191</sup> Kathryn L. Fonner, Michael E. Roloff, “Effects of Exposure to Job Insecurity on Workplace Expectations of Interns in The United States and Australia”, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.14, No.3, 2006, s.219–220.

-İş arkadaşlarını bilgi, becerileri ve yetkinliklerine göre seçip, hedefleri başarırken onlardan öğrenmeyi önermektedir<sup>192</sup>.

Peter Drucker Büyük Değişimler Çağında Yönetim kitabında post-modern bireyi somutlaştırmaktadır. Fortune 500 şirketlerinden birisinde yönetici olarak çalışan bir kişi işten ayrılarak, serbest olan özne, proje temelli, beş ayrı firma için çalışmaya başlamıştır. Her firma öznenin uzmanlığına ihtiyaç duyduğu zaman çağırılmaktadır. Kendisinin tüm projelerde danışman olarak değil, örgütün ve çalışma ekibinin tam zamanlı bir üyesi gibi davrandığını belirtmiştir. Ama örgütün bu kişiye ihtiyacı ortadan kalkınca bir başka çağrıya kadar ayrılmaktadır. Benzer şekilde çalışan bir bilişim uzmanı kendisini ‘**sürekli-geçici çalışan**’ olarak tanımlamaktadır<sup>193</sup>. Örgütlere esneklik kazandıran dış satın alma, zaman açısından sürekli bir hizmet alımı olabileceği gibi, proje temelli de olabilmektedir. Bu örnekler örgüt-üye ilişkisinin bağımsızlığın öne çıkarılarak klasik yaklaşımdan farklı tanımlanmasının ve öznenin ‘**bağımsız üretim aracına**’ dönüştürülmesinin bir göstergesidir. Daniel H. Pink post-modern dönemin ‘**bağımsız çalışanlar toplumu**’ olduğunu söylemektedir<sup>194</sup>.

Richard Templar bireye günümüz örgütlerinde başarılı olmak istiyorsa diğer kişileri sabit takım oyuncusu olarak görmek yerine değiştirilebilecek idman arkadaşları olarak görmenin kendisine esnek düşünme özelliği kazandıracakını belirtmektedir. Esnek düşünebilme özelliği ile ‘**evet**’ veya ‘**hayır**’ı daha kolay kullanabileceğini belirtmektedir<sup>195</sup>. Buradan öznenin bir özelliği olarak bir örgüte veya takıma bağlanmayan, vazgeçebilme yeteneğine sahip<sup>196</sup> olması olarak tanımlanabilir. Sadakat ve bağlılık proje temelli ortak hedeflerle biçimlendirilmekte, yani hedeflerin birlikte gerçekleştirilmesi süresince geçerlidir.

---

<sup>192</sup> Tom Cannon, **The Entrepreneur’s Strategy Guide: Ten Keys for Achieving Marketplace Leadership and Operational Excellence**, Praeger Publishers, USA, 2006, s.183.

<sup>193</sup> Peter Drucker, **Büyük Değişimler Çağında Yönetim**, Optimist, İstanbul, 2011, s.68.

<sup>194</sup> Daniel H. Pink, “Free Agent Nation”, **Fast Company**, December, No.31, 1997, s.131.

<sup>195</sup> Richard Templar, **The Rules of Life**, Pearson Education, USA, 2010, s.17.

<sup>196</sup> Sennett, **Karakter Aşınması**, s.64-65.

Malcolm Gladwell bu durumu ‘**zayıf bağların gücü**’ olarak tanımlamakta ve günümüz insanın sıkı güçlü bağlar yerine zayıf bağlardan oluşmuş bir ağa sahip olmasının öncelikle bireysel hedeflerine ulaşmada daha etkili olacağını belirtmektedir<sup>197</sup>. Manuel Castells bu durumu ‘**ağ toplumunun yükselişi**’<sup>198</sup> olarak tanımlamaktadır. Ağ toplumu örgütlerin ürün olarak mal ve hizmet esnekliğinden daha ilerisindedir. Ürün ve süreç esnekliği ihtiyacı sınırlar ötesi, çalışan için standartları olmayan, istikrarsız bir küresel bir ağ olan üretim piyasasının oluşmasına neden olmuştur.

Örgütlerin yeniden yapılanma süreci sonucunda kurguladıkları uygulamalar da bağımsızlığı güçlendirmektedir. John Meyer ve diğerlerinin yaptığı çalışmada, geleneksel örgütte gerçekleştirilen oryantasyon içeriği ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında korelasyon tespit edilmiştir<sup>199</sup>. Örgüt tarafından kurgulanan oryantasyon süreci içeriği bireyci veya kollektivist yaklaşımın benimsenmesi bireyin tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Benzer bir sonuç olarak Joost Ards, Paul Jansen ve Mandy Van Der Velde araştırmalarında bağlılık türü ve seviyesi ile örgüt içindeki sosyalleşme süreci içeriği arasında korelasyon tespit etmişlerdir. Oryantasyon içeriğinde bireycilik benimsenmişse ve özellikle devamında iktidar destekleyici araçlar kurgulanmışsa bireylerde inovasyon çalışmalarına daha yatkın olduklarının fakat aynı zamanda işten ayrılma arzusunun yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir<sup>200</sup>.

İktidarın kurguladığı disiplin sürecine diğer bir örneği ise François Dupuy vermektedir. Tıbbi aletler üreten bir fabrikada üretim sahasında çalışan daha önce gerçekleştirilmek istenen değişimlere direnç gösteren işçi, formen ve ustabaşların yetki ve sorumlulukları artırılmıştır. Bu kişiler tahmin edilen direnç yerine üst düzeyde işbirliği göstermişler, kaliteye verdikleri önem artarken sürekli gelişimi benimsedikleri tespit edilmiştir. Birey yetki ve sorumlulukları ile birlikte bilgi yönetimi

---

<sup>197</sup> Malcolm Gladwell, **Kıvılcım Anı**, Salyangoz Yayınları, İstanbul, 2007, s.65.

<sup>198</sup> Manuel Castells, **Ağ Toplumunun Yükselişi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, s.216.

<sup>199</sup> Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, **a.g.e.**, s.28.

<sup>200</sup> Ards, Jansen, Van Der Velde, **a.g.e.**, s.161.

de değişmiştir. Bireyler yaptıkları iş ile ilgili teknik gelişmeleri, rakip işletmelerin ürünlerini ve hatta küresel ekonomik göstergeleri takip etmeye başladıkları tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarından en ilginç sürekli gelişim, performans ve rekabet ortamında başarılı olma arasında ilişki kurmaya başlayan personel, gelecekte aynı örgüt içinde veya farklı bir örgütte farklı bir kültür veya çalışma sürecinde bulunabilecekleri algısının oluşması ve bu durumu görememeyi ‘**dar bakış açısı**’ olarak tanımlamış olmalarıdır<sup>201</sup>.

Örgütler dış satın alma yöntemi ile temin etmeye başladıkları faaliyetlerde personelde klasik örgüt-üye ilişkisinin beklentisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Maria Jose Chambel ve Rita Fontinha çalışmalarında dış satın alma veya geçici kadroya sahip personelin örgüte karşı bir bağlılık geliştirmedikleri ve örgütün iş garantisi sağlamamasını veya işlerine son verilme ihtimalini olumsuz değerlendirilmedikleri tespit edilmiştir<sup>202</sup>.

### ***Vazgeçebilme Becerisi***

Günümüzde örgütlerin sunmadığı iş garantisinin yerine birey örgüt dışında istihdam olasılığı ikame etmiştir. **Post-modern birey açısından öncelikli olan bir örgütün sağladığı iş garantisi değil iş piyasasındaki sahip olduğu istihdam olasılığıdır.** Günümüzde birey açısından istihdam olasılığının azalması iş garantisinin bulunmamasından daha büyük bir problemdir.

İstihdam olasılığı hem örgüt hem de birey açısından ilişkiyi yeniden yapılandırmıştır. Foucault’a göre klasik yaklaşımdan kopmalar süreksizliği, kopmayı, vazgeçmeyi, değişmeyi, dönüşmeyi düşünmek ve yeniden kurgulama olasılığını çoğaltmaktadır<sup>203</sup>. Bunun sebebi iktidarın değişimi, boşlukları, kritik alanları yönetebilmek için ihtiyacına uygun örgüt yapısını sağlama çabasıdır. İktidar örgüt içinde bilgi üretme ve personeli disipline etme sürecini yönetirken, ihtiyaç duyduğu bilgiyi ve uygun

---

<sup>201</sup> Dupuy, **a.g.e.**, s.96.

<sup>202</sup> Chambel, Fontinha, **a.g.e.**, s.209.

<sup>203</sup> Michel Foucault, **Bilginin Arkeolojisi**, Birey Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.16–17.

bireyleri örgüt dışından temin edebilmektedir. İktidar bireyin bilgi ve becerisine ürün olarak yaklaşırken, birey de bu yaklaşıma paralel örgütleri kendisi için kendisini kurgulama, beceri geliştirme ortamı olarak görmektedir. Rainer Funk’a göre bireyin örgüt değiştirmesi mesleki anlamda yapılan iş yaşamının yeniden üretimi değil, kendi ‘ben’inin üretimine hizmet etmektedir<sup>204</sup>.

Post-modern birey için kültürel açıdan yabancı olan yabancı değildir. Örgütlerin farklı kültürleri onu tedirgin etmemektedir. Tam tersine, o ana kadar yaşamadığı deneyimleri yaşamasını ve ‘ben’in gelişmesini sağlayacak imkânları barındırmaktadır.

François Dupuy günümüz bireyinin sürekli kendisini kurgulamak için örgüt içi ve dışı fırsatlar aradığını, örgütten ayrılma arzularının yüksek olduğu, sürekli özgeçmişlerini güncellediklerini ve yeni iş fırsatları ile ilgilendiklerini tespit etmiştir<sup>205</sup>. Örgütten ayrılmayı, yalnız ve kederli hissedeceği kayıplar olarak değil, sadece kendi gelişimine yarayan projenin sonlandırılması olarak görmektedir<sup>206</sup>. Küresel iş dünyasına uyum sağlamış girişimci ve esnek öznelere daha fazla iş değiştirdikleri tespit edilmiştir<sup>207</sup>. Bu vazgeçebilme yeteneğinin yaygınlaşmasının bir sonucu olduğu söylenebilir.

Örgüt ürün olan bireyin farkındadır ve bireye özel sözleşmeler yapabilmektedir. Sözleşme diğer personeli kapsamayan, kişiye özel ‘i-deal sözleşme’dir<sup>208</sup>. İstihdam olasılığını artırmak isteği ve örgütlerin i-deal sözleşmeleri örgüt üyeleri arasında yüksek farklılaşma seviyesine sebep olabilmektedir. Kevin M. Morrell, John Loan-Clarke ve Adrian J. Wilkinson gönüllü işten ayrılma niyetinin bireysel gelişimlerine önem veren, örgüt dışında alternatif işler bulabilecek ve aynı zamanda işlerinde en iyi performans gösteren öznelere yüksek olduğunu tespit etmişlerdir<sup>209</sup>. Farklılaşma

---

<sup>204</sup> Funk, **a.g.e.**, s.68.

<sup>205</sup> Dupuy, **a.g.e.**, s.83.

<sup>206</sup> Funk, **a.g.e.**, s.66.

<sup>207</sup> V. Suutari, K. Makela, “The Career Capital of Managers with Global Careers”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.22, No.7, 2007, s.630.

<sup>208</sup> Ng., Feldman, **a.g.e.**, s.1059.

<sup>209</sup> Morrell, Clarke, Wilkinson, **a.g.e.**, s.162.

eğiliminin bireysel gelişim ve yenilikçilik üstünde uyarıcı etkisi vardır <sup>210</sup> . Bireyciliğin güçlenmesine neden olurken bireylerin sık iş değiştirmelerine sebep olmaktadır.

Google'a iş için başvuranlara '*Sizin Google'da çalışmak istemenizin sebebi nedir?*' sorusu sorulduğunda, hepsi istisnasız, şirketin çalışanını yetkilendirerek güçlendiren, geliştiren, inisiyatif tanıyan yenilikçi iş ortamından söz etmiştir <sup>211</sup> . Bireyleri sorumluluk almaya yöneltten, yaratıcılıklarının peşinden koşmalarına izin veren, üst iktidarın prosedür ve talimatları yerine iş arkadaşlarıyla hem işbirliğini hem de rekabeti teşvik ederek bireysel başarıyı öne çıkaran çalışma ortamı bireyleri çekmektedir. 2011 yılında Google, Fortune'un çalışılacak en iyi yer listesinde dördüncü sıradadır <sup>212</sup> . Bireyin bu durumu iktidarın gerçeklik olarak tanımladığı '**özgürleştirme kurgusu**'dur. Fakat **pozitif olarak görünen bu durum aslında post-modern bireyin yeni bağımlılığıdır**. Bu sınırları, oyunun kuralları koyan ve bireye vaatlerde bulunan iktidar bireyin beklentilerini karşılamazsa bu iktidarın bir eksikliği olarak görülmekte, sistemin ve iktidarın geçerliliği ve güvenilirliği sorgulanmaya başlamaktadır <sup>213</sup> . Foucault bireyler üzerinde örgütün geleneksel iktidarın negatif bağlayıcı ve sınırlayıcı uygulamalarının isyan ettirici bir durum olduğunu belirtmiştir <sup>214</sup> . Çünkü birey yetersiz gördüğü iktidarın yerini almaya veya örgütten ayrılmaya meyillidir <sup>215</sup> .

Foucault klasik yaklaşımda süreksizliğin ve geçiciliğin düşünülmez olan veya düşünülse bile arzu edilmeyen olduğunu vurgulamaktadır <sup>216</sup> . Post-modern örgütler ve birey için ise klasik yaklaşımın tersine süreksizlik ve geçicilik hâkimdir. Richard Sennett post-modern bireyi Bill Gates ile somutlaştırmaktadır.

---

<sup>210</sup> Funk, a.g.e., s.69.

<sup>211</sup> Gary Hamel, Bill Breen, **Yönetimin Geleceği**, Mess Yayınları, İstanbul, 2007, s.131.

<sup>212</sup> Fortune, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/index.html>, 06.05.2011.

<sup>213</sup> Liang Fu, Wang Wei-Peng, "Integration of The Economic Contract and Psychological Contract", **China-USA Business Review**, Vol.8, No.6, 2009, s.57.

<sup>214</sup> Michel Foucault, **İktidarın Gözü**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2007, s.169.

<sup>215</sup> Sennett, **Otorite**, s.12.

<sup>216</sup> Foucault, **Bilginin Arkeolojisi**, s.20.



“Hiçbir şeye uzun süre sahip olma gibi bir tutkusu yokmuş gibi görünüyor. Petrol kuyularına, binalara, makinelere ve demiryollarına ilelebet sahip olmak isteyen Rokefeller’in aksine hiç bir şeye bağlılığının olmaması, Gates’in iş yaklaşımının özünü oluşturuyor: Gates bir bireyin kendisini belirli bir işe hapsedmek yerine, bir olasılıklar network’ünde konumlandırmasını savunuyor. Kendisinin acımasız bir rekabetçi olduğu herkesçe bilinen bir gerçek... Gates yaptıklarını yok etmeye istekli oluşu, onun anın gereklerine göre esneklik eğiliminde olduğunu gösteriyor... Vazgeçme yeteneği olan bir insan. Uzun süreli bağlılıklardan kaçınma eğilimi, bir diğer karakter özelliği olan, parçalanmaya tahammül edebilme özelliği ile de bağlantılı.”<sup>217</sup>

İktidarda olduğu kadar bireyde de gelişen vazgeçebilme özelliği diğer örgüt iktidarlarının dikkatini çekmektedir. Susan Halford ve Pauline Leonard’a göre sürekli gelişim, rekabet, farklılaşma çabası ve yaşanan değişim özünde bireyciliğin hâkim olmasına sebep olmuş ve geçicilik durumunu öne çıkarmıştır. Araştırmalarında öznelerin hem örgütle hem de diğer bireylerle kurdukları ilişkilerin temelinde öncelikle bireysel nedenlerin yattığını tespit etmişlerdir. Bireysel hedeflerini gerçekleştirme imkânı bulamayan bireyim ayrılma arzusu güçlenmektedir<sup>218</sup>. 2009 yılında İngiltere’de işten ayrılan bireylerin ayrılma sebebi olarak %50’si başka bir örgütün sunduğu üst bir statüye terfi, gelişim ve kariyer imkânı sebep olarak gösterilmiş, bu %50’nin %49’u ise gönüllü olarak, önceki örgütte kendileri için olumsuz bir durum olmadığı halde kendi kariyer planları için örgüt değiştirdiklerini belirtmişlerdir<sup>219</sup>.

#### 8.4. Örgüt İçi Disiplin ile Bağlılık ve Bağımsızlığın Oluşturulması

Disiplin sürecinin ikinci aşaması örgüt içi sosyalleşme sürecinden oluşmaktadır. Bu süreç bağlılık türünün veya bağımsızlığın şekillendirildiği aşamadır.

<sup>217</sup> Sennett, **Karakter Aşınması**, s.64-65.

<sup>218</sup> Halford, Leonard, **a.g.e.**, s.671.

<sup>219</sup> The Chartered Institute of Personnel and Development Annual Survey Report 2009, [http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/41225039-A846-4D2D-9057-E02CDB6BFC0B/0/recruitment\\_retention\\_turnover\\_annual\\_survey\\_2009.pdf](http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/41225039-A846-4D2D-9057-E02CDB6BFC0B/0/recruitment_retention_turnover_annual_survey_2009.pdf), 08.04.2011.

Post-modern örgüt iktidarı örgüt amaç, hedef ve finansal anlamlılığına göre kurguladığı sınıflama ile kimlerin örgüt kimliğine sahip olacağı hangi işlerin dış satın alma hizmeti ile temin edileceği belirlenmektedir. Bu sınıflamaya göre hangi örgüt üyelerinde bağlılık oluşturulacağı netleştirilmekte; oryantasyon, yetenek ve yönetici geliştirme programına, kariyer planlama programına kimlerin dahil edileceğine karar verilmektedir. Bu kararlara göre bireylerin örgüt içi disiplin süreci oryantasyon dönemiyle başlamaktadır. İktidarın beklentileri bireylere iletilir. İktidarın seçmiş ve sınıflamış olduğu bireylerin örgütün tanımladığı değerleri, normları, hedefleri benimsemesi, otoriteyi kabul etmesi, herkeste değil belirli kişilerde farklı niteliklerde bağlılıklar oluşturma hedeflenmektedir.

Birey örgütün hedef, değer ve iktidarın taleplerine, olumlu veya olumsuz, duygusal veya akılcı şekilde karşılık vermektedir<sup>220</sup>. Rosabeth Moss Kanter bu oluşumu Parson'un sosyal eylem teorisine dayandırır<sup>221</sup>. Örgüt içi disiplin rol ile ilişkilendirilmiştir. Rol sahibi birey örgütün amaç ve hedeflerine bağlı olmalı ve sosyal ilişki ağına hizmet etmelidir.

Birey, örgütün değer ve normlarını benimsediği, amaç ve hedeflerine uygun davrandığı; örgüt tarafından kendisine vaat edilenlerin yani beklentilerinin karşılandığı, tatmin edici bir ilişki kurulduğu zaman örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirmekte, örgüt-üye ilişkisinde örgüt lehine olumlu etkilemektedir<sup>222</sup>. Bu ön kabulle iktidar örgüte bağlılığı etkileyen faktörlere dikkat etmekte ve başta oryantasyon olmak üzere, insan kaynakları uygulamalarını örgüte bağlılığı destekleyici şekilde düzenlemektedir<sup>223</sup>.

Örgüte bağlılık klasik yaklaşıma göre tüm örgüt üyelerinde örgüt-üye ilişkisi kapsamında tecrübeyle gelişmesi beklenen bir durum olarak görülmektedir. İktidar, örgüt-üye ilişkisinin kurulması ve devamını etkilemek için üyelerinden beklentilerine

---

<sup>220</sup> Kanter, **a.g.e.**, s.499.

<sup>221</sup> **A.g.e.** s.500–501.

<sup>222</sup> Joost Ards, Paul Jansen, Mandy Van Der Velde, “The Breaking in of New Employees: Effectiveness of Socialisation Tactics and Personnel Instruments”, **Journal of Management Development**, Vol.20, No.2, 2001, s.162.

<sup>223</sup> Iverson, Buttigieg, **a.g.e.**, s.307.

karşı bazı vaatlerde bulunmaktadır. Bu vaatler maaş, prim, eğitim imkanı, iş garantisi, terfi, yetki ve sorumluluk verme gibi bireyler için önemli durumları kapsamaktadır. Bu sözleşmeler yazılı olduğu gibi, yazılı olmayan psikolojik sözleşmeler kapsamında yapılmaktadır. Bu sözleşmeler ve kapsamaları iktidar tarafından kurgulanmıştır. Bu kurgulanan dispozitif çalışanı örgütte tutmayı, etkinlik ve verimliliğini artırmayı, aidiyet duygusunu ve örgüte bağlılığını oluşturmaya hedeflemektedir.

Bağlı olması istenen bireyin üyesi olduğu örgütün desteğini hissetmesi, örgüt içinde tatmin edici sosyal mübadele ilişkisinin kurulması duygusal bağlılığın gelişmesine neden olmaktadır<sup>224</sup>. Bu süreçte ilişkide ‘**yapmalıyım**’ durumu ‘**yapmak istiyorum**’ durumuna dönüşmektedir. Gönüllülükle kendisinden beklenenleri yapması sonucu iktidardan ve iş arkadaşlarından aldığı olumlu geri beslemeler, bireyin normatif ve duygusal bağlılığını pekiştirmektedir. Bu sürecin sonucunda duygusal bağlılığın ifadesi ‘**gönüllülük**’ birinci sıraya yerleşirken normatif bağlılık ‘**sorumluluk**’ onu desteklemektedir. Duygusal, normatif ve kronik devamlılık bağlılıkları arasında duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olan kişilerin örgüt üyeliğini devam ettirme niyeti yüksek olan bireyler olduğu tespit edilmiştir<sup>225</sup>.

Sosyal mübadele teorisine göre ‘sosyal ilişkilerde mübadele’, karşılıklılık önemlidir. Bu süreçte örgüt-üye arasında karşılıklı vaatler ve davranışlar ilişkiyi şekillendirmektedir. İktidar örgütün ihtiyaçlarına göre kişileri sınıflandırmakta ve sözleşmelerin içeriklerini belirlemektedir. Bu dispozitifler örgüt ile üyelerinin karşılıklı vaatler olarak sonuçta ne kazanacaklarını netleştirmelerine yardımcı olmaktadır<sup>226</sup>. Örgüt amaç ve hedeflerini benimseyen birey, rolünün gereklerini yerine getirmesi, diğer bireylerle yaptığı işbirliği ve katılımın sağladığı fayda ve tatmin örgüte karşı olumlu duygulara sebep olduğu ve bunun çalışmada örgüte karşı duygusal bağlılığı oluşturduğu varsayılmaktadır.

---

<sup>224</sup> Amanuel Tekleab, Riki Takeuchi, Susan M. Taylor, “Extending The Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange and Employee Reactions The Role of Contract Violations”, **Academy of Management Journal**, Vol.48, No.1, 2005, s.148.

<sup>225</sup> San Martin, **a.g.e.**, s.601.

<sup>226</sup> Hiltrop, **a.g.e.**, s.37.

Literatürde örgüt-üye ilişkisi içeriğini oluşturan vaatler, beklentiler ve sorumluluklar psikolojik sözleşme kapsamında incelenmiştir. Eğer mübadele ilişkisi kısa dönemli, ekonomik temelli ve net karşılıklı sorumluluklarla şekillendirilmişse yazılı sözleşmeler; sosyal mübadele ilişkisinin kurulmasını uzun bir sürecin sonucu olarak gören yazılı olmayan, vaatleri kapsayan ilişkisel sözleşmeler ise psikolojik sözleşmelerdir. Thomas W.H. Ng ve Daniel C. Feldman psikolojik sözleşmeyi örgüt veya iktidarın vaat ve beklentilerine karşı personelin örgüte karşı borçları olarak tanımladıkları yazılı olmayan sözleşme olarak tanımlamıştır<sup>227</sup>. Klasik yaklaşımda psikolojik sözleşme örgüt üye ilişkisinde daha çok üye açısından istikrar ve iş garantisi sağlayan bir araç olarak görülmüştür<sup>228</sup>. Örneğin Theo Nicholas ve Nadir Sugur araştırmalarında büyük işletmelere iş başvurusu yapan kişilerin büyük işletmelerin iş garantisi vaat ettiklerini düşündükleri, hali hazırda çalıştıkları orta ve küçük işletmelerden ayrılarak büyük işletmelere emekli olmak için işe girmeye ve işletme için gerekirse fedakârlığı yapmaya hazır olduklarını tespit etmişlerdir<sup>229</sup>.

1950-1990'lı yılları arası birçok birey örgütlerinin sağladığı yazılı olmayan ve teamüllere bağlı olarak oluşan iş garantisi, kıdeme göre maaş artışı ve terfi ile örgütsel kimliklerini benimsemiştir. Çünkü örgütsel kimlikler örgüt içinde belirli, istikrarlı görev, iş tanımları ile uzun dönemli teamüllere dayalı psikolojik sözleşmelerle şekillendirilmişlerdir<sup>230</sup>. Örgüt yapısının netliği, görevlerin istikrarı, örgütlerin istikrarlı vaatleri, bireye kimliği, konumu ve geleceği hakkında kesinlik sağlamıştır. Bu belirlilik kişilerin örgüte karşı güven duymalarına, örgüte bağlı birer üye olmalarına sebep olmuştur<sup>231</sup>. Hatta örgütler personelden kaynaklanan nedenlerden dolayı örgütten ayrılma kararını engellemek ve bağlılıklarının oluşmasını sağlamaya çalışmış, araştırmalarla desteklenmiştir. Örneğin 1970'li yıllarda Peter Doeringer ve Micheal Piore uzman ve tecrübeli kişilerin üyesi bulundukları örgüt

---

<sup>227</sup> Thomas W.H. Ng, Daniel C. Feldman, "Age, Work Experience and The Psychological Contract", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.30, 2009, s.1055.

<sup>228</sup> Jackie McCoy, Alan Elwood, "Human Factors in Organizational Resilience: Implications of Breaking Psychological Contract", **Journal of Business Continuity & Emergency Planning**, Vol.3, No.4, 2009, s.368.

<sup>229</sup> Nichols, Sungur, **a.g.e.**, s.31-33.

<sup>230</sup> Du Gay, Salaman, Rees, **a.g.e.**, s.265.

<sup>231</sup> Hiltrop, **a.g.e.**, s.38.

içinde kalarak daha iyi maaş ve terfi imkânı bulabildiğini, buna karşılık örgüt dışında ise daha az iş güvenliği, düşük maaş ve sınırlı terfi imkânına sahip olduklarını gösteren araştırma sonuçlarını yayınlamışlardır<sup>232</sup>.

1980’li yıllardan sonra küreselleşmenin sonucu çok sık yaşanan ekonomik krizler ve yüksek rekabet sonucu maliyet düşürme, yeni ürün geliştirme yollarını arayan örgütler teknoloji transferi, küçülme, dış satın alma, yeniden yapılanma, yalın yönetim gibi uygulamalar başlatmıştır. Örneğin piyasada modern örgütün, istikrarın en önemli temsilcilerinden olan IBM, City Bank, The Royal Bank Of Scotland, General Electric, AT&T, Mutual Life Insurance, Exxon-Mobil Corp. gibi önemli örgütler başta olmak üzere bir çok örgüt yeniden yapılanma projelerini hayata geçirmişlerdir. Fortune 1000 listesinde bulunan şirketlerin %95’i hali hazırda yeniden yapılanma sürecini yaşadıkları ve bu sürecin sonucu dış satın alma ile hizmet satın aldıklarını ve %32’si ise gelecek on iki ay içinde süreç iyileştirme yapacaklarını ve dış hizmet satın almayı genişletmeyi planladıklarını bildirmişlerdir<sup>233</sup>.

Örgütler verimlilik ve etkinlik adına yaptıkları, personel tarafından sözleşme ihlali olarak algılanmaktadır. Yeniden düzenlemelerle maliyetleri düşürmeyi, örgüte esneklik kazandırmayı hedeflerken, arka planda ve en önemlisi, sermaye piyasalarında hisse sahiplerine kısa vadede getiri ile sonuçlanmaktadır. ‘**Yeniden yapılanma**’ sözcüğünün örgüt içinde oluşturduğu kaos, kısa vadede hissedarlara sağlanan kazançlarla ile yani ‘**piyasada tazelenen güven**’ ile iktidar tarafından ikinci plana atılabilmekte ve yeniden yapılanmaya meşruluk kazandırılmaktadır.

Yeniden yapılanma çalışmaları ile örgütlerin daha rekabetçi, düşük maliyetli, başarı odaklı ve personeli ise proaktif davranan bir yapıya dönüştürülmesi hedeflenmektedir. Bu süreçte öncelikli olarak verimsiz, önemsiz olan veya olduğu düşünülen süreçlere son vererek maliyetleri düşürme, örgütü etkin, verimli ve esnek bir yapıya dönüştürme arzusu oluşturmaktadır. Bu yeniden yapılanma sürecinde

---

<sup>232</sup> Anneleen Forrier, Luc Sels, “Flexibility, Turnover and Training”, **International Journal of Manpower**, Vol.24, No.2, 2003,s.153.

<sup>233</sup> Dominguez, **a.g.e.**, s.19.

birçok çalışan işten çıkarılmakta veya görevleri ve statüleri yeniden tanımlanmaktadır. **Yeniden yapılanma çalışmalarının en önemli sonucu ömür boyu veya uzun dönemli iş garantisinin kaldırılması olmuştur.** Çünkü çalışmalarda örgütün hiyerarşik yapısındaki kademeler azaltılmakta, iptal edilen pozisyonlardaki personele başka işlere başvurma şansı tanınmış olsa bile çalışan sayısı azaltılmakta, birçok çalışan işini kaybetmektedir. İşe alım, ücret, terfi, kariyer, performans gibi sistemleri yeniden kurgulanmakta, görev ve iş tanımları değişmekte dolayısıyla istikrarlı kimlikler ortadan kalkmaktadır. Nicholas ve Sungur araştırmalarında işletmelerin 2001 krizinde yeniden yapılanma süreci sonucunda aynı örgüt içinde aynı işe sahip olurken dış satın alma yöntemi ile başka bir örgütün kadrosuna geçirilen personelde kendilerine ihanet edildiği algısının oluştuğu ve güvenin yerini güvensizliğin aldığını tespit etmişlerdir<sup>234</sup>. Bu çalışmaların sonuçları ve sürekliliğinden dolayı personelde kendilerine verilen vaatlerin gerçekleştirilme olasılığının kalmadığı, örgütlerin psikolojik sözleşmeleri ihlal ettiğini; yeni uygulamalarla iktidarın fırsatçılık yaptığı algısını oluşturmuştur<sup>235</sup>.

Örgütlerin yeniden yapılanma faaliyetleri birey için belirsizliği yükseltmiştir. Belirsizlik ile karşı karşıya kalan bireyde normatif ve duygusal bağlılık üzerinde olumsuz etki yaptığı ve her iki bağlılığın zayıfladığı görülmüştür<sup>236</sup>. Bu durumun sonucu olarak personelin daha önce kabul ettiği psikolojik sözleşme kapsamındaki örgüte karşı sadakat ve bağlılık hakkında tutumlarının değiştiği, personelde bağımsızlık ve esneklik algısını geliştirdiği tespit edilmiştir. Sözleşme ihlali algısının oluşması ile üye yeni şartlara göre ‘**sözleşme ikamesi**’ veya tek taraflı olsa bile sözleşme yeniden düzenleme sürecini başlatmaktadır. Bu sürecin sonunda iş tatmini ve performansı, örgüte karşı güven ve bağlılık düzeyi düşmekte buna karşılık devamsızlık, işten ayrılma niyetinin arttığı gözlemlenmektedir<sup>237</sup>.

---

<sup>234</sup> Nichols, Sungur, **a.g.e.**, s.65.

<sup>235</sup> Hiltrop, **a.g.e.**, s.38.

<sup>236</sup> San Martin, **a.g.e.**, s.601.

<sup>237</sup> Ng., Feldman, **a.g.e.**, s.1056.

Yeniden yapılanma süreci sonucunda örgüt üyeliğini koruyanlar için ise örgüt içinde günlük yaşamın güvenliğini sağlayan temeller yıkılmıştır. **Hayatta kalanlar**<sup>238</sup> eski örgütsel vatandaşların yeni ‘**örgütsel yabancılara**’ dönüştükleri görülmüştür. Albert Hirschman bu kişileri örgüt içindeki ‘ses’ olarak tanımlamış ve tecrübeleri ile alınan kararlara, yeni uygulamalara itiraz etmelerini mümkün olacağını belirtmiştir<sup>239</sup>. Çünkü örgütsel yabancılar yeni örgüt sisteminin içinde kendilerini örgütün doğal bir parçası gösterecek özelliklere sahip olamayabilmekte ve varlıkları iktidarın yeni uygulamalarını tehdit etmektedir. Hatta görünüşte yeni statünün ve rolünün gerektiği becerilere sahip olsa, uygun şekilde davranmak için elinden geleni yapsa bile iktidar tarafından daha önceki düşünsel modellerin temsilcileri olarak görülmekte ve kabul görmemektedirler. Birey iktidarın yeni gerçekliğine uygun, yeni örgütsel değerlere ve hedeflere uygun düşünsel modelleri olduğunu ispat etmek zorundadır.

Zygmunt Bauman’a göre bir yerde **eski vatandaşın-yeni yabancının** varlığı deprem etkisi yaratabilmektedir. Birey iktidarın tanımladığı yeni gerçekliğin, yani sistemin değerlerini ve hedeflerini paylaşmadığı için eleştirme eğiliminde bulunmaktadır. Yeni sistemin üyelerinin sorgulanmaz olarak gördüğü her şeyi eski vatandaş sorgulamak zorunda kalan, geçmiş ile karşılaştıran bireye dönüşmektedir. Bauman yeni iktidarın, eski vatandaş-yeni yabancılara karşı uygulamaları hijyen çalışmalarına benzetir ve yabancılarla, hastalık taşıyıcılarına karşı sağlığı savunan kişiler olarak savaşır. Yeni düzen yaratma işi bilinçli ve kasti bir aktivitedir. Örgüt unsurlarının eskiden olduğu gibi korunmasından ziyade, temizlik ile ortadan kaldırıldığı ve eski mevcut düzene meydan okuyan yeni bir düzenin yaratıldığı bir süreçtir<sup>240</sup>.

Bireyin örgüt üyesi olarak iktidarın taleplerine uyması normatif bir durumdur. Eğer üye kendisinden beklenileni yapmazsa iktidar tarafından müdahale edilmektedir. Robert Stebbins iktidarın müdahalesinin meşruluk kaynağı olarak örgüt üyesinin, örgüt içinde iktidarın tanımladığı gerçeklikten farklı bir kimlik sahibi olma şansının olmamasının ve üyenin kendisinden beklenenlerin farkında olmak zorunluluğunun

---

<sup>238</sup> Hiltrop, a.g.e., s.44.

<sup>239</sup> Albert Hirschman, “Exit, Voice, and Loyalty”, **Health and Society**, Vol. 58, No. 3, 1980, s.431.

<sup>240</sup> Zygmunt Bauman, **Postmodernlik ve Hoşnutsuzlukları**, Ayrıntı Yayınları, 2000, İstanbul, s. 20–21.

bir sonucu olarak ortaya çıktığını vurgulamaktadır<sup>241</sup>. Bireyin diğer alternatifi örgüt üyeliğini kendi iradesi ile sonlandırmasıdır.

Amanuel Tekleab, Riki Takeuchi ve Susan Taylor araştırmalarının sonucu olarak yeniden yapılanma sürecini yaşayan personelin bağlılıklarının, iş tatminlerinin azalmasında ve işten ayrılma niyetlerinin yükselmesinde iktidarın sözleşme ihlalinin birinci derecede etkili olduğu belirtmektedirler. Yeniden yapılanma süreci içinde hayatta kalan personelde da sözleşme ihlali algısının oluştuğu ve daha önce ayrılma niyetinde olmadığını belirten üyelerin, sözleşme ihlalinin takip eden üç yıl içinde, %30'unun kendi istekleri ile örgütten ayrıldığı tespit edilmiştir<sup>242</sup>.

1980li yılların başlarından 2000'li yılların ortalarına kadar örgütlerin yeniden yapılanma sürecini yaşamak zorunda kalan tüm personeli Yehuda Baruch **kayıp nesil** olarak tanımlamaktadır. Bu **bireylere örgüt öncesi disiplin sürecinde sadakat ve bağlılık bir değer olarak öğretilmiş ve bağlılıkla uzun dönemli istihdam ve istikrar için örgüte katılmışlardır**. Bilgi ürünleri ve yeni teknolojilerin kullanılması, örgütler arası rekabetin artması ile vazgeçilebilen üretim faktörü haline dönüşmelerinin sonucu büyük bir travma yaşamışlardır<sup>243</sup>. İş garantisinin olmadığı düşünülen örgütlerde bağlılık, iş tatminini seviyesinin düşük, örgüte karşı güvensizliğin yükseldiği tespit edilmiştir<sup>244</sup>.

Olumsuz tecrübeler yalnız bireyler tarafından yaşanmamıştır. Örgütler açısından klasik yaklaşımın varsaydığı gibi örgüte bağlılığın sonuçları her zaman olumlu olmamış, yüksek performans ile sonuçlanmamıştır<sup>245</sup>. Örgüt esnekliği için üyesinin de esnek olması, değişime uyum sağlaması, örgütün değişen, yeni gelişen

---

<sup>241</sup> Robert A. Stebbins, "On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification", **Social Forces**, Vol.48, No.4, 1970, s.526-529.

<sup>242</sup> Tekleab, Takeuchi, Taylor, **a.g.e.**, s.152.

<sup>243</sup> Yehuda Baruch, "Desert Generation", **Personnel Review**, Vol.33, No.2, 2004, s.243.

<sup>244</sup> Maria Jose Chambel, Rita Fontinha, "Contingencies of Contingent Employment Psychological Contract, Job Insecurity and Employability of Contracted Workers", **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, Vol.25, No.3, 2009, s.209.

<sup>245</sup> Paul Lives, Annette Forster, Gordon Tinline, "The Changing Relationships Between Work Commitment, Personal Flexibility and Employability", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.11, No.8, 1996, s.20.



ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Personelin kendilerini geliştirip, yeni beklentileri karşısında olumlu cevap vermek yerine örgütteki değişime direndikleri gözlemlenmiştir.

1980’li yıllardan sonra örgüte bağlılığı destekleyen klasik yaklaşımın tersine literatürde de bireylerin bağımsızlığını öne çıkaran, örgüt dışı fırsatlara dikkat çeken, teşvik eden araştırmalar yayınlanmaya başlanmıştır. Örneğin White A.T. ve Paul E. Spector yüksek iş tecrübesine sahip kişilerin örgüt dışından daha iyi iş imkânlarına sahip olduklarını vurgulamış ve bu kişilere hızlı terfi, daha iyi ücret ve imkanlar için iş değiştirmeyi önermişlerdir. Fakat araştırmaya katılan bireylerin örgüt dışında daha iyi şartlardaki iş imkânları hakkında bilgi sahibi olmadıkları, arayış içinde bulunmadıkları ve kendilerine bilgi verildiği halde bulundukları örgütten ayrılmak istemedikleri, bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir<sup>246</sup>.

Bir şok, kriz veya rekabet anında iktidar gerçekliği ve kavramları yeniden tanımlayabilmekte, örgütü yeniden yapılandırabilmektedir. Üyelerin ihtiyaçları ve beklentileri sistemin işlemesi açısından iktidarın ikincil önceliğidir. Sistemin asıl amacı girdi ve çıktı arasındaki etkinliğin ve verimliliğin optimizasyonudur<sup>247</sup>. Bu sebepten birey için güven, örgüte bağlılık, vatandaşlık, iş etiği, psikolojik sözleşme, kıdem gibi geleneksel kavramlar günümüzde güvenilmezdir<sup>248</sup>. Buna klasik yaklaşımın kavramları yerine iktidar özne için performansa dayalı ücret, hızlı terfi, profesyonel itibar, kendi kendini yöneten takımlar, amaç ve hedefleri belirleme yetkisi gibi araçlar kurgulamaktadır.

Post-modern örgütlerin benimsediği ‘**Geçmiş ve uzun vade yok!**’ güveni, sadakati, normatif ve duygusal bağlılığı aşındıran bir ilkedir. Buna ek olarak post-modern toplum ve örgütlerde ‘**artık bireyin toplum ve örgüt tarafından kurtarılması yok**’

---

<sup>246</sup> Paul E.Spector, A. T. White, “An Investigation of Age-Related Factors in The Age-Job-Satisfaction Relationship”, **Psychology and Aging**, Vol.2, 1987, s.261–265. Aktaran: Thomas W.H. Ng. Daniel C. Feldman, “Age, Work Experience and The Psychological Contract”, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.30, 2009, s.1064.

<sup>247</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.35.

<sup>248</sup> Derrida, **a.g.e.**, s.8-13.

buyruğunun bireyin sahip olması gereken bir sağduyu ilkesi haline getirilmiştir<sup>249</sup>. Yehuda Baruch'a göre post-modern toplumda ve örgütte klasik yaklaşımın kolektif, kamusal araçları zayıflatılarak birey kendisi ile ilgili her şeyin tek sorumlusu olarak yalnız bırakılmıştır<sup>250</sup>. Post-modern iktidar tüm örgüt üyelerini kapsayan, klasik yaklaşımın örgütün genelini hedefleyen örgüt-üye bağlılığını ortadan kaldırmıştır. Çünkü örgütün tamamını kapsayan genel bağlılık hem örgüt hem de bireyin ihtiyaç duyduğu esnekliği olumsuz etkileyen ve değişimlere karşı direncin kaynağı olarak görülmektedir. Artık örgüt-üye ilişkisinde her çalışan için uzun vade istenilmemektedir. Françios Dupuy örgütün bireye klasik yaklaşımdaki gibi yardım ve imkan vaat etmediğini belirterek, post-modern bireyin durumunu '**yalnızlık bağımlılığı**' olarak tanımlamaktadır<sup>251</sup>. Günümüzde örgütlerin bireylere sağladığı imkânlar örgütlerin anlık ihtiyaçlarını gidermek veya alt iktidar oluşumunu sağlamak içindir.

Özellikle örgüt-üye ilişkisinde en önemli dönüm noktası örgütün sağladığı iş garantisinin ortadan kalkmasını takiben 1990'lı yıllardan sonra iş hayatına yeni giren bireylerin '**sınırsız kariyer**' fırsatının ve başka örgütlerin vaatlerinin farkına varmış olmalarıdır<sup>252</sup>. Personel örgüt içinde kalmak yerine örgüt dışı vaatlere daha duyarlı hale gelmiş ve '**çıkışı**'<sup>253</sup> tercih etmektedir.

### ***Kronik Bağ(ım)lılık***

Hem Meyer ve diğerleri yaptıkları araştırmada<sup>254</sup> hem de Roderick D. Iverson ve Donna M. Buttigieg'in araştırmasında<sup>255</sup> kronik bağlılık ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Örgüte karşı duygusal veya normatif

---

<sup>249</sup> Bauman, **Bireyselleşmiş Toplum**, s.15.

<sup>250</sup> Baruch, **a.g.e.**, s.244.

<sup>251</sup> Françios Dupuy, **Business for The 21st Century**, Palgrave Macmillan, New York, 2011, s.83.

<sup>252</sup> Ng., Feldman, **a.g.e.**, s.1054.

<sup>253</sup> Hirschman, **a.g.e.**, s.431.

<sup>254</sup> Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, **a.g.e.**, s.28.

<sup>255</sup> Iverson, Buttigieg, **a.g.e.**, s.309.

bağılığa sahip olmayan bireyler örgüt üyeliklerini kronik bağımlılık dolayısıyla devam ettirmektedir.

Kronik bağımlılığının en önemli kaynağı bireyin örgüt dışındaki iş alternatiflerinin azlığıdır. Örgüt dışı iş alternatifleri ile kronik bağılılık arasında korelasyon tespit etmişlerdir. Eğer birey açısından bilgi ve becerilerine uygun örgüt dışı iş alternatifler az ise kronik bağılılık görülmektedir. Örneğin Nagarajan Ramamoorthy ve diğerleri araştırmalarında bireyci oldukları tespit edilen İrlandalıların hem işten ayrılma niyetleri olduğunu hem de aynı zamanda örgütteki işlerine devam etme arzusuna sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Ramamoorthy ve diğerleri bu durumun nedenin İrlanda ekonomisinin kriz içinde olması dolayısıyla bireylerin örgüt dışında iş alternatiflerinin azlığı olarak açıklamışlardır<sup>256</sup>. Amerika’da bilgi, beceri ve tecrübe açısından donanımlı kişilerin %20,3, Avrupa Birliği’nde ise %21,5 işsiz olduğu tespit edilmiştir. Ekonomik krizlerin tekrarındaki artış dolayısıyla bu oranın daha da artacağı tahmin edilmektedir<sup>257</sup>.

Thomas W.H. Ng. Daniel C. Feldman kronik bağımlılık gösteren, örneğin yaşlı kişiler ihlal edilen sözleşme veya vaat edilenlerin yerine getirilmemesi durumunda daha fazla tolerans gösterebildiklerini, aynı zamanda herhangi bir çatışma ve örgütü eleştirici konuşmalara dâhil olmak istemediklerini tespit etmiştir. Benzer şekilde iş piyasasında alternatif istihdam olasılığı düşük olan azınlık bireyler kronik devamlılık bağılılığı göstermekte, örgüt tarafından yapılan sözleşme ihlallerine karşı diğer üyelere göre daha toleranslı, daha olumlu yorumlama eğilimi içinde oldukları gözlemlenmiştir<sup>258</sup>.

Roderick D. Iverson ve Donna M. Buttigieg insan kaynakları uygulamalarının bağılılık tarzının oluşmadaki etkisine dikkat çekmektedir<sup>259</sup>. Birey terfi ve gelişim imkânına, istihdam olasılığına sahip olduğu zaman örgütsel kimliğini daha

---

<sup>256</sup> Ramamoorthy, Kulkarni, Gupta, Flood, **a.g.e.**, s.199.

<sup>257</sup> Michael R. Bashshur, Ana Hernández, José María Peiró, “The Impact of Underemployment on Individual and Team Performance”, Ed.Douglas Maynard, Daniel Feldman, **Underemployment**, Springer, New York, 2011, s.187.

<sup>258</sup> Ng., Feldman, **a.g.e.**, s.1058-1062.

<sup>259</sup> Iverson, Buttigieg, **a.g.e.**, s.324.

benimsemektedir. Fakat Meyer ve diğerlerinin araştırmalarında örgütsel kimliğin örgüt üyeliğinin devamı üzerindeki etkisi dolaylı olduğu görülmüştür<sup>260</sup>. Klasik yapıda örgütsel kimlik ve bağlılık birlikte görülürken post-modern dönemde kimlik durumsal, şarta bağlı, dolayısıyla geçici, başarılabilen, sürekli değişen bir yapıya sahiptir. Günümüzde örgütsel kimlikler uzun süreli değişmez, istikrarlı işlerle tanımlı, ilişki bir şey değildir<sup>261</sup>. Dolayısıyla bireyin örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik davranışları, söylevleri örgüte bağlılığa atıfta bulunulabilir. Fakat örgüt üyesinin bağlılığa atfedilen davranışları duygusal veya normatif olarak örgüte bağlı olduğu anlamına gelmemektedir. Örgüt üyeliğini devam ettirmesi ve gösterdiği davranışların nedeni bireysel veya iş hedeflerinin gerekliliği olabilmektedir. Sonia San Martin bu durumu bağımlılık olarak tanımlamıştır<sup>262</sup>.

İktidar bireylerin bireyciliğinin farkındadır ve örgüt-üye ilişkisinde ihtiyaç duyduğu bireye özel '**i-deal sözleşme**' kurgulamaktadır. Sözleşme kapsamı, diğer personeli kapsamamaktadır<sup>263</sup>. Bu yaklaşım '**dinamik sözleşme yönetimini**'<sup>264</sup> doğurmuştur. Farklı statüdeki, yaşlardaki, yetkinlik ve becerilere sahip üyelere farklı içerik ve geçerlilik süresi olan sözleşmeler hazırlanabilmektedir. Örneğin İngiltere'de örgütler ayrılmalarını istemedikleri bireylere özel öğrenme ve gelişme imkânı, terfi, daha iyi değerlendirme ve ücret vaatleri verdiklerini tespit edilmiştir<sup>265</sup>. Bu tarz uygulamalar örgüt içinde özneler arasında farklılaşmayı artırmakta ve bireyciliği güçlendirmektedir. Françios Dupuy bu yapıyı '**dillendirilmeyen hiyerarşi**'<sup>266</sup> olarak tanımlamaktadır.

---

<sup>260</sup> John P. Meyer, Thomas E. Becker, Rolf Van Dick, "Social Identities and Commitment at Work", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, 2006, s.667.

<sup>261</sup> Townley, "Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resources Management", s.522.

<sup>262</sup> San Martin, **a.g.e.**, s.593.

<sup>263</sup> Ng., Feldman, **a.g.e.**, s.1059.

<sup>264</sup> Liang Fu, Wang Wei-Peng, "Integration of The Economic Contract and Psychological Contract", **China-USA Business Review**, Vol.8, No.6, 2009, s.57.

<sup>265</sup> The Chartered Institute of Personnel and Development Annual Survey Report 2009, [http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/41225039-A846-4D2D-9057-E02CDB6BFC0B/0/recruitment\\_retention\\_turnover\\_annual\\_survey\\_2009.pdf](http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/41225039-A846-4D2D-9057-E02CDB6BFC0B/0/recruitment_retention_turnover_annual_survey_2009.pdf), 08.04.2011

<sup>266</sup> Dupuy, **a.g.e.**, s.91.

Örgütlerin esneklik için bağlılığı ortadan kaldırıcı uygulamaları, bireylerin bağımsızlığı ve vazgeçebilme özelliğinin geliştirilmesi örgüt-üye ilişkisinde kronik devamlılık bağımlılığını ortadan kaldırmamıştır. Kronik bağımlılık bireysel özellikler ile iktidarın kurguladığı diğer şartlar tarafından belirlenmektedir<sup>267</sup>.

---

<sup>267</sup> Tanguy Dulac, J.A.M. Coyle Shapiro, David J. Handerson, Sandy J. Wayne, “Not All Responses To Breach Are The Same The Interconnection Of Social Exchange And Psychological Contract Processes In Organizations”, **Academy of Management Journal**, Vol.51, No.6, 2008, s.1082.

## 9. GÜVENE KARŞI GÜVENSİZLİK

Klasik yaklaşım güveni önemli görmüştür. Güven üzerine yapılan araştırmalarda örgüt içinde kişiler ve örgütler arası güvenin oluşturulması, etkinliği ve sonuçları araştırılmıştır. “*Güven nedir?*”, “*Örgüt, grup, takım içinde güven nasıl oluşturulur? Sonuçları nelerdir?*”, “*İnsanlar neden güvenir?*” gibi sorulara cevap ararken, örgüt-örgüt, örgüt-birey, birey-birey ilişkisinde güven açısından ile nasıl etkileşim içinde olduklarını açıklamaya çalışmışlardır. Klasik yaklaşım için güvensizlik ise istenilmeyen durum olmuştur.

Son yıllardaki araştırmalarda güven ile birlikte güvensizlik önem kazanmıştır. Bunun nedenleri olarak öncelikle küresel ekonomide yaşanan krizler, bilgi ve ürünlerindeki gelişimler farklı alanlarda köklü değişimlere neden olmaktadır. Değişimler hem örgütü hem de üyelerini derinden etkilemektedir. Hızlı değişimin yaşandığı günümüzde hem örgütler hem de bireyler açısından istikrar kaybolmakta, belirsizlik, karmaşık yapı ve ilişkiler gibi yeni durumlarla yüzleşmek, kendilerini yeniden düzenlemek ve kurgulamak zorunda kalmaktadır.

Küresel pazarda rekabetin artması örgütlerin tüm faaliyetleri için maliyet kontrolünü, verimliliği, kaliteyi ve üretim esnekliğini gerekli kılmıştır. Rekabet etmek zorunda kalan örgütlerde büyüme, küçülme, dış satın alma, stratejik ortaklık ve birleşmeler, sanal yapılar gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Bu uygulamalarla hiyerarşik yapıdan daha yalın ve ağ temelli bir yapıya geçilmesi, takım çalışmasının benimsenmesi sonucu karar verme sürecine personeli dâhil edilerek yönetim fonksiyonlarının birçok sorumluluğunun personele aktarılması gibi örgüt için düzenlemeler gerçekleştirilmektedir. Bu uygulamaların en önemli sonuçlarından biri örgüt-üye arasındaki ilişkinin değişmesidir.

Örgütlerin yapısındaki hızlı değişimlerin ortaya çıkardığı yüksek belirsizlik, rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütler ve bireyler için ‘**güven**’ konusunun klasik içeriği değişirken, ‘**güvensizlik**’ de hâkim olmasına neden olmuştur. Klasik yaklaşımın öne çıkardığı örgüte bağlılık, iş garantisi, psikolojik sözleşme, istikrar ve uyum gibi kavramların güvenirliliklerini yitirmişlerdir. Belirsizlik ve istikrarsızlığın hâkim

olduğu örgütlerde tutum ve davranışları güvensizliğin yüksek bir derecede etkilediğini söyleyebiliriz.

### 9.1.Güven

Güven, bu alandaki ilk araştırmacılardan biri olan Morton Deutsch tarafından ‘**psikolojik bir durum**’ olarak bireyin diğer bireyden emin olması olarak tanımlanmıştır<sup>268</sup>. Bu tanımlı Roy Lewicki, Daniel McAllister ve Robert Bikes birey veya örgütün tutum ve davranışlarının olumlu sonuçları hakkındaki eminlik durumu olarak genişletmiştir<sup>269</sup>. Robert Rogers güveni çok kısa olarak diğer taraf hakkında ‘**emin olma**’ durumu olarak tanımlamıştır<sup>270</sup>. B. Sheppard ve D.M. Sherman ise güvene sosyolojik ve sosyal psikoloji açısından yaklaşarak güveni bir ilişkide karşılıklı bağlılığın çeşidine ve derinliğine göre belirli bir riskin kabul edilmesine karşılık eminlik olarak tanımlamış ve ‘**risk**’ durumunu vurgulamışlardır<sup>271</sup>. D. Lewis ve A.Weigert yine aynı yaklaşımla grup içinde sosyal bir gerçeklik olarak oluşturulması ile işbirliği, bağlılık gibi sonuçların ortaya çıkmasını sağlayan bir araç olarak tanımlamışlardır<sup>272</sup>. Kişilik üzerine çalışan, psikolog Juilan Rotter ise, güveni kişiler arasındaki farklılık olarak ele almış ve bireysel tecrübe ve sosyalleşme sürecinde gelişen, tutarlı kişilik özelliği olarak görmüştür<sup>273</sup>.

Ellen M. Whitener ve diğerleri güvenin üç özelliği tanımlamışlardır. Birincisi; bir tarafın diğer tarafın lehine, beklentiye uygun, koruyucu bir davranış içinde olacağı inancıdır. İkincisi; güvenilen tarafın davranışları kontrol edilmeden veya zorlama

---

<sup>268</sup> Morton Deutsch, “Trust and Suspicion”, **The Journal of Conflict Resolution**, Vol.2, No.4, 1958, s.265.

<sup>269</sup> Roy J. Lewicki, Daniel J. McAllister, Robert J. Bikes, “Trust and Distrust: New Relationship and Realities”, **Academy of Management Review**, Vol.23, No3, 1998, s.439.

<sup>270</sup> Robert Rogers, “The Psychological Contract of Trust”, **Executive Development**, Vol.8, No 1, 1995, s.15.

<sup>271</sup> Blair H. Sheppard, Dana M. Sherman, “The Grammars of Trust: A Model and General Implications”, **Academy of Management Review**, Vol.23, No3, 1998, s.422.

<sup>272</sup> David Lewis, Andrew Weigert, “Trust As A Social Reality”, **Social Forces**, Vol.63, No.4, 1985, s.967.

<sup>273</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, “The Experience and Evolution of Trust: Implication for Cooperation and Teamwork” **Academy of Management Review**, Vol.23, No3, 1998, s.532.

olmadan, gönüllü olarak kendisinden beklenileni yerine getirebilme kapasitesine sahip olması. Bu özellikteki gönüllülük durumu riskin oluşmasına sebep olmaktadır. Yani ‘risk’ güvenilen taraf istemezse kendisinden beklenilenleri yerine getirmeme durumunu belirtmektedir. Üçüncüsü ise; güvenin bir tarafın diğer tarafa belirli bir bağımlılık içermesidir<sup>274</sup>. Güvenen taraf güvendiği tarafın lehine fayda oluşturacağı beklentisi ile kendisini diğer tarafa bağlamasıdır.

Roger Mayer, James Davis ve David Schoorman güveni üç boyutta incelemişlerdir<sup>275</sup>.

*İtimat*: Güvenilen tarafın söylem ve davranışlarında gösterdiği tutarlılık durumudur.

*Açıklık*: Güvenilen tarafın güvenen ile arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanması durumudur.

*İlgililik*: Güvenilen tarafın güvenenin refah ve faydasına yönelik ilgilenme durumudur.

Aniel Mishra<sup>276</sup> ile Harrison McKnight, Larry Cumming ve Norman Chervay<sup>277</sup> modellerinde ise ‘yeterlilik’ boyutunu da ekleyerek; itimat, açıklık, ilgililik ve yeterlilik olmak üzere, dört boyut olarak ele almışlardır.

*Yeterlilik*: Güvenilen tarafın kendisinden beklenenleri, istenilen standartta gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi ve beceri açısından yeterliliğinden emin olma durumudur.

---

<sup>274</sup> Ellen M. Whitener, Susan E. Brodt, M. Audrey Korsgaard, Jon M. Werner, “Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, **Academy of Management Review**, Vol.23, No.3, 1998, s.513.

<sup>275</sup> Roger Mayer, James H.Davis, F.David Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust”, **Academy of Management Review**, Vol.20,No3, 1995, s.715.

<sup>276</sup> Aniel Mishra, “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, Ed., Kramer, Roderick M., Thomas Tyler, **Trust In Organizations**, Sage Publication, Newbury Park, USA, 1996, s.266.

<sup>277</sup> D.Harrison McKnight, Larry L. Cummings, Norman Chervany, “Initial Trust Formation In New Organizational Relationships”, **Academy of Management Review**, Vol.23, No.3, 1998, s.476.



Murray Clark ve Roy Payne örgüt içinde güveni etkileyen faktörler olarak beş boyut olarak ele almışlardır<sup>278</sup>.

*Dürüstlük:* İktidarın ve üyelerin verdikleri sözleri karşılıklı tutulmalarıdır.

*Yeterlilik:* Yönetici ve personelin teknik, yönetsel bilgi ve yetkinliklere sahip olması ve iş performansı olarak ortaya koymalarıdır.

*İstikrarlılık:* İktidarın istikrarlılık ve belirsizliği ortadan kaldırıcı bilgi paylaşımıdır.

*Bağlılık:* Örgüt ve üyelerinin paylaşılan değerler ve hedeflere sahip olması, karşılıklı koruma, kurtarma arzusu ve hazır olma durumudur.

*Açıklık:* Tüm personel arasında bilgi ve düşünceleri paylaşma istekliliği ve arzusudur.

Mayer, Davis ve Shoorman güvenin tanımında, etki eden faktörler ve sonuçları açısından literatürde bir belirsizliğin hâkim olduğunu vurgulamaktadır<sup>279</sup>. Birçok araştırmacı güvenin örgütler için önemli olduğu üzerinde hem fikir olunurken tanımı, boyutları ve boyutlarının tanımı üzerinde karmaşık hâkimdir.

Net olan klasik yaklaşım için örgütün istikrar, ahenk ve netliğinin önemli olduğu, güven olmadan bunların hatta sonuçta örgütün ve toplumun var olamayacağı, olsa bile hedefleri gerçekleştirmek için beklenildiği gibi faaliyette bulunamayacağı varsayılmıştır. Güven sayesinde belirsizlik azaltılarak örgütün düzenini güçlendirmek hedeflenmiş ve oluşturulması için klasik yaklaşımda önemle üzerinde durulmuştur. Güven birey-birey, örgüt-birey ve örgüt-örgüt ilişkisinde<sup>280</sup> ‘iyi’ ve ‘gerekliklik’ olarak, özellikle örgüt-üye, üye-üye arasında bağlılık oluşturmak için bir araç<sup>281</sup> olarak görülmüş, oluşturulması ve geliştirilmesi üzerine çalışılmıştır.

---

<sup>278</sup> Murray Clark, Roy Payne, “The Nature and Structure of Workers’ Trust in Management”, **Journal of Organizational Management**, Vol.18, 1997, s. 208–222.

<sup>279</sup> Mayer, Davis, Schoorman, **a.g.e.**, s.711.

<sup>280</sup> Graham Dietz, Deanne N. Den Hartog, “Measuring Trust Inside Organizations”, **Personnel Review**, Vol.35, No.5, 2006, s.558.

<sup>281</sup> S.Atkinson, D. Butcher, “Trust in Managerial Relationship”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 18, No.4, 2003, s.286.

Örneğin, Niklas Luhmann **güvenin fonksiyonlarından birinin belirsizliğin azaltması olduğunu vurgulamış**, D. Lewis ve A. Weigert ise belirsizliği sosyal hayatta zaman zaman yaşanan, geçici, olumsuz durumlar olarak tanımlamış ve belirsizliğin azaltılmasında rasyonel tahminlerin yanında güvenin fonksiyonel bir alternatif olabileceğini, istikrar sağlayabileceğini savunmuşlardır<sup>282</sup>. Roger Mayer, James Davis ve David Schoorman personel arasında oluşturulacak güvenin etkin bir işbirliğine ve bağlılığa neden olacağını vurgulamışlardır<sup>283</sup>. Mary Welch ise, güven olmadığı zaman bir ilişkinin de olamayacağını söylemiştir<sup>284</sup>. **Klasik yaklaşım güveni ‘mutlak güven’ olarak tek boyutlu olarak ele almış ve oluşturmayı hedeflemiştir.**

## 9.2. Güvensizlik

Güven, bir tarafın diğer taraf lehine, kendisinden beklenildiği gibi olumlu sonuçlar doğuracak şekilde davranacağı beklentisi ve karşı tarafa yaptığı bu atfa göre karar ve davranışlarını düzenlemesi, emin olma olarak tanımlanabilir. Güvensizlik ise bir tarafın diğer tarafın aleyhine, olumsuz sonuçlar doğuracak şekilde davranacağı beklentisi ve karşı tarafa yaptığı bu atfa göre karar ve davranışlarını düzenlemesi, emin olmama durumu olarak tanımlanabilir. Güven arzu edilen şeyler ve sonuçlar ile ilgili iken; güvensizlik gerçekleşmesi istenilmeyen, korkulan şeyler ile ilgili olarak görülmüştür.

**Klasik yaklaşım güvensizlik güvenin zıttı olarak ve kötü bir durum olarak tanımlanmıştır. Çünkü klasik yaklaşımın oluşturmaya çalıştığı istikrara, ahenge ve bağlılığa zarar veren bir durum olarak görmüştür.** Güvensizlik Lewis ve Weigert’e göre risk, belirsizlik ve potansiyel şüphe sonucu ortaya çıkmaktadır<sup>285</sup>. Güveni temel kişilik özelliği olarak inceleyen Rotter’a göre **güvensizlik tedavi**

---

<sup>282</sup> Lewis, Weigert, **a.g.e.**, s.968.

<sup>283</sup> Mayer, Davis, Schoorman, **a.g.e.**, s.710.

<sup>284</sup> Mary Welch, “Rethinking Relationship Management Exploring The Dimension of Trust”, **Journal of Communication Management**, Vol.10, No.2, 2006, s.140.

<sup>285</sup> Lewis, Weigert, **a.g.e.**, s.968.

**edilmesi gereken psikolojik bozukluktur.** Lewicki'ye göre güvensizlik bir tarafın diğer tarafın davranışlarının olumsuz sonuçları hakkındaki eminlik durumu, faydasına davranmaması durumu olarak tanımlanmaktadır<sup>286</sup>.

Güven yapısında risk unsurunu barındırmaktadır. Risk ile beraber güvensizlik öne çıkmaktadır. Güven olumlu sonuçlar ile ilişkilendirilirken, güvensizlik ise olumsuz, istenmeyen, gerçekleşmesinden korkulan sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Güven ve güvensizlik arasında önemli birkaç fark vardır. Güven arzu edilen, istenen bir durum içinde bulunan riski kapsar ve risk potansiyel bir durum ile yani gelecek ile ilgilidir. En önemlisi gerçekleşmemiştir. Diğer tarafta güvensizlik bireyin bireysel tecrübesi olmasa dahi, hâlihazırda zararlı ve yıkıcı sonuçların gözlemlenebildiği, tahmin edilebildiği bir durumdan kaynaklanmaktadır.

Güven ve güvensizlik arasındaki fark düşük güven ile yüksek güvensizlik farklılığını vurguladığı zaman netleşmektedir. Bir taraftan gelmesi beklenen fayda sağlayacak olan davranışın gerçekleşmesinde belirsizlik hâkim ve arzu edilenin gerçekleşme ihtimali düşük ise düşük güven vardır. Risk gerçekleşmemiştir. Buna karşılık bir tarafın zarar göreceğinden dolayı arzu edilmeyen bir sonucun oluşması beklentisi yüksek ise nedenli bir korkuya sebep olmaktadır ve yüksek güvensizlik mevcuttur. Risk gerçekleşse de gerçekleşmese de risk yüksek algılanmaktadır.

Anne Powell, Jhon Galwin ve Gabrielle Piccoli örgüte ve takım üyelerine karşı duyulan güven ile bağlılık arasında yüksek bir korelasyon tespit etmişlerdir<sup>287</sup>. Bireylerin arzu ettiği ve örgüt içinde gerçekleşme süresi belli olmasa dahi örgüt dışında hemen kazanabilecekleri terfi ve daha iyi gelire 'hayır' diyerek örgüt içinde kalmayı tercih etmişlerdir. Kendileri için bir risk olan, arzu edilmeyen bir durum gerçekleşmemiştir ve kişilerin bu durumu güven olarak tanımlanabilir. Amanuel Tekleab ve diğerleri araştırmalarında yeniden yapılanma süreci sonucunda süreci yaşamış, bazı iş arkadaşlarının işten çıkarıldıklarına şahit olmuş fakat yeniden yapılanma süreci sonucunda hala örgütteki işini koruyabilmiş veya başka bir

---

<sup>286</sup> Lewicki, McAllister, Robert, Bikes, **a.g.e.**, s.439.

<sup>287</sup> Anne Powell, Jhon Galwin, Gabrielle Piccoli, "Antecedents to Team Member Commitment from Near and Far", **Information Technology & People**, Vol.19, No.4, 2006, s.309.

pozisyona transfer edilmiş üyelerin takip eden üç yıl içinde, %30'unun örgütten ayrıldığı tespit edilmiştir. Hem örgüt tarafından işten çıkarılan hem örgütten gönüllü olarak ayrılan hem de örgüt içinde kalan kişilerde örgütün örgüt-üye ilişkisini düzenleyen sözleşmeyi ihlal ettiği algısı oluştuğu tespit edilmiştir. Örgüte karşı güvenin yerine güvensizlik almıştır<sup>288</sup>. Çünkü risk olarak görülen durum gerçekleşmiştir.

### 9.3.Post-Modern Dönemde Güven ve Güvensizlik

Güveni etkileyen faktörleri Christel Lane ve Reinhard Bachman makro ve mikro düzeydeki faktörler olmak üzere iki faktör altında toplamıştır<sup>289</sup>. Birincisi makro düzeydeki, güvenin söz konusu olduğu örgüt-birey, birey-birey ilişkisini şekillendiren boyuttur. Örneğin Lane Kelley, Lenard Huff<sup>290</sup> ve Francis Fukuyama güveni makro düzeyde ulusal kültür ve ekonomik yapı ile ilişkilendirmiş ve 'sosyal sermaye' olarak kültürden bağımsız olamayacağını söylemişlerdir<sup>291</sup>. Roger Mayer, James Davis ve David Schoorman<sup>292</sup>, Aniel Mishra<sup>293</sup>, Harrison McKnight, Larry Cumming ve Norman Cherway<sup>294</sup>, Murray Clark ve Roy Payne<sup>295</sup> ise mikro düzeyde ele almışlardır. Donald Ferrin ve Kurt Dirks<sup>296</sup> mikro düzeyde, iktidar kullandığı ödül ve cezalar ile örgüt-birey ve birey-birey arasındaki güveni şekillendirdiğini tespit etmişlerdir. Güven klasik yaklaşımın öne çıkardığı, istikrar ve bağlılık oluşturmak için mikro düzeyde kullandığı bir araçtır.

---

<sup>288</sup> Tekleab, Takeuchi, Taylor, **a.g.e.**, s.152.

<sup>289</sup> Dietz, Hartog, **a.g.e.**, s.561.

<sup>290</sup> Lane Kelley, Lenard Huff, "Levels of Organization Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study", **Organization Science**, Vol.14, No.1, 2003, s.82.

<sup>291</sup> Francis Fukuyama, **Güven**, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2000, s.26-27.

<sup>292</sup> Mayer, Davis, Schoorman, **a.g.e.**, s.715.

<sup>293</sup> Mishra, **a.g.e.**, s.266.

<sup>294</sup> McKnight, Cummings, Chervany, **a.g.e.**, s.476.

<sup>295</sup> Clark, Payne, **a.g.e.**, s.208-222.

<sup>296</sup> Donald L. Ferrin, Kurt T. Dirks, "The Use of Rewards to Increase and Decrease Trust Mediating Processes and Differential Effects", **Organization Science**, Vol.14, No.1, 2003, s.25.

**Klasik yaklaşımın olumsuz ve yıkıcı olarak gördüğü rekabet, belirsizlik ve yüksek riskin hâkim olduğu post-modern dönemde güvensizlik hem örgütler hem de bireyler açısından koruyucu, önemli bir disipline edici ve şekillendirici bir durumdur.** Makro düzeydeki faktörler küresel ekonomi, rekabet ve pazar, teknoloji, müşteri talebi, ürünler, örgüt yapısı ve politikalarındaki hızlı değişimler mikro düzeyde örgüt-birey, birey-birey arasındaki ilişkiyi olumsuz etkilemiştir. **Yüksek düzeydeki belirsizlik, karmaşıklık ve düşük istikrarın bulunduğu iş dünyasında hem örgüt hem de bireyler için yenilikçilik, esneklik, sürekli gelişim ve değişime uyum sağlama önemli temel özellikler haline gelmiştir.**

Günümüzde iktidar klasik yaklaşımın iş süreçleri ve departmanlarda istikrar oluşturma çabasını örgütü felç edebilen rutin ve bürokratik anlayış olarak değerlendirmekte, istikrar ve bağlılığı hedefleyen yönetim anlayışına, örgüt yapısına ve değerlerine karşı savaş açmıştır. Michael Piore ve Charles Sabel durmak bilmez değişimi kontrol etmeye çalışmak yerine ona uyum sağlamak için sürekli yenilik yapmayı günümüz örgütlerinin stratejisi, bu stratejiyi ise esneklik olarak tanımlamıştır<sup>297</sup>.

Örgütler esnek bir yapıya sahip olmayı, yani değişen koşullara hızlı uyum sağlayarak, değişimden zarar görmek yerine rekabette daha etkin ve verimli hale gelmek, yeni bilgi ve teknolojilere sahip olma istemektedir. Gordon Moore'un tarafından oluşturulan '**Moore Yasası**'na<sup>298</sup> göre kullanılan teknolojiler, özellikle bilgisayar destekli üretim teknolojisi her 18 ayda, var olan kapasite ve özelliklerinin iki katı özelliklere sahip olacak şekilde geliştirilmektedir. Bunun daha basit ifadesi bireyin özel hayatında bulunan veya örgütün içinde kullanılan, özellikle üretim ve montaj hattında kullanılan tüm makineler, bilgisayar teknolojisi sayesinde yeniden programlanmasını yani gün geçtikçe '**kullanıcı dostu**' olarak, örgütte daha az insana ihtiyaç duyulacak veya tamamen otomatik olarak çalışabilecek şekilde yapılandırılmasını sağlamaktadır. Bu aynı zamanda bilgi ve veri üretimini, ulaşımın

---

<sup>297</sup> Michael Piore, Charles Sabel, **The Second Industrial Divide; Possibilities for Prosperity**, Basic Books, New York, 1984 s.17. (Aktaran: Sennett, **Karakter Aşınması**, s.53.)

<sup>298</sup> Stephen Moore, Julian L. Simon, **It's Getting Better All The Time: 100 Greater Trends of The Last 100 Years**, The Cato Institute, USA, 2001, s.152.

ve transferini kolaylaştırmaktadır. Bu gelişimler her şeyi değişime zorlamaktadır. Sonuç olarak örgütler esnek yapıya sahip olabilmek için otomasyonu tercih etmekte, çalışan sayısını azaltmakta, iktidarlar bilgiye dayalı disiplin araçları kurgulamaktadır. İşletmeler artık müşterilerine insanın sağlayamayacağı belirli bir standartta veya risk kaynağı olarak görülen insandan kaynaklanan risklerden arındırılmış ‘el değmeden üretilmiş ve paketlenmiş’ ürünler sunmayı başarmıştır.

Örgütler ihtiyaç duydukları esneklik, yenilikçilik için yaptıkları düzenlemeler öncelikle klasik yaklaşımın kurgusu örgüt-üye ilişkisi olumsuz etkilemiştir. İktidar personel yerine makineleri ikame etmeyi ya da ihtiyaç duyulduğu zaman ve kadar yani ‘tam zamanında insan’ için örgüt-üye ilişkisi kurulmadan temin etmenin yöntemlerini geliştirmeye tercih etmektedir. İktidar uzun vadeli bağ(ım)lılıklardan ve ‘ölüm bizi ayırana veya emekli oluncaya kadar’ sürmesi beklenen bağlılıkların getirdiği sorumluluklar altına girmek istememektedir.

Sorumluluğun bireyselleşmesi ile risk de bireyselleşmiştir. Risk makro düzeyde, küresel faktörlerden kaynaklanmakta ve yeryüzünde tüm bireyleri tehdit etmektedir<sup>299</sup>. Küresel pazarda yüksek rekabet, üç dört yılda bir tekrarlanan ekonomik krizler ve geçmişe göre bilginin daha hızlı üretimi ve eskimesi sonucu kısa döneme odaklanma, bireyciliğin teşvik edilmesi, İktidarın klasik yaklaşımda vaat ettikleri istikrar, uyum ve güveni, esneklik ve rekabet adına terk etmeleri<sup>300</sup> günümüzde güvensizliğin temellerini sağlamlaştırmıştır. ‘Artık toplum ve örgüt tarafından kurtarılmı yok!’ birey tarafında kabullenilmesi gereken bilgelik ilkesi, post-modern hayatın bir ön kabulüdür. Bu durum bireyciliği güçlendirirken güvensizliğin hâkimiyetini pekiştirmektedir. Örgütlerin daha önce vaat ettikleri istikrar, bağlılık, uyum gibi kurgular post-modern dönemde iktidar tarafından kullanımdan kaldırılmıştır. Birey klasik yaklaşıma sahip örgütlerin sağladığı kaynakların çoğundan yoksun bir halde kendisine yüklenen sorumluluklar olarak yapması gerekenlerle tek başına mücadele etmek zorundadır<sup>301</sup>. Bir yanda birey

---

<sup>299</sup> Ulrich Beck, **Risk Society**, Sage Publications, Newbury Park, California, 1992, s.21.

<sup>300</sup> Rogers, **a.g.e.**, s.15.

<sup>301</sup> Bauman, **Bireyselleşmiş Toplum**, syf.15.

kendinden sorumludur, ama öte yanda hiçbir şekilde daha önce karşılaşmadığı yeni bilgi, yöntem ve örgütlerin taleplerine bağımlı halde kalmaktadır. Çünkü özellikle yeni bilgi ve yöntemleri takip etmediği, öğrenmediği sürece birey vasıfsızlaşmaktadır. Bu sürecin sorumluluğunu iktidar tamamen bireye yüklemiştir. Ulrich Beck bu dünyaya ‘**Çalışma Hayatının Cesur Yeni Dünyası**’ olarak tanımlamaktadır. Çünkü Beck’e göre **modern toplum çalışma toplumu iken post-modern toplumu risk toplumuna dönüşmüştür**<sup>302</sup>.

‘**Güven nedir?**’ sorusu klasik yaklaşım açısından ele alındığı zaman bireyin sosyal karmaşıklığı azaltmak amacıyla zarar görebilme riskini kabul etmesi pahasına kendisini diğer tarafa bağımlı hale getirmesi olarak tanımlanabilir. Yapısında iyi niyet, inanç, dürüstlük, yeterlilik, istikrar, bağlılık, diğerkâmlıkla beraberinde risk ve zarar görme gibi durumlar bulunmaktadır. Klasik yaklaşımın açık, istikrarlı ve uzun dönemli bir bağlılık içeren bir ilişkide oluşturulmak istenen güvenin yerini çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip bir ilişki almıştır.

Post-modern dönemde hem örgütler hem de bireyler birçok özelliğe sahip, farklı, hatta çelişkili kimliklere aynı anda sahip olabilmektedir. Bunun için mutlak güven çok nadir bir durumdur. Bir ilişkiye dâhil olan bir taraf ilişkinin içindeki diğer taraf veya taraflar için aynı anda ve şartlarda hem güven hem de güvensizlik içinde bulunabilmektedir.

**Klasik yaklaşım mutlak iyi olarak tanımladığı güvenin olumsuz tarafı bulunmaktadır**<sup>303</sup>. Güven oluşma sürecinde rasyonel davranan taraf güvene atıfta bulunarak **zarar görecektir** şeklinde tedbirsiz yani irrasyonel davranabileceğine dikkat çekilmekte veya bir tarafın tamamen zarar görebilecek şekilde, bir ilişkinin güven olarak tanıtımı irrasyonel bir yaklaşım olarak görülmektedir<sup>304</sup>. Yani güven riski ve güvensizliği oluşturabilmektedir. Güven durumunda suiistimal, ihmal edilme

---

<sup>302</sup> Ulrich Beck, **The Brave New World of Work**, Polity Press, Cambridge, 2000, s.3.

<sup>303</sup> Sally Atkinson, David Butcher, “Trust in Managerial Relationship”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.18, No.4, 2003, s.288.

<sup>304</sup> Sheppard, Sherman, **a.g.e.**, s.422.

durumu söz konusudur. Bu durum ilişkide ki en az bir taraf için riskin ifadesidir<sup>305</sup>. Güven, güvensizlik ve risk arasındaki ilişkinin niteliği taraflar arasındaki ilişkinin niteliğine bağlıdır. Hem güven hem de güvensizlik açısından ilişkinin niteliği değiştiği zaman riskin de niteliği değişmektedir. Post-modern birey klasik yaklaşımın mutlak iyi olduğu kabul edilen güvenin bu yönü hakkında uyarılmıştır.

Küresel pazarın şartları, iktidarları ve personeli istikrarsızlığın ve değişim yüksek olduğu ortamda, hem güveni hem de güvensizliği yönetmeye zorlamaktadır<sup>306</sup>. Küresel iş dünyasındaki çalışma ortamını tam güvensizlik, bireysel olmayan güvensizlik, bireysel olamayan, peşin güven gibi aynı anda farklı güvenleri barındırmaktadır. Patricia Victor, Chris Cornelis ve Martine De Cock bu durumu **güven ağları** olarak tanımlamaktadırlar<sup>307</sup>. Günümüzde hem örgütler hem de personel için makro düzeyde küresel ekonomiden kaynaklanan tam güvensizliğin hâkim olduğu pazarda faaliyet göstermek zorundadırlar. **Örgüt ve birey açısından hem güven hem de güvensizlik eş zamanlı mevcuttur**. Hem yöneticiler hem de personel her türlü ilişkilerinde hem güvensizliği hem de güveni eş zamanlı yönetebilecek kabiliyet ve esnekliğe ihtiyaçları vardır.

Lewincki, McAllister ve Bies değişimin yüksek, istikrarın sağlanamadığı iş ortamında güven ve güvensizliği birbirinden bağımsız iki ayrı durum olduğunu belirtmektedirler<sup>308</sup>. Güven ve güvensizliğin iki faktör olarak ele alınması Niklas Luhmann'ın karmaşıklığı ve belirsizliği yönetmek için güven ve güvensizliği ayırarak, her ikisinin de eş zamanlı bulunabilme olasılığı vurgulamasından gelmektedir<sup>309</sup>. Güvenin oluşması, büyümesi ve küçülmesinde öncelikli mikro düzeydeki faktörler etkili olurken, güvensizliğin oluşmasında ve gelişmesinde daha çok makro faktörler etkili olmaktadır. **Güvensizliğin genel olarak hâkim olduğu bir iş dünyasında güven geçici ve sınırlandırılmış bir yapıya sahiptir. Bunun**

<sup>305</sup> George A.Bigley, Jone L.Pearce, "Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust", *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, 1998, s.407.

<sup>306</sup> Lewicki, McAllister, Robert, Bikes, *a.g.e.*, s.439.

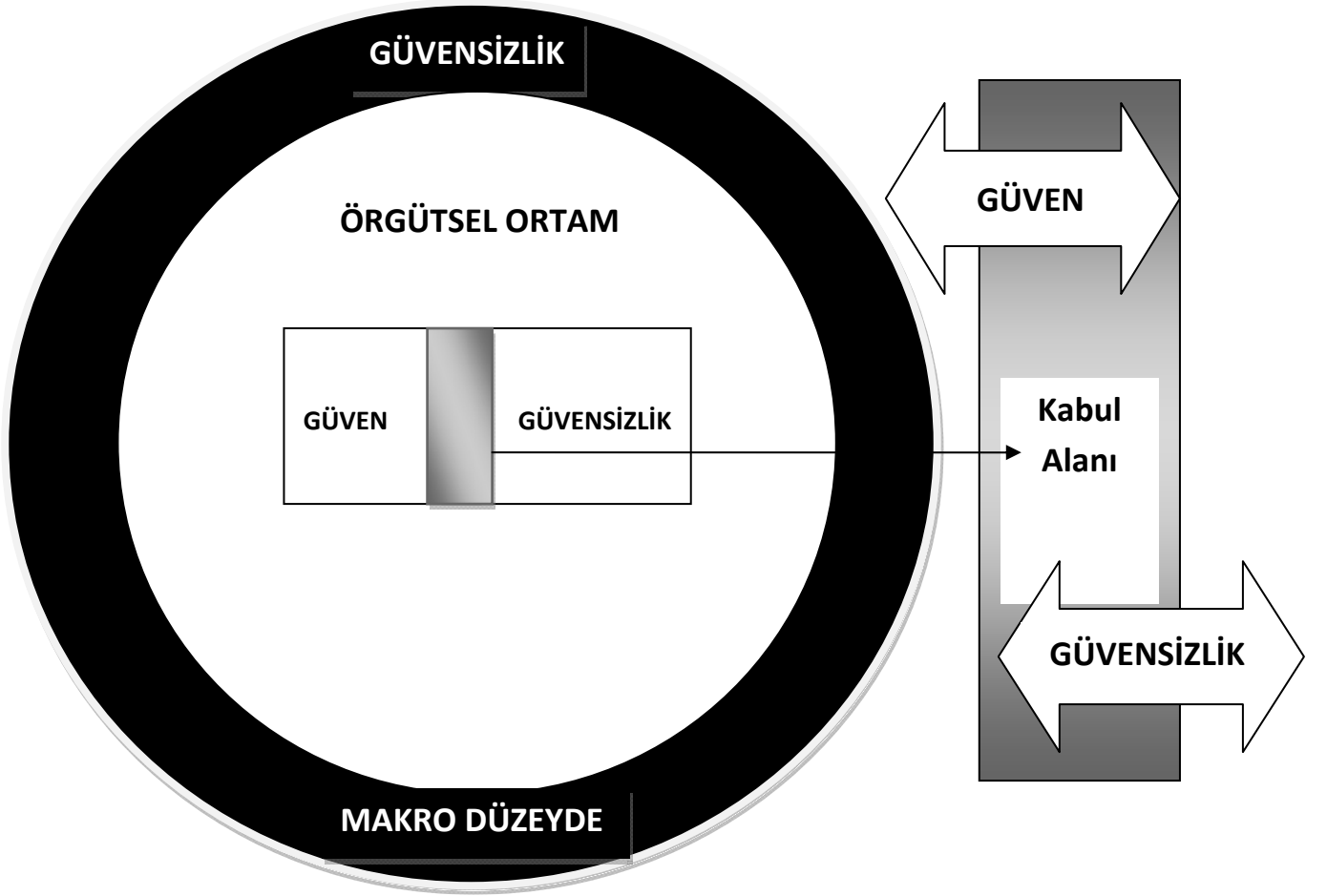
<sup>307</sup> Patricia Victor, Chris Cornelis ve Martine De Cock, *Trust Networks for Recommender System*, Atlantis Press, Paris, 2011, s.20.

<sup>308</sup> Lewicki, McAllister, Robert, Bikes, *a.g.e.*, s.440.

<sup>309</sup> Niklas Luhmann, *The Reality of Mass Media*, Stanford University Press, USA, 2000, s.63-70.

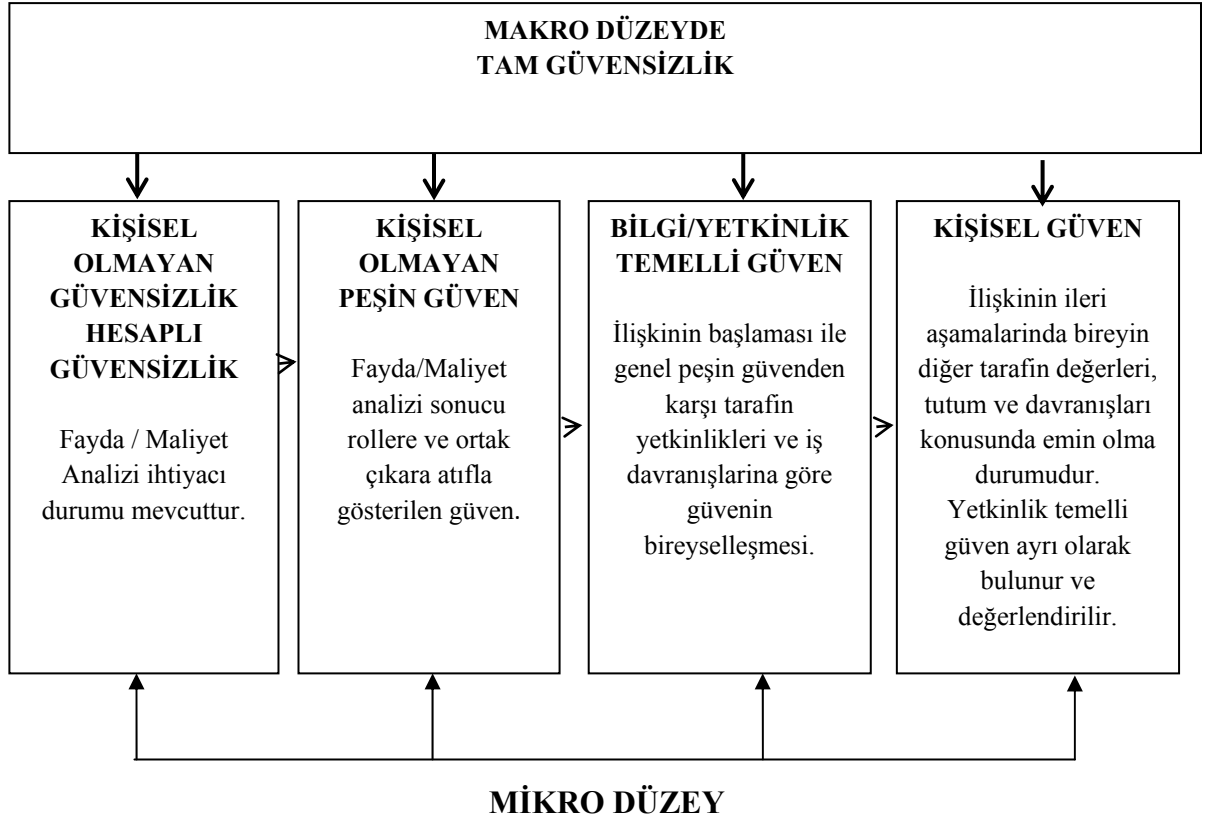


için post-modern birey sayılı kişiye güçlü güven oluşturmak yerine bir veya birkaç ağ üzerinde geçici güven ağları kurmakta, güvensizliği yönetmekte ve güvensizliğe karşı stratejiler geliştirmektedir.



**Şekil 2. Örgüt İçi Güven ve Güvensizlik**

Post-modern örgütler ve birey için hem güvenin hem de güvensizliğin varlığının tanınması ilişki yönetimi açısından günümüzde önemlidir. Hem iktidar hem de bireyin etkin olabilmek için her iki durumunda farkında olmak ve yönetmek zorundadırlar.



**Şekil 3. Güven Modeli**

### 9.3.1. Tam Güvensizlik

Ulrich Beck'e göre, '**Risk Toplumu**' olarak tanımladığı günümüzde öngörülme, istenmeyen, kaçınılmaya çalışılan sonuçlar örgütlerin ve bireylerin şekillenmesinde en baskın güçler haline gelmiştir<sup>310</sup>. Birey net bir örgüt yapısı ve görev tanımları yerine belirsizlik ve esneklik için klasik yaklaşımın tersine net olarak tanımlanmayan, sürekli değişim içinde olan, istikrarsız bir sistem içinde yaşamayı ve çalışmayı öğrenmek zorundadır. Örgüt içi ve dışında iş çeşidi olarak seçenek artarken uzun süreli istihdam garantisi azalmakta ve her geçen gün daha az çalışana ihtiyaç duyulmaktadır<sup>311</sup>.

<sup>310</sup> Beck, **Risk Society**, s.22.

<sup>311</sup> Jacques Derrida, **a.g.e.**, s.5.

Roderick Kramer güvensizliği ikiye ayırmaktadır. Birincisi nedensel hesaplı güvensizlik, ikincisi ise daha az rasyonel görünen varsayımsal tam güvensizliktir<sup>312</sup>. Tam güvensizliği **çaresizlik güvensizliği** olarak da tanımlanabilir.

Ekonomik şokların ve krizlerin sık olarak yaşanmakta, etkileri ve sonuçları ekonomik olduğu kadar örgüt-üye ilişkisi açısından da geniş, derindir. Bu kriz ve şoklar hem örgüt hem de birey açısından istikrarsızlığı artırmaktadır. Kevin M. Morrell, John Loan-Clarke ve Adrian J. Wilkinson güvensizliğin kaynağını olarak şokları göstermekte ve şokun kaynaklarının ikiye ayırmaktadırlar<sup>313</sup>. Birincisi anlık, ekonomik krizlerdir. Dünya çapında veya örgüt içinde öngörülemez bir nedenden dolayı ortaya çıkan krizler sonucu örgüt yapısının ve üyelerinin olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Diğeri ise örgütlerin kullandığı teknolojiyi değiştirmeleri ile değişen iş süreçleri ve uygulamalarından kaynaklanan şoklardır. Değişim örgüt-üye ilişkisinin içeriğini değiştirmekte, İstikrarsızlığın kaynağı ne olursa olsun bireyin işten ayrılma niyeti artmaktadır.

Klasik yaklaşıma göre örgüt üyeleri belirsizlikten kaçmak için örgütün değerlerini, normlarını veya kurallarını izlemektedir. Örgüt tarafından sunulan, üyelerin belirsizlikten kurtulmak için ihtiyaç duyulan istikrarlı araçlar beklenenin aksine hızla değişebilmekte veya iktidar tarafından bir anda ortadan kaldırılmaktadır. Hatta klasik yaklaşımın onaylamadığı, modern bireyin tehdit olarak algıladığı uygulamalar örgütler tarafından kurumsallaştırılmıştır. Bu belirsizlik veya yeni kurumsal yapılar bireylerde güvensizlik yaratmaktadır<sup>314</sup>. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde Fortune 500 şirketlerinin %85'i küçülme stratejisini gerçekleştirmiş<sup>315</sup>, %100'ü ise dış satın alma, yalın yönetim gibi uygulamaları kapsayan yeniden yapılanma süreçlerini planladıkları, sonuçta maliyetleri azaltmak ve esneklik için küçülme stratejilerini gerçekleştireceklerini açıklamışlardır<sup>316</sup>.

---

<sup>312</sup> Roderick M. Kramer, "Trust and Distrust in Organizations", **Annual Review of Psychology**, Vol.50, 1999, s.587-590.

<sup>313</sup> Morrell, Clarke, Wilkinson, **a.g.e.**, s.162.

<sup>314</sup> JVan Muijen, Kolpman, **a.g.e.**, s.373.

<sup>315</sup> Brown, Den Wiele, **a.g.e.**, s.202.

<sup>316</sup> Cameron, **a.g.e.**, s.190.

Bu tarz şok ve krizleri yaşamamış bireylerde de tam güvensizlik gözlemlenmektedir. Yehuda Baruch bireyin kendisinin bir şok yaşamasının gerekmediğini, yakınlarının veya çevresindeki bir bireyin yaşadığı şokun etkilerinin bireyi de etkilediğini, yönlendirdiğini belirtmektedir<sup>317</sup>. Burada önemli olan şey bireyi eyleme, yani örgütsel kimlikten vazgeçebilme yeteneğini geliştirmeye yönlenmesidir. Birey klasik örgütün sağladığı iş garantisi yerine istihdam olasılığını ikame etmiştir.

Kathryn L. Fonner ve Michael E. Roloff araştırmalarında stajyer olarak çalışan öğrencilerin örgüt-üye ilişkisinde tam güvensiz konumlarının farkında olduklarını tespit etmişlerdir. Geleceğin çalışan adayları olarak kendilerinin de klasik örgüt-üye ilişkisini ortadan kaldıran uygulamalar ve şoklar ile karşılaşacak olmalarının doğal bir durum olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Finansal istikrarını öne çıkaran örgütlere karşı güvenin olmadığı, örgütsel destek beklemeden, iş garantisinin vaat edilmediği ve tam güvensizlik ortamında çalışmayı kabullenmiş oldukları gözlenmiştir<sup>318</sup>.

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüz şartlarında klasik kariyer yönetimi kapsamında gelişim planı olan birçok çalışan, yeni bilgi ve teknolojilerin sebep olduğu örgütsel değişim ve krizler dolayısıyla kariyer planlarını gerçekleştirememekte, hatta işsiz kalmaktadır.<sup>319</sup>

Tam güvensizlik bireyi hesaplı bir güvensizliğe doğru yönlendirmektedir. Blair Sheppard ve Dana Sherman'a göre güvensizlik birey veya örgütün arzu etmediği beklentilere karşı kendini koruması için rasyonel davranmasını sağladığını vurgulamışlardır<sup>320</sup>. Morton Deutsch'a göre güvensizlik ise, istenilmeyen sonuçları engellemeye veya en az zararla atlatılmaya çalışması için birey ve örgütü

---

<sup>317</sup> Baruch, **a.g.e.**, s.243.

<sup>318</sup> Fonner, Roloff, **a.g.e.**, s.219–220.

<sup>319</sup> Vesa Suutari, Kristiina Makela, "The Career Capital of Managers with Global Careers", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.22, No.7, 2007, s.630.

<sup>320</sup> Sheppard, Sherman, **ag.e.**, s.444.

belirsizliğin yönetimi için strateji geliştirmeleri, eyleme geçmeleri için güdülemektedir<sup>321</sup>.

### 9.3.2. Hesaplı Güvensizlik

Küresel ekonomideki makro düzeyde değişimler hem örgütleri hem de bireyleri etkilemektedir. Örneğin küresel pazara yeni ürün ve rakiplerin girmesi, müşteri taleplerindeki değişimler, insan yerine robotların kullanımı en önemlisi sürekli bilgi ve ürünlerindeki gelişmelerin en önemli etkisi hem örgütlerin hem yöneticilerin hem de personelin uzun dönemli ilişki kurmasına izin vermemektedir. Böyle bir ortamda örgüt ve bireyler güçlü ilişkiler yerine, zayıf bağlar ile kurulmuş ilişki ağlarını tercih etmektedir. Örgütler yöneticilerine ve personeline uzun süreli, istikrarlı ve güvenli bir ilişki vaatte etmemektedir. Buna karşılık birey hesaplı güvensizlik tutumunu benimsemektedir.

Hesaplı güvensizliğin ortaya çıkışı ve güçlenmesi için hem birey hem de örgüt özellikle üçüncü kişilerin olumsuz haberleri ile sürekli uyarılmaktadır. Bu durum zayıf ilişkilerin hâkim olduğu günümüzde güvensizliğin kapsamını genişletmektedir<sup>322</sup>. Mary Welch güvensizlik duygusunu tehlikeli ve yıkıcı bir güç kaynağı olarak görmek yerine, karşılıklı ilişki içindeki tarafların ihtiyatlı ve kendileri için koruyucu davranmalarının kaynağı olduğunu ve günümüzde içinde yaşadığımız yapının doğal durumu olarak görmenin daha yararlı olacağını söylemektedir<sup>323</sup>.

**Hesaplı güvensizlik şüphe, dikkat, zarar görme ihtimali, tedirginlik, rekabet, korunma, bağlanmama, bireysel fayda gibi tutumların oluşmasına neden olmuştur.**

Berkeley'deki Kişilik Değerlendirme ve Araştırma Enstitüsü'nde yapılan araştırmanın sonuçları başarılı bireylerin genellikle kendi durumları hakkında

---

<sup>321</sup> Deutsch, **a.g.e.**, s.265.

<sup>322</sup> Atkinson, Butcher, **a.g.e.**, s. 286.

<sup>323</sup> Welch, **a.g.e.**, s.142.

güvensizlik hissettiklerini tespit edilmiştir<sup>324</sup>. Hesaplı güvensizlik mevcut durum analizi sonucu ortaya çıkabilecek şokların, krizlerin ve istenmeyen sonuçları için koruyucu stratejilerin geliştirilmesini sağlamaktadır.

Robert Rogers, klasik yaklaşıma uygun olarak, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi, üyelerinin işbirliği ve bağlılığı için güveni inşa etmesi gerektiği vurgulamıştır<sup>325</sup>. Siktin ve Roth güvensizliğin hakim olduğu ortamda güven oluşması için iktidarın yapmış olduğu yasal düzenlemelerin çok da etkili olmadıklarını tespit etmişlerdir<sup>326</sup>. Günümüz örgütlerinde iktidar hedefleri gerçekleştirmek için klasik yaklaşımın güven oluşturarak elde etmeyi hedeflediği sonuçlar için başka araçlar kurgulanmıştır. Örneğin işbirliği, etkin iletişim ve bilgi paylaşımı gibi güvenin bir sonucu olarak ortaya çıkması beklenen sonuçlar için 360 derece performans değerlendirme, dış ve iç müşteri memnuniyeti araştırmaları, takım çalışması gibi araçlar güvenin fonksiyonlarını ikame etmek için iktidar tarafından kurgulanmaktadır.

Bu tarz örgüt uygulamaları örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik örgüt üyelerini disipline edip onları güdülerken aynı zamanda güvensizliklerine de neden olmaktadır. Örneğin kendi kendini yöneten takımlarda orta ve ilk düzey yöneticilerin fonksiyonlarını takım yerine getirmesi sonucu yöneticilerin sorumlulukları üyelere aktarılmakta, üyeler birbirlerini kontrol eden araçlar olarak kullanılmaktadır<sup>327</sup>. Kendi kendini yöneten takımların bir örgütlerde etkin olarak kullanılması yöneticilerin fonksiyonlarını ikame etmiş, ilk ve orta düzey yöneticilerin azalmasına sebep olmuştur. Bu uygulama ilk ve orta düzey yöneticiler için güvensizliği oluşturan nedenlerden biridir.

İnsan kaynakları tarafından kurgulanan bir araç olan, 360 derece performans değerlendirme sonuçları bireyin çevresinden gelen bildirim göre öncelikle İK desteği ile hazırlanan bireyin bireysel gelişim planı değişimi yönlendirmektedir. Bu süreç

---

<sup>324</sup> Robert Hogan, **Kişilik ve Kurumların Kaderi**, Remzi Yayınları, 2009, s.37.

<sup>325</sup> Rogers, **a.g.e.**, s.16.

<sup>326</sup> S.B. Sitkin & N.L. Roth, "Explaining The Limited Effectiveness of Legalistic 'Remedies' for Trust/Distrust", **Organization Science**, 1993, No4, s. 367.

<sup>327</sup> Mayer, Davis, Schoorman, **a.g.e.**, s. 710.

ilişki ağı içindeki bireylerden oluşan, astlarının da içinde bulunduğu bir grup dahil olmaktadır<sup>328</sup>. Angelo DeNisi ve Avraham Klunger'in araştırmasında 360 derece değerlendirme sürecine katılan kişilerin üçte biri olumsuz olarak değerlendirdiğini tespit etmiştir<sup>329</sup>. Arthur Morgan, Kath Cannan ve Joanne Cullinane'nin araştırmasında ise katılımcılar tarafından '**bireysel hesaplaşma fırsatı**' olarak tanımlanmış ve bazı kişiler kendilerini tehdit altında hissettikleri belirtmişlerdir. Birey daha önce yöneticileri ile yüzleşmekte iken iktidarın düzenlediği araçla iş ilişkisi içindeki herkes ile yüzleşmek zorunda kalmaktadır. Uygulamayı değerlendiren katılımcılar uygulamanın bireysel gelişimlerinin mecburiyete dönüştüğünü, bireysel gelişim planını hazırlarken iş arkadaşlarının vermiş oldukları geri bildirimlerine ve beklentilerine göre yönlendirdiklerini belirtmişlerdir<sup>330</sup>. Örgüt açısından bakıldığında iktidar kendini tamamen gizleyerek, klasik yaklaşımın mutlak güven ile hedeflediği işbirliği, verimlilik gibi sonuçları hesaplı güvensizliği yönetmek için geliştirdiği araçlarla ulaşmaktadır. Örneğin bireyin performansını ilişki grubundaki insanlara göre ayarlanmaktadır<sup>331</sup>. Yani bireyi disipline etmekte, şekillendirmektedir.

### 9.3.3. Peşin Güven

Klasik yaklaşım güvenin kişilerarası ilişkinin gelişmesi ve tecrübe ile oluşacağını varsaymaktadır. Örneğin Jones ve George etkileşim içine girecek veya yeni girmiş bireyler arasında güven olmayacağı söylenmektedir<sup>332</sup>. Klasik yaklaşıma göre güven, ilişkinin yönüne paralel olarak zaman içinde tecrübe ile oluşan bir durum olarak görülmektedir.

---

<sup>328</sup> Arthur Morgan, Kath Cannan, Joanne Cullinane, "360 Degree Feedback: A Critical Enquiry", **Personnel Review**, Vol.34, No.6, s.666.

<sup>329</sup> Angelo DeNisi, Avraham Klunger, "Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?", **Academy of Management Executive**, Vol.14, No.1, 2000, s.130–131.

<sup>330</sup> Morgan, Cannan, Cullinane, **a.g.e.**, s.672–674.

<sup>331</sup> Jai Ghorpade, "Managing Five Paradoxes of 360 Degree Feedback", **Academy of Management Executive**, Vol.14, No.1, 2000, s.141.

<sup>332</sup> Jones, George, **a.g.e.**, s.535.

Post-modern dönemde her alanda değişim yüksek olduğu için birey sürekli değişen yönetici, iş arkadaşları, eş zamanlı farklı takım veya örgütlerde çalışmak zorundadır. Dış satın alma, birleşme ve yeniden yapılanma gibi uygulamalar ile aynı zamanda işten ayrılma oranı da yükselmiştir. Birey açısından güvensizliği artırmış, örgüte bağlılığı azaltmıştır. Hem ağ yapılı örgütlerin yaygınlaşması hem işten ayrılmaların artması değişik yönetici ve örgütlerde çalışmak birey için normal bir hale gelmiştir. Bireyler her yeni başlangıçta hedefleri gerçekleştirme için hızlı bir işbirliği oluşturma baskısı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Buna paralel son yıllarda klasik yaklaşımdan fonksiyonel temelli güven oluşturmaya doğru bir kayış yaşanmıştır<sup>333</sup>. Marek Khon'a göre bu peşin güvendir ve hem iktidar hem de birey tarafından yönetilmek zorundadır<sup>334</sup>.

*Peşin güven* bireyin diğer bireylerin işbirliği için diğer taraflara işbirliğinin başında göstermek zorunda olduğu hazır güvendir. Peşin güven bireysel tecrübe olmadan kurgulanmış güvendir.

D.Harrison McKnight, Larry L. Cummings ve Norman Chervany peşin güvenin temelinde kurgulanmış bir güven olduğunu belirtmektedirler. Peşin güvenin temel kişilik özelliği ve bilişsel olmak üzere üç kaynaktan beslendiğini belirtmişlerdir<sup>335</sup>. **Temel kişilik özelliği olarak örgüt öncesi sosyalleşme sürecinde öğretilen ve kazandırılan bir durum olarak tanımlanabilir.** Birey hemen her gün geçici ilişkiler kurmak zorundadır. Whitener ve diğerleri peşin güvenin bir temel kişilik özelliği olarak yöneticilerde bulunmasını önemli görmekle birlikte<sup>336</sup> günümüzde tüm bireylerin geliştirmesi gereken bir özelliktir.

---

<sup>333</sup> S. Jarvenpaa, D.E. Leidner, "Communication and Trust in Global Virtual Teams", **Journal of Computer-Mediated Communication**, Vol.3, No.4, 1998, <http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue4/jarvenpaa.html> 13.10.2010.

<sup>334</sup> Marek Khon, **Trust: Self-Interest and Common Good**, Oxford University Press, New York, 2008, s.69

<sup>335</sup> McKnight, Cummings, Chervany, **a.g.e.**, s.474.

<sup>336</sup> E. M. Whitener, S.E. Brodt, M.A. Korsgaard, J.M. Werner, "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", **Academy of Management Review**, Vol.23, No.3, s.522.



Roderick Kramer MBA öğrencileri arasında yapmış olduğu güven araştırmasında klasik yaklaşımın ön kabullerine zıt bir durum ile karşılaşmıştır. Daha önce hiç beraber çalışmamış, birbirlerini tanımayan bireylerden oluşmuş MBA sınıfında, ilişki başlangıcında yüksek düzeyde peşin güven tespit edilmiştir<sup>337</sup>. Diğer bir örnek ise; F. Kuo ve C. Yu'nun sanal takımlarda güven üzerine yaptıkları araştırmada takım üyeleri arasında peşin güvenin takımın kurulma aşamasında yüksek olduğu görülmüştür<sup>338</sup>.

*Bilişsel temelli* peşin güven ise örgütün veya işbirliği yapılacak bireyin uzmanlığından, itibarından kaynaklanan veya ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi merkezli fayda-maliyet analizi sonucu duyulan peşin güvendir. Bunu sağlayan İktidarın örgüt içinde kurguladığı araçlar ve araçlardan elde edilen sonuçlardır. Örneğin; Marek Khon örgüt üyelerinin seçilmesi sistematik bir süreç ile gerçekleştiriliyorsa ve değerlendirilme sürecinde özellikle bilgisayar programları kullanılıyorsa seçilen kişilere diğer kişilerin daha fazla peşin güven gösterdiklerini tespit etmiştir<sup>339</sup>. D.Harrison McKnight, Larry L. Cummings ve Norman Chervany ise araştırmalarında personele, sistematik bir süreç sonucu seçilmiş yöneticilerine güvenip güvenmediklerini sormuşlardır. Araştırmada personelde ve diğer yöneticilerde atanan yöneticiye karşı peşin güvenin olduğu tespit edilmiştir<sup>340</sup>.

Linda Weber ilişkiyi kurmak isteyen tarafın bunu gerçekleştirebilmesi için öncelikle riski alarak ifadeleri ve davranışlarının peşin güveni yansıtması gerektiğini belirtmiştir<sup>341</sup>. Sürekli farklı birey, örgüt ve kültürlerle çalışmak zorunda olan bireyin durumu değerlendirildiğinde peşin güvenin yalnız yöneticilerin değil her bireyin sahip olması gereken bir temel kişilik özelliğidir.

---

<sup>337</sup> Roderick M. Kramer, "The Sinister Attribution Error: Cognition and Collective Distrust in Organization", **Motivation and Emotion**, Vol.18, No.2, 1994, s.199-230.

<sup>338</sup> F. Kuo, C. Yu, "An Exploratory Study of Trust Dynamics in Work-Oriented Virtual Teams", **Journal of Computer –Mediated Communication**, 14, 2009, s.849-850.

<sup>339</sup> Khon, **a.g.e.**, s.69.

<sup>340</sup> McKnight, Cummings, Chervany, **a.g.e.**, s.477.

<sup>341</sup> Linda Weber, "On Constructing Trust: Temporality Self-Disclosure, and Perspective Taking", **International Journal of Sociology and Social Policy**, Vol.18, No.1, 1998, s.11-15.

#### 9.3.4. Bilgi ve Yetkinlik Temelli Güven

Atkinson ve Butcher güveni bireysel olmayan güven ve bireysel güven olarak ikiye ayırmıştır<sup>342</sup>. Bireysel olmayan güven bilgi ve yetkinlik temelli güvendir ve peşin güven gibi hazır değil, kazanılan bir güvendir<sup>343</sup>. Peşin güven sosyal mübadele sürecinde bilgi ve yetkinlik temelli güvene dönüşür.

Klasik yaklaşımda iktidarın güven oluşturma sürecinde etkisinin büyük olduğu kabul edilmiş. Sürecin sorumluluğu iktidarda olmuştur. Günümüzde sorumluluk tek örgüt içi iktidarlarda değil aynı oranda personele de yüklenmiştir. Tüm taraflar karşılıklı olarak var olan peşin güvenin öncelikle bilgi ve yetkinlik temelli güvene dönüşmesini ve güçlenmesini sağlamak zorundadır.

Birey diğer tarafa peşin güven ile var olduğu varsayılan, ortak amaç ve hedefler için gerekli yetkinliklere sahip olduğunu ve sorumluluklarını yerine getirmek için motive olduğunu performansı ile göstermek zorundadır. İktidar bireylerin birbirlerinin performanslarını denetlemelerini ve sonuçlar ile bireyin sağlayacağı fayda arasında ilişki kuracak şekilde sistemi kurgulamaktadır. Üst iktidar kendini gizlediği gibi ekonomik faydanın yerleştirildiği ilişkide, tarafların işbirliğinin gereklerine göre davranması hedeflenmektedir. Bu normatiflik klasik yaklaşımın ‘güven oluşturmada kontrol ve zorlama yoktur’<sup>344</sup> yaklaşımına zıt bir durumdur.

Aneil Mishra otomotiv endüstrisinde yapmış olduğu araştırmada eğer yeni yöneticilerin işin gerektirdiği bilgi, yetkinlik ve becerilerinin yeterli olmadığı zaman personelin beklentilerini karşılayamadıkları, yöneticilere karşı güven duymadıkları, aynı zamanda performans konusunda problemler yaşamaya başladıklarını

---

<sup>342</sup> Atkinson, Butcher, **a.g.e.**, s. 289.

<sup>343</sup> Weber, **a.g.e.**, s.11.

<sup>344</sup> Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner, **a.g.e.**, s.515.

gözlemlemiştir<sup>345</sup>. Bireyin örgüt ile ilişkisini yönetici ve iş arkadaşlarının bilgi ve becerileri etkilemektedir<sup>346</sup>.

Farklı bireylerin ve bilgilerin iş ortamında buluşturulmasından sonra işbirliği sayesinde bilginin paylaşılması, karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi performansın artmasını sağlamaktadır<sup>347</sup>.

### 9.3.5. Bireysel Temelli Güven

Güven, bir sözleşme ile diğer tarafa karşı sorumlulukları kapsayan formal yönü olduğu gibi karşılıklı itimattan gelen enformel bir yöne de sahiptir. Enformel tarafta birey ilişkilerinde kime ve neye güvенеceğini bilmesi genelde bireysel tecrübeye dayanmaktadır<sup>348</sup>. Bu bireysel tecrübe sonucu oluşan bireysel temelli güven sosyal ilişki ağı içinde zaman içinde gelişir ve duygusal bir yöne sahiptir.

Bireyin sahip olduğu itibar, bilgi ve yetkinlik temelli güven ortak amaç ve hedefler için rol davranışına, uzmanlık bilgisine, verilmiş beyanatlar ve işbirliği davranışına dayanır. İşbirliği ve dayanışmanın zaman içindeki sonuçlarına göre oluşan tecrübeler bireysel temelli güvenin oluşmasını sağlamaktadır. Bireysel temelli güven bireysel tecrübelerle dayanmakta ve enformal bir yapıya sahiptir<sup>349</sup>.

Post-modern dönemde iktidarın kısa vadeli zaman çerçevesi enformel güvenin oluşmasına ve olgunlaşmasına fırsat vermeyebilir. Sonia San Martin'in yapmış olduğu araştırmada yüksek seviyedeki değişimin birey ve iş arkadaşları arasında

---

<sup>345</sup> Aniel K. Mishra, "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust", Ed. Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler, **Trust in Organizations**, Sage Publication, California, 1996, s.261–287.

<sup>346</sup> I.E. Jernigan, Joyce M. Beggs, "An Examination of Satisfaction with My Supervisor and Organizational Commitment", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.35, No.10, 2005, s.2171–2192.

<sup>347</sup> Ikujiro Nonaka, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", **Organization Science**, Vol.5, No.2, 1994, s.24.

<sup>348</sup> Sennett, **Karakter Aşınması**, s.23.

<sup>349</sup> M. Clark, R. Payne, "The Nature and Structure of Workers' Trust in Management", **Journal of Organizational Management**, Vol.18, 1997, s. 207.

duygusal bağıllık gelişmesini sağlayacak kadar uzun bir birlik ve beraberliğin oluşmasına izin vermediğini tespit etmiştir<sup>350</sup>.

Kuo ve Yu'nun **sanal takımlarda güven üzerine yaptıkları araştırmada takım üyeleri arasında, takımın çalışmaya başlamasında peşin güven, takip eden haftalarda takım üyelerinin yetkiliklerine ve davranışlarına göre bilgi ve yetkinlik temelli güvenin oluştuğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte bireysel temelli güvenin diğer iki güven kadar etkili olmadığı ve hiçbir takım üyesinin bireysel temelli güvenin temeli olan duygusal bir bağ oluşturma çabasına girmedikleri ve daha önemlisi geliştirmek gibi bir niyetlerinin bulunmadığı tespit edilmiştir**<sup>351</sup>.

Güvensizlik tüm personel üzerinde olumsuz etkisi olmaktadır. Bu olumsuz etki kolektivist kültürlerde bireysel kültürlere göre daha büyüktür. Çünkü kolektivizm karşılıklı güvene ve iş garantisine vurgu yapmaktadır<sup>352</sup>. Ikujiro Nonaka güvensizlik olsa dahi işbirliğiyle hedeflerin gerçekleşmesi ve problemlerin çözümünün bireyin mevcut bilgi ve tecrübelerini diğer kişilerle paylaşmaları sonucu oluşabileceğini, özellikle bilginin sosyalleşmesinin sağlaması gerektiğini vurgulamaktadır<sup>353</sup>. Klasik yaklaşımın varsaydığı gibi bilgi ve tecrübelerin paylaşılması, işbirliği için yüksek düzeyde güvenin oluşturulması şart değildir. Post-modern dönemde özellikle zayıf bağların etkinliği gerekli bilgi ve veri toplamak, hedeflere ulaşmak için daha önemlidir. Malcolm Gladwell bu durumu 'zayıf bağların gücü' olarak tanımlamaktadır. **Günümüzde birey klasik yaklaşımın oluşturmaya çalıştığı güçlü bağlar yerine zayıf bağlardan oluşmuş geniş bir ağa sahip olmasının hedeflerine ulaşmada daha etkili olduğunu tespit etmiştir**<sup>354</sup>. Belirsizliğin ve güvensizliğin hâkim olduğu iş dünyasında örgüte ve iş arkadaşlarına kısa dönemli, geçici işbirlikleri olarak yaklaşan, duygusal bağıllık aramayan, örgüt dışındaki sosyal

---

<sup>350</sup> San Martin, **a.g.e.**, s.601.

<sup>351</sup> Kuo, Yu, **a.g.e.**, s.849–850.

<sup>352</sup> Tahira M. Probst, John Lawler, "Cultural Values As Moderators of Employee Reactions to Job Insecurity: The Role of Individualism and Collectivism", **Applied Psychology: An International Review**, Vol.55, No.2, 2006, s.239.

<sup>353</sup> Nonaka, **a.g.e.**, s.25.

<sup>354</sup> Gladwell, **a.g.e.**, s.65.

ağa önem veren bireyler daha başarılı olmaktadır<sup>355</sup>. Bu bireyler bireysel temelli güven oluşturma ihtiyacı ve çabası içinde değildirler. Çünkü küresel iş dünyasına uyum sağlamış, iş garantisi yerine istihdam garantisini yerleştirmiş<sup>356</sup> esnek olan birey modernizmin istikrarsızlık olarak gördüğü faydacı akıldan kaynaklanan sürekli fırsatlar kollayan ve temel kişilik özelliği olan normatif bağımsızlık özelliğine sahiptir.

---

<sup>355</sup> Mary Sue Love, “Security in An Insecure World”, **Career Development International**, Vol.12, No.3, 2007, s.305.

<sup>356</sup> Suutari, Makela, a.g.e., s.630.

## 10. KOLEKTİVİZME KARŞI BİREYCİLİK

Bir toplumda ekonomik sistem ve toplumsal yapı birbirleri ile etkileşim içinde bulunan önemli iki faktördür. Toplumsal yapı ve yapının devamını sağlayan kültür, benimsenen ekonomik sistemi destekleyici bir şekilde kurgulanmaktadır. Her toplum oluşturduğu ekonomik sistem ve toplumsal yapının amaç ve hedeflerine göre bireyi disipline etmektedir. En genel yaklaşımla sosyalist ekonominin benimsendiği veya sosyal devletin bulunduğu toplumlarda kolektivizm, liberal ekonominin benimsendiği toplumlarda bireycilik öne çıkarılmaktadır.

Mark Taylor ve Sean Wilson kültürü bir toplumun değerleri, inançları ve tercihlerini şekillendiren merkezi eğilimleri olarak tanımlamaktadır<sup>357</sup>. Toplumsal yapının ifadesi olan, ulusal kültür düzeyinde birey-toplum ilişkisi ve sonuçları konusunda en kapsamlı araştırma Geert Hofstede tarafından yapılmıştır. Hofstede ulusal kültürlerdeki farklılıkların yönetim üzerine etkisini elli ülkede araştırmıştır. Araştırmada ülkelerin kültürleri beş boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar güç mesafesi, bireycilik-kolektivizm, belirsizlikten kaçınma, eril-diliş, kısa veya uzun döneme odaklanmadır<sup>358</sup>. Hofstede'nin çalışmasında bireycilik ve kolektivizm bir düzlemin iki karşı kutbu olarak incelenmiş ve araştırma sonuçlarında öne çıkarılan, temel sınıflandırma boyutu olmuştur. Araştırma sonuçları doğu toplumlarının kolektivist batı toplumlarının ise bireyci kültüre sahip olduklarını ve ulusal kültürler kişilerin beklentilerini etkilediğini göstermiştir.

Van Muijen kültürü örgüt düzeyinde incelemiş ve örgüt üyelerinin arasındaki ilişkiyi ve davranış normlarını belirleyen, beklentilerini yönlendiren, iş yapış tarzını düzenleyen merkezi değerler bütünü olarak tanımlamaktadır<sup>359</sup>. İster toplum ister örgüt kültürü olsun yapının ihtiyacını karşılamak, devamını sağlamak için üyelere öğretilerek temelde bireyci veya kolektivist olarak disipline etmektedir. Kültür

---

<sup>357</sup> Mark Z. Taylor, Sean Wilson, "Does Culture Still Matter?: The Effects of Individualism on National Innovation Rates", **Journal of Business Venturing**, Vol.27, No.3, 2012, s.237.

<sup>358</sup> Geert Hofstede, Ludek Kolman, Niels Noordevan, Elisabeth Dienes, "Cross-Cultural Differences In Central Europe", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.18, No.1, 2003, s.76.

<sup>359</sup> Van Muijen, Kolpman, **a.g.e.**, s.371.

şekillendirme, disipline etme özelliğine sahip iken, kendisi sabit değildir. Zaman içinde veya belirli devrim, kriz ve şoklar, ihtiyaçlar ile değişmektedir.

### 10.1. Bireycilik

John Wagner bireyciliği bireyin kendi çıkarlarını üyesi olduğu toplum veya gruptan ayrı tutarak, öncelik vermesi olarak tanımlamaktadır<sup>360</sup>. Bireycilik kültürü bireyin varlığına, itibarına ve çıkarına büyük önem verir ve bağımsızlığının, özerkliğinin, bireysel çıkarın gelişmesini desteklemekte, bireylerinde bu yaklaşıma göre disipline etmektedir. Bireycilik için en temel unsur ve gerçeklik bireydir<sup>361</sup>. Bireyciliğe göre kolektivizm daha sonradan oluşturulmuş, yapay, bireyin özgürlüğünü kısıtlayıcı bir olgudur<sup>362</sup>.

Bireyci kültür tarafından öne çıkarılan özellikler;

*Bireysel amaç ve hedefler:* Bireysel amaç, hedef ve fayda karar vermede en önemli kriterlerdir.

*Bireysel başarı:* Birey kendisi başarılı olursa bir anlamı vardır.

*Bağımsızlık:* Değerlendirme, karar verme ve harekete geçmede ben merkezlilik teşvik edilir ve bireyi kısıtlayacak bağılıklar olumsuz durumlardır.

*Rekabet:* Bireysel amaç ve hedefleri gerçekleştirmede rekabet önemlidir. Diğer kişilerin başarısından duyulan rahatsızlık doğal bir şeydir.

*Farklılaşma-Eşsizlik:* Birey tek ve eşsiz en temel varlıktır. Örgüt içinde karşılığı ise, diğer bireylerden daha başarılı olmak için farklılaşma teşvik edilir. Bireysel gelişimi planına sahip olmak bu süreç için önemli bir kaynatır.

---

<sup>360</sup> John A. Wagner, “Utilitarian and Ontological Variation In Individualism-Collectivism”, **Research In Organizational Behaviour**, Vol.24, 2002, s.302–304.

<sup>361</sup> Cheng, Wets, **a.g.e.**, s. 267.

<sup>362</sup> Wagner, **a.g.e.**, s.307.

Modernizmin önemli teorisyenleri Durkheim, Weber, Herbert Spencer, Pareto temelde bireyi güçlendirici görüşlere sahiptirler. Modern toplum ve örgüt içinde işbölümü ve uzmanlaşmanın farklılaşmayı getireceğini belirtmişlerdir. Bireycilik üyelerin farklılaşmasını doğal bir süreç olarak tanımlar ve rekabeti teşvik eder. Bireyi örgütten veya gruptan bağımsız kendini değerlendirmesini ve eşsizliğini keşfetmesi için cesaretlendirir. Bireyci kültüre sahip kişilerin rekabetten hoşlanan, kazanmayı önemseyen, hatta iş arkadaşlarının yüksek performansından rahatsız olabilen kişiler olduğu görülmüştür<sup>363</sup>.

## 10.2. Kollektivizm

Wagner kolektivizmi bireyin kendi çıkarlarını ikinci dereceye iterek üyesi olduğu toplumun, örgütün ve grubun ortak çıkarını öncelikli gözetme eğilimi olarak tanımlamaktadır<sup>364</sup>. Kollektivizm sosyal yapı içinde uyum ve istikrarın oluşturmasını ve korumasını<sup>365</sup> ve özellikle örgüt veya grup içindeki var olan sosyal ağın istikrarını önemsemektedir<sup>366</sup>. Kollektivizm temel olarak kullandığı ortak amaçları, paydaları ve benzerlikleri güçlendirmeyi; sosyal gerçeklik karşılıklı bağlılık ve güven üzerine kurularak grup üyeliğinin sürekli hale gelmesi, ortak çaba ile üyelerin örgüte veya gruba bağlanması hedefler.

Kolektivist kültür tarafından öne çıkarılan özellikler ise;

*Toplumsal fayda:* Grubun faydası bireyin faydasına göre daha önceliklidir. Üye grubuna hizmet etmek için gerekirse zahmete katlanması, fedakârlık etmesi beklenir. Kolektivistler örgüt içinde istikrar ve uyumu koruyabilmek için eşit olmayan

---

<sup>363</sup> Rebecca Abraham, "The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.18, No.4, 1997, s.179.

<sup>364</sup> Wagner, **a.g.e.**, s.302.

<sup>365</sup> Harry C. Triandis, Theodore M. Singelis, "Training to Recognize Individual Differences in Collectivism and Individualism Within Culture", **International Journal of Intercultural Relations**, Vol.22, No.1, 1998, s. 36.

<sup>366</sup> Ramamoorthy, Kulkarni, Gupta, Flood, **a.g.e.**, s.192.



uygulamalara, otokratik lidere ve çatışmalarda bireycilere göre daha fazla tolerans göstermektedir<sup>367</sup>.

*Özgecilik:* Birey karar verirken sonuçların diğer üyeleri nasıl etkilediğini önemser. Kolektivist kültüre sahip bireyler ilişkilerinde kişileri grup içi ve grup dışı olarak net bir ayırım yapmaktadır. Örgüt içindeki ilişkiler birincil derecede önemlidir.

*Paylaşılan başarı ve başarısızlık:* Bireysel hedefler yerine grup hedefleri benimsenmiştir. Grubun başarısı tüm üyelerin başarısıdır. Grup başarısız olursa, bireysel hedefler tuturulursa dahi tüm grup üyeleri başarısız sayılır.

### 10.3. Örgüt Kültürü ve Bireycilik / Kolektivizm

John Wagner'e göre bireycilik ve kolektivizm bireyin birçok şey hakkında değerlendirme, kara verme sürecinde kullandığı ve sosyal gerçekliklerini oluşturduğu dünya görüşleridir<sup>368</sup>. Pierre Teilhard De Chardin hayatın bireyin baktığı yere göre farklılaştığını belirtmektedir<sup>369</sup>. Bireyin bireyci veya kolektivist bir kültüre sahip olması örgütten beklentilerini, örgüte bağlılık gibi tutumlarını etkilemektedir. Bireyi özgeci veya ben odaklı davranışlara yönlendirmektedir<sup>370</sup>.

Toplumsal yapı kolektivizmi benimsemişse kültür '**biz**' düşüncesini önemli bir değer olarak görmektedir. **Kolektivist kültüre sahip örgütler önceden tanımlanmış ortak kimliklere, istikrarlı üyeliklere, görevlere, kıdeme, işbirliğine, duygusal bağlılığa, grup kararı ve dayanışmasına önem vermektedir.** Bireye topluma veya gruba karşı öncelikli bir sorumluluk duygusu aşılacaktır. Bireyin kendini topluma, örgüte ve üyesi olduğu gruba adanması beklenmektedir<sup>371</sup>. Örgüt buna karşılık üyesinin çalışma ortamına, ücret, ek ödenek ve sosyal haklarına, iş

---

<sup>367</sup> Yuka Fujimoto, Charmine Hartel, "A Self-Representation Analysis of The Effects of Individualist-Collectivist Interactions Within Organizations In Individualistic Cultures", **Cross Cultural Management**, Vol.13, No.3, 2006, s.208.

<sup>368</sup> Wagner, **a.g.e.**, s.302-304.

<sup>369</sup> Pierre Teilhard De Chardin, **The Phenomen of Man**, Harper Torchbooks, New York, 1959, s.32.

<sup>370</sup> Ramamoorthy, Kulkarni, Gupta, Flood, **a.g.e.**, s.190.

<sup>371</sup> Cheng, Wets, **a.g.e.**, s. 261.

ilişkilerinin kalitesine önem vermeyi, tek başına sahip olamayacağı güveni vaat etmektedir. Örgüt sağladığı eğitim imkânları, iyi çalışma şartları sayesinde üyenin bağlılığını ve uzun süreli istihdamı garantilemektedir<sup>372</sup>.

Birey içinde yetiştirildiği kültürün sosyalleştirme sürecinde kendisine öğretilmiş kültürel değerlere uygun iş beklentilerine sahip olmaktadır. Örneğin kolektivist kültüre sahip Çinli yöneticiler için bir örgütün iş garantisi sağlaması, bireyci bir kültüre sahip Avustralyalı yöneticilere göre daha önemli bir güdüleyici bir faktör olduğu görülmüştür. Çinli yöneticilerin örgütlerinden öncelikli beklentileri iş garantisi iken Avustralyalı yöneticilerin öncelikleri bireysel faydaları olduğu tespit edilmiştir<sup>373</sup>.

Toplum kültürünün kolektivist veya bireyci olması örgüt-üye ilişkisinin kapsamını belirlemektedir. Kolektivist kültürde örgütlerde örgüt-üye ilişkisi yalnız yazılı sözleşme ile belirlenmemektedir. Yazılı sözleşmenin yanında yazılı olmayan psikolojik sözleşmelerin ilişkide önemli olduğu, karşılıklı sorumluluk ve vaatlerin tanımlandığı, bağlayıcı olduğu görülmüştür. Kolektivist kültürde üyenin örgütüne bağlılık göstermesine karşılık, örgütün yazılı sözleşmede bulunmasa da üyesine iş garantisi, terfi sağlaması gibi beklentileri olduğu tespit edilmiştir<sup>374</sup>.

Buna karşılık bireyci örgüt kültür ‘**ben**’ düşüncesi vurgulanmaktadır. Bireyin özerkliği, duygusal bağımsızlığı, farklılaşması, **i-deal sözleşmeler**, **kişiye özel** yaklaşımı önceliklidir<sup>375</sup>. Bireyci kültürün hâkim olduğu yapılarda örgüt ile üye arasındaki ilişki ekonomik temelli, karşılıklı mübadele ilişkisi kapsamında bir sözleşme ile belirlenmektedir<sup>376</sup>.

---

<sup>372</sup> Gomez, **a.g.e.**, s.1094.

<sup>373</sup> Probst, Lawler, **a.g.e.**, s.238.

<sup>374</sup> Ramamoorthy, Kulkarni, Gupta, Flood, **a.g.e.**, s.190.

<sup>375</sup> Cheng, Wets, **a.g.e.**, s. 261.

<sup>376</sup> Ramamoorthy, Kulkarni, Gupta, Flood, **a.g.e.**, s.190.

Ulusal kültür seviyesinde bireyci veya kolektivist tek boyutlu ve net tanımlı olmakla birlikte, örgüt-birey ilişkisinde düzeyinde ise çok boyutlu olabilmektedir<sup>377</sup>. Wagner ontolojik bireycilik - kolektivizm ve faydacı bireycilik-kolektivizm olmak üzere dört kategoriye ayırmaktadır.

**Tablo 2. Bireycilik ve Kolektivizm Tipleri**

|                  | <b>Bireycilik</b>    | <b>Kolektivizm</b>    |
|------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>Ontolojik</b> | Ontolojik Bireycilik | Ontolojik Kolektivizm |
| <b>Faydacı</b>   | Faydacı Bireycilik   | Faydacı Kolektivizm   |

*Ontolojik bireycilik* temelleri Kant'ta dayanmaktadır. Kant'a göre birey, kendi başına bir başlangıç, bir son, bir amaçtır ve hiçbir şekilde kolektif oluşumlar (devlet, toplum ve aile gibi) için bir araç olamaz<sup>378</sup>. Toplumsal yapı, ekonomi ve ulusal kültür ontolojik bireyciliği benimsemiştir. Birey en temel ve tek gerçek varlıktır. Weber'in metodolojik bireyciliği ontolojik bireyciliktir<sup>379</sup>.

*Ontolojik kolektivizm* ise tek temel gerçeklik olarak toplumu görmektedir. Birey ise toplumun bir parçasıdır. Toplum ile bütünleşmesi gereken, kendisi başına eksik ve anlamız olan bir şeydir. Durkheim her ne kadar modern, rasyonel bireyin oluşmasını kurgulasa da teorisi ontolojik kolektivistir. Çünkü Durkheim'a göre üst gerçeklik toplumdur ve ancak birey toplumun bir parçası olarak anlamlıdır ve kendisini topluma adanmıştır<sup>380</sup>.

Ontolojik bireyci yaklaşım eğer bir başarı veya başarısızlık varsa nedenlerini bireysel çaba, beceri ve yetkinliklerde ararken, ontolojik kolektivist yaklaşım ise aynı başarı

<sup>377</sup> Nagarajan Ramamoorthy, Patrick Flood, "Employee Attitudes and Behavioral Intentions A Test of The Main and Moderating Effects of Individualism-Collectivism Orientations", **Human Relations** Vol.55, No.9, 2002, s.1073.

<sup>378</sup> Immanuel Kant, **Ahlaki Metafiziğin Temellendirilmesi**, Türk Felsefe Kurumu Yayınları, 1995, Ankara s.45.

<sup>379</sup> Ray, Reed, **a.g.e.**, s.158.

<sup>380</sup> Durkheim, **İntihar**, s.19.

veya başarısızlığın nedenlerini grubun gayreti, işbirliği ve yetkinliğinde aramaktadır<sup>381</sup>.

Ulusal kültür bireyci veya kolektivist olabilmektedir. Hâkim olan ulusal bireyci veya kolektivist kültüre zıt görünen davranışlar örgüt içinde görülebilmektedir. İktidar tarafından disiplin araçları olarak kurgulanabilmektedir. Bunlar ontolojik kültürün içinde kurgulanan *faýdacı bireycilik* veya *faýdacı kolektivistliktir*. Örneğin ontolojik olarak bireyci olan bir toplumda bir örgüt içinde iktidarın kolektivist yapıya uygun değerleri bağlılık, sadakat, güven veya iş garantisi, psikolojik sözleşme gibi uygulamalar kurgulamasıdır. Dolayısıyla bir örgüt veya birey hâkim kültürün zıttı bir tutum ve davranış sergileyebilmektedir.

Alain Caille ontolojik bireyciliğin bireylerin seçim yapma ve karar verme özgürlüklerini de gerektirdiği belirtmektedir<sup>382</sup>. Klasik yaklaşım ontolojik olarak bireyci görünmekle birlikte uygulamada kolektivist bir sistemdir. Çünkü teorisyenlerin kurguladığı klasik dönemde birey bireysel olarak değerlendirilmekte fakat seçim yapmak yerine kendisi için tanımlanmış olana uyarak kendini toplum ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmaya yönlendirilmiştir.

Batı kültürü temelde bireyci bir kültürdür ve kolektivist kültürü ciddi bir tehdit olarak kabul etmiştir. Fakat ontolojik olarak bireyci olan kültürün içinde bulunan örgütler kolektivist kültürün özelliklere sahip olmuşlar ve uzun dönem kolektivist disiplin araçları kullanmışlardır. Bunun için klasik yaklaşımın kolektivist yaklaşım benimsediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü karşılıklı sorumluluk, güven, uyum, bağlılık ve istikrar gibi kavramların kullanıldığı söylevler kurgulamışlar<sup>383</sup>, toplu sözleşme, kıdeme göre terfi, ücret iş garantisi vaat etmişlerdir. Çünkü örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinin, ürün ve hizmet üretiminin istikrarı örgüt üyelerinin istikrarına bağlı olduğunu görmüşlerdir. İktidar bu kavramlar, değerler ve uygulamalar ile istikrarlı örgüt-üye ilişkisinin, bağlılığının temelleri güçlendirmeyi hedeflemiştir.

---

<sup>381</sup> Wagner, **a.g.e.**, s.307.

<sup>382</sup> Caille, **a.g.e.**, s.32.

<sup>383</sup> Sennett, **Karakter Aşınması**, s.150.

Modern birey örgüt ve başkaları için özveride bulunması için disipline edilmiştir. Bireye iktidarın belirlediği örgütsel hedef ve kurallara uyması durumunda tek başına ulaşamayacağı güvenlik ve duygusal tatmin yaşayacağını vaat edilmiştir. Rebecca Abraham kolektivist kültüre sahip örgütler iş tatminine daha fazla önem verdiklerini, çalışan kişilerin de bireyci kültürde personele göre daha yüksek seviyede güven arayışı içinde olduklarını tespit etmiştir<sup>384</sup>. Örgüt vaatlerini yerine getirdiği, üyenin beklentileri karşılandığı zaman tatmin ve bağlılık oluşmuştur. Bu faydacı kolektivistliktir.

Bireyci bir kültüre sahip toplum içinde büyüyen bireylere profesyonel örgüt üyeliği kazanılmadan önce sosyalleşme sürecinde ‘faydacı kolektivistlik’ için gerekli olan sadakat, işbirliği, uyum gelecekte kazanacakları örgüt üyeliğinin gerekliliği olarak öğretilmiştir. Örneğin Lynn Stallworth bireylerin sadakati bir değer olarak örgüt üyeliğini kazanmadan önce öğrendiklerini, örgüt üyeliğinden bağımsız olmuş bir durum olduğunu tespit etmiştir<sup>385</sup>. Sadakat, bağlılık kolektivist toplumun öne çıkardığı ve desteklediği değerlerdir. Bireyin öğrendiği bu değerler örgüt-üye ilişkisinde birey üzerinde normatif ve örgüt lehine çalışacak şekilde kurgulanmıştır.

#### 10.4. Kolektivizme Karşı Bireycilik

1980’li yıllardan sonra dört önemli gelişme küreselleşme ve rekabetin artması, inovasyonun pazarı değiştirmesi ve ekonomik krizlerin sıklaşması hem örgütleri hem de bireyleri derinden etkilemiştir. Küreselleşme ile rekabetin artması, müşteri taleplerinin hızlı değişmesi sonucu işletmelere öncelikle üç şeyi gerçekleştirmeye zorlamıştır. Birincisi maliyetlerini azaltma, ikincisi yeni ürün geliştirme becerisine sahip olma ve örgüt yapısına esneklik kazandırmak için çalışmışlardır<sup>386</sup>. Günümüze bu baskı halen devam etmektedir.

---

<sup>384</sup> Abraham, **a.g.e.**, s.179.

<sup>385</sup> Stallworth, **a.g.e.**, s.946.

<sup>386</sup> Robert Reich, **Supercapitalism**, Vintage Books, New York, 2007, s.59.

Örgütlerin rekabet edebilmek için 1980’li yıllarda başlattığı hem maliyet azaltmayı hem de kaliteyi artırmayı hedefleyen uygulamalar örgüt-üye ilişkisinin yeniden tanımlanmasına sebep olmuşlardır. Gerçekleştirilen yeniden yapılandırma projeleri örgütsel etkinliği ve verimliliği artırma çalışmaları öncelikle çalışan sayısını azaltmayı, tüketimde olduğu gibi üretimi de coğrafi esnekliği sağlamayı hedeflemiş<sup>387</sup> ve örgütler birçok faaliyeti dış hizmet satın alma ile karşılamaya başlamışlardır<sup>388</sup>.

Personel açısından bakıldığında yeniden yapılanma sürecinin önemli sonucu hem örgüt üyeliği devam eden hem de üyeliği sona erdirilmiş bireylerde kolektivist kültürün önemli bir unsuru, iş garantisi vaadi merkezli psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından ihlal edildiği algısı oluşmuş<sup>389</sup> ve örgüte karşı duyulan güvenin yerini güvensizlik duygusu almıştır. Yehuda Baruch bu örgüt üyelerinin bağlılık ve sadakat için disipline edilmiş bireyler olduğunu, örgütler arası rekabetin artması ile vazgeçilebilen üretim faktörü haline dönüştüklerini belirtmektedir. Bu değişim sürecini yaşayan kişileri **kayıp nesil** olarak tanımlamaktadır<sup>390</sup>.

Marilyn Kennedy 1980’lerden sonra gerçekleştirilen örgütlerin yeniden yapılan projeleri sonucu bağlılığı yüksek, sadık personelin yaşadığı olumsuz sürece kendileri ile beraber aileleri ve çevrelerinden birçok bireyin şahit olduğunu vurgulamaktadır. 2000’li yıllardan sonra iş hayatına giren ben odaklı bireyler kayıp neslin çocukları olduğunu belirtmektedir. Yakınlarının yaşadığı sürece ve streslere şahit olmuş bireyin örgüte güvenmemesi ve bireyci olarak kendi kariyerine bağlanması Kennedy’e göre bu yaşana sürecin bir sonucudur<sup>391</sup>.

Küreselleşme ile gelen dünya ekonomisindeki değişimler toplumların kültürünü de değiştirmektedir. Örneğin Çin’deki yabancı yatırım artmasıyla gerçekleşen

---

<sup>387</sup> Nantaporn Makawatsakul, Brian H. Kleiner, “The Effect of Downsizing on Morale and Attrition”, **Management Research News**, Vol.26, No.2, 2003, s.52.

<sup>388</sup> Arne L. Kalleberg, “Flexible Firms and Labor Market Segmentation: Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers”, **Work and Occupations**, Vol.30, 2003, s.155.

<sup>389</sup> Philip B. Beaumont, Richard I.D. Harris, “Examining White Collar Downsizing as A Cause of Change In The Psychological Contract”, **Employee Relations**, Vol.24, No.4, 2002, s.378–388.

<sup>390</sup> Baruch, **a.g.e.**, s.243.

<sup>391</sup> Marilyn M. Kennedy, “There Goes Everbody”, **Across The Board**, Vol.31, Issue.6, 1994, s.53–54.

ekonomide yaşanan gelişmeler esnek ve bireysel başarıyı öne çıkaran bir işgücü ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Ontolojik olarak kolektivist kültüre sahip Çin’de, 1990’dan önce iş dünyasına girmiş, teknik bilgi konusunda iyi, vasıflı personelin örgütlerin yapmak istediği değişimlere ve yeni uygulamalara karşı genel bir direnç gösterdikleri gözlemlenmiştir. Shoshana Zuboff bu kişilerin örgütün geleceği için istikrar ve bağlılık oluşturmaya yönelik kolektivist bir şekilde disipline edilmiş, şekillendirilmiş bireyler olduğunu belirtmektedir. Özellikle sürekli değişime uyum sağlamak için gerekli olan bireysel gelişim planı geliştiremedikleri, yeni teknolojilerin kullanımı, finans ve pazarlama konularında değişime uyum sağlamakta zorlandıkları tespit edilmiştir<sup>392</sup>. Değişim düşünmeyi gerektirmektedir. Klasik yaklaşım bireyi düşünmek için değil aksine kendisi için tanımlanmış olanı yapmak için disipline etmiştir. Birey düşünmek yerine bir şeyi sorgulamasız ve düzenli yapmak, istikrar kazandırmak için disipline edilmiştir.

1990’lı yıllarda Çin öncelikle üniversitelerinde olmak üzere, eğitim programlarında düzenlemeler yapılarak öğrencilerini iş dünyasında daha iyi performans, değişim için gerekli esneklik ve gelişimi oluşturmaya hedefleyen işletme dersleri konulmuştur. Bu düzenlenmelerin öncelikli hedefi, kolektivist kültüre sahip bireylerin yatırım için Çin’e gelen yabancı sermayenin getirdiği bireyci örgüt kültürüne personel olarak hızlı uyum sağlamalarıdır. İkinci hedefi ise bireyin işi ve kendisi ile ilgili sorumlulukların tek sorumlusunun kendisi olduğunu öğretmektir. Çünkü daha önce eğitimini tamamlayan Çin vatandaşlarının atamaları devlet tarafından yapılırken, yapılan düzenlemelerden sonra birey artık kendisine uygun işi araştırıp bulmak zorundadır. Kendi bilgi, beceri ve yetkinliğine uygun pozisyona başvurarak örgüt tarafından yapılan seçme ve yerleştirme sistemi içinde değerlendirilmekte, işe ve örgüte uygunsa ise yerleştirilmektedir. Başta seçme sürecinde istihdam edileceği pozisyon, daha sonra iş hayatı boyunca terfi için diğer kişilerden daha uygun olduğunu kişi ispat etmek zorundadır<sup>393</sup>. Yani belirli kimlikler için yeterlilik kazanmak, iş bulmak, terfi etmek bireysel bir hedef haline dönüşmüştür. Bu hedefi gerçekleştirebilmek için örgütün ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri, yetkinlik ve tutumlara

---

<sup>392</sup> Zuboff, **a.g.e.**, s.75.

<sup>393</sup> Verburg, Drenth, Koopman, Muijen, Wang, **a.g.e.**, s.394–397.

sahip olması kendi sorumluluğudur. Örgüt içinde işe veya üst bir statüye daha uygun olduğunu diğer adaylardan farklılaşarak göstermek zorundadır. Bu bireyin diğer kişileri rakip olarak görmesini sağlamaktadır. Çin'deki eğitim sistemi, örgüt-üye ilişkilerinin yeniden düzenlenmesi ontolojik kolektivist kültür içinde faydacı bireyciliği güçlendirmeyi ve kolektivist bireyi özneye dönüştürmeyi hedeflemiştir.

Kolektivist bir kültür içinde yaşamış kişiler aldıkları eğitim içeriğini bireyciliği geliştirmeye göre düzenlenmesi süreci ve Çin'dekine benzer sonuçlar Polonya'da da yaşanmıştır. 1990'lı yıllarda liberal ekonomiye uygun rekabeti ve bireysel gelişimi güçlendirici dersler müfredata koyulmuştur. Harry C. Triandis ve Theodore M. Singelis araştırmalarında yeni eğitim programı ile eğitilen kişilerin bireyci oldukları, eğitim seviyesi artıkça kişilerin bireyciliklerinin daha da güçlendiğini tespit etmişlerdir. Birey düzeyinde ise kolektivist bir Japon, bireyci eğitim içeriğinin hâkim olduğu Harvard MBA'yi bitirdikten ve üç yıl Fransa'da çalıştıktan sonra iş ortamında kolektivist kültür yerine bireyciliğe kültürü benimsedikleri, bireysel hedefler daha önemli hale geldiği tespit edilmiştir<sup>394</sup>. Benzer şekilde daha önce kolektivist bir kültüre sahip olduğu tespit edilen İspanyol öğrencilerin Amerika'da almış oldukları MBA eğitimi sonrası faydacı bireyci kültüre sahip oldukları görülmüştür<sup>395</sup>.

Benzer bireyciliğin güçlenme süreci ontolojik kolektivist Hindistan'da yaşanmıştır. 1980li yıllarda hem ontolojik olarak ulusal kültürü ve iş ortamında kolektivist olan Hindistan'da Nagarajan Ramamoorthy ve diğerlerinin 2007 yılında yapmış olduğu araştırmada kültür olarak toplumun hala ontolojik olarak kolektivist olmakla birlikte iş ortamında faydacı bireyciliğin hakim olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmada kolektivist kültüre sahip Hintlilerle bireyci kültüre sahip İrlandalılar karşılaştırılmıştır. Araştırma sonunda iş ortamında Hintlilerin bireycilik ve rekabet konusunda İrlandalılardan daha bireyci ve rekabetçi oldukları görülmüştür. Aynı zamanda Hintliler bulundukları örgütte kariyer yapabileceklerini belirtmekle birlikte her zaman örgütten ayrılacaklarını ve dışarıdaki iş fırsatlarını düzenli olarak araştırdıklarını belirtmişlerdir. Ramamoorthy ve diğerleri 1980 yılından bu zamana

---

<sup>394</sup> Triandis, Singelis, **a.g.e.**, s.36.

<sup>395</sup> Gomez, **a.g.e.**, s.1100.



Hindistan'ın liberal ekonomiye geçiş ile yabancı yatırımların artması sonucu Hintlilerin iş hayatında kolektivistlikten bireyciliğe dönüşüm sürecinin yaşandığı vurgulanmaktadır<sup>396</sup>.

#### 10.4.1. Örgüt, İnovasyon ve Bireycilik

Brian Cumming inovasyonu yeni bir ürün veya uygulamanın ortaya çıkarılması olarak tanımlamaktadır<sup>397</sup>. Marnix Assink göre inovasyon, yeni ürün ve uygulama geliştirme özelliğı örgütlere rekabet avantajı ve örgütlerin uzun ömürlü olmasını sağlamaktadır<sup>398</sup>. Bu sebepten örgütler için inovasyon en önemli konulardan biridir. Çünkü 1920'li yıllarda birçok ürünün ortalama ömrü yirmi beş yıl, 1970'lerde iki yıl, 2000'li yıllarda ise aylara düşmüştür<sup>399</sup>.

Rekabetin yüksek olduğı günümüzde örgütlerin başarısını ürün geliştirici ve maliyetleri düşürücü, kaliteyi ve verimliliğı artırıcı, yeni üretilen bilgi veya geliştirilen uygulamaların sonuçları belirlemektedir. Yeni bilgi ve ürün geliştirme için yapılan çalışmalar örgütü ve üyeleri rekabete ve değışime zorlamaktadır.

Mark Taylor ve Sean Wilson'ın kültür ve inovasyon ilişkisi üzerine yapmış oldukları çalışmanın sonuçları **devletin ve şirketlerin yeni bilgi, ürün ve uygulamalar geliştirmek için yalnız büyük ödenek ayırmalarının yeterli olmadığını, hedeflediklerini gerçekleştiremediklerini göstermektedir**. Araştırmada hâkim kültürün bireyci veya kolektivist olması ile yeni ürün ve uygulama geliştirme oranı arasında ilişki tespit edilmiştir<sup>400</sup>. Bireyciliğın rekabeti desteklemesi inovasyon ve bilimsel araştırmalar için uygun ortamı sağlarken, kolektivistliğin grup üyeleri arasındaki farklılaşma ve rekabete izin vermemesi, uyum ve ahengi desteklemesi

<sup>396</sup> Ramamoorthy, Kulkarni, Gupta, Flood, **a.g.e.**, s.199.

<sup>397</sup> Brian S. Cumming, "Innovation Overview and Future Challenges", **European Journal of Innovation Management**, Vol.1, No.1, 1998 s.21.

<sup>398</sup> Marnix Assink, "Inhibitors of Disruptive Innovation Capability: A Conceptual Model", **European Journal of Innovation Management**, Vol.9, No.2, 2006, s.216.

<sup>399</sup> Terence C. Krell, "Organizational Longevity and Technological Change", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.13, No.1, 2000, s.10.

<sup>400</sup> Taylor, Wilson, **a.g.e.**, s.235.

inovasyona engel olmaktadır. Kolektivizm inovasyon için uygun ortamı sağlayamadığı gibi bir örgüte, aileye veya gruba bağlılığı, uyumu desteklediği için kolektivist kültüre sahip bireyler yeni teknoloji ve uygulamalar geliştirmekte bireyci kültürü benimsenmiş bireyler kadar başarılı olmadığı tespit edilmiştir. Kolektivizm yapıyı değiştirecek, farklılaştıracak bireysel bir girişimi desteklememekte, hata oluşmasına izin vermemektedir.

Bireyci kültürün desteklediği rekabet bireyi daha başarılı olması için diğer üyelerden farklılaşmaya yönlendirmektedir. Kolektivist kültür ise uyumu, ahengi ve grup başarısını desteklediği için istikrarı bozacak farklılaşmayı ve bireylerin yenilik arayışlarını engellemektedir. Araştırma sonuçları iş dünyasında bireyciliğin rekabette farklılaşma çabası yeni teknolojiler için talep yaratırken aynı zamanda yeni ürün ve uygulama geliştirmekte önemli bir faktör olduğunu göstermektedir<sup>401</sup>.

Örgütler yeni ürünler veya rekabette avantaj sağlayan uygulama geliştirme hedeflerinin yanında dışarıdan transfer ettikleri yeni bilgi ve teknolojilerin örgüt süreçlerine hızlı bir şekilde nasıl adapte edebilecekleri üzerine çalışmaktadır. Yeni teknolojilerin uygulanması sonucu yaşanan örgüt yapısındaki veya süreçlerindeki değişim örgüt üyelerinin statülerini, rollerini, görev tanımlarını değiştirmektedir. Kolektivist kültüre sahip bireyler bireyci kültüre sahip bireylere göre değişime daha fazla direnç göstermekte, değişim karşısında konumlarını güvensiz görmekte, örgütler istedikleri değişimi daha uzun zamanda gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir<sup>402</sup>.

Rebecca Abraham örgütlerin inovasyon, yeni teknoloji ve ürünler geliştirebilmek için **örgüt içi girişimciliği** desteklemeleri gerektiğini belirtmektedir. Abraham'a göre bu örgüt üyelerinin yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmek için bireyciliğin ve rekabetin güçlenmesi sağlanmalıdır<sup>403</sup>.

---

<sup>401</sup> Taylor, Wilson, a.g.e., s.237.

<sup>402</sup> Herminia Ibarra, "Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity In Professional Adaptation", *Administrative Science Quarterly*, 1999, Vol.44. 765.

<sup>403</sup> Abraham, a.g.e., s.179.

**Günümüzde bireycilik hem örgüt öncesi hem de örgüt içi kurgulanmış disiplin süreçlerinin sonucudur.** Örgüt ihtiyaç duyduğu esneklik, inovasyon ve rekabet avantajı için bireyciliği oluşturmak için bireyi disipline etmekte, dispozitifler kurgulamaktadır. Daha iyi performansla diğer üyelere farklılaşmak için kendi gelişimine önem veren ve yenilik peşinde koşan, örgütlere esneklik kazandıracak olan tam zamanında çalışan ihtiyaç ortaya çıktığında işbirliğine hazırdır. Hedefler gerçekleştiğinde ise kendisi ayrılabilme veya örgütün kendisinde vazgeçtiği zaman bunu doğal bir sürecin sonucu olarak görecektir ve hayatının her alanının tek sorumlusu olduğunun farkında olan öznelere yetiştirmektedir. Bauman bu durumu post-modern bireyin sağduyusal bilgelik ilkesi<sup>404</sup> olarak tanımlamaktadır. Çünkü özne olarak örgütten destek istemeden, kendi kendine bir şey üretebilir, yapabilirse kendini anlamlı görmelidir<sup>405</sup>.

İktidarın kurguladığı dispozitiflerin, özellikle insan kaynakları uygulamalarının performans değerlendirme, terfi, ödül ve ücret sistemi gibi, personeli bireyci veya kolektivist olarak disipline etmesi önemli rol oynamaktadır. Örneğin **yönetici takdirine bağlı ödüllendirme, kıdem kriterli terfi, ücret, örgüte göre işe alım gibi uygulamalar kolektivizmi güçlendirmektedir. Proje temelli işe alım, yetkinlik temelli terfi sistemi, performans dayalı ücretlendirme, 360 derece performans değerlendirme, bireysel ödüllü öneri sistemleri, bireysel değerlendirme ve karşılaştırmalı sınıflama bireyciliği güçlendirmektedir**<sup>406</sup>. Örneğin 360 derece performans sistemi bireyin kendi durumunun farkında olmasını sağlayan, kendini geliştirebilmesi ve performansını artırması için öngörü sunabilmekte, liderlik fonksiyonunu ikame edebilen bir uygulama olarak görülmektedir<sup>407</sup>. Birey bir sonraki değerlendirmede daha iyi sonuçlar alabilmek için ben merkezli stratejiler kurgulanmakta ve bireysel hedeflere ulaşmak, ilgili kişileri memnun etmek için dahi olsa birey diğer kişileri karşı taraf olarak konumlandırmaktadır. Bu uygulamaların önemli bir sonucu olarak bireylerin kendi

---

<sup>404</sup> Bauman, **Bireyselleşmiş Toplum**, s.15.

<sup>405</sup> Funk, **a.g.e.**, s.55.

<sup>406</sup> Ramamoorthy, Kulkarni, Gupta, Flood, **a.g.e.**, s.190

<sup>407</sup> Morgan, Cannan, Cullinane, **a.g.e.**, s.664.

bireysel gelişimlerine daha çok odaklandıkları tespit edilmiştir. Değerlendirme sürecini onaylamayan ve sonuçlardan hoşlanmayan kişiler ise yöneme ve sonuçlara olumsuz tepki verdikleri görülmüştür<sup>408</sup>. Bireyciliği güçlendiren bu tarz uygulamaların amacı rekabet avantajı sağlamayı hedeflemektedir<sup>409</sup>. Değişime direnç gösteren kişilerin genellikle kolektivist kültürlerle sahip oldukları görülmüştür. Yuka Fujimoto ve Charmine Hartel çalışmalarında esnek yapı, hızlı değişim ve yenilikçilik için bireyci üyelere ihtiyacı olan iktidarın kolektivist üyeleri her şeyi örgütten bekleyen, yaratıcı olmayan, özgüven eksikliği olan personel olarak değerlendirdiğini ve düşük performanslı üyeler olarak tanımladıklarını tespit etmişlerdir<sup>410</sup>.

#### 10.4.2. Bilgi Yönetimi Sonucu Bireycilik

Ikujiro Nonaka bilginin üretiminin birey temelli olduğunu vurgulamaktadır<sup>411</sup>. Bireyin bilgi yönetimi bireysel ve içsel bir durum özelliği göstermekle beraber bilgi yönetiminde birey düzenli olarak dış dünya ile ilişki içindedir. Birey düzenli veya anlık olarak bilgi ve veri alış-verişi gerçekleştirebilmektedir. Dış çevreden bilgi akışı bireyi biçimlendirmektedir.

Günümüz örgütlerinde iktidarlar bireysel gelişimi kapsamında, bireyin örgütün ihtiyaç duyduğu bilgiye sahip olması ve alt iktidarların oluşması için bilgi yönetimine zorlamaktadır<sup>412</sup>. İktidar tarafından bireye bu süreç yönettirilirken bireyin kendisini kurgulaması ve gelişmesi hızlandırmış, birey bilgi yönetimi ile yeni bir döneme sokulmuştur. Bu Foucault'a göre yeni bir rasyonellik tipidir<sup>413</sup>.

William Thomas 'sosyo-bireysel oluşum' olarak adlandırdığı bireyin varlığı örgütle bireyin bilinci arasındaki ilişkinin fonksiyonu olarak şekillendiğini söylemektedir<sup>414</sup>.

<sup>408</sup> DeNisi, Klunger, **a.g.e.**, s.130–136.

<sup>409</sup> Verburg, Drenth, Koopman, Muijen, Wang, **a.g.e.**, s.392.

<sup>410</sup> Fujimoto, Hartel, **a.g.e.**, s.206–208.

<sup>411</sup> Nonaka, **a.g.e.**, s.17.

<sup>412</sup> Art Kleiner, "Core Groups: A Theory of Power and Infulence for 'Learning' Organizations", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.16, No.6, 2003, s.672.

<sup>413</sup> Foucault, **Bilginin Arkeolojisi**, s.15.

<sup>414</sup> Anton Zijderveld, **Soyut Toplum**, Pınar Yayınları, İstanbul, 1985, s.41.

Günümüzde örgüt-üye ilişkisinde istikrardan daha çok belirsizlik ve bireyin güvensiz konumu etkin olmaktadır. Birey bu belirsiz ve güvensiz konumu ile sürekli bilgisini geliştirmek, kendini yeniden tanımlamak piyasada istihdam olasılığını artırmak zorundadır. Özne yaşadığı her krizde, karşılaştığı dalgalanmada veya yeni bir kimlik için yeterli bilgiyi kazandığı zaman mevcut pozisyonunu, kimliklerini, ilişkilerini ve bağlılıklarını sorgulamaktadır. Çünkü post-modern birey için istihdam olasılığı önemlidir.

Günümüzde birey için örgüt yalnız üyesi olduğu örgüt değildir. Dış örgütlerin vaatleri de birey için anlamlıdır. Bununla birlikte örgütlerin bireyin bilgi, tecrübe ve emeğine ihtiyaç duydukları an ve süre kadar kullanılabilecek bir ürün yaklaşımı genişledikçe, bireyde kendini bir ürün olarak kurgulamaktadır. Birey sahip olduğu veya olacağı bilgiyi üyesi olduğu örgütten daha çok dış piyasaya göre değerlendirmektedir. İktidar tamamen hedeflemese de bireyin hedeflerinden biri sahip olduğu bilgiyi, piyasadaki tanımı ile uzmanlığını, ‘transfer edilebilir bir yetkinlik, pazarlanabilecek bir ürün’ haline getirme çabasıdır. Bu klasik yaklaşımın benimsediği örgüte bağlılığın terk edilerek Foucault’un yeni rasyonalite olarak tanımladığı post-modern bireyin yeni rasyonal yaklaşımıdır.

Birey bireyciliğin ve güvensiz konumunun bir sonucu olarak değerlendirme merkezine örgüt yerine istihdam olasılığı ve daha alternatif faydalar vaat eden piyasa talebini<sup>415</sup> bir değer olarak yerleşmiştir. Örgütten daha çok piyasa talebine göre birey profesyonel kimliğine uygun geniş bir davranış yelpazesi, beceriler repertuarına sahip olması gerektiğinin farkındadır ve bu duruma göre kendisini bir ürün olarak kurgulamakta, geliştirmektedir<sup>416</sup>. Birey birçok tutum ve davranışını, kendini ve çevresini keşfetmesine yarayacak özelliklere, bilgiye hızlı ulaşma ve karar verme yeteneğine göre geliştirmek zorundadır. Buna ek olarak piyasa şartlarını bilme ve kendi yeteneklerinin sınırlarını düzenlemeye becerisine sahip olmalıdır<sup>417</sup>. Bireylerin

---

<sup>415</sup> Günter, Chei, Paula, Jean, Mami, **a.g.e.**, s.92.

<sup>416</sup> Ibarra, **a.g.e.**, s.765.

<sup>417</sup> Geoff Plimmer, Alison Schmidt, “Possible Selves and Career Transition: It’s Who You Want to Be, Not What You Want to Do”, **New Directions for Adult and Continuing Education**, Summer, 2007, s.64.

bilgi ve yetkinliklerini başka örgütlere satabileceği bir pazar oluşturulmuştur. Bu şartlar örgüt-üye ilişkisini yeniden şekillendirmiştir.

Eleanor Criswell gerçekliği kurgulayan bireyleri profesyoneller olarak tanımlamakta ve bu bireyleri '**bilme**' zorunluluğuna karşı uyarmaktadır<sup>418</sup>. Sürekli değişim içinde yaşamak zorunda olan birey kendisini içinde bulunduğu örgütsel yapıyı kurgulayan iktidar olsa bile, yapının esasını teşkil eden bir parça olarak görmesi zordur. Kendini örgütün karşısında bir varlık olarak korumayı, piyasa merkezli oluşumun devamını tercih etmektedir. Bireyin bu durumu bireyciliğini güçlendirirken, örgüte bağlılığı azalmaktadır. Çünkü örgüt içi işlerin, görevlerin ve kimliklerin istikrarsızlığı dolayısıyla geleceği tahmin edilemez<sup>419</sup>.

Hayek örgüt için üyelerinin her bir noktadan örgüte düzenli ve tek yönlü bilgi veya veri göndermelerinin önemini vurgularken<sup>420</sup>, Malcolm Gladwell post-modern dönemde hem örgüt hem de birey açısından güçlü bağlardan daha çok zayıf bağların gücünün etkin, verimli olduğunu belirtmektedir. Hem örgüt hem de kendisi için ve bilginin çift yönlü sosyalleşmesinin önemini vurgulamaktadır<sup>421</sup>. Gelişen teknolojinin sağladığı iletişim araçları bireyin küresel piyasada hem veri ve bilgi göndermesine hem de ihtiyaç duyduğu veri ve bilgilere anlık ulaşmasını sağlayarak, örgütlere sağladığı gibi öznenin de esnek uzmanlaşmasına imkân sağlamaktadır.

Kendisi için güvensiz bir ortamda varlığını korumaya çalışan birey için bireysel kariyer ve itibar bağlılığı önemlidir. Annette Simmons'a göre **birey teknik olarak bilgi ve becerinin yanında piyasa merkezli kurguda itibarını oluşturan bireysel öyküsünü de yönetmek zorundadır**<sup>422</sup>.

---

<sup>418</sup> Eleanor Criswell, "Reflexive Personality", **Reflexive Practise: Professional Thinking for A Turbulent World**, Ed. Kent Myers, Palgrave Macmillan, USA, 2010, s.148.

<sup>419</sup> Love, **a.g.e.**, s.304.

<sup>420</sup> Friedrich A. Hayek, "The Use of Knowledge in Society", **American Economic Review**, Vol.35, No.4, 1945, s.519.

<sup>421</sup> Gladwell, **a.g.e.**, s.65.

<sup>422</sup> Annette Simmons, **Whoever Tells The Best Story Wins**, American Management Association, USA, 2007.

Bauman'a göre güvensiz konumuna cevap olarak örgütte veya gruba bağlı olmama stratejisine, gerektiğinde vazgeçebilme yeteneğine sahip olma, günümüz öznesinin yönetim bilgeliğinin ve başarısının işaretidir<sup>423</sup>. Örgüt ile ilişkisini piyasa merkezli bir kariyer uygulaması haline getiren birey belirsizlik ve güvensizlik duygusundan da kendini koruyabilmektedir. John Kotter üyesi olduğu örgüte karşı kendini güvensiz hisseden üyenin kendini başka örgütlere daha iyi pazarlayacağını söylemektedir<sup>424</sup>. Örneğin Susan Halford ve Pauline Leonard araştırmalarında bir uzmanlık olan cerrahliğin pazarı olan bir ticari ürün olarak görüldüğünü ve doktorların bilgi yönetimlerini, tutum ve davranışlarını kendilerini daha iyi pazarlayabilecek şekilde kurgulamaya çalıştıklarını tespit etmişlerdir<sup>425</sup>.

Rainer Funk'a göre vazgeçebilme özelliğine sahip öznenin örgüt değiştirmesi mesleki anlamda yapılan iş yaşamın yeniden üretimi değil, kendi 'ben'inin üretimine hizmet etmektedir<sup>426</sup>. Sahip olunan bilgi stratejik bir unsur olduğu için bireyi tutum ve davranışlarını yönlendirmekte, yeni bilgiye sahip olması için yeni araçlar geliştirmeye ve kullanmaya motive etmektedir. Bunun için bilgi yönetimi bir örgüt yerine piyasa merkezli yapılmaktadır.

Birey için örgütler iş hayatının anlamlı fideliklerine dönüşmüştür. Bireyin kimlikleri, yetkinlikleri bu karşılıklı örgüt, birey ve piyasa arasındaki ilişkinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyin gelişimi, birey, örgüt ve piyasasının bir fonksiyonu olan ve birey için sonlanmayacak bir süreçtir. Birey aynı anda hem üretici hem de ürün konumundadır. Bireysel tanımlama sürekli olarak bireyin piyasaya göre ürettiği bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda bireyin yetkinlikleri ve kimlikleri statik değil fakat dinamiktir. Birey sürekli kendini geliştirir, oluşturur ve çevresini düzenli olarak bilgilendirmektedir. Örgüt iktidarları ise birey olan ürünün farkındadır ve İ-Deal sözleşmeler yapabilmektedir<sup>427</sup>. Bu tarz uygulamalar bireyciliğin ve bağımsızlığın daha fazla güçlenmesine sebep olmaktadır. Bunun için bireysel

---

<sup>423</sup> Bauman, **Bireyselleşmiş Toplum**, s.39.

<sup>424</sup> John Kotter, **The Heart of Change**, Harvard Business School Publishing, Boston, 2002, s.180.

<sup>425</sup> Halford, Leonard, **a.g.e.**, s.666.

<sup>426</sup> Funk, **a.g.e.**, s.68.

<sup>427</sup> Ng., Feldman, **a.g.e.**, s.1059.

gelişimine daha fazla yatırım yapmaktadır. Bunun sonucu olarak birey kamusal alandan uzaklaşırken, kendine dönmekte ve bireyciliği güçlenmektedir<sup>428</sup>.

---

<sup>428</sup> Rosenau, **a.g.e.**, s.156.



## 10. RASYONALİTEYE KARŞI İRRASYONALİTE

### 10.1. Rasyonalite

Rasyonalite kelimesinin kökü Latince akıl anlamına gelen ‘**ratio**’ kelimesidir<sup>429</sup>. Rasyonalite akli öne çıkararak, bireyin muhakeme becerisini kullanmasını sağlayarak değerlendirme ve karar vermede akli tek hâkim kılmayı hedeflemektedir. Bunun için en temel kullanımı ile rasyonalite değerlendirme ve karar verme sürecinde insanın aklını kullanması olarak tanımlanabilir.

Rasyonalite literatürde temelde iki yaklaşımla incelenmiştir. Birincisi süreç olarak rasyonalitedir. Süreç olarak rasyonalite durumun veya problemin verilerle tanımlanması, bilgi toplanılması, hedeflerin, alternatif yol ve yöntemlerin belirlenmesi, fayda-maliyet analizi yapılması, karar vermede ve seçim yapılma nedenlerin kullanılması aşamalarını kapsamakta olan rasyonel seçim sürecidir.

İkinci yaklaşımda ise rasyonel kelime olarak onaylanmış, tavsiye edilen veya tasdik edilme durumuna atıfta bulunmaktadır<sup>430</sup>. Alan Gibbard klasik yaklaşımın tersine bir davranış veya inancın rasyonel olmasından daha önemlisi rasyonel olarak tanımlanmasının arkasındaki anlama dikkat çekmektedir<sup>431</sup>. Rasyonel olan mevcut iktidar tarafından rasyonel olarak tanımlanmış hedefler ile bireyin karar, davranış ve sonuçlarının ne kadar örtüştüğüdür. Klasik yaklaşımın temelde benimsediği, iktidarın bilimsel yönetime göre süreç ve sonuçları tanımlamasıdır. Bu tanımlanan süreçlere uygun karar verip, onlara uygun davranmak ve hedeflenen sonuçlara ulaşmak birey için rasyonel olan olarak kabul edilmiştir. Bu modern bireyin rasyonalitesidir.

---

<sup>429</sup> John Cottingham, **Akılçılık**, Doruk Yayınları, İstanbul, 2003, s.11.

<sup>430</sup> Stephen Ellis, “The Varieties of Instrumental Rationality”, **The Southern Journal of Philosophy**, Vol.XLVI, 2008, s.200.

<sup>431</sup> Alan Gibbard, “What ‘Rational’ Could Means in The Human Sciences”, Eds. Daniel Andler ve Diğerleri, **Facets of Rationality**, Sage Publications, London, 1995, s.61.

Rasyonalite üzerine yapılan araştırmalarda farklı rasyonalite tanımları bulunmaktadır. Formel rasyonalite, pratik rasyonalite<sup>432</sup>, araçsal rasyonalite<sup>433</sup>, sınırlı rasyonalite, prosedürel rasyonalite<sup>434</sup>, stratejik rasyonalite<sup>435</sup>, ekonomik rasyonalite, kültürel rasyonalite<sup>436</sup>, hedefsel rasyonalite, amaçsal rasyonalite<sup>437</sup>, mutlak, parçalı ve dinamik rasyonalite gibi farklı rasyonalite tanımları yapılmıştır. Farklı yaklaşımlarla rasyonalite tanımları yapılmış olsa da bu rasyonalitelerin ortak yönü değerlendirme ve karar verme sürecinde insan aklının tek ve mutlak aktör olarak görülmesidir. Rasyonalite farklı açılardan tanımlansa da temelde bireyin akıla bağıllığının ifadesidir. Bu bağıllık modernizmin kurguladığı modern bireyin oluşturulması sürecinde önemli bir yere sahip olmuştur.

## 10.2. Modernizm ve Rasyonalite

Modernleşme sürecini yaşamak, son iki yüz yıl tüm toplumların kaderi gibi görünmektedir. Modernleşme sürecinde bilimsel yönetim, bürokrasi ve rasyonalite her toplumun ihtiyacı, önlenemez, durdurulamaz, kaçınılmaz, evrensel olan, yok edilmez ve yüzyılın kaderi olarak tanımlanmaktadır<sup>438</sup>. Modernleşme sürecini yaşayan toplum ve bireyler sürecin bir parçası olarak bazı alanlarda mecburi, bazı alanlar da ise gönüllü rasyonelleştirme tekniklerini öğrenmekte ve öğrendiklerini kullanarak yaşamı rasyonelleştirmektedir<sup>439</sup>. Modernleşme süreci içinde toplumun, örgütlerin ve bireyin yaşamının rasyonelleştirilmesi doğal bir durum olarak gösterilmektedir.

---

<sup>432</sup> Hatch, a.g.e., s.31.

<sup>433</sup> Michael Smith, Edward Harcourt, “Instrumental Desires, Instrumental Rationality”, **Proceedings of The Aristotelian Society, Supplementary Volumes**, Vol.78, 2004, s.93-107.

<sup>434</sup> Herbert Simon, “Bounded Rationality in Social Science: Today and Tomorrow”, **Mind & Society**, Vol.1, 2000, s. 25-39.

<sup>435</sup> Ronald De Sousa, **Why Think? Evolution and The Rational Mind**, Oxford University Press, New York, 2007, s.121.

<sup>436</sup> John Scott, **Social Theory: Central Issues In Sociology**, Sage Publication Great Britain, 2006, s.209.

<sup>437</sup> Ray, Reed, a.g.e., s.160.

<sup>438</sup> Clegg, a.g.e., s.52.

<sup>439</sup> Scott, a.g.e., s.186.

Weber, Durkheim ve Pareto gibi modernizmin önde gelen teorisyenlerinin çalışmalarında rasyonalite önemli bir yer almış ve rasyonalite ile rasyonelleştirme aynı kavramlar olarak kabul edilmiştir. Klasik yaklaşım rasyonelleştirme sürecinde yasal sistemin, ekonominin, üretimin, pazarın, örgütsel yapının ve bireyin rasyonelleştirilmesi ile toplumun tamamını kapsamaktadır. Toplumu, örgütü ve bireyi yeniden kurgulayan, oluşturmayı hedefleyen ‘mutlak rasyonalitenin’ oluşturulmasıdır. Örneğin Durkheim’a göre üst iktidar tarafından kurgulanmış mutlak rasyonalitenin ifadesi modern topluma uyum sağlamaları için bireyler disipline edilmeleri, yönetilmeleri gerekir. Durkheim’a göre ahlaki kodun oluşturulması ve etkin hale getirilmesi önemlidir. Çünkü birey irrasyoneldir ve istikrarı, düzeni bozma eğilimindedir. Bunun için kontrol altında tutulmalı, disiplin edilmelidir<sup>440</sup>. Ahlaki kod aslında modern toplum ve birey için rasyonel olanı, mutlak rasyonaliteyi tanımlamakta ve bireyin bu koda uymak zorunluluğu vardır. Bu iktidar tarafından kurgulanmış olması rasyonalitenin normatifliğinin kaynağıdır. Rasyonelleştirme süreci kültürel bir dönüşüm, toplumsal gelişim olarak görülmüştür. Dönüşümden kastedilen dinden, gelenekten, duygulardan kurtulmuş modern toplum düzeninin ve rasyonel bireyin oluşturulmasıdır.

Modern toplumun ve bireyin oluşturulmasını, yönetilmesini kurgulamış Vilfredo Pareto ise toplumu temelde ikiye ayırmıştır. Bunlar elit olanlar ve elit olmayanlardır. İktidar olarak elitleri görmektedir. Çünkü Pareto’ya göre kitleler yani elit olmayanlar kendi kendilerini yönetemez. Bu yüzden toplum az sayıda olan elit birey tarafından yönetilmesi gerekir<sup>441</sup>. Pareto’ya göre rasyonalite iktidar tarafından rasyonel olanın tanımlanması ve diğerleri için ise tanımlanmışa uymalarıdır.

Durkheim ve Pareto modernleşme sürecini toplum ve birey seviyesinde ele almıştır. Örgüt düzeyinde ise Max Weber’in görüşleri daha etkili olmuştur. Weber’e göre bürokrasi iktidar tarafından belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yapının, işlerin ve görevlerin yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik olarak örgütlemesidir<sup>442</sup>. Weber’in

---

<sup>440</sup> Durkheim, **İntihar**, s.438.

<sup>441</sup> Berch Berberoglu, **Sosyal Teori**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2009, s.50-51.

<sup>442</sup> Clegg, **a.g.e.**, s.46.

bürokrasisi, iş bölümü ile uzmanlaşma, hiyerarşik yapı ile merkezileşme, kural ve prosedürler ile standartlaştırma ve resmileştirmenin tamamı üst iktidarın rasyonelleştirme sürecidir.

Taylor'ın bilimsel yönetimi ve üretiminin rutinleştirmesi ise bürokratik yapının mikro düzeyde rasyonelleştirilmesidir. Bilimsel yönetimin rasyonelleştirme süreci ile hedeflenen rutinleştirme işin ve sonuçlarının kesinliği, hızı, belirginliği, düzenliliği, güvenilirliği ile bunlara bağlı olarak tanımlanmış bir görev tanımının kurgulanmasıdır. Modernizm ve rasyonalitenin simgesi bilimsel yönetime göre yönetilen, hiyerarşik yapıya sahip olan bürokratik örgüttür.

Klasik yaklaşım iktidarın örgütsel yapıyı tıpkı bir makineyi tasarlıyor gibi tasarlanmasını uygun görmüş, belirli bir sıraya göre dizilmiş ve belirli direnç noktalarında sağlamlaştırılmış bir yapıyı hedeflemiştir. Bilimsel yönetimin kabul edilmesi rasyonalitenin garantisi olarak sunulmuştur<sup>443</sup>. Belirli direnç noktaları, örneğin Taylorın fonksiyonel ustabaşları, örgüt içinde personelin faaliyetlerini belirli yönde kısıtlayıp belli yönlerde teşvik ederek bireyleri disipline etmekte, rasyonalitenin tüm sahaya yayılmasını sağlamaktadır. İktidarın genel eğilimi, komutlar örgütün tepesinden verildiğinde, bu komutların örgütün her kesiminde, hedeflenen sonuçları yaratacak biçimde dolaşmasını sağlama çabası olmuştur.

Örgütler klasik yaklaşımla teknik ve ekonomik boyutta değerlendirilen, tamamen mutlak rasyonalitenin hâkim olduğu yapılar olmuşlardır. Weberin bürokratik yapısı, Taylorın bilimsel yönetimi, Fordun seri ve kitle üretim modeli ile mutlak rasyonalite ile güçlenmiş, mutlak rasyonalitenin somut ifadeleri olmuşlardır.

Modernizm söylev olarak özgürlüğü vaat ederken arka planda klasik yaklaşımın ihtiyaç duyduğu bireyi oluşturmak için izin verildiği kadar bireyin aklı için alan benimsenmiştir. Önemli teorisyenlerinden Durkheim örgütlerin ihtiyacını karşılamak için bireyde gerekirse bağımlılık<sup>444</sup> oluşturmayı ve istikrar, düzen için yeterli ama

---

<sup>443</sup> Jacob Busch, "Underdetermination and Rational Choice of Theories", **Philosophia**, No.37, 2009, s.55.

<sup>444</sup> Durkheim, **İntihar**, s.438.

derin kökleri olmayan zekâlar bile yetiştirilmelidir<sup>445</sup>. Çünkü örgüt işleyişi ve istikrarı bireyin tasarrufuna bırakılamayacak kadar önemlidir.

Bürokratik yapı içindeki birey için rasyonalite, bürokratik disipline uymak yani kendisi için tanımlanmış görevi uzmanlığı ile beklenen standartta yerine getirmesi olmuştur. Bireyin her türlü bireysel eleştiriye kayıtsız şartsız durdurarak, gözünü kırpmadan ve kendini tümüyle işine vererek emri yerine getirmeye koyulması beklenmiştir<sup>446</sup>. Klasik yaklaşım bireyin ekonomik rasyonalite sahip olduğunu varsaymıştır. Örneğin Weber için rasyonel davranışın faydacı yönü ekonomik faydadır<sup>447</sup>. Ekonomik faydasını öne çıkaran birey bu hedefini gerçekleştirmeye yönelik seçim yapacak ve eyleme geçecektir. Taylor eski bir arkadaşı olan bir işçiye “emirleri tartışmamak ve senden istenileni yapmak kaydıyla daha fazla kazanacaksın”<sup>448</sup> sözleri ile çalışan için rasyonel olanı tanımlamıştır. Bireyin normlara uygun davranması rasyonel olarak tanımlanırken, nedensellik bireye açıklanmamış olabilmıştır. Klasik yaklaşıma göre modern birey daha fazla kazanarak motive olmalıdır.

Modernizm bireye rasyonellik ile özgürleşeceğini vaat etmiştir. Modernizmin rasyonalite ile vaat ettiği özgürlük kendisi için tanımlanmış sınırlar içinde ve alternatifler arasında seçim yapmayı kapsayan bir rasyonalite ile sınırlandırmıştır. Rasyonalite kelimesi arka planda tanımlanmış, normatif bir düşünsel modelin tanımlamasıdır. Rasyonalitenin normatifliği ile bireyin düşünsel modeli biçimlendirmekte, disipline edilmektedir<sup>449</sup>. Tanımlanmış olan düşünsel modele göre uygun değer ve normların kabul edilmesi, onlara uygun davranışlar veya ifadeler rasyonel olarak tanımlanmıştır. Rasyonel karar iktidarın tasarrufu, kurgusu ve normatif bir rasyonelliktir. Bireyin kendisi için yapılmış seçimlere uyması, ona göre davranması birey düzeyinde rasyonelliğin oluştuğunun göstergesidir.

---

<sup>445</sup> Aron, **a.g.e.**, s.315.

<sup>446</sup> Max Weber, **Sosyoloji Yazıları**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2006, s.311.

<sup>447</sup> Scott, **a.g.e.**, s.189.

<sup>448</sup> Caille, **a.g.e.**, s.60.

<sup>449</sup> Mahasweta Chaudhury, “Objectivism and Social Determination: A Plea of A Rationalist”, Eds. Daniel Andler ve Diğerleri, **Facets of Rationality**, Sage Publications, London, 1995, s.201.

**Modernizm bireyin oluşmasını istemiş fakat bireyciliğin oluşmasını istememiştir.** Modernizm rasyonel bireyin oluşması için kişilerin disipline edilmesini gerekli görürken, sistemin tamamen kolektivist olarak görmüş ve kurgulamıştır. Alain Caille bireycilik için bireylerin değerlendirme ve kararlarına başvurmanın gerektiğini belirtmektedir <sup>450</sup> . Modernizm bireyin oluşmasını kurgularken bireyi rasyonelizmin kaynağı olarak görmemiş, bireyin aklını kullanmasından daha çok toplumun ve örgütün ihtiyacı olan, kendisi için tanımlanmış görevleri yerine getirmesini istemiştir.

Modernistler topluma, örgüte her zaman öncelik tanımış, bireyin kendisi için düşünmemesini, kendisi için tanımlanmış, planlanmışa göre davranması beklenmiştir. Birey hem özgür olarak tanımlanmış hem de koşullandırılmış, sınırlandırılmıştır. Bu modern bireyin disipline edildiği rasyonelliğidir.

### **10.3. Örgüt ve Rasyonalite**

Modernleşme sürecinde klasik yaklaşımın rasyonelleştirme hareketi örgütsel yapının üst derecede merkezileşmesine odaklanmıştır <sup>451</sup> . İktidarın kurgusu olan mutlak rasyonalite, örgüt yapısı ve personeli üretiminin ihtiyaçlarına göre düzenlenmesini hedeflemiştir. Örgüt hiyerarşisi içinde kaynaklar ve insanlar temelde bilimsel yönetime göre sınıflandırılmıştır. Sınıflandırma ve işbölümü, personelin karar verme sürecinde inisiyatifini azaltarak, kontrolü denetçilere ve makinelere vererek verimliliği artırmayı hedeflemiştir.

Modernizm rasyonelleştirme sürecinde örgütlerin bilimsel yönetim ve işbölümüne göre iş süreçlerini düzenlemesi ile geleneksel yapının işgücü zanaatkârlar vasıflaştırmıştır. Zanaatkârların iş gücü olarak hiyerarşik örgüt yapısına uygun, Taylorizm ve Fordizm'in bilimsel yönetimine göre yeniden disipline edilmeleri gerekmiştir. Bu disiplin süreci aslında iktidarın vaatleri ile personelin davranışlarını,

---

<sup>450</sup> Caille, a.g.e, s.32.

<sup>451</sup> Neil Smelser, "The Rational and The Ambivalent in The Social Sciences", **American Sociological Review**, Vol.63, No.1, 1998, S.1.

tercihlerini ve karşılıklı beklentilerini düzenleyen bir disiplin sürecidir. Kurumsallaşma olarak tanımlanan bu disiplin, örgütü oluşturan hiyerarşik yapının, kuralların, örgüt-üye ilişkisini, örgütü temsil eden davranışların temelde tanımlanmasıdır<sup>452</sup>.

Bu kurumsallaşma kapsamındaki disiplin sürecinde Kurt Lewin, Elton Mayo, Muzaffer Şerif'in çalışmaları iktidarın personelin hedeflerini, çatışmalarını, aidiyetlerini, motivasyonunu takım çalışması, ödüllendirme gibi araçlarla manipüle edilebileceğini göstermiştir<sup>453</sup>. Bu araştırmalar formel örgüt içinde enformel bir yapının varlığını keşfetmiştir. Bu rasyonalitenin bir ifadesi olan bürokratik yapı içinde ortaya çıkabilen, hesaplanmamış bir rasyonalitenin veya irrasyonalitenin ortaya çıkışının, varlığının bir göstergesidir.

Weber'de rasyonel olarak kurgulanmış bir yapının içinde bireylerin grup olarak iktidarın tanımladığı amaç ve hedeflerden farklı kendi hedefleri için irrasyonel bir oluşumun ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Weber farklı arzuların, pratik rasyonalitenin teorik rasyonaliteyi yönlendirerek 'demir kafesi' yaratacağı konusunda uyarmıştır<sup>454</sup>.

Selznick araştırmasında Tennessee Tarım Bölge Müdürlüğü'nün kurulduğunu takip eden ilk yıllarda çiftçilere yardım etmek isteği hâkim iken, daha sonra kurumun kendi varlığını tehdit eden unsurlara karşı savunmacı bir strateji benimsediğini, kaynaklarını daha çok yaşam ve faaliyet alanında kendisi için istikrar oluşturmaya hedeflediğini belirtmiştir<sup>455</sup>. Selznick bu değişimi örgütlenmekten kurumsallaşmaya geçiş olarak tanımlamaktadır. Mutlak rasyonalite ile üst iktidarın sorumluluğunda oluşturulmuş bir kurumsallaşmadır. Klasik yaklaşımda mutlak rasyonalite temelli kurumsallaşma doğal bir süreç olarak görülmüştür. Örgütün istikrarın bulunmadığı, örgütlenmenin düşük olduğu yapıdan bilimsel yöntem ve teknik aktivitelerin hâkim

---

<sup>452</sup> Nancy Shulock, "Rational Systems or Rational Myths?", **Journal of Public Administration Research And Theory**, Vol.3, 1998, s.301.

<sup>453</sup> Clegg, a.g.e, s.49.

<sup>454</sup> Weber, **Sosyoloji Yazıları**, s.310-311

<sup>455</sup> Philip Selznick, "Institutionalism 'Old' and 'New'", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, 1996, s.271.

olduğu, düzenli, istikrarlı ve sosyal yapının net olarak tanımlandığı bir yapıya dönüşmesi iktidarın en önemli fonksiyonu ve hedefidir

Weber'in tehlike olarak tanımladığı demir kafes oluşumu, post-modernist Foucault'a göre iktidar tarafından planlanarak gerçekleştirilmektedir ve kaçınılmazdır. İktidar bilgisi ile kendi ayrıcalıklarını, stratejik konumunu yani iktidarının devamını sağlayabilmek için uzmanlığına özgü dil, yasal düzenlemeler, sosyal ilişki ağı gibi araçlar oluştururlar<sup>456</sup>. Bu araçlarla kurgulanan sistem içinde diğer bireyler disipline edilir.

Klasik yaklaşım iktidar tarafından her şeyin rasyonelleştirilmesi gerektiğini benimsemiştir. Örneğin Taylor'un bilimsel yönetimi ve fonksiyonel örgüt şemasının temelini teşkil eden fonksiyonel ustabaşı çalışanın faaliyetini temel hareketlere indirgemeyi, işbölümünde her bir çalışanın görevini tanımlamayı kesintisizliği, bireye tasarruf alanı bırakmamayı hedeflemişlerdir.

Mary Parker Follet klasik yaklaşıma uygun, bilimsel yönetime göre tanımlanan mutlak rasyonalitenin plan ve programlarının temelde sorunsuz olarak görünürken uygulanma esnasında yeterli olmadıkları vurgulamıştır. Durumsal yaklaşım olarak tanımladığı, örgüt yöneticileri bir planı uygularken tanımlanmış yol ve yöntemlerin yeterli olmadığını, değişik şartlar tanımlanmış yol ve yöntemlerden farklı olanların kurgulanması gerektiğini belirtmiştir<sup>457</sup>. Dolayısıyla mutlak rasyonalitenin boşluksuz plan ve program kurgulama hedefinde başarısız olmaktadır.

Klasik teorisyenlerin örgütün insani yönüne az ilgi göstermişlerdir. Liderliği, güveni, bağlılığı ve motivasyonu vurgulamalarına rağmen, aslında örgüte esas olarak teknik bir sorun olarak yaklaşmışlardır. Örgütün teknik ve sosyal yönleri arasında bir denge uyum sağlamanın önemini kabul etmişler, fakat bu eğilim özellikle bireyi mekanik örgütlenmenin gereklerine uydurmak olmuştur.

---

<sup>456</sup> Foucault, **Hapishanenin Doğuşu**, s.25-33.

<sup>457</sup> Mary Ann Feldheim, "Mary Parker Follet: Lost and Found, Again, and Again, and Again", Eds. Thomas Lynch, Peter L. Cruise, **Handbook of Organization Theory and Management**, Taylor And Francis Group, USA, 2006, s.421.



Alvin Ward Gouldner da Follet gibi bilimsel yönetime göre yapılmış olan plan ve programların uygulamasında veya problem çözümünde mutlak rasyonalitenin yetersizliğine dikkat çekmektedir. Tüm durumlar değerlendirilirken mutlak rasyonaliteye uygun belirlenmiş prosedürsel rasyonaliteye göre karar verildiği zaman çalışanın tepkisi ile karşılaşacağını, çalışanın mutlak rasyonalitenin varsaydığı gibi birey olmadığını, kendisi için rasyonel olarak tanımlanmış olan beklentileri ve vaatleri kabul etmeyeceğini belirtmiştir. Bireyin olayları kendisi için farklı değerlendireceğini ve itaat göstermeyeceğini belirtmektedir. Bu duruma iktidarın cevabı ise daha sıkı kontrol ve disiplin olacağı, bireyin ise daha direnç göstereceğini söylemektedir. Bu durumun kısır döngü şeklinde devam edeceğini ve bunu ‘**şiddet çemberi**’ olarak tanımlamıştır<sup>458</sup>. Şiddet çemberi aslında rasyonalitenin kaynağı olarak görülen iktidarın da irrasyonel tarafının bulunduğu bir göstergesidir.

1960’lı yıllar öncesi örgüt sistemsel özellikleri olan bağımsız, kapalı olarak görülmüştür. Örgüt yapısı liderler tarafından belirlenen hedef ve değerlere göre belirlendiği kabul edilmiştir<sup>459</sup>. Klasik yaklaşım hiyerarşik yapı ve verimlilik üzerine yoğunlaşmış, başta iktidar ve diğer aktörlerin rasyonel oldukları ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için çalıştıkları varsayılmıştır.

İnsan kaynakları okulu daha sonra bu yaklaşıma ek olarak yapı içinde personelin ihtiyaçlarının da dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir. Klasik yaklaşımda örgütler bir makine gibi örgütsel yapılanma açısından çevresi ile sınırlı iletişim içinde olan, daha çok kapalı bir yapı olarak görülmüştür. Açık sistem yaklaşımı örgütlerin daha dinamik, etkileşim içinde oldukları bir çevrede faaliyet gösterdiği yaklaşımını kazandırmıştır.

Gouldner örgütü hem rasyonel ve hem de doğal sistem olarak tanımlamıştır. Rasyonel sistem yaklaşımına göre örgütleri kapalı fakat manipüle edilebilen parçalardan meydana gelmiş bir kurgu olarak görmüştür. Doğal sistem olarak örgüt ise kurucularının yaptığı planların aksine örgütler kurulduktan sonra kendine özgü

---

<sup>458</sup> Gary J. Miller, “Managerial Dilemmas: Political Leadership in Hierarchies”, Eds. Karen S. Cook, Margaret Levi, **The Limits of Rationality**, The University Of Chicago Press, USA, 1990, s.339.

<sup>459</sup> Shulock, **a.g.e.**, s.301.

ihtiyaçları, amaç ve hedefleri olan ve kurucularının planladıklarından farklı sonuçlar ortaya çıkarabilen oluşumlar olarak tanımlanmıştır<sup>460</sup>. Örgütler mutlak bir rasyonalite, hiyerarşi, planlama, bireyselleştirilmemiş ilişkiler, görevler ve hedefler, tanımlar yerine örgüt içi hiyerarşinin değişebildiği, ihtiyaçları ve geleceği için örgütler ve bireylerle işbirliğine ihtiyaç duyan, ortaklık yapan, üyelerinin de bireysel hedeflerinin farkında ve örgütsel hedeflerle üyelerinin hedeflerini örtüştürme çabası içinde olan yapılar olarak görülmektedir.

1970'li yıllarda örgüt teorileri örgütün faaliyet gösterdiği çevreyi de dikkate almaya başlamışlardır. Örgütler yalnız sistem içi faktörler tarafından şekillendirilmemektedir. Dışarıda gelen özellikle bilgi ve yasal düzenlemeler örgütlerin kurgusunu etkilemektedir. Bu yeni yaklaşım örgüt iktidarının mutlak rasyonalitesinin sorgulanmasına neden olmuştur. Çünkü örgüt içindeki karar vericiler ihtiyaçları olan tüm bilgiye sahip olmaları ve örgüt dışı faktörleri tamamen kontrol etmeleri imkânsızdır<sup>461</sup>.

Kapalı sistemin tersine açık sistem çevresinden veri, bilgi, kaynak, enerji alıp vermesi ve en önemlisi ise dış çevreden gelen normatif müdahaleleri kabul etmesi, yeni, klasik yaklaşımın yaklaşımından farklı bir rasyonelleştirme süreci başlatabilmesidir. Örneğin yatırımcıların, kredi değerlendirme veya danışmanlık şirketlerinin önerilerine göre yeniden yapılanma projelerini gerçekleştirebilmektedir. Günümüz örgütleri geçmişte hiçbir zaman bu kadar dış müdahaleye açık olmamışlardır. **Barbara Townley günümüz örgütlerinin bunun için sürekli değişim içinde ve örgütlerin parçalı (disembedded) rasyonaliteye ihtiyacı olduğunu belirtmektedir**<sup>462</sup>.

Philip Selznick **mutlak rasyonaliteyi benimsemiş klasik yaklaşımın yönetimin temel bazı problemlerini tanımlamada ve dolayısıyla çözüm bulmakta başarısız**

---

<sup>460</sup> Clegg, **a.g.e.**, s.63.

<sup>461</sup> Shulock, **a.g.e.**, s.301.

<sup>462</sup> Barbara Townley, "The Cult of Modernity", **Financial Accountability&Management**, Vol.17, No.4, 2001, s.303.

**olduğunu belirtmektedir**<sup>463</sup>. John Dewey göre ise örgütsel yapının, süreçlerin ve faaliyetlerin bir iktidarın kurguladığı kavram, teknik ve sistemler olmamalıdır. Örgütün içindeki problemler ve uygulamaların örgüt üyelerine rehberlik yapması gerektiğini, süreçle ilgili bireylerin problemlerin çözümlerine katkıda bulunması gerektiğini önermektedir<sup>464</sup>.

Klasik yaklaşıma göre yönetilen örgütler istikrar için tek bir iktidar tarafından dikkatli bir şekilde tasarlanmıştır. Fakat değişime direnerek istikrar için sıkı kontrol eden merkezi iktidar örgüt içi anarşiye sebep olmuşlardır<sup>465</sup>. Hyman P. Minsky **merkezi iktidar tarafından kurulan ve korunmak istenen istikrarın istikrarsızlığa sebep olacağını söylemektedir**<sup>466</sup>. **İstikrar oluşturmak isteyen iktidar eğer değişim karşısında hala mutlak rasyonaliteyi korumaya çalışıyorsa veya istikrar sağlanmış bir yapıda değişim ve gelişim dikkate alınmıyor, değişime karşı istikrarı korumaya çalışıyorsa istikrar kendi yapısından istikrarsızlığı doğurmaktadır.** Selznick yeni kurumsal yaklaşımda merkezi iktidarın mutlak rasyonalite modelini reddetmektedir<sup>467</sup>. Jean-Claude Gardin değişimin alternatif rasyonaliteleri barındırdığını belirtmekte ve günümüzde farklı rasyonaliteleri kabul etmemeyi irrasyonel davranmak olarak tanımlamaktadır<sup>468</sup>. Post-modern dönemde üst iktidar klasik yaklaşımdaki beklentileri düzenlemek, belirsizliği azaltmak ve mutlak rasyonaliteyi hâkim kılmak çabası içinde değildir. Örgüt içinde birden fazla iktidar vardır. Bu iktidarlar düşünsel modellerine göre farklı rasyonaliteler tanımlamaktadır. Tanımlanan bu parçalı rasyonaliteler içinde örgütsel gerçeklikler üretilmektedir.

Günümüzde örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevreye karşı hassasiyetleri artmıştır. Etkileşim çift taraflı olmakta hem örgüt hem de çevre kurgulanabilmektedir. Örgütün dış çevresinin değişmesine, şekillenmesine neden olan faktörler ise yine başka

---

<sup>463</sup> Selznick, **a.g.e.**, s.270.

<sup>464</sup> David Hildebrand, **Dewey: Beginner's Guide**, A Oneworld Book, Oxford, 2008, s.105.

<sup>465</sup> Selznick, **a.g.e.**, s.275.

<sup>466</sup> Hyman P. Minsky, **Stabilizing An Unstable Economy**, Mc Graw Hill, USA, 2008, s.10.

<sup>467</sup> Selznick, **a.g.e.**, s.273.

<sup>468</sup> Jean-Claude Gardin, "Cognitive Effects of The Computational Paradigm", Eds. Daniel Andler ve Diğerleri, **Facets of Rationality**, Sage Publications, London, 1995, s.149.

örgütler, uzmanlar, uluslar arası anlaşmalar, düzenlenmelerdir. Post-modern dönemde örgütler bu rasyonelleştirici çevreye yani örgüt dışı iktidarlara bağımlıdır<sup>469</sup>. Bunlar rasyonelleştirici aktörlerdir. Örgütün her bir parçası, örneğin farklı kimlik ve ilişkilere sahip örgüt üyelikleri, bu üyeliklere bağlı örgüt yapısı, iş süreçleri gibi birçok faktör dış çevrenin etkisi ile yeni düşünsel modellere uygun rasyonalite ile farklılaşmakta, yeniden tanımlanmaktadır. Bunlar ‘**parçalı**’ ve ‘**dinamik rasyonalitenin**’ göstergeleridir.

Örgütlerin faaliyet gösterdiği çevredeki değişimlerin ve krizlerin artması uzun dönem yaklaşım, istikrar arayan mutlak rasyonalite yerine kısa dönemli değerlendirme yaklaşımının parçalı ve dinamik rasyonaliteyi güçlendirmektedir. Bu güçlenme iki sonucu doğurmuştur. Birincisi örgüt içi ve dışı karmaşıklığın artması; ikincisi ise örgüt-üye ilişkisinin yeniden yapılandırılmasıdır.

Örgütün bir koalisyonun ağı olarak görülmesi, örgütü çoklu rasyonalite ile birlikte birçok alt iktidarın kurguladığı ve yönettiği bir yapıya dönüşmüştür. Ağ ortamında oluşturulan koalisyonların sınırları başka örgütlerle işbirliği için saydam, geçişmendir. İhtiyaç olduğu anda değişebilmekte, karmaşık uygulamalar gerçekleştirilmektedir<sup>470</sup>.

Post-modern iktidar klasik yaklaşımın istikrar ve değişmez olanı oluşturma yaklaşımını terk etmiştir. Bilgi ve eleştirel bakış ile güçlenen alt iktidarlar parçalı ve dinamik rasyonalite için gerekli yöntem ve söylevleri oluşturmaktadırlar. Örgütler içinde bilgiden doğan iktidarlar tarafından parçalı rasyonalitelere uygun kurgulanmış alanlar oluşturulmaktadır. Her biri kendine özgü pozitif tanımları, kavramları, sınıflaması ve görevleri vardır. Dolayısıyla birey için bu farklı rasyonaliteler gerçekliktir ve bu rasyonalitelere uygun çalışmak zorundadır. Kurgulanan sınıflamaya uygun her bir sınıf ve alan için bireyleri disipline edici değer, hedef ve amaçlar belirlenmiş, birbirinden farklı araçlar kurgulanmaktadır.

---

<sup>469</sup> John W. Meyer, “Rationalized Enviroments”, Ed.W. Richard Scott, John W. Meyer, **Institutional Enviroments and Organizations**, Sage Publication, California, 1994, s.28-33.

<sup>470</sup> Selznick, **a.g.e.**, s.275.

İktidarların pozitif, güdüleyici kontrol sistemleri gibi yeni sistem ve uygulamaların sonucu sağlanan finansal karlılık, pazar payı ve prestij gibi faydalar ile diğer örgüt iktidarlarının kendi uygulamalarını değerlendirmelerine neden olmaktadır. Örgüt içinde yeni rasyonaliteye uygun kurumsallaşma faaliyetleri birbirini tetikleyebilmekte, birbirlerinin güçlenmesini sağlayabilmektedir. Örneğin daha pozitif yaklaşımı benimsemiş, personeli yetkilendiren bir insan kaynakları sistemi kurumsal kültürün prestiji açısından önemli gelişmeler sağlarken, aslında negatif, cezalandırma yaklaşımını terk edip yerine başarıyı ödüllendirmeyi öne çıkararak gelişen bireyin varlığını güçlendirmektedir. Bu pozitif yaklaşım günümüz rasyonalitesi olarak pazarlanmaktadır<sup>471</sup>. EFQM (European Foundation for Quality Management) Mükemmellik Modeli<sup>472</sup>, Çalışılacak En İyi 100 Şirket<sup>473</sup> gibi araçlarla iktidarlar bu rasyonaliteyi benimsemeleri için zorlanmakta veya başarılı uygulamaların kopyalanması örgütlere benzer özellikler kazandırmaktadır. Selznick göre ‘**ben de**’ tarzı örgütsel düzenlemeler iktidarların rasyonel problem çözme yöntemi yerine daha çok rekabete ve belirsizliğe karşı farklı bir rasyonalitenin ifadesidir<sup>474</sup>.

#### 10.4. Birey ve Rasyonalite

Modernizm bireyi kurguladığı yapının temel taşı olarak görmüştür. Modernizm toplum ve örgütün ihtiyaç duyduğu ve devamı için gerekli işbölümünün sonucu modern bireyi kurgulamıştır.

Örneğin Durkheim’a göre geleneksel toplumun temelinde mekanik dayanışma vardır. Mekanik dayanışmayı benzerliklerden doğan dayanışma<sup>475</sup> olarak tanımlar. Geleneksel toplumda her insan neyse odur, herkesin bilincinde paylaştığı, ortak

---

<sup>471</sup> Meyer, **a.g.e.**, s.33.

<sup>472</sup> European Foundation for Quality Management (EFQM), <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>, 19 Kasım 2011.

<sup>473</sup> CNNMoney, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/index.html>, 19 Kasım 2011.

<sup>474</sup> Selznick, **a.g.e.**, s.273.

<sup>475</sup> Emile Durkheim, **Toplumsal İşbölümü**, Cem Yayınevi, İstanbul, 2006, s.25.

duygular egemendir<sup>476</sup>. Bireyin kişiliği zayıflar, kendisi olmaktan çıkar ortak bir varlığa dönüştürülmüştür<sup>477</sup>. Mekanik dayanışmanın karşısına ise bireylerarası dayanışmayı, organik dayanışmayı koymuştur. Her birey kendine özgü bir işlevi yerine getiren, yaşam için zorunlu organ gibidir. Toplum veya örgüt içinde bireyin tanımlanmış görevleri vardır. Organik dayanışmanın, birey ile toplumun çıkarlarını uzlaştıran işbölümü bireyleri anlamlı oldukları bir ağın parçası haline getirmiştir<sup>478</sup>. Dolayısıyla işbölümü ve rasyonel bireyin oluşması modernleşme sürecinde toplumun, örgütlerin rasyonelleştirilmesinin hem sonucu hem de ihtiyacıdır.

Modernizm rasyonelleştirme sürecinde rasyonel bireyin oluşmasını sağlayarak modern toplum ve örgütün oluşmasını hedeflemiştir. Rasyonel birey modern toplumun ve örgütlerin çalışması için gerekli olan bir araç olarak görülmüştür. Bireyin rasyonelliği ile davranışlarını belirli prensiplere bağlayarak bireyin davranış ve ilişkilerde netliği garanti etmeyi hedeflemiştir.

Modernistlere göre rasyonalite diğer tüm düşünce kaynaklarının üstündedir. Rasyonelliğin sonucu olarak modernizm bireye kendi hayatı ile ilgili kararları alabilme özgürlüğü vaat etmiştir. Bu özgürlüğün ortaya çıkabilmesi için bireyden hem kendi hayatındaki hem de üyesi olduğu örgütlerde ki rasyonelleştirme sürecine sahip çıkması beklenmiştir.

Rasyonel seçim teorisine göre disipline edilmiş rasyonel birey bir şeyi değerlendirirken aklını kullanarak amaçlarını karşılama düzeyine göre seçenekleri sıralar, amaç ve hedeflerine hizmet eden ve aynı zamanda uygulanabilecek olan seçeneği seçer. Rasyonel bireyin karar verme süreci:

- a. Mevcut problem veya durum ile ilgili bilgi toplanılması,
- b. Amaç ve hedefleri gerçekleştirmeyi sağlayacak, toplanmış verilerle alternatiflerin oluşturulması,
- c. Alternatifleri fayda-maliyet analizine göre karşılaştırmalı değerlendirilmesi,

---

<sup>476</sup> Aron, **a.g.e.**, s.314.

<sup>477</sup> Durkheim, **Toplumsal İşbölümü**, s.163.

<sup>478</sup> **A.g.e.**, s.210.

- d. Amaç ve hedefi gerçekleştirmek için en uygun alternatifin seçimi,
- e. Kararın uygulanması,
- f. Kararın değerlendirilmesidir<sup>479</sup>.

Bireyin disiplin sonucu rasyonel seçim teorisine uygun değerlendirdiği ve karar verdiği varsayılır.

Fakat modernizm bireyi rasyonel karar vermesi ve davranması için disipline ederken temelde bireyi irrasyonel olarak kabul etmiştir. Örneğin Durkheim rasyonelleştirme sürecini yaşamış bireyin toplumun, örgütün vaat ettiğiinden daha fazlasını isteyebileceğini veya bireyleri arası ilişkilerde yönetilmeyen farklılaşmanın ve rekabetin artması intiharların artmasına sebep olacağını belirtmiştir. Pareto'ya göre ise insanlar gerçekte mantıksız ve akıl yürüten bir varlıktır. Nadiren mantıklı biçimde davranırsa, diğer insanlara her zaman böyle davrandığına inandırmak ister<sup>480</sup>. Klasik yaklaşım bireyin irrasyonelliğe yakın olduğunu varsaymaktadır. Bunun için bireyin hayatı rasyonalitenin kendi yapısından gelen bir normatiflikle modernizm tarafından rasyonalitenin uygulama sahasına dönüştürülmüştür. Birey yaşamının her döneminde kontrol ve disipline edilmektedir.

#### 10.4.1. Rasyonel Bireye Karşı İrrasyonel Birey

Rasyonel seçim teorisi bireyin karar verme sürecini prosedürel rasyonaliteye uygun yaptığını varsaymaktadır. Rasyonel seçim teorisine getirilen önemli eleştiri karar verici bireyin aslında rasyonel olmadığıdır. Birey iktidarlar tarafından yönlendirilmekte bununla birlikte kültürel nedenler ve bireyin psikolojik durumu gibi faktörlerden dolayı rasyonel olmadığı kabul edilmektedir<sup>481</sup>.

---

<sup>479</sup> Ray Paternoster, Greg Pogarsky, "Rational Choice, Agency and Thoughtfully Reflective Decision Making: The Short and Long-Term Consequences of Making Good Choices", **Journal of Quantitative Criminology**, Vol.25, 2009, s.107.

<sup>480</sup> Aron, **a.g.e.**, s.395.

<sup>481</sup> Stephen L. Quackenbush, "The Rationality of Rational Choice Theory", **International Interactions**, No. 30, Vol.87, 2004, s.92.

Modernizm sınırlı rasyonalite ile bireyin ihtiyacı olan bilgiye ulaşamadığı için rasyonalitesinin sınırlandığını varsayar. Klasik yaklaşıma göre rasyonalitenin istenilen düzeyde olamamasının kaynağı birey dışındaki kaynaklarla ilişkilendirilmiştir. Bu durum klasik yaklaşımın bireyin disiplinde başarılı olduğunun kabul etmesidir. Bireyin rasyonalitesini ise değerlendirme ve karar verme sürecinde aklını kullanmadan önce yeterli bilgiye ulaşmamak gibi durumlar etkilemektedir.

Daniel Kahneman'a göre bireyin karar ve davranışı rasyonel seçim teorisinin varsaydığı gibi asgari düzeyde dahi olsa rasyonel seçim teorisine göre gerçekleşmemektedir. Daniel Kahneman bireyin davranışından yola çıkarak rasyonel seçim sürecini de kapsayan değerlendirme ve karar verme modeli geliştirmiştir. Bu model bireyin davranışını sürecini üç temel aşamaya bölmektedir. Birinci aşama algılama, ikinci aşama sezgi ve üçüncü aşama ise rasyonelleştirme aşamadır<sup>482</sup>.

---

<sup>482</sup> Daniel Kahneman, "Maps of Bounded Rationality: A Perspective on Intuitive Judgment and Choice", **2008 Nobel Ödül Konuşmaları**, s.451.

[http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2002/kahneman-lecture.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2002/kahneman-lecture.html)

1 Eylül 2011



|        | ALGI                                                                    | SEZGİSEL<br>Sistem 1                                                     | RASYONEL<br>Sistem 2                                         |
|--------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| SÜREÇ  | Hızlı<br>Anlık<br>Otomatik<br>Zahmetsiz<br>Çağrışımsal<br>Yavaş Öğrenme |                                                                          | Yavaş<br>Sıralı<br>Kontrollü<br>Zahmetli<br>Kurallı<br>Esnek |
| İÇERİK | Algı<br>Mevcut uyarıcılar<br>Uyarıcı -çağrışımlar                       | Kavramsal temsil<br>Geçmiş, Mevcut An ve Gelecek<br>Dil ile uyarılabilme |                                                              |

**Şekil 4. Daniel Kahneman Bireyin Değerlendirme ve Karar Verme Süreci**

Algı ve sezgisel sistem olan sistem 1'in çalışması algılanan nesnenin veya durumun özelliklerinden kaynaklanmakta ve karar verme sürecinin başlamasıdır. Sistem 1'in aktif hale geçmesi çaba ve gayret gerektirmez. Aktif hale gelmesi hızlı, otomatiktir. Birey tarafından kontrol edilmesi ve düzenlenme yapılması zordur. Bireyin karar vermesi hızlıdır fakat plansızdır ve sözlü olarak ifade edilmeyebilir.

Sistem 1'e karşılık rasyonel olan sistem 2'nin etkin olması planlı ve kasıtlıdır. Sistem 2 rasyonel seçim sürecini kapsamaktadır. Modernizmin hedeflediği gibi aktif hale gelmesi yavaş, sıralıdır ve birey tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Sistem 2'de birey açık bir şekilde süreci kontrol etmekte, yönetmektedir. Süreç belirli kurallara göre yönetilmekte yani birey prosedürel rasyonaliteye uymaktadır. Sistem 1'e göre daha esnek ve düzenlenmesi daha kolaydır. Hem sistem 1 hem de sistem 2 birbirinden farklı olsalar da her ikisi de değerlendirme sürecini kapsamaktadır.

Sistem 1'in temelinde sezgisel değerlendirme vardır. Sezgisel değerlendirme her zaman aktif olmaya hazır ve ulaşılabilir bir durumdadır. Algılanan bir şeyi tanımlayan ve sınıflayan sezgiden kaynaklanan düşünsel modeller her an ortaya çıkabilecek bir özelliğe sahiptir. Bireyin özel bilgi ve becerilere sahip olması, tecrübeye dayalı gizli bilginin bulunması sınıflama ve karar vermenin biçimlenmesini sağlamaktadır. Uyarıcı bir özelliği benzerlik ile çağrışım yapabilmektedir. Bunun için Kahneman sistem 1 dolayısıyla birey için aktifliğin ve ulaşılabilirliğin süreklilik özelliğine sahip olduğunu belirtmektedir<sup>483</sup>. Antonio Damasio bu durumu '**somatik işaretleyici hipotezi**' olarak yani karar verme sürecinde alternatiflerin hızlı elenmesini sağlayan otomatik bir değerlendirme, nitelendirme sistemi olarak tanımlamaktadır<sup>484</sup>. Damasio karar verme sürecinde bireyin alternatif üretmek yerine sistem 1'e göre sezgileri ile karar verdiğini, hali hazırda alternatiflerle karşılaşsa bile rasyonel seçim teorisi yani sistem 2 yerine sistem 1'e göre seçim yaptığını tespit etmiştir.

Kahneman araştırmalarında kişilerin karar verirken sahip oldukları tecrübelerine bağlı olarak tek bir çözüm ürettikleri, alternatif olarak değerlendirilecek ve elenecek başka çözüm yolları üretme çabası içinde olmadıklarını tespit etmiştir<sup>485</sup>. Birey rasyonel seçim sürecine göre değil sezgisel karar verdiklerini destekleyen sonuçlar Stuart Sutherland'in araştırma sonuçlarıdır. Araştırmada ev ürünleri fuarında stant açan araştırmacılar böcek ilacı ve temizlik ürünlerinden oluşan dört farklı ürünü standa koymuşlardır. Ürünlerin üzerine insan sağlığına zararlı oldukları için '*eldiven takın*', '*şişeyi koklamayın*', '*kullandıktan sonra şişeyi kapatın*', '*kullanmadan önce ocağı söndürün*' gibi uyarıcı notlar yazmışlardır. Standa gelen kişilere '*Tehlikeli olma potansiyeli olan, daha önce kullanmadıkları ürünleri gördükleri zaman ürünlerin etiket ve kullanma kılavuzlarını okur musunuz?*' diye sorulduğu zaman %97'si '*Evet. Mutlaka okurum.*' Diyerek cevap vermişlerdir. Aynı kişilere standa kurdukları mutfakta '*Ürünü denemek ister misiniz?*' denildiği zaman deneyenlerin %77'si ürün etiket ve kullanma kılavuzunu okumamıştır. Okumamalarının sebebi

---

<sup>483</sup> Kahneman, **a.g.e.**, s.453.

<sup>484</sup> Antonio R. Damasio, **Descartes'in Yanılgısı**, Varlık Yayınları, İstanbul, 2006, s.187.

<sup>485</sup> Kahneman, **a.g.e.**, s.455.

sorulduğunda ‘Unuttum’, ‘Etiketi görmedim’, ‘Etiketleri asla okumam’ gibi önceki cevapları ile çelişen cevaplar vermişlerdir<sup>486</sup>. Araştırmalarda bireyleri rasyonel seçim sürecine yani sistem 2’ye yöneltmek için araştırmacılar sorular sormuşlardır. Fakat katılımcıların çoğu sistem 1’e göre davranmışlardır.

Sezgisel davrandıklarının diğer bir örneği ise; bireylerin karşılaştığı alternatiflerin sonuçları değişmese de içeriği pozitif, olumlu olarak görülen çekici olurken negatif olanlar ise itici olması ve kararların buna göre verilmesidir. Örneğin Tversky ve Kahneman Asya Salgın Hastalığı<sup>487</sup> olarak isimlendirdikleri bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada “Yaşadığınız şehirde bir salgın hastalık baş göstermiş ve 600 kişide bu hastalık tespit edilmiştir. Bilim adamları bu salgın hastalıkla savaşmak için iki program hazırlamışlardır. Programların sonuçları aşağıda verilmiştir. Hangisinin uygulanmasını istersiniz?”

*Eğer A programı uygulanırsa 200 kişi kurtulacaktır.*

*Eğer B programı uygulanırsa 600 bireyin üçte ikisi ölecektir.*

Araştırmaya katılan kişilerin çoğunluğu hızlı bir şekilde cevaplarını vermişlerdir. Çoğunluğun cevabı A programını olmuştur. Kahneman kişilerin kararlarını ‘riskten kaçma’ olarak açıklamaktadır.

İkinci aşamada programların sonuçları farklı şekilde ifade edilmiş ve seçim yapmaları istenmiştir.

*Eğer A programı uygulanırsa 400 kişi ölecektir.*

*Eğer B programı uygulanırsa üçte bir ihtimalle kimse ölmeyecek, üçte iki ihtimalle 600 kişi ölecektir.*

Araştırmaya katılan kişilerin çoğunluğun cevabı B programı olmuştur. Kahneman katılımcıların risk benimseyici yaklaşımını aynı problem ve sonuçların farklı

---

<sup>486</sup> Stuart Sutherland, **İrrasyonel**, Domingo, İstanbul, 2007, s.155.

<sup>487</sup> Kaisa Herne, Maija Setälä, “A Response to The Critique of Rational Choice Theory: Lakatos’ and Laudan’s Conceptions Applied”, **Inquiry**, 47, 2004, s.70.

verilerle bireyde farklı algılandığı ile açıklamaktadır. Katılımcılara cevaplarını verdikten sonra tekrar alternatifleri değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılar cevaplarını değiştirmemişlerdir<sup>488</sup>.

Araştırmada mevcut durum ve beklenen sonuçlar olumlu olsa dahi katılımcılar kararlarını kazanç ve kayıp olarak verdikleri, bununla beraber daha çok olumsuz sonuçların algılanmasının öncelikli olduğu ve etkilerinin yüksek olduğunu tespit edilmiştir<sup>489</sup>. Selznick bireyin davranışlarının rasyonel karar verme süreci sonucu değil daha çok **endişe ve kaygı duygularının yönlendirmesi** sonucu ortaya çıktığını belirtmiştir<sup>490</sup>. Selznick'in tespitini destekleyen sonuçlar yine Kahneman'ın araştırmasının sonuçlarıdır. Araştırmada bir hastalığın tedavisi için ameliyat veya ışın tedavisi olmak üzere iki alternatif arasındaki seçim yapılmasıdır. Ameliyat olursa hasta %90 kurtulacaktır. Işın tedavisi olursa %10 tedavi başarısız olacaktır ve hasta ölecektir. Hem hastalar hem de doktorlar tarafından seçim ameliyat olmuştur<sup>491</sup>. Benzer şekilde Stuart Sutherland araştırması deneklere hem kolay hem de sorular sorulduğunda, deneklerin, zor olanların kaçını doğru yanıtladıklarına dair tahminleri düşük olmuştur. Soruların %30'unu doğru yanıtladıkları halde, zor sorulara asla doğru yanıt veremedikleri yönünde tahminlerde bulunmuşlardır. Denekler, zor sorulara yanlış yanıt vermelerinin muhtemel olduğuna inanmış ve bu inancı güvenle muhafaza etmişlerdir<sup>492</sup>. Bunun için Stephen Ellis'e göre rasyonel seçim sürecini her zaman etkin değerlendirme, karar verme süreci ve bireyin rasyonalitesinin garantisi bir araç olarak görme genellemesi hatadır<sup>493</sup>.

Herbert Simon'a göre birey rasyonel karar verebilmek için gerekli olan bilgilerin tümüne ulaşamamaktadır. Bu bilgi eksikliği rasyonalitesi sınırlandırmaktadır.<sup>494</sup> Fakat sınırlayıcı faktörler olsa da birey rasyonel kabul edilmektedir. Birey daha fazla bilgiye ulaştıkça rasyonel karar verme sürecini daha iyi yöneteceği ve bireyin

---

<sup>488</sup> Amos Tversky, Daniel Kahneman, "The Framing of Decisions and The Psychology of Choice", **Science**, 1981, s.453-458.

<sup>489</sup> Kahneman, **a.g.e.**, s.461-462.

<sup>490</sup> Selznick, **a.g.e.**, s.273.

<sup>491</sup> Kahneman, **a.g.e.**, s.457.

<sup>492</sup> Sutherland, **a.g.e.**, s.148.

<sup>493</sup> Ellis, **a.g.e.**, s.200.

<sup>494</sup> Simon, **a.g.e.**, s.25.

rasyonelliğinin artacağı varsayılmaktadır. Stuart Sutherland'ın birey, bilgi ve karar verme süreci üzerine yaptığı bir araştırmada klinik psikologlara ve öğrencilere ergenlik sorunlarından dolayı tedavi görmüş gerçek bir hastanın altı sayfalık tarihçesi verilmiştir. Hikâye dört aşamada sunulmuştur: 1-hastalığın kısa tanımı, 2-hastanın çocukluğuna dair hikâyeler, 3-öğrencilik yılları, 4-ordu hizmeti ve sonraki kariyeri. Her aşamanın ardından, deneklere hastaya dair yirmi beş ifade grubu verilmiştir. Her grupta, içlerinden yalnız biri doğru olan beş ifade bulunmaktadır. Dört aşamada da aynı ifadeler kullanılmıştır. Her aşamanın ardından, deneklerin, beş ifadeden hangisinin doğru olma ihtimalinin en fazla olduğuna karar vermeleri istenmiştir. Denekler, yirmi beş gruptan yalnız yedi tanesinde doğru ifadeyi bilerek kötü performans göstermişlerdir. Önemli nokta, aldıkları ek bilgilerin ardından da deneklerin performanslarının iyileşmemiş olmasıdır. Aksine, **daha fazla bilgi aldıkça, yanlış kararlarının doğruluğuna duydukları güven gitgide artmıştır**<sup>495</sup>.

**Bazı uyarıcı özellikler otomatik olarak algılanırken bazı uyarıcıların gözlemlenmesi gerekmektedir.** Kahneman araştırmasında aynı sonuçları ortaya çıkaran alternatif yol ve yöntemlerin yine aynı verilerle farklı tanımlanması ile araştırmaya katılan bireylerin seçimleri değişmiştir. Araştırmaya **katılan bireylerin varsayıldığı gibi rasyonel bir karar verme süreci sonucunda karar vermedikleri ortaya çıkmıştır.** Araştırmaya katılan bireyler verilerden daha çok tanımlamada kullanılan kelimelerin olumlu veya olumsuz olmasına göre, değerlendirme yapmadan karar vermişlerdir. Kahneman tanımlamada kullanılan veri ve sonuçlar değişmeden tanımlamada kullanılan kelimelerin değişimi ile katılımcıların kararlarını değiştirmeye **'çerçeve etkisi'** olarak tanımlamaktadır<sup>496</sup>. Çerçeve etkisi kapsamında bireylerin manipüle edilerek duyguları ile değerlendirmesi ve karar vermeleri sağlanabilmektedir.

Ayalet Gneezy duyguları manipüle edilen personelin verdikleri kararları incelemiştir. Bir deneyci, personele ekstra bir iş için beş dolar ödeyeceğini bildirmiştir. İş, karışmış olan antetli kağıt ve zarflar eşleştirme işidir. Deneyci işi yapacak kişiye yapacağı işi anlatırken, bir telefon gelir ve telefonda on beş saniye konuşur ve hiçbir

<sup>495</sup> Sutherland, a.g.e., s.148.

<sup>496</sup> Kahneman, a.g.e., s.456-457.

şey söylemeden yapılacak işi anlatmaya devam eder. Sonra ödemeyi peşin yapar. Ödemede her deneyde iki, üç, dört dolar gibi fazla para mevcuttur. Kontrol grubunda, hiç telefon konuşması yapılmadan yapılacak iş anlatılan kişilerin %45'i fazla parayı yöneticiye iade etmiştir. Deney grubunda ise telefon konuşması sonrası hiçbir açıklama yapılmadığı zaman fazla paranın geriye verilmesi %14'e düşmüştür. Üçünde aşamada yönetici telefonda sonra özür dileyerek yapılacak işi anlatmaya devam etmiştir. Özür diledikten sonra fazla parayı iade etme oranı %45'e yükselmiştir. Aynı deney benzer şekilde deneycinin müşteri olarak girdiği perakende dükkânlarında kasiyerlerle gerçekleştirilmiştir. Benzer şekilde sonuçlar alınmıştır<sup>497</sup>.

Rasyonalitenin en önemli temsilcilerinden Descartes'e göre bir bireyin özgür olabilmesi için duygularından kurtulması gerekmektedir. Bu bireyin rasyonelleşmesini sağlarken özgürlüğüne kavuşacaktır. Antonio Damasio başta Descartes olmak üzere rasyonalistlerin bireyin rasyonel olabilmek için duygularında kurtulması gerektiği varsayımının yanlış bir varsayım olduğunu söylemektedir. Geçirmiş oldukları kaza veya hastalıklarından dolayı duyguları kontrol eden beyinlerinin ön kısımları, frontal korteksleri zarar görmüş olan bireyler üzerinde yapılmış olan çalışmalarda bu kişilerin beyinlerinin, analitik zekalarını yöneten kısmının sağlam ve görevini tam olarak yerine getirdiği tespit edilmiştir. Bu kişiler dil ve analitik zekâ açısından her hangi bilgi, beceri ve yeteneklerini kaybetmemişlerdir. Hatta hastalardan biri IQ denilen zekâ testinde zeka seviyesi yüksek çıkmıştır. Wecshler Yetişkin Zekâ Ölçeği (Wecshler Adult Intelligence Scale) anormallik göstermemiştir. Bu kişiler rasyonel seçim teorisine uygun süreci yönetebilecek düzeyde bilgiye sahip oldukları, rasyonel olan kararın alternatifler arasında hangisinin olduğunu tespit edebilme becerisine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Fakat doğru kararı veren bu kişiler uygulamada başarısız olmuşlardır<sup>498</sup>. Damasio duyguların yönetildiği beynin frontal korteks bölümü hasar görmüş, analitik yönleri etkin olan kişilerin davranışları ile ilgili araştırma sonuçlarını şu şekilde sıralamıştır.

---

<sup>497</sup> Dan Ariely, "The End of Rational Economics", **Harvard Business Review**, July-August, 2009, s.82.

<sup>498</sup> Damasio, **a.g.e.**, s.25-57.

- a. Bilgi ve değerlendirmede herhangi bir kayıp yok. Analitik zekaları yerinde.
- b. Artık normal bireyler gibi cezaya duyarlı değiller, ödüllendirmeyle denetlenebiliyorlar.
- c. Ödüle karşı o kadar duyarlı hale gelmişler ki, yalnızca varlığı bile cezayı göz ardı etmelerini sağlıyor.
- d. Ödüle ve cezaya karşı hala duyarlı olsalar da, ne ceza ne de ödöl, gelecek sonuçlar hakkındaki tahminlerin otomatik olarak işaretlenmesine ya da sürekli kullanılmasına katkıda bulunabiliyor. Sonuç olarak, anında ödöl getiren seçenekleri tercih ediyorlar”<sup>499</sup>.

Bu kişiler duygularından kurtulmuş kişilerdir. Fakat karar verme süreci ifadesel olarak rasyonel iken eyleme geçildiği zaman irrasyonel davranmışlardır. Dolayısıyla seçim ve süreç olarak rasyonalite ayrılmakla birlikte hedeflerin gerçekleşmesi için her iki rasyonel sürecin, duyguların ve akılın etkin olarak çalışması gerekmektedir.

#### 10.4.2. Faydacı Akıl Olarak İrrasyonel Rasyonel

Birey açısından diğer bireylerin rasyonelliği açısından bir sınırlama ve belirsizlik olduğu kabul edilmiş fakat bu boşluk da rasyonel bir yaklaşımla ‘**rasyonel insanın rasyonel beklentileri**’<sup>500</sup> çözüme ulaştırılmaya çalışılmıştır. Birey klasik yaklaşımın öngörüsüne göre ekonomik rasyonalite modeline göre karar vereceği varsayılmıştır. Bu varsayım bireye diğer bireylerin davranışları hakkında netlik kazandırmaktadır. Bireyin en azından asgari düzeyde, **dar rasyonaliteye** (thin rationality)<sup>501</sup> sahip olduğu varsayılır. Diğer bireyler bu varsayım üzerine plan ve programlarını yapmaktadır.

Klasik yaklaşım yukarıdaki varsayımın yanında bireyi irrasyonel olarak görmüş ve her fırsatta rasyonelliğini kaybetme potansiyeli olduğunu, bunun için bireyin sürekli hem disiplin hem de kontrol edilmesi gerektiğini benimsemiştir. Bireyin

---

<sup>499</sup> A.g.e., s.225.

<sup>500</sup> Simon, a.g.e., s.29.

<sup>501</sup> Herne, Setala, a.g.e., s.68.

irrasyonelliği yalnız sistem 1'in değil aynı zamanda sistem 2'nin ürünü olarak 'faydacı akıl' olarak görülebilir.

Örneğin bir psikolog değerlendirme ve karar verme üzerine yaptığı araştırmada iki erkek kardeşin önüne içinde yer fıstığı olan iki tabak koymuştur. Bir tabağın ortasında üç, kenarında dört, ötekini ise ortasında iki, kenarında bir yer fıstığı vardır. Aynı ayrı konuştuğu çocuklara, hangi tabağı seçerse kendisinin tabağın ortasındaki, kardeşinin ise tabağın kenarındaki yerfıstıklarını yiyeceğini söylemiştir. Üç fıstıklı tabağı seçerse kendisi üç kardeşi dört fıstık, iki fıstıklı tabağı seçerse kendisi iki kardeşi bir fıstık yiyecektir. Küçük çocuk içinde iki tane olan tabağı seçmiştir. Ağabey ise içinde üç tane olan tabağı seçmiştir. Daha sonraki görüşmelerde bu seçimin iyi niyetle yapılmadığı ortaya çıkmıştır. Ağabey daha fazla yer fıstığı için küçük kardeşini pataklamaya niyetini olduğu ve bu niyeti küçük kardeş tarafından tahmin edildiği ortaya çıkmıştır. Rasyonel davranan bireyin küçük kardeş olduğunu söylemek, faydacı aklı tatmin etmek için yerfıstığı feda etmeyi rasyonel bulup bulmuyor olmaya bağlıdır<sup>502</sup>.

Faydacı akıldan gelen irrasyonellik toplumun genelinde de gözlemlenmektedir. Örneğin 1987 yılı 15 Nisan gecesi Amerika Birleşik Devletleri'nde 7 milyon çocuk kaybolmuştur. Bu tarihin en büyük çocuk kaçırma operasyonu değildir. Amerika Birleşik Devletleri Maliye Bakanlığı vergi düzenlemesi yapmış ve daha önce ailelerin vergi beyannamelerinde yalnız isimlerini bildirerek vergi indirimi kazandıkları çocukları için doğum ile birlikte verilen sosyal güvenlik numarası yazılma şartı getirmiştir. Bu vergi beyannamesi düzenlemesi ile bir gecede 7 milyon çocuk, bu oran ABD'deki çocukların %10'una denk gelmektedir, yok olmuştur<sup>503</sup>.

Klasik yaklaşım bireyin irrasyonelliğine karşı disiplinin ve kontrol aracı olarak toplumla bütünleşmesini destekleyecek grupların örgütlenmesini ön görmüştür<sup>504</sup>. Bunun için klasik yaklaşım örgüt tasarımı, sınıflama ve rasyonelleştirme sürecini bir

---

<sup>502</sup> Sutherland, a.g.e., s.76.

<sup>503</sup> Steven D. Levitt, Stephen J. Dubner, **Freakonomics**, Harper-Collins Publishers, New York, 2005, s.25.

<sup>504</sup> Aron, a.g.e., s.322-324.



bütünün parçaları olarak görmüştür<sup>505</sup>. Birey örgüt üyeliği ile birlikte kendini disiplin ve kontrol edecek olan sosyal kimliğe, grup üyeliğine sahip olacaktır<sup>506</sup>.

Weber bireyin bu irrasyonel davranışlarına karşı sosyal kimliklerin oluşturmalarının gerekliliğini vurgulamıştır<sup>507</sup>. Klasik yaklaşımın sosyal kimliğe dikkat çekmesinin iki önemli nedeni vardır. Birincisi bireyin örgüte ve gruba göre disiplin edilmesi gerekliliğidir. Bununla birlikte bireyin faydacı akıl ile vaat edilenden fazlasını isteyebilme veya bekleneni yapmama ihtimalinin olması ve bu riskin yönetilmesi gerekliliğidir. Birey karar verme sürecinde bireysel kimlikleri dolayısıyla kendi amaç, hedef ve faydasını aynı zamanda sosyal kimlikleri dolayısıyla iş arkadaşlarının, grubun, örgütün amaç, hedef ve faydasını da dikkate almasıdır.

Klasik yaklaşımın disiplin ve kontrol aracı olarak gördüğü örgüt üyeliği kimliğini kazanmak için bile faydacı akıl ön plana çıkarak birey irrasyonel davranabilmektedir. Örneğin Türkiye’de 2008 yılında başlayan dünya finansal krizinin etkisi ile bireylerin %40’ı özgeçmişlerinde gerçek olmayan bilgiler bulunduğu tespit edilmiştir. Adaylar kendilerini bir ürün olarak pazarlarken diğer adaylardan öne çıkarmak için eğitimleri, yabancı dilleri, not ortalaması, iş tecrübesi gibi önemli konularda gerçek olmayan bilgilerinde artış olmuştur<sup>508</sup>.

Sosyal kimliklerin değerlendirmede etkin olmasının sonuçları bireyin diğer bireylerle işbirliği yapması, bireysel hedeflerle grup veya örgütsel hedefleri örtüştürme çabası içinde olmasıdır. 1990’lı yıllardan sonra tamamen katılım ve özerklikle tanımlanan kendi kendini yöneten takımlar kimlikleri güçlendirilmiş bireylere karşı disiplin ve rasyonelleştirme araçlarına dönüşmüştür.

Özerk, kendi kendini yöneten takım üyeleri de irrasyonel kararlar vermektedir. Örneğin takım üyelerine kontrol grubu olarak, yirmi matematik sorusunu beş dakikada çözmeleri istenmiştir. Kontrol için cevap kâğıdını gözetmene vermişler ve

---

<sup>505</sup> Clegg, **a.g.e.**, s.50.

<sup>506</sup> Jelle De Bor, “Collective Intention, Social Identity, and Rational Choice”, **Journal of Economic Methodology**, Vol. 15, No. 2, 2008, s.171.

<sup>507</sup> Clegg, **a.g.e.**, s.46.

<sup>508</sup> Onur Uysal, “Kriz CV Yalanlarında Patlama Yarattı”, **İş’te İnsan**, Sabah Gazetesi, 14.06.2009.

değerlendirme sonucunda her doğru cevap için 50 Cent almışlardır. İkinci aşamada katılımcılara cevap anahtarı verilerek kendi kağıtlarını değerlendirerek doğru cevap oranını gözetmene bildirmeleri istenmiştir. Takım üyeleri kendi doğru cevapları hakkında yalan söyledikleri, doğru cevaplardan ortalama iki fazlasını bildirdikleri tespit edilmiştir. Üçüncü aşamada problemleri çift olarak çözmeleri istenmiş ve diğer çiftlerin kağıtlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Kişiler diğer takım üyelerinin daha fazla fayda sağlayabilmelerinin kendi ellerinde olduğunu farkına vardıkları zaman cevaplar hakkında yalan söyleme oranı ikinci aşamaya göre %25 artmıştır. Dördüncü aşamada tüm sürecin dikkatli bir şekilde kontrol edildiği verdikleri cevaplar ile cevap kağıtlarının daha sonra karşılaştırıldığı bildirilse bile daha sonraki çalışmalarda yalan söyleme, çıkar sağlama oranının düştüğü fakat tamamen ortadan kalmadığı, hala bireylerin fırsatçılık yaptığı tespit edilmiştir. Takım üyeleri bir takım üyesinin bireysel fayda sağladığını anladıkları anda diğer takım üyeleri özellikle bireysel fayda sağlayan kişiye yakın olan kişiler bireysel fayda sağlama çabası içine girdikleri tespit edilmiştir<sup>509</sup>. Birey kendisi ve iş arkadaşlarının daha fazla fayda sağlaması için irrasyonel davranmışlardır.

Diğer bir örnek ise bireyin diğer bireylerin sağladığı faydayı azaltabilmek için kendi sağladığı faydadan vazgeçme irrasyonelliğidir. İngiltere'deki bir uçak fabrikasında, takımhanede çalışan işçiler, üretim işçilerinden biraz daha yüksek haftalık ücret alıyorlardı. Takımhane görevlileri ücret pazarlıklarında, daha az ücret almaları pahasına bu farkı korumaya çalışmışlardır. Kendilerinin 2 pound daha fazla kazanacakları, 69,30 pound alacakları, ama üretim işçilerinin daha fazla alacağı 70,30 pound bir anlaşma yerine, kendilerine haftada 67,30 pound, üretim işçilerine de bir pound daha az verecek bir anlaşmayı tercih etmişlerdir<sup>510</sup>.

Birey örgüt içinde de faydacı akıl ile irrasyonel davranmaktadır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri devlet okullarında okuyan öğrencilerin eğitim kalitesini ölçmek için her yılın sonunda öğrenciler bir teste tabi tutulmuşlardır. 1993 yılı ile 2002 yılları arası sınıfları başarılı öğretmenler yıllık 25.000 ABD Doları performans primi almışlar, sınıfları her yıl düşük başarı gösteren öğretmenlerin işlerine son verilmiştir.

---

<sup>509</sup> Ariely, **a.g.e.**, s.81.

<sup>510</sup> Sutherland, **a.g.e.**, s.43.

Sınav soruları testin sonuna göre zorlaşmakta ve ağırlı ortalama ile hesaplandığı için zor sorular daha çok puan alınmasını sağlamaktadır. Performans primini alan öğretmenlerin sınıfındaki öğrencilerin zor soruları yapabildikleri, basit olan ilk soruları yapamadıkları tespit edilmiştir. Kullanılan testlerin güvenilirliğini test etmek için aynı sorularla, başkalarının gözetiminde başarılı sınıfları tekrar sınav yapmışlardır. Öğrencilerin başarıları yapılan ikinci sınavda düşmüştür. Daha önce kendi sınıflarına gözetmenlik yapan sınıf öğretmenleri bu başarısızlık durumunu sınavın resmi sonuçları etkilemeyeceği için ciddiye alınmadığı şeklinde açıklamışlardır. 2002 yılında California ve Chicago eyaletlerinde performans primi kaldırılmıştır. Çünkü yapılan incelemelerde öğretmelerin hedeflerinde başarılı olabilmek için öğrencilerinin kopya çekmelerine yardımcı oldukları tespit edilmiştir<sup>511</sup>.

Kahneman klasik yaklaşımın varsayımı olan rasyonel birey yaklaşımın uzun dönemli bir karar verme sürecini kapsadığını belirtmektedir<sup>512</sup>. Post-modern dönemde bireyin uzun dönemli planlar içinde yaşama şansı bulunmamaktadır. Bireyin mevcut durumu, karşı karşıya olduğu riskler, faydası ve duyguları ile sürekli etkileşim içindedir. Günümüz bireyinin duyguları yaşadığı veya karşılaştığı değişimler tarafından sürekli uyarılmaktadır.

Jon Elster karar veren bireyin ister örgüt üyesi isterse takım üyesi olsun nihayetinde ‘birey’ olduğunu vurgulamaktadır. Süreç içinde irrasyonel davranışlar görülebilir. Bu irrasyonel davranışlar ‘**irade zayıflığı**’ ile ilgilidir<sup>513</sup>. Sousa irade zayıflığını bireyin tüm alternatifler değerlendirildikten sonra iktidar tarafından tanımlanmış rasyonel seçenekten farklı davranması olarak tanımlamaktadır<sup>514</sup>. İrade zayıflığı iktidarın hedefleri ile bireyin hedeflerinin karşılaştırılması durumudur. İrade zayıflığını etkileyen iki zamana dikkat çekmektedir. Birincisi bireyin uç noktalarda fayda sağladığı veya zarar gördüğü zaman. İkincisi ise mevcut zaman içindeki karara göre gelecekteki kazanç ve kayıplardır. Bu durum değerlendirmesi bireyin bencilliğinin

---

<sup>511</sup> Levitt, Dubner, **a.g.e.**, s.26-37.

<sup>512</sup> Kahneman, **a.g.e.**, s.464.

<sup>513</sup> Jon Elster, “Rationality, Morality, and Collective Action”, **Ethics**, Vol. 96, No.1, 1985, s.143.

<sup>514</sup> Sousa, **a.g.e.**, s.144-145.

bir ifadesi olarak görülebilir. Parçalı rasyonaliteye sahip faydacı akıl sahibi sonuç odaklı birey iktidarın hedefleri için işbirlikçi olmamaktadır.

Faydacı akıl irrasyonel olarak tanımlansa da temelinde araçsal rasyonalite bulunmaktadır. Bir davranışın sonucu bir başka sonuca ulaştıracaktır ve ikisi arasında neden-sonuç ilişkisi kurulmaktadır<sup>515</sup>. Bireyin araçsal rasyonalitesi açısından normatif bir durum yoktur<sup>516</sup>. Birey iktidarın normatif rasyonalitesine karşılık istediğini elde edecek şekilde karar vermekte ve davranmaktadır. Karar ve davranış bireyin arzu, istek ve hedeflerine göre değerlendirilmektedir<sup>517</sup>. Faydacı akıl bireyi karar verme sürecinde yönlendiren görünmez bir eldir<sup>518</sup>.

**Araçsal rasyonalite** bireyin arzu ve hedefine bağlıdır. Troy Jollimore araçsal rasyonaliteyi ‘**otomatik neden yaratıcı**’ olarak ve bu durumu ise ‘**pratik nedensellik**’ olarak tanımlamaktadır<sup>519</sup>. John Scott ise araçsal rasyonaliteyi pratik rasyonalite olarak da tanımlamaktadır<sup>520</sup>. Sousa davranış ve hedeflerle ilgili olan araçsal rasyonaliteyi birey düzeyinde stratejik rasyonalite olarak tanımlamaktadır<sup>521</sup>. Çünkü araçsal rasyonalite bireyin hedefini gerçekleştirmek için gördüğü en iyi yol ve yöntemdir.

Stephen Ellis araçsal rasyonalite için önemli bir noktaya da dikkat çekmektedir. Bu bireyin karar verme ve davranışı gerçekleştirdiği süreçtir. Çünkü aynı birey farklı şartlarda farklı sonuçlar hedeflemektedir. Eğer birey kendi hedef ve faydasını o zaman ve şartlar altında daha çekici buluyor, davranışı ile ulaşabilme şansını yüksek görüyorsa risk algısı da değişebilmektedir. Araçsal rasyonalitenin sübjektif bir değerlendirme yönü de ortaya çıkmaktadır. **Araçsal rasyonalite davranışı ortaya düşünce tarzı ile ilgilidir, ‘insanlar nasıl düşünümelidir?’ ile ilgili değildir**<sup>522</sup>.

---

<sup>515</sup> Smith, Harcourt, **a.g.e.**, s.95.

<sup>516</sup> Quackenbush, **a.g.e.**, 2004, s.94.

<sup>517</sup> Ellis, **a.g.e.**, s.200.

<sup>518</sup> Ariely, **a.g.e.**, s.80.

<sup>519</sup> Troy Jollimore, “Why Is Instrumental Rationality Rational?”, **Canadian Journal of Philosophy**, Vol.35, No.2, 2005, s.290.

<sup>520</sup> Scott, **a.g.e.**, s.201.

<sup>521</sup> Sousa, **a.g.e.**, s.121.

<sup>522</sup> Ellis, **a.g.e.**, s.202.

Frederic Schick göre bireyin kararları kendisine öğretilen istek ve hedeflere göre değil aynı zamanda yorumlarının bir sonucudur<sup>523</sup>. Birey kendisine disiplin sürecinde öğretilen düşünsel modellere uygun davranmamaktadır. Birey arzu ve hedeflerine uygun hareket ederken davranışları kendisi tarafından rasyonel görünen, araçsal rasyonalite ile verilmiş karar ve ortaya çıkan davranış diğer bireyler tarafından değerlendirildiği zaman rasyonel olarak tanımlanmayabilir.

Bireyin davranışları üzerinde sahip olduğu istek ve hedeflerin etkili olmaktadır. Ekonomik rasyonalite de bunu teyit etmektedir. Bireyin istediği ve yaptığı her şey fayda arayışının bir fonksiyonudur. Değerlendirme ve karar vermesi tamamen faydasını arayan subjektif tarafın bir yansımasıdır. Faydacı akıl yaklaşımına göre birey önündeki kazanç, kayıp ve riske göre değerlendirme yapmaktadır. Faydacı akıla göre değerlendiren birey için rasyonel olan örgüt iktidarı ve diğer bireyler için rasyonel olmayabilir<sup>524</sup>.

---

<sup>523</sup> Frederic Schick, **Ambiguity and Logic**, Cambridge University Press, New York, 2003, s.87.

<sup>524</sup> Selznick, **a.g.e.**, s.272.

## 11. GÜÇ – BİLGİ – İKTİDAR

### 11.1. Güç

Vera Belaya ve Jon Henrich Hanf güç kaynakları ve kullanımı hem geçmiş hem de günümüz insanların gündeminde olduğunu vurgulamıştır<sup>525</sup>. Hem yöneticiler hem de yönetilenler ‘*Güç nedir?*’, ‘*Güç kaynakları nelerdir?*’, ‘*Güç nasıl elde edilir?*’, ‘*Güç nasıl kullanılır?*’, ‘*Güç nasıl korunur?*’, ‘*Güçten korumanın yolları nelerdir?*’ sorularına sürekli sormakta ve yeni cevaplar aramaktadır.

Güç hakkında soruların çokluğuna paralel olarak literatürde çok farklı tanımlara sahiptir. Örneğin Max Weber gücü bir kimsenin isteklerini karşısındakilerin istekleriyle çelişmesine karşın yerine getirebilme, gerçekleştirebilme şansı olarak tanımlamıştır<sup>526</sup>. Dolayısıyla Weber’e göre gerçekleştirebilme şansı fazla ise bir kimsenin sahip olduğu güç de fazladır. Gücü bireyin sahip olabileceği ve istediği şeyi elde etmek için kullanabileceği bir araç anlamında kullanmıştır. Peter Blau, Weber gibi, gücü bir birey veya grubun isteklerini diğer birey veya gruplara direnç gösterecekleri dahi kabul ettirmesi olarak tanımlamıştır<sup>527</sup>. Bertram Raven, Joseph Schwarzwald ve Meni Koslowsky ise gücü bir bireyin diğer birey veya bireylere müdahale ederek, müdahale olmazsa yapılmayacak bir şeyi yaptırması olarak tanımlamışlardır<sup>528</sup>.

Richard Luecke ise gücü, potansiyel kaynakların kullanımının düzenlenmesi, düzenlemelere dair kararların alınması ve kararların uygulanması olarak tanımlamaktadır<sup>529</sup>. Bireyin pozisyonunu, ilişki ağını, bireysel özelliklerini ise güç kaynakları olarak tanımlamıştır<sup>530</sup>.

---

<sup>525</sup> Vera Belaya, Jon Henrich Hanf, “Multi Theoretical Perspective on Power in Managing Interorganizational Relationship”, **International Journal of Economics**, Vol.36, No.11, 2009, s. 1040.

<sup>526</sup> Weber, **Sosyoloji Yazıları**, s.268.

<sup>527</sup> Belaya, Hanf, **a.g.e.**, s. 1042.

<sup>528</sup> Bertram Raven, Joseph Schwarzwald, Meni Koslowsky, “Conceptualizing and Measuring A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.28, No.4, 1998, s.307.

<sup>529</sup> Richard Luecke, **Güç, Etki ve İkna**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2007, İstanbul, s.5.

Keith Horton gücün kaynağını ön plana çıkararak, bireysel bir yetkinlik veya bir hiyerarşik yapı içindeki statüden kaynaklanan yaptırım durumu olarak tanımlamıştır<sup>531</sup>. Güç bireysel bir nedenden bilgi, zekâ, fiziksel gibi bir kaynaktan gelebileceği gibi, sosyal bir sistem içinde doğuştan veya sonradan kazanılmış bir statü güce kaynak olabilmektedir.

Sosyal mübadele teorisi gücü sosyal ilişki içinde bir tarafın diğer taraf üzerinde oluşturduğu, kullandığı bir şey, diğer tarafın davranışını yönlendirmede durumu olarak görmektedir<sup>532</sup>. Richard Emerson gücü bireysel bir nitelik olmaktan, hangi kaynaktan doğduğu, beslendiğinden öte, gücü sosyal ilişkinin bir ürünü olarak görmek ve bir ilişki ağında kullanılmasını öne çıkarmaktadır<sup>533</sup>. A ile B bireylerinin ilişkilerinde A'nın kendi çıkarına göre, B'nin katlandığı zahmet ve maliyete rağmen, B'yi kendi amaç ve hedeflerine göre yönlendirmesi, üzerinden fayda sağlamasıdır. Güç kullanımında A'nın B üzerindeki gücü B'nin göstereceği direnç seviyesi ve şiddetine karşı ve A'nın gücü bu direnci bastırabilme kapasitesine bağlıdır. Buradan A'nın B üzerindeki gücü B'nin A'ya bağımlılık seviyesi, yani A'nın gücü, B'nin gücü A'nın gücünü aştığı, B'nin bağımsızlığının başladığı seviye kadardır.

Barbara Townley güç ile bilgi arasındaki ilişkiyi ön plana çıkararak, gücü bilme arzusu olarak tanımlamıştır<sup>534</sup>. Ed Barratt, Townley gibi bilgi ile güç arasındaki ilişkiye ve güç kullanımına dikkat çekmiş; güç kullanımı ise örgüt veya bireyin diğer bireylerin düşünceleri, davranışları, ilişkileri üzerinde faaliyette bulunması, onları yönetmesidir olarak tanımlamıştır<sup>535</sup>.

---

<sup>530</sup> A.g.e., s.21.

<sup>531</sup> Keith S. Horton, "Strategy, Practice, and The Dynamics of Power", **Journal of Business Research**, Vol.56, No.2, 2003, s.122.

<sup>532</sup> Alexander Haslam, **Psychology In Organizations: The Social Identity Approach**, Sage Publication, London, 2004, s.140.

<sup>533</sup> Richard Emerson, "Power-Dependence Relations", **American Sociological Review**, Vol.27, No.1, 1962, s. 32.

<sup>534</sup> Townley, "Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resources Management", s.521.

<sup>535</sup> Ed Barratt, "Foucault, Foucauldianism and Human Resources Management", **Personnel Review**, Vol.31, No.2, 2002, s.191.

John French ve Bertham H. Raven güce sosyal güç olarak yaklaşmış ve ‘sosyal gücü’ değişim ajanının sahip olduğu kabiliyet ve yetkiliği ile sahip olduğu kaynakları kullanarak değişimi gerçekleştirmesi olarak tanımlanmıştır. Bunun sonucu bireyin düşünce, tutum ve davranışlarında ortaya çıkan değişimi ise ‘sosyal etki’ olarak açıklamıştır. John French ve Bertham H. Raven güç kaynağı olarak da ödüllendirme, zorlama, yasal, uzmanlık ve benzeşim gücü olmak üzere beş kaynak tespit etmişler, daha sonra altıncı güç kaynağı olarak bilgiyi<sup>536</sup> eklenmişlerdir. Bilginin güç kaynağı olarak uzmanlıktan ayrılan tarafı güç kullanan bireyin diğer kişiye yapılan işin veya değişimin neden yapıldığını gerekçeleri ile açıklaması ve gerekli bilgiyi paylaşması olarak tanımlanmıştır<sup>537</sup>.

---

<sup>536</sup> Bertram H. Raven, “The Base of Power and The Power/Interaction Model of Interpersonal Influence”, **Analyses of Social Issue and Public Policy**, Vol.8, No.1, 2008, s.1.

<sup>537</sup> Raven, Schwarzwald, Koslowsky, **a.g.e.**, s.308.



**Tablo 3. John French Ve Bertham H. Raven Güç Kaynakları**

| <b>Güç Tarzı</b>    | <b>Kullanım Örnekleri</b>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ödüllendirme</b> | Yöneticinin sahip olduğu terfi ettirme, ücret artışı yapma veya önerme, astlarına gelişim fırsatı olanakları sağlama ile ödüllendirilmesi ile yöneticinin astlarını disipline etmesidir.                                                                                                             |
| <b>Zorlama</b>      | Yöneticinin para veya uyarı gibi disiplin cezası, tenzili rütbe veya işten çıkarma gibi cezalarla yöneticinin astlarını zorla disipline etmesidir.                                                                                                                                                   |
| <b>Yasal</b>        | Yöneticiye yasalar ya da örgüt yönetimi tarafından statüye bağlı olarak verilen kendisine bağlı olan kişilerin ne yapması veya ne yapmaması konusunda emir verme hakkını içeren yetki kaynaklı resmi güçtür.                                                                                         |
| <b>Uzmanlık</b>     | Yöneticinin sahip olduğu uzmanlık alanında bilgi, beceri ve tecrübeden dolayı diğer bireyleri etkileyebilmekten kaynaklanan güçtür.                                                                                                                                                                  |
| <b>Benzeşim</b>     | Yöneticinin sahip olduğu kişilik özellikleri ile sosyal ilişkilerinde kullandığı üslup, konuşma biçimi ya da giyinme tarzı dolayısıyla son derece ikna edici olabilmeleri, diğerleri üzerinde bir hayranlık, takdir ve beğenme hissi oluşturmak suretiyle etkilenme özelliğinden kaynaklanan güçtür. |
| <b>Bilgi</b>        | Yöneticinin yapılan şeyin neden yapıldığının gerekçelerini ve gerekli bilgiyi astıyla paylaşmasından kaynaklanan güçtür.                                                                                                                                                                             |

Yeni güç kaynağı olarak bilgiyi ekleyen Raven'e göre bilgiye sahip birey diğer bireylere bilgi aktarır. Bilgi aktarımı sonucu alıcılar yeni bilgiyi kabul etmeleriyle düşünsel modelleri de değişmektedir. Bilgi aktarımına dayanan değişim süreci bireyin düşünce, tutum ve davranışlarının değişimi ile sonuçlanmaktadır. Raven bilgi aktarımı ile gerçekleşen değişimi '**sosyal bağımsızlık değişimi**' olarak da tanımlanmaktadır<sup>538</sup>. Ikujiro Nonaka '**bildirim bilgisi**' olarak tanımladığı bilginin aktarılma sürecinde ilk önce teorik olacağını sonra bireyler tarafından ilişkilere taşındıkça bilişsel becerileri şekillendireceğini ve bildirim bilgisinin uygulamaya geçirilmiş '**yöntemsel bilgi**' haline dönüşeceğini belirtmektedir<sup>539</sup>.

Post-modernizmin önemli temsilcilerinden Foucault güç analizine geleneksel olarak tanımladığı modernist yaklaşımı eleştirmekle ve eksik yönlerini göstermekle başlamaktadır. Foucault'a göre klasik yaklaşım '**güç nedir?**' ve '**niçin kullanılır?**' sorularını sorarak yaklaşmaktadır<sup>540</sup>. Bu yaklaşıma sahip sosyologların, psikologların, işletmecilerin gözünde iktidar, güç ve kullanımının esas olarak kural, yasa ile yalnız yasaklama olduğunu belirtmektedir. Klasik yaklaşımda iktidar, güç kullanan '**yapmamalıydın!**' diyendir<sup>541</sup>. Güç kullanımında izin verilen ile yasaklanan arasındaki sınırların kesin şekilde belirlenmesi anlayışı hâkimdir. Örneğin Dacher Keltner, Foucault'un klasik yaklaşım tespiti uygun bir şekilde gücü, bireyin diğer birey veya bireyleri yöneten olarak, kaynakları kullanmalarına izin vererek veya engelleyerek, cezalandırma ile yönlendirme kapasitesi olarak tanımlamıştır<sup>542</sup>. Benzer şekilde Bernd Simon ve Penelope Oakes'a göre güç ise, istekleri şekillendiren, hedeflerden kaynaklanan çatışmalara son veren bireyin zorlayıcı yaptırımıdır<sup>543</sup>. Güç daha çok negatif, yasaklayıcı bir kullanımı ile öne çıkmaktadır.

---

<sup>538</sup> Raven, **a.g.e.**, s.1-2.

<sup>539</sup> Nonaka, **a.g.e.**, s.18.

<sup>540</sup> Micheal Foucault, **Discipline And Punish**, Penguin, London, 1977, s.27

<sup>541</sup> Foucault, **Özne Ve İktidar**, s.141.

<sup>542</sup> Markus Brauer, Richard Y. Bourhis, "Social Power", **European Journal Of Social Psychology**, Vol.36, 2006, s.603.

<sup>543</sup> Bernd Simon, Penelope Oakes, "Beyond Dependence: An Identity Approach to Social Power and Domination", **Human Relations**, Vol.59, No.1, s.106.

Foucault'a göre güç bir şeye sahip olma, bir şeyden vazgeçme veya başkalarına devredilebilen bir mülkiyet değildir<sup>544</sup>. Dolayısıyla güç, sahip olunan, korunan bir şey veya hâkim olan bir sınıfın ayrıcalığı değildir.

Foucault güce '**güç nasıl kullanılmaktadır?**'<sup>545</sup> sorusu ile yaklaşmıştır. Foucault'a göre güç uygulamadır ve Raven'in bilgi gücü ile örtüşmektedir. Bireyi disipline etmek, biçimlendirmek, düşünsel modellerini, tutum ve davranışlarını yönlendirmektir. Güç kullanımı kişilere sınırlama getirme, yasaklar koyma olmaktan çok, positif kullanım ile disiplinin sağlanması, değişim ve dönüşümün gerçekleştirilmesidir. Yapı ve ilişkiler içindeki oluşan stratejik bir pozisyon, durum, uygulamadır<sup>546</sup>. William Berquist örgüt içinde verilmiş kararlar veya personelin mevcut performansları yerine mevcut süreçler üzerine, örneğin kararın nasıl verildiği, personeli yönetmek için ne tür yol ve yöntemler kullanıldığı üzerine odaklanılması gerektiğini önermektedir<sup>547</sup>. Bireyleri disipline edici, davranışlarını, tutumlarını ve düşüncelerini mevcut anda ve gelecekte şekillendirici, disipline edici şekilde kullanılması güç kullanımıdır. Bu yapı içinde aynı zamanda gücü kullanımını kurgulayan ve kullanan iktidar veya iktidarlar vardır<sup>548</sup>. Güç kullanımını kurgulayan ile güç kullanımının hizmet ettiği iktidarlar farklı olabilir.

Bireyin bir statü, uzmanlık gibi herhangi bir güç kaynağına sahip olması, güç kullandığı, iktidar olduğu anlamına gelmemektedir. Güç ilişkiseldir ve uygulamaya konulduğu zaman görünür hale gelmektedir<sup>549</sup> ve iktidarın var olabilmesi için gücün başkaları üzerinde mutlaka kullanılması gerekir. Birey hangi statüde olursa olsun, güç hangi kaynaktan kaynaklanıyorsa kaynaklansın kullanıyorsa, güç kullanımı sürecince aynı zamanda 'iktidara' dönüşmektedir. Yani birey güç kaynaklarına sahip olduğu halde bu kaynakları başkalarının üzerinde kullanmıyorsa iktidar değildir. İktidar olmak için mutlak güç kullanımı gereklidir. Örneğin Bernd Simon ve

---

<sup>544</sup> Foucault, **Discipline And Punish**, s.27.

<sup>545</sup> Michel Foucault, **Power**, The New Press, New York, 2001, s.337.

<sup>546</sup> Foucault, **Discipline And Punish**, s.27.

<sup>547</sup> William Bergquist, **The Postmodern World: Maturing The Art of Irreversible Change**, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1993, s.5.

<sup>548</sup> Foucault, **Power**, s.340.

<sup>549</sup> Townley, "Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resources Management", s.520.

Penelope Oakes, güç kullanımının sınırlı kaynaklara sahip olmak ve kontrol etmek isteyen birey veya bireylerle, kaynaklara sahip olmak yerine kullanmak isteyen kişiler arasında gerçekleşmektedir<sup>550</sup>. Simon ve Oakes iktidar ve güç kullanımının sosyal ilişkilerin yapısal bir özelliği olduğunu çizmektedir.

Güç kullanımı klasik yaklaşımın kabul ettiği gibi hiyerarşik yapı içinde yukarıdan aşağıya değildir. Güç kullanımı farklı statülerde ve çok yönlü boyuta sahip olduğu gözlemlenebilir. Lyotard'a göre birey hiyerarşik yapı içinde hangi statüye sahip olursa olsun bütünüyle güçsüz değildir<sup>551</sup>. Yani hangi statüde olursa olsun bilgiye dayalı güç kullanımı ile alt iktidara dönüşebilme fırsatına sahiptir. Güç kullanımı fonksiyonel bağımlılığı ortaya çıkarmaktadır. Fakat her birey kendisi üzerinde güç kullanımı sürecinde direnç gösterebilme, alternatif üretebilme ve seçme imkânına sahiptir. Bunun anlamı birey farklı davranma şansı olan, 'özne'ye dönüşmüş, yaşayan, zihinsel ve fiziksel yeteneklere sahip karar aşamasında alternatifleri değerlendirip farklı davranabilecek kişidir<sup>552</sup>. Bunun için Foucault'a göre **güç yalnız özgür iradeye sahip kişiler üzerinde kullanıldığı zaman güçtür**<sup>553</sup> ve güç kullanan kişi iktidara dönüşmektedir.

Lyotard Foucault'a yaklaşımına ek olarak güç kullanımının sonuçları üzerinde de durmuştur. Lyotard'a göre güç kullanımı öncelikle '**doğru karar vermektir**'<sup>554</sup>. Bireyin sahip olduğu bilgi ve verileri mevcut şartlara göre yorumlayarak yeni bilgini oluşmasını sağlamak ve bu yeni bilginin sosyal ilişki ağında aktif hale getirmesi gereklidir. Başkalarını etkileyen doğru kararlar vermek her statüdeki bireyin iktidara dönüşmesi sağlamaktadır. Hali hazırda iktidar olanlar iktidatlarını devam ettirebilmek için yeni bilgi üretmek ya da dışarıdaki bilgi kaynaklarını kullanmak zorundadırlar. Değişimin yüksek olduğu günümüzde iktidar hızlı ve doğru kararlar vermek, değişim ihtiyacında, hatta mecburiyet olmasa dahi, örgüt sistemini tamamen veya kısmen düzenli olarak gerekli düzenlemeleri yapmak zorundadır. Örgütlerde yazılı kuralların normatifliğinin önüne hızlı karar alma ve faaliyetlerin işlevselliğinin

---

<sup>550</sup> Simon, Oakes, **a.g.e.**, s.107.

<sup>551</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.43.

<sup>552</sup> Foucault, **Discipline And Punish**, s.27.

<sup>553</sup> Foucault, **Power**, s.342.

<sup>554</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.103.

geçmesinin nedeni budur. Hızlı değişim ve gelişimin yaşandığı günümüzde istikrar oluşturmak isteyen klasik yaklaşımda olduğu gibi görevleri ve bireyleri yazılı prosedür ve talimatla sıkı bir bürokrasiyle bağlamak esnekliği engelleyen, değişime karşı bir direnç olarak görülmektedir.

Güç kullanımı iyi karar vermenin yanında, verilen kararların işlevselliğinin sağlanmasıdır. İktidarın işlevselliği ise sahip olduğu bilgi seviyesine göre değişmektedir. İktidarın örgüt kaynaklarını büyütmesi, kendisini meşrulaştırması, devamlılığı ve faydası ile orantılıdır<sup>555</sup>. Bu iktidarın bilimsel ve yasallık temelinde yeterliliğinin ve kararlarının meşrulaştırılmasıdır. İktidar olarak güç kullanan her birey hem kendisinin hem de iktidarının işlevselliğini en yükseğe çıkartmak amacıyla kendisinin düzenlediği ilişki ağında meşrulaştırmaya çalışmaktadır. Fonksiyonellik ve işlevsellik, yine iktidarın bilişim sistemleri sayesinde hem işler hem de bireyler seviyesinde anlık ölçümlerle farklı iktidar ve iktidar adayları tarafından denetlenebilmektedir.

## 11.2. Bilgi

Bilgi günümüzde birey, grup, örgüt ve ekonomilerin değişimindeki en önemli faktördür. Çünkü bilgi küreselleşmenin hem nedeni hem de önemli bir parçasıdır<sup>556</sup>. Bilgi ekonomiyi, örgüt yapısını, üretimi ve sonuç olarak sosyal yapıyı doğrudan etkilemektedir. Bilginin ekonomide, toplumda ve örgüt içinde merkezi bir konumu, kendi içinde sürekli değişen içeriği, dinamik yapısı, farklı amaçlarla kullanımı ve ilişkileri etkileme gücü önemini artırmaktadır.

Ikujiro Nonaka'ya göre bilgi veri ve mesajların düzenlenmesi ve yorumlanması ile ortaya çıkan bir üründür<sup>557</sup>. Martin Rahe bilgiyi fikirlerin, kuralların, prosedürlerin ve verilerin işlenmesinin sonucu olarak tanımlamaktadır<sup>558</sup>. Paul Iske ve Willem Boersma bilgiyi bireyin özel bir görevi yerine getirebilecek kararlar verebilme

---

<sup>555</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.103.

<sup>556</sup> Adelstein, **a.g.e.**, s.853.

<sup>557</sup> Nonaka, **a.g.e.**, s.15.

<sup>558</sup> Martin Rahe, "Subjectivity and Cognition In Knowledge Management", **Journal of Knowledge Management**, Vol.13, No.3, 2009, s.105.

yetkinliği olarak tanımlamışlardır. Bilginin veriden farklı, birey ve örgüt için daha anlamlı bir şey olduğunu, verinin bilgi olabilmesi için bireyin tecrübe, yetkinlik, fikir ve tutumlarının bir fonksiyonu olarak işlenmesi, dönüştürülmesi sonucu kullanılabilir hale getirilmesi olduğunu belirtmişlerdir<sup>559</sup>. Davenport ve Prusak’a göre ise bilgi, bireyin sahip olduğu tecrübe, değerler ve uzmanlık ile yeni mesaj ve verilerin incelenmesi, değerlendirilmesi ve varolan ile birleştirilmesi sonucu ürettiği, sahip olduğu bir üründür. Bilgi, sahibinin yorumu sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Birey tarafından üretilen bilgi kullanıldığı zaman örgüt içinde uygulamaları, süreçleri, normları ve daha ileri düzeyde tüm yapıyı etkileyebilme özelliğine sahip olabilir<sup>560</sup>.

Bilgi bireye gelen veya birey tarafından toplanan veri ve mesajların yine birey tarafından işlenmesi ve yorumlaması sonucu elde ettiği bir üründür. Bilgi oluşturma süreci olarak evrensel bir standart yol ve yöntem yoktur. Birçok farklı faktörün dâhil olduğu, yeterli olmayan veya değişken bir veri ve mesajları işleme süreci mevcuttur. Aynı veri ve mesajlar farklı kişiler tarafından farklı yorumlanabilmekte, farklı sonuçlar ve ürünler yani bilgi oluşabilmektedir. Bu nedenle Alexander Styhre bilginin sürekli değişen, farklılaşan ve akışkan bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır<sup>561</sup>.

Michael Polayni “**Paylaştığımızdan daha çok bilgiye sahibiz**” cümlesinden sonra bilgiyi ikiye ayırmaktadır: birincisi ‘**gizli bilgi**’, diğeri ‘**açık bilgidir**’<sup>562</sup>. Açık bilgi, aktarılabilen, istenildiği zaman kişi ve örgütlere transfer edilebilen, paylaşılabilen bilgidir. Açık bilgi transfer edilmek için biçimlendirilmiş, sistemleştirilmiştir.

Gizli bilgi, ise birey ile bütünleşmiş, bireye özel ve başkalarına aktarılamayan bilgidir. Gizli bilgi bireyin hayata bakışı, varsayımları, inanışları, tecrübesi, bilgi birikimi yani bireyin düşünsel modelleridir. Düşünsel modeller verileri değerlendirme ve karar vermede, gerçekliği ve geleceği tanımlamada önemli etkileri

---

<sup>559</sup> Paul Iske, Willem Boersma, “Connetted Brains”, **Journal of Knowledge Management**, Vol.9, No.1, 2006, s. 127.

<sup>560</sup> Haridimos Tsoukas, Efi Vladimirou, “Organizational Knowledge”, **Journal of Management Studies**, Vol.38, No.7, 2001, s.974.

<sup>561</sup> Alexander Styhre, “Knowledge Management Beyond Codification”, **Journal of Knowledge Management**, Vol.7, No.5, 2003, s.33.

<sup>562</sup> Nonaka, **a.g.e.**, s.16.

bulunan, bireysel yorum olarak ortaya çıkan gizli bilgidir. Gizli bilginin en önemli noktası tamamen içsel bir süreç sonucu oluştuğu için üretimi ve varlığı kolaylıkla tespit edilebilen bir bilgi türü değildir<sup>563</sup>.

Julian Birkinshaw, Robert Nobel ve Jonas Ridderstrale örgüt düzeyinde bilgiyi, Polayni'nin ayrımına benzer bir şekilde ikiye ayırmaktadır. Birinci tür bilgi '**gözlemlenebilir bilgi**' ve ikincisi ise '**sistemsel bilgidir**'<sup>564</sup>.

Gözlemlenebilir bilgi nihai ürün, hizmetlerde veya üretim süreçlerinde ve örgüt içi uygulamalarda gözlemlenebilen, açık ve tanımlanmış bilgidir. Örneğin Lyotard'ın bilgisayarlaştırma<sup>565</sup> olarak tanımladığı, gözlemlenebilir bilgidir. Örgütün, başta üretim süreci olmak üzere, tüm süreçlerin bilişim sistemleri kullanılarak otomasyonlaştırılmasıdır. Bilgi ve teknolojik düzenlemelerle üretim işlevleri gibi birçok iş insandan makinelere devredilmektedir. İşlerin insandan makineye devredilmesi bilginin teknoloji olarak örgüt içinde somutlaşmış halidir<sup>566</sup>. Ürünlerin üzerinde '*el değmeden üretilmiştir*' veya '*el değmeden paketlenmiştir*' cümleleri en somut gözlemlenebilir bilginin ifadeleridir. Örgüt içinde gözlemlenebilen mevcut yapı, uygulamalar, üretim süreçleri, teknolojisi ve ürünler gözlemlenebilir bilgi uygulamalarıdır. Açık ve gözlemlenebilir bilgi, iktidar tarafında dış bir kaynaktan transfer edilmiş olabileceği gibi örgüt içinde üretilmiş olabilmektedir. Sahip olunan bilgiye uygun olarak örgüt içindeki gerçeklik yani yapı ve kurallar yeniden kurgulanması, tanımlanması gerekmektedir.

Gözlemlenebilir bilginin yanında örgütün amaç ve hedeflerine göre örgüt üyelerini şekillendirmek ve yönlendirmek için stratejik bir şekilde kurgulamasına neden olan bilgi ise sistemsel bilgidir ve örgüt düzeyinde ikinci bilgi türüdür. Sistemsel bilgi iktidar tarafından kurgulanmış, örgüt süreç ve uygulamaları içine gizlenmiş, disiplin ve güç kullanımını kurgulayan, örgüt yapısı ve üyelerini şekillendiren bilgidir<sup>567</sup>.

---

<sup>563</sup> Rahe, **a.g.e.**, s.111.

<sup>564</sup> Julian Birkinshaw, Robert Nobel, Jonas Ridderstrale, "Knowledge as A Contingency Variable: Do The Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure?", **Organization Science**, Vol.13, No.3, 2002, s. 274-276.

<sup>565</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.25.

<sup>566</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.41.

<sup>567</sup> Birkinshaw, Nobel, Ridderstrale, **a.g.e.**, s. 274-276.

Sistemsel bilgi iktidarın kurguladığı departmanlar, faaliyetler, uygulamalar arasındaki bağlantıları; üyelerin bilgi, beceri ve tecrübe seviyesine göre sınıflandırılmasını; özel güç kullanım alanları ve araçlarının oluşturulmasını örgütsel uygulamalarda gizlenmekte olan kişiye özel bilgidir.

Martin Rahe göre günümüzde bilginin etkin olmasında bilişim teknolojileri rolü büyüktür. Bu sistemler sayesinde bilgi kodlara dönüştürülüp, sistematik olarak, farklı bilişim teknolojisi araçlarınca anlık dağıtılmakta ve toplanmaktadır<sup>568</sup>. Bu durum aynı anda iktidarın bilişim sistemleri sayesinde istediği şey hakkında anlık veri, mesaj, haber toplama ve gönderme ile değerlendirme, kontrol etme ve yönetme imkânına sahip olmasını sağlamaktadır. Bilişim sistemlerine sahip olan her birey bilgiye sahip iktidar olduğu anlamına gelmemektedir. Bilgi yalnız veri, grafik ve önermeler kümesi de değil, bundan öte bir şeydir. Toplanan veri ve mesajların öznenin düşünsel modelleriyle yorumlanması sonucu ortaya çıkardığı şey bilgidir. Bunun için Lyotard'a göre bilgi iddia edildiği gibi objektif değil, aslında bireysel yorumdur. Çünkü bilgi nasıl bileceğini bilme, nasıl yaşayacağını bilme ve nasıl dinlenileceğini bilme düşüncelerini de içermektedir<sup>569</sup>. Bilgi üretimi birey düzeyinde gerçekleşmektedir. Kullanımı yönetim uygulamaları ve bilişim sistemlerinin bir fonksiyonu olarak gerçekleşmektedir. Yeni bilgi örgüt içinde açık veya sistematik bilgi olarak kullanılmasının sonucu birey iktidara dönüşmektedir.

Bilginin değiştirebilme özelliği günümüzde bir mal olarak satılmak üzere üretilmesine sebep olmaktadır. Bilgi değiştirmek, geliştirmek için üretilmekte ve yeni bir üretimde, yapıda kullanılmak, kıymetlendirilmek üzere tüketilmektedir. Üretim kaynağı formundaki bilgi, üretici güçlerin sürekli aradığı, dünyanın her tarafındaki rekabetin önemli bir parçasıdır<sup>570</sup>. Çünkü bireyin yorumu olarak ortaya çıkan bilgideki değişim yerleşik kurallar içerisinde yeni bir hareketin oluşması ya da yeni kuralların oluşması, yani yeni bir oyunun, gerçekliğin kurgulanması olarak ortaya çıkmaktadır<sup>571</sup>. Bunun anlamı iktidarın yapı, süreçler, hedefler, görevler ve kimlikler

---

<sup>568</sup> Rahe, **a.g.e.**, s.104.

<sup>569</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.50.

<sup>570</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.21.

<sup>571</sup> **A.g.e.**, s.96.



açısından gerçekliği yeniden tanımlamasıdır. Bu değişim örgütün yeniden yapılanmasına kadar ulaşabilmektedir.

### ***Bilgi Yönetimi ve Geçerli Bilgi Kaynağı***

Francis Bacon, '***Bilgi güçtür***' demiştir<sup>572</sup>. Geçmişten günümüze bilgi bir güç kaynağı olarak görülmüştür. Geleneksel ve klasik yaklaşımda bilgiye sahip olan örgüt ve bireyler onu hep gizli tutmaya çalışmış, paylaşmak istememişlerdir. Bilgi özel bir mal olarak görülmüş, korunmuş ve savunulmuştur. Bugün hem bilgi hem de bilgi sahibi birey kullanılacak bir ürün olarak görülmektedir. Bilginin ünlüğünün yanında post-modern dönemde sahip olunan bilgiden daha çok sahip olunmayan bilgi önemlidir. Çünkü bu bilgi farklılaşmayı sağlayacak, örgütü, iktidarı ve özneyi güçlendirecek ya da zayıflatacak veya rekabette avantaj sağlayacak bilgidir.

Foucault filozofların, bilginin '**gerçek**' kabul edilen ile ilişkisi üzerinde tartışmaktan vazgeçemedikleri belirtmekte ve özellikle mevcut bilginin sosyal sonuç ve etkilerini incelemeye yönlendirmektedir<sup>573</sup>. Lyotard ise '***Bilginin ne olacağına kim karar verecektir? Hangi ihtiyaçların karara bağlanacağını kim bilecektir?***'<sup>574</sup> Diye sormaktadır. Çünkü '**gerçek**' olan iktidarın sahip olduğu bilgiye göre tanımlamaktadır.

Tarihsel süreç içinde günümüz toplum, ekonomi, örgüt ve bireyin kurgulanmasında gerçek tanımını yapmış bilimsel bilgi karşımıza çıkmaktadır. Bilimsel bilgi önemli teknolojik dönüşümlere sebep olmuştur. Bu dönüşümlerin ise bilgi üzerinde etkisi büyük olmuştur. Teknolojinin gelişimi en uçtaki bilginin, örneğin genetik biliminin normal bir vatandaşın hayatına girmesini sağlamıştır<sup>575</sup>. Fakat bilimsel bilgi kendi standartlarını oluşturmuş ve bu standartlar dışında kalanları bilgi saymamıştır.

---

<sup>572</sup> Philip Stokes, **Philosophy: 100 Essential Thinkers**, Enchanted Lion Books, New York, 2006, s.65.

<sup>573</sup> Barratt, **a.g.e.**, s.191.

<sup>574</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.28.

<sup>575</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.18.

Bilginin aktarımı ve kazanılması günümüzde birey ve örgütler için daha kolay hale gelmiştir. Bilgi sağlayıcı araç ve yöntemlerin verimli ve kullanışlı hale getirilmesi bireyi coğrafi mekâna bağımlılıktan kurtarıırken veri ve mesaj dolaşımını kolaylaştırdığı gibi öğrenme imkânı ve bilimsel bilgi harici bilgi kaynaklarına ulaşımını da artırmıştır. Hatta farklı kaynaklara erişim kolaylığı bilimsel bilgi dışındaki yerel bilgi kaynaklarına da ulaşmaya imkân sağlamaktadır. Örneğin, Harvard Üniversitesi'nden Lin Yutang'ın yazdığı kitap '**Yaşamın Önemi**'<sup>576</sup> Çin Felsefesi'nin bireylere özel hayatlarında daha mutlu ve iş dünyasındaki daha başarılı olmalarını sağlayacak şeyler öğretmeyi hedeflemektedir. Bu bilgi kaynağı bilimsel bilgi standartlarına uymayan ve dolayısıyla klasik yaklaşıma göre bilgi sayılmaması gereken bilgi kaynağı olmakla birlikte fayda sağladığı için post-modern dönemde bilgi olarak kabul edilmektedir. Lyotard'a göre bilimsel bilginin her zaman bu tür bilgiler ile çatışma içinde olacağını, bilimsel bilginin kriterlerine uymasa da bilgi olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmektedir<sup>577</sup>. Bilginin bu kadar değiştiği bir ortamda bireyin durumunun bu teknolojik ve farklı bilgi dönüşümlerinden etkilenmeden, değişmeksizin kalması beklenilemez.

Nassim N. Taleb bilgiden kaynaklanan önemli değişimlere Platonik Kırılmalar<sup>578</sup> olarak tanımlamaktadır. Çünkü birey ve örgütler insanlık tarihi boyunca hayal bile edilemeyen bilgi birikimine çok kolay ulaşabilmektedir. Bireyin ilgi alanında olmasa dahi, çok farklı alanlarda geliştirilen bilgi ve ürünleri bireyi ve örgütü tamamen değiştirebilmekte ve düzenleyebilmektedir. Nassim Nicholas Taleb olasılıksız, tahmin edilemez olanın, farklı alanlardan gelen bilginin etkisine dikkat çekmekte ve bu durumu **Siyah Kuğu** olarak tanımlamaktadır<sup>579</sup>. Taleb'e göre örgütü, iktidarı ve bireyi derinden etkileyen değişimler olasılıksız olarak görülen veya tahmin edilemeyen farklı alanlardaki üretilen yeni veya var olan bilgilerin yeni yorumlarının bireyler tarafından örgüt faaliyetleri için yorumlanarak uygulamasından kaynaklanmaktadır. Rekabette farklılık yaratan büyük değişimlerin çoğunluğu

---

<sup>576</sup> Lin Yutang, **The Importance Of Living**, Harper, USA, 1998.

<sup>577</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.26.

<sup>578</sup> Nassim Nicholas Taleb, **The Black Swan: The Impact of The Highly Improbable**, Penguin Books, London, 2010, s.50.

<sup>579</sup> Taleb, **a.g.e.**, s.XXIX.

örgütün ve öznenin kendi faaliyet alanlarından çıkmamaktadır. Farklı uzmanlık alanlarında geliştirilen bilgi ve teknolojilerin youmlanarak aktarılması sonucu olmaktadır. Klasik yaklaşımın bilgi olarak kabul etmediği kaynaklardan gelen bilgiler de post-modern dönemde etkindir.

### 11.3. İktidar ve Bilgi Yönetimi

Lyotard örgüt iktidarının yönetmesi gereken iki tür bilginin varlığına dikkat çekmektedir. Birincisi doğrudan üretim ve hizmette kullanılabilecek, sistem içerisinde vazgeçilmez bir üretici güç olarak kullanılan pozitivist bilgi, yani açık ve gözlemlenebilir bilgidir. İkincisi ise, doğrudan ya da dolaylı olarak değerler, hedef ve amaçlar üzerinde duran düşünsel, yorumlayıcı, bireyleri, sistemi yönlendirici ve şekillendirici bilgidir<sup>580</sup>. Birinci tür bilgi açık, gözlemlenebilir bilgi türüdür. Örgüt içerisinde geliştirilebileceği gibi, dışarıdan da transfer edilebilir. İkinci tür bilgi, sistem içine gizlenmiş olan, iktidarın yapıyı şekillendirmek, bireyleri disipline etmek için kullanılan, güç kullanımının kaynaklandığı bilgidir.

İktidarın gerçekliği tanımlaması ile başkalarını bağlayıcı kararlar vermesi güç ile bilgi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Egemen olan hangi düzeyde olursa olsun karar verici öznedir ve bu öznenin güç kullanarak gerçekliği tanımlaması ve iktidara dönüşmesidir. Çünkü karar vermek gerçekliğin tanımlanmasıdır. İktidar öncelikli olarak ekonomik rekabet ortamında hedeflerini gerçekleştirebilmek için ürün veya hizmetini farklılaştırıcı bilgiyi ya üretmek ya da başka bir yerden transfer etmek zorundadır. Çünkü bilgi farklılaştırmanın, üretimin ve rekabetin esas gücüdür. İktidar her zaman tanımladığı gerçekliğin ekonomik olarak verimli olduğunu ispat etmek zorundadır.

Gregory Bateson iktidarın ister dışarıdan isterse ürettiği olsun yeni bilgiyi kullanmasının sonucu olarak örgütte mutlaka değişimin gerçekleşeceğini belirtmekte ve gerçekleşen değişimi ‘**birinci derece değişim**’ ve ‘**ikinci derece değişim**’ olmak

---

<sup>580</sup> Lyotard, a.g.e., s.40.

üzere ikiye ayırmaktadır<sup>581</sup>. Birinci derece değişim iktidarın bilgiyi hizmet veya üretim sonuçlarını hedef alarak kullanması, bir işi daha fazla veya az yapmak şeklinde gerçekleştirdiği düzenlemelerdir. Örneğin bir işletmenin müşteri şikâyetlerinde kayıtlara daha kısa zamanda ulaşabilmek için bilgisayar kullanmaya başlaması, personelin moralini düzeltebilmek için daha yüksek maaş vermesi gibi. Sonuçları iyileştirmeye yönelik yapılan değişim ve uygulamalarla örgütün rekabet avantajı sağlamayı hedeflenmektedir. Birinci derece değişim tamamen iktidarın tasarrufunda olan ve istenildiği zaman geri alınabilen bir düzenlemelerdir. Değişim hedefleri iş sonuçlarına göre belirlenmiştir ve başarı bu hedeflere göre değerlendirilmektedir. İktidar örgüt süreçlerini ve yapısını değiştirmeyi hedeflememektedir.

İkinci derece değişim ise iktidarın yeni bilgiyi göre örgüt yapı ve süreçlerini yeniden düzenlemek için kullanması ve geri döndürülemez bir değişim yapmasıdır. Süreçlerin, mevcut yol ve yöntemin değiştirilmesi, yeniden yapılandırılmasıdır. Örgüt yapısını ve işleyişini yeniden kurgulayan bilgi uygulamalarıdır. Örneğin üretim için yeni üretim teknolojisinin değiştirilmesi, üretim süreçlerinin yeniden yapılandırılması, yeni performans veya ücret sisteminin kurgulanması gibi değişimlerdir. Örgüt yeni gerçekliğe sahip olmakta, üyeler ise farklı bir iş yapış tarzı karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle ikinci derece değişim iktidar tarafından gerçekliğin yeniden tanımlanması ile geri döndürülmez bir değişimin başlatılmasıdır. Bu değişim örgüt üyeleri için belirsizliği ve yönetilmesi gereken bir uyum sürecini de beraberinde getirmektedir.

Bazı iktidarlar dışarıdan transfer ettikleri bilgiyi birinci derece değişim seviyesinde, süreçlerini değiştirmeden, sonuçları iyileştirmek amacıyla kullanmaktadır. Bilgiyi ikinci derece değişim için kullanan iktidarlar ise dönüşüm, yeni bir düzenin, gerçekliğin oluşumunu hedeflemektedir.

Örneğin General Motor 1990'lı yıllarda üretim teknolojisinde otomasyonu birinci derece değişimi düzeyinde, mevcut süreçlerini değiştirmeden uygulamaya çalışmış

---

<sup>581</sup> Gregory Bateson, **Mind and Nature: A Necessary Unit**, Dutton Pb. New York, 1979. (Aktaran: William Bergquist, **The Postmodern World: Maturing The Art of Irreversible Change**, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1993, s.7.)

ve 30 milyon dolar israf etmiştir. Sonuçta fabrikalarındaki üretim maliyeti artmış, yapı daha katı hale gelmiş ve esnekliğini yitirmiştir. Toyota ise yeni teknolojileri ikinci derece değişim seviyesinde uygulamak için bilgiyi ve örgütü yeniden yapılandırmıştır. Sonuçta GM'in harcadığından çok daha az harcıyarak süreçlerini, örgütün yapısını ve işleyişini yeniden düzenlemiştir<sup>582</sup>.

Wall-Mart ise kendi içinde bilgi üreterek başarmıştır. Büyük ölçüde perakendecilikte malları satmaktan çok hareket ettirmek, lojistik olarak tanımlamıştır. Bu, bütün sürecin müşteri alımlarına ilişkin gerçek zamanlı veriye dayalı, imalatçıdan satış reyonuna kadar tüm sürecin bütünleştirilmesi, lojistik yönetiminin yönetimi ile depolama sistemini azaltarak maliyetlerini üçte bir düşürmüştür. Diğer bir örnek Ikea ise bitmiş bir mobilyanın maliyetinin yaklaşık yarısının nihai montaj maliyetinden oluştuğunu keşfettiği için, süreci yeniden planlamıştır. Parçaların standart hale getirilmesi, titizlikle imal edilmesi ve montajının kolay anlaşılır şekilde resimleştirilmesi rakiplerinden farklılaştırmıştır<sup>583</sup>. Baudrillard kurgulanı Simülasyon olarak tanımlar. Simülasyon '*doğru*' veya '*yanlış*', '*gerçek*' veya '*kurgu*' bir çok durumu kapsar<sup>584</sup>. İktidarın simülasyonu, kurgusu ekonomik olarak anlamlı ise gerçek belirtileri sergilemeye başlamıştır. Finansal olarak anlamlılığı ispat edilmiş, kurgudan gerçeğe geçmiştir.

Bilgi kaynaklı gelişim ve değişim için iktidarın bilgi yönetimini planlaması yapması zorunludur. Bilgi yönetimi kapsamında iktidar iki türlü bilginin, açık, gözlemlenebilir bilgi ile sistemsel, gizli bilgiyi yönetmesi gerekir.

İktidarın öncelikle her iki tür bilgiyi kapsayacak bilgi yönetimi için bilgi haritasını oluşturması gerekmektedir. İktidar örgüt için stratejik bilginin ne olduğunu tanımlamalı, bu bilgiye kimler veya hangi örgüt sahip olduğunu tespit etmelidir. Bu bilgi nasıl kullanılabilir hale getirilebileceğinin yollarını bulmalıdır. Bilgi yönetimi temelde iktidarın örgüt içinde ve dışındaki, örgüt amaç ve hedeflerine hizmet eden bireylerin birbirine bağlanmasını sağlaması, bilgi temelli ağın oluşturulmasıdır<sup>585</sup>.

---

<sup>582</sup> Peter Drucker, **a.g.e.**, s.154.

<sup>583</sup> **A.g.e.**, s.100–101.

<sup>584</sup> Baudrillard, **a.g.e.**, s.7.

<sup>585</sup> Iske, Boersma, **a.g.e.**, s. 127.

Çünkü günümüzde güç bilgiyi saklamaktan değil, onu üretken kılmak için başkaları ile paylaşılmasından gelmektedir. Önemli olan sahip olmaktan daha çok bilginin örgüt içine hem yayılmasını hem de kullanılmasını sağlamaktır. Bu bilginin sosyalleşmesidir.

Martin Rahe'ye göre örgütün bilgi yönetiminin öncelikli iki ana amacı vardır. Birincisi bilgi paylaşımı ile değişim, esneklik ve inovasyon için gerekli örgütsel ortamı sağlamak; ikincisi ise ortaya çıkacak sinerji ile personelin etkinliği ve verimliliğini artırmaktır<sup>586</sup>.

Bir iktidar örgüt içinde öğrenmeyi, inovasyonu ve değişimi yönetilebilir hale getirmeyi öğrenmek, bilgi yönetimini bir parçası olarak gerçekleştirilmektedir. İktidar hem ürün veya hizmetin üretimini sağlamak hem de bireyleri yönetmek, yani bireylerin farklı alanlarda sahip oldukları veya yeni bilgi kaynaklarına ulaşmalarını sağlamak, elde edilen bilgilerin örgütün faaliyet alanında kullanmak için yorumlanarak adaptasyonunu sağlamak zorundadır. Örgüt açısından farklı alanlardaki bilginin veya sahip olunan bilgi ve verilerin yorumlanması rekabette farklılaşma açısından önemlidir. İktidar sahip olduğu bilgiyi ikinci derecede kullanmayı yani yeni uygulamalar geliştirmeyi öğrenmek için ihtiyaç oluşturmalıdır. Çünkü örgüte rekabet avantajı sağlayan bilgi üretimi, inovasyon, üretim ve yönetim teknolojileri geliştirmesi ve örgütsel uygulamalar ile öznenin yetkinliklerinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır<sup>587</sup>.

İktidar rekabetteki gelişmelerden geri kalmamak için değişim sürecini başlatması gerekmektedir. Eğer bunu yapamazsa, bireysel gelişime ve bilgiye önem veren birey karşısında iktidar kısa süre içinde meşruiyetini kaybetmektedir. Bununla birlikte performansına temel olan becerili ve bilgili insanları kendine çekmek ve elinde tutma yeteneğini yitirmektedir. Örgütler ürün ya da hizmet pazarladıkları gibi iktidarda örgütü ve örgütün üyeliğini pazarlamak zorundadır. İhtiyacı olan bireyleri çekmek, ellinde tutmak, işbirliği ve bilgi paylaşımı için motive etmek, onları tatmin etmek zorundadır. Örneğin Matthew W. Rurherford ve Daniel T. Holt çalışmalarında

---

<sup>586</sup> Rahe, **a.g.e.**, s.104.

<sup>587</sup> Halford, Leonard, **a.g.e.**, s.657.

***‘Örgüt içinde bireylerin inovasyon çalışmalarına katılımlarını nasıl sağlayabiliriz?’***

sorusunu sormaktadır. Cevap olarak: öncelikle ödüllerin uygun bir şekilde kullanılması, özellikle bireysel başarıların ve işbirliğinin ödüllendirilmesi, ikincisi, üst yönetimin desteği ile istenilen veri ve bilgi kaynaklarına ulaşabilme imkânının sağlanması veya kaynak desteği, üçüncüsü ise, bireysel risk almaya cesaretlendirme ve uygulamalarda hata toleransının artırılması olarak sıralamışlardır<sup>588</sup>.

Fakat bilgi yönetimi için iktidarın pozitif bir ortam oluşturulması, paylaşım ortamının yaratılması, bilginin güç kullanımının ana ögesi olmasını engellemektedir. İktidar açısından, merkezi sorun kendisinin doğru kararları almasını garanti edecek, amaç ve hedefleri gerçekleştirmede kullanılacak, rekabet avantajı sağlayacak, iktidarın meşruluğunun kanıtı olacak bilgiye kimlerin oluşturacağı, ulaşacağı ve kullanacağıdır. Örgüt içinde veya dışında bilgi kaynağı olan verilere ve hazır bilgiye ulaşım hangi statüde olursa olsun özne için öncelikli iktidar olmanın kaynağıdır.

Bunun için bilgi yönetimi aslında güç kullanımını da kapsamaktadır. Fiske ve Depret bilgi yönetimi için yapılan güç kullanımının faaliyet alanını ikiye ayırmaktadır. Birincisi mevcut kaynakların kullanımı açık ve gözlemlenebilir bilgi ile ilgili olan, üretimde veya hizmet üretmede kullanılacak olan açık bilginin yönetilmesidir. İkincisi sistemsel, gizli bilginin yönetimidir. Sistemsel bilginin hedefi örgütteki psikolojik alan temelli güç kullanımıdır<sup>589</sup>. Gözlemlenebilir ve açık bilgi örgüt içinde sistemsel bilgi ile desteklenmediği zaman iktidar örgüt için koyduğu amaç ve hedefleri gerçekleştirememektedir. Post-modernistler daha çok sistemsel bilgi ile ilgilenmişlerdir.

Bilgi ve ürünlerini kullanıp gerçeklik olarak tanımladığı yapıyı meşrulaştırmak isteyen iktidarın insanlara hitap ederken kullandığı söyleminin içeriği ile psikolojik bir meşrulaştırma kurup kuramayacağıdır<sup>590</sup>. Bu Tsoukas ve Vladimirou’ya göre iktidar için bilgi yönetimi açık ve gözlemlenebilir bilginin yanında, bilgi yönetiminin

---

<sup>588</sup> Matthew W. Rutherford, Daniel T. Holt, “Corporate Entrepreneurship”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol.20, No.3, 2007, s.429.

<sup>589</sup> Susan T. Fiske, Eric Depret, “Control, Interdependence and Power: Understanding Social Cognition in Its Social Context”, **European Review of Social Psychology**, Vol.7, 1996, s.56.

<sup>590</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.101.

psikolojik yönünü açısından güç kullanımıdır. Çünkü üretilen veya dışarıdan transfer edilen açık bilginin iktidarın kurguladığı sosyal uygulamalar ile örgüt içinde kullanılmasının sağlanması, bilginin sosyalleşmesi ile yeni bilgi üretiminin güçlendirilmesini ve iktidara meşruiyet kazandırılmasını sağlamaktadır<sup>591</sup>.

Meşrulaştırma sürecinde iki özellik görülmektedir. Birincisi gerçekleştirilenlere kanıtın nasıl sağlanabileceğidir. İkincisi *‘gerçekliğin şartlarını kimin belirleyecek?’* sorusuna cevap verilmesidir. İnsanlara kanıt sunulmuşsa iktidarın meşruluğu ve tanımladığı gerçeklik sorugulanmamaktadır<sup>592</sup>. İktidar kanıt üretilebildiği sürece sorgulama olmayacaktır.

Meşrulaştırma yani sistemsel güç kullanımını destekleyen söylevler, bütünüyle farklı bir dil oyunudur ve iktidarın önceliklerine önem verilmesidir. Önemli olan ‘yeryüzü güneş etrafında bir yörünge izlemektedir’ gibi bir hakikate ilişkin düz anlamsal ifadeleri meşrulaştırmak değildir. Önemli olan iktidarın uygulamaları ile ilgili *‘en düşük ücret bu düzeyde tutulmalıdır’*, *‘360 derece değerlendirme hepimizin yararınadır’*, *‘bazı arkadaşlarla yolumuzu ayırmak zorundaydık’*, *‘bu işleri dış satın alma ile temin etmemiz gerekiyordu’* gibi ifadeleri meşrulaştırmaktır. Bilgi yönetimi hem açık gözlemlenebilir hem de şekillendirici ve disipline edici sistemsel özellikler için öncelikle kendisinde varolan meşruluğunu bulmayıda kapsamaktadır. İktidara neyin meşru, geçerli olduğunu söylemekle yükümlü kılınan şey bilgidir, aynı zamanda iktidarın meşruluğunu doğuran da bilgidir<sup>593</sup>.

Post-modern dönemde iktidar kullanılan bilginin ve kendisinin meşruluğunu tamamen positif söylem ile gerçekleştirmeyi tercih ederken, gerçekliğin kaynağını müşterilere, rakiplere, finansal veya diğer personelden toplanan verilere gönderme yaparak tanımlamaktadır. Bugün bir örgüt, dolayısıyla iktidar bir araştırmayı destekliyor, dışarıdan uzman danışmanlardan destek alıyorsa amaç yeni bilgiye sahip olmak, güç kullanımı veya meşruluktur. Bilim adamları, teknisyenler ve araçlar hakikati bulmak kadar hakikati tanımlayan bilgi ile gücü artırmaya, iktidarı pekiştirmeye hedeflemektedir.

<sup>591</sup> Tsoukas, Vladimirov, a.g.e., s.991.

<sup>592</sup> Lyotard, a.g.e., s.70.

<sup>593</sup> Lyotard, a.g.e., s.80-82.



#### 11.4. İktidarın Sistemsel Güç Kullanımı

Örgütlerin yaptığı işler ne olursa olsun, ister geçmişteki isterse günümüzdeki bütün iktidarların yapmak istedikleri şey, farklı bilgiye sahip insanları, örgütün hedeflerini gerçekleştirecek olan ortak performans için bir araya getirmektir. İktidarın görevi, insanların güçlü yanlarını performans için üretken kılarken, gerekli olan güçsüz yanlarının gelişmesini sağlamaktır. İktidardan örgütte nelerin ‘*sonuç*’ sayılması gerektiğini belirlemesi ve hedefler koyması beklenmektedir. Geleneksel, klasik yaklaşımda bu yönetimin özü olarak bilimsel yöntemlere göre teknikler belirlemek, prosedür ve talimat yazmak iken günümüzde bireyi güçlendirerek bilgi yönetiminin öznesine dönüştürmek, bilgiyi üretken kılmaktır. İktidarlık durumu ve güç kullanımı birçok şeyin başkaları üzerinden gerçekleştirilmesi ile ilgilidir.

Sistemsel güç kullanımı üst iktidar ‘*gelecekte örgüt nasıl olmalı?*’ gibi makro seviyede sorulardan, alt iktidarların ve bireylerin ‘*performansı artırabilmek, hedefleri gerçekleştirebilmek için iş arkadaşlarımı, tedarikçileri ve diğer kişileri nasıl kontrol etmeliyim?*’ gibi mikro seviyedeki soru ve cevapları kapsamaktadır. Üst iktidarın kurguladığı sistem örgüt üyeleri için örgüt gerçekliğinin tanımlanmasının, gelecek ve bireylerin şekillendirilmesinin ve disiplinin alt yapısıdır<sup>594</sup>. Güç kullanımı, en temelinde üst iktidar tarafından ekonomik önceliklere göre belirlenmiş örgüt hedefleri için gerekli özelliklere göre birey seçmeye, şekillendirilmeye, oluşturulmaya çalışmak ve kurgulanan sistemin çalışmasını sağlamaktır.

Foucault’a göre günümüz örgütleri yönetim boşlukları olan, üst bir iktidardan, kitlesel denetimler yerine herkesin, her bireyin kendi başına, yapı içinde davranışları kendi içinde denetleyebileceği sürekli, atomik ve bireyleştirici bir iktidara geçmeyi gerektirmiştir<sup>595</sup>. Personel de yöneticiler kadar örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde, örgütün değişim ve gelişimde önemli bir role sahiptir. Her seviyedeki iktidar ‘*Hedefleri gerçekleştirmek için ne yapılmalı?*’ sorusunun cevabı belirlemektedir.

<sup>594</sup> Kleiner, a.g.e., s.667.

<sup>595</sup> Foucault, *Özne Ve İktidar*, s.148.

Örgütsel söylevlerde bu bireyler **girişimci bireyler**<sup>596</sup> olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık daha önce klasik yaklaşımda iktidarın nesnesi olan, günümüzde ise özne olması beklenen, hem yöneticiler hem de personelde girişimci özellikleri geliştirmek zorundadır. İktidar bireyin özneye dönüşmesini gerçekleştirecek dispoitifler kurgulamakta, belirli kimlikler desteklemekte ve belirli sonuçlar ödüllendirmektedir. Bu sürecin yönetilmesi tamamen bilgiye dayalı sistemsel güç kullanımıdır.

Foucault bu yaklaşımı benimsemiş örgütler için yeni bir iktidar biçimini, güç kullanımı ile üretken, yaşamı destekleyen, yaşamın sağladığı güçleri sınırlamaya değil artırmaya yönelik bir iktidarı tanımlamaktadır. Bu güç kullanımına pozitif yaklaşan bir iktidardır. Foucault bu iktidarı biyo-iktidar olarak isimlendirmektedir. Biyo-iktidar yapıyı düzenlemekte iki yaklaşıma sahiptir. Birincisi, klasik yaklaşımdan gelen, insanın ayarlanabilen bir makine olduğu yaklaşım yani disiplinci yaklaşımdır<sup>597</sup>. Fakat bu disiplinci yaklaşım klasik yaklaşımdaki gibi ‘**yapmamalısın**’ ve cezalandırıcı yaklaşım olan negatif yaklaşımı benimsememektedir. Çünkü negatif yaklaşım, dönüştürücü güç kullanımı olarak girişimci birey olan özneyi yok etmektedir. Şiddetin olduğu yerde ne örgütle birey, ne de bireyler arasında işbirliği vardır<sup>598</sup>. İktidar pozitif yaklaşımı öznenin oluşmasını ve var olanları da güçlendirmeyi hedeflemektedir. Foucault bu öznelere üzerinde örgütün geleneksel iktidarın negatif uygulamalarının isyan ettirici bir durum olduğunu belirtmektedir<sup>599</sup>.

Günümüzde pozitif olan disiplin örgüt içindeki en ufak unsura kadar denetlenebilmesini, bizzat bireye ulaşmayı hedefleyen iktidar mekanizmasıdır. Bir bireyin nasıl gözetleneceği, davranışları, tutumları, becerilerinin nasıl denetleneceği, performansının nasıl geliştirileceği, yetenekleri nasıl çoğaltılacağı, en yararlı olacağı konuma nasıl yerleştirileceği ve bilgi sahibi birey olarak gerçekliği tanımlayan iktidara nasıl dönüşecekleri kurgulanmıştır. Bu sürecin planlanması, uygulanması tamamen bir disiplin sürecidir<sup>600</sup>. Disiplin hem geleneksel yaklaşımda hem de post-

---

<sup>596</sup> Halford, Leonard, **a.g.e.**, s.657.

<sup>597</sup> Foucault, **Cinselliğin Tarihi**, s.147.

<sup>598</sup> Simon, Oakes, **a.g.e.**, s.114.

<sup>599</sup> Foucault, **İktidarın Gözü**, s.169.

<sup>600</sup> Foucault, **Özne Ve İktidar**, s.150.

modern yaklaşım tarafından benimsenmiştir. Fakat post-modern yaklaşımda iktidarın pozitif özneleştirme tekniğidir. Amaç; bireyi disipline etmek, yeteneklerini geliştirmek, daha verimli, daha uyumlu ve daha verimli kılarak ekonomik sisteme dâhil etmektir. Kapitalist üretim biçimi gereği bedenin sahip olduğu güçlerin emek gücüne dönüştürülmesi ve üretim gücü olarak kullanılması; aynı zamanda itaatkâr ve uysal kılınması gerektirmektedir. Bunu gerçekleştirirken post-modern örgütlerin kullandığı teknikler negatif ve sınırlayıcı değildir. Aksine daha da güçlendirerek geliştirme, en iyi şekilde örgütleme, denetleme ve kullanmanın yollarını aramaktadır. Birey üzerine pozitif bir yaklaşımla odaklanan iktidar bir ‘**normalizasyon toplumu**’ oluşturmayı hedeflemektedir<sup>601</sup>. Yani iktidar yerine bireylerin birbirlerini normlara uymaya zorladığı, kendilerini normalleştirmeyi hedefleyen, örgüt, grup ve bireyler oluşturmayı hedeflemektedir.

İkincisi ise nüfusun biyo-politiğidir. İktidar örgüt içinde bireye üretim faktörü olan doğal tür olarak yaklaşır ve örgüt üye sayısını düzenleyici bir denetim getirir. Kapitalizmin ihtiyacı olan şey bedenin üretim sürecine denetimli bir şekilde girmesi ve nüfusun ekonomik ihtiyaçlara uygun şekillenmesi, ihtiyaca göre gerekli sayıda bireyin ve alt iktidarın sağlanmasıdır<sup>602</sup>. İktidarın güç kullanımı ve disiplin bu amaçları gerçekleştirmek içindir. Bunun için iktidar tarafından stratejiler belirlenmekte ve stratejilere uygun araçları kurgulanmaktadır. Stratejinin belirlenmesinde, araçların kurgulanmasında etkili olan iktidarın neyi hedeflediği, gerçekleştirmek istediğiyle ilgilidir<sup>603</sup>.

Foucault ‘**strateji**’ sözcüğünü üç şekilde tanımlamaktadır. Birincisi belirli bir hedefe varmaya çalışırken başvuru araçlar, yani belirli bir amaca ulaşmak için kullanılan rasyonalite olarak tanımlamaktadır. İkincisi, belirli bir oyundaki bireyin başkalarının eylemlerinin nasıl olması gerektiği konusunda düşüncelerine karşılık, kendince başkalarının onun davranışlarını nasıl düşüneceği ilişkin kanılarına göre plan yapma, hareket etme biçimini anlatmak olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla strateji, başkalarına karşı avantajlı duruma geçmek için kullanılmasıdır. Üçüncü olarak ise;

---

<sup>601</sup> Foucault, **Cinselliğin Tarihi**, s.147.

<sup>602</sup> **A.g.e.**, s.105.

<sup>603</sup> Raven, **a.g.e.**, s.5.

bir çatışma durumunda, rakibi mücadele araçlarından yoksun bırakmak ve onu mücadeleden vazgeçmeye zorlamak için kullanılan yöntemlerdir<sup>604</sup>.

Lyotard'ın yaklaşımıyla strateji vaat, tasvir şeklinde, bilgiye dayalı dil oyunları ile belirli durumların özelliklerini belirleyen, tanımlar ve kuralların oluşturulmasıdır<sup>605</sup>. Tıpkı satranç oyunundaki tanımların ve kuralların olması gibidir. Kurallar, tanımlar yoksa gerçeklik de yoktur. Çünkü kurallar yalnız oyunu tanımlamaz; aynı zamanda oyunu yani gerçekliği kurar, oluşturur<sup>606</sup>. Her bir tanım, ifade ve dispoitif iktidar ile özne arası açık veya gizli bir anlaşmanın nesnesi, gerçekliğidir. Fakat her iki tarafın bu anlaşmanın kurallarını her zaman keşfettiğini söylenemez. Üzerinde güç kullanılan taraf durumun farkında olmayabilir. Her ifade gerçeklikte bir hareket olarak düşünülmelidir. İktidarın hareketi veya ifadesi mevcut tanımlara, kurallara uymuyorsa tanımlanmış gerçekliğe ait değildir. Bir kural, tanım değişirse gerçeklik de değişmektedir. Bunun için stratejiler ve kapsamı önemlidir ve stratejilerin oluşturulması ve etkinliği sahip olunan bilgiye bağlıdır.

Şiddetin ve negatifliğin tercih edilmediği güç kullanımları ile bireyin iktidar tarafından kuşatılmasında, stratejilerin hayata geçirilmesinde tüm örgütsel yapı içine yayılan yeni bilgi ve hassas güç kullanım tekniklerine uygun gelişmiş yönetim teknolojileri, söylemler, uygulamalar, düzenleyici sistemler geliştirmiştir. Foucault bu araçları dispoitif olarak tanımlamaktadır<sup>607</sup>. Birkinshaw ve diğerlerinin bilgi ürünleri<sup>608</sup> olarak tanımladıkları bu dispoitifler yeni uygulamalar olabileceği gibi var olanların yeni yorumları olabilmektedir.

Dispoitifler iktidarın ihtiyacına ve gerçeklik tanımlamasına göre farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmada gerçekliği etkileyen ve gerekli değişimi sağlayan ise bilgidir. Bilginin öncelikli rolünün iktidarın ve güç kullanımının vazgeçilmez ögesi olduğu ve

---

<sup>604</sup> Foucault, **Özne Ve İktidar**, s.80.

<sup>605</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.32.

<sup>606</sup> François Dupuy, **Business for 21st Century**, Palgrave Macmillan, New York, 2011, s.102.

<sup>607</sup> Foucault, **Özne Ve İktidar**, s.18.

<sup>608</sup> Birkinshaw, Nobel, Ridderstrale, **a.g.e.**, s. 276.

örgütsel gerçekliğin tanımlanması, stratejilerin, dispoitiflerin kurgulanması, güç kullanımı ve disiplin için iktidar ile uyum içinde hareket ettiğı söylenebilir<sup>609</sup>.

Foucault'a göre de stratejilerin oluşturulması, disiplin, güç kullanımı ve dispoitiflerin kurgulanması tamamen bir bilgi teknolojisidir<sup>610</sup>. Barbara Townley'e göre bilgi kazanılması, üretilmesi zaten başlı başına bir disiplin sürecidir<sup>611</sup>.

İktidar hedeflerini gerçekleştirebilmek için bilgisine dayalı oluşturduğu stratejilerle kendisi için rasyonel olan bir alan oluşmasını sağlamakta, yani gerçekliğı tanımlamaktadır. Aslında bu tanımlana bilginin aktif olacağı, gücün kullanılacağı bölgenin ve aktörlerin tanımlanmasıdır. İktidarın güç kullanımı, bilgisine dayalı belirlediğı hedefler için tanımladığı bölgede belirlediğı stratejileri hayata geçirmesidir. Dolayısıyla güç ve bilgi birbirinden ayrı iki olgu değildir. Gücün kullanımı bilginin yeniden şekillenmesine sebep olurken, aynı şekilde bilgi de gücün kullanımını belirlemektedir.

İktidarın güç kullanımı farklı stratejiler farklı dispoitiflerle birçok noktada gerçekleşmektedir. Bu farklılaşmanın yanında tüm örgütlenmelerde iktidarlar temelde benzer özelliklere, uygulamalara sahiptir. Çünkü temelde örgütler iktidarın sahip olduğu bilgi ve güç kullanımının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkan, disipline edici yapılardır. Disipline edici sistemsel örgütlenmeler hapishaneler, okullar, işletmeler gibi yapılardır. Bu örgütlerin ortak yönleri vardır. Bunlar üyelerini belirli özelliklere göre sınıflandırmaları, disipline etmeleri, şekillendirmeleri, ilişkilerinde bağlılık oluşturmaları, üyelerini belirli hareket ve zaman çizelgelerine bağlamaları, düzenli olarak kontrol altında tutmaları, üyelerinden koymuş oldukları uymalarını ve kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirecek üretken ve verimli olmaları için zorlamalarıdır<sup>612</sup>.

İktidar disiplin için örgütü bilgi temelli şekillendirmektedir. Tüm örgütlerde şekillendirme sürecinin ortak yönleri mevcuttur. Bu yönler:

---

<sup>609</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.40.

<sup>610</sup> Foucault, **Cinselliğin Tarihi**, s.147.

<sup>611</sup> Townley, "Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resources Management", s.521.

<sup>612</sup> Foucault, **Özne Ve İktidar**, s.147.

- Örgüt Üyelerinin Sınıflandırılması
- Örgüt ve Öznelerin Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi
- Dispositiflerin Kurgulanması
- Kurumsal Yapının Kurgulanması

#### 11.4.1. Örgüt Üyelerini Sınıflandırma

Kültür içinde aktarılan bilgi ile en temelde yöneten ve yönetilen şeklinde ayrılmışlık öğretilmekte<sup>613</sup> ve yapılan sınıflamalar doğal olarak kabul edilmektedir. İktidar şekillendirdiği örgüt yapısına uygun olarak örgüt bireyleri farklılıklarına göre sınıflandırmaktadır.

Üyelerin örgüt üyeliğine seçim aşamasından, üyeler örgütten ilişkilerinin kesilmesine kadarki süreçte birçok uygulama, faaliyete dahil olmaktadır. Günümüz örgüt uygulamaları ve söylevleri daha özerk ve yetkilendirilmiş personel, katılımcı ve işbirliğini destekleyen takım çalışması, performansa dayalı ücret sistemi, kariyer yönetimi gibi pozitif söylevler hâkimdir. Fayda/maliyet analizine atıf yapılarak kazanacağı maddi ödüllerin yanında uzmanlaşma, tecrübe, yetki, sorumluluk, ücretten farklı performans primi, imaj ve itibar gibi bireyi diğerlerinden farklılaştıracak pozitif değerlendirmeler yapılmaktadır<sup>614</sup>. Örgütün gerçekleştirdiği uygulamalardaki bu sınıflandırmalar, seçme ve yerleştirmede kullanılan testler, performans değerlendirme, iş analizi, iş değerlendirme, hizmet içi eğitim, takım çalışması gibi ‘**düzenleme araçları**’ ele alındığı zaman; bireylerin belirli kriterlere göre test edilmesini, karşılaştırılmasını, değerlendirilmesini, belirli bir düzene sokulmasını ve sınıflandırmasını sağlamaktadır. Bu uygulamalar daha çok örgüt kültürü ve yaşamının doğal bir parçası, bir sürecin bir parçası olarak görülmektedir.

---

<sup>613</sup> Rosa S. Segundo, “A New Concept of Knowledge”, **Online Information Review**, Vol.26, No.4, 2002, s.239.

<sup>614</sup> Rahe, **a.g.e.**, s.107–111.

Örneğin adayların sınıflandırılmasında kişilik ve psikoteknik testler gibi değerlendirme araçları kullanılmaktadır. Örgüt, daha yeni bir üyeye ihtiyaç duyduğu zaman belirli niteliklere sahip bireylerin başvurmasına izin vermektedir. İhtiyaç duyduğu niteliklere sahip başvuran adayları, kullandığı dispozitifler ile kendi içlerinde sınıflamaktadır. Örneğin McCrea & Costa'nın NEO-FFI (NEO-Five Factor Inventory) kişilik envanteri adayları aşağıdaki boyutlara göre sınıflanmaktadır.

*Dışa Dönüklük:* Arkadaşlık, Sosyallik, Atılganlık, Faaliyet, Heyecan Arama, Canlılık.

*Uyumluluk:* Başkalarına Güven, İçtenlik, Yardımseverlik, İşbirliği, Alçakgönüllülük, Sempati.

*Sorumluluk:* Yeteneklerine Güven, Düzensizlik, Disiplin, Başarı Odaklılık, Göreve Bağlılık, Tedbirlik

*Duygusal Dengesizlik:* Endişe, Asabiyet, Depresyon, Duygularının Farkında Olma, Sabırsızlık, Hassaslık

*Deneyimlere Açıklık:* Yaratıcılık, Sanatsal İlgi, Duygusallık, Entelektüel İlgi, Yenilikçilik, Estetik<sup>615</sup>

Bu sınıflamada her birey mutlaka bu boyutlara göre değerlendirilmekte ve boyutlar içinde yer alması sağlanmaktadır. Belirlenmiş boyutlara göre istenilen seviyede olan adaylar seçim sürecinin bir üst aşamasına geçirilmektedir.

İlk değerlendirme sürecinin sonucunda yapılan sınıflandırmaya göre örgütün ihtiyaç duyduğu özelliğe belirli düzey sahip adaylar mülakata alınmaktadır. Mülakatta kendisinden beklenen 'özne'lik için yeterli olduğu mesajını uygun bir söyleyle ileten aday örgüt üyesi olmaya hak kazandırılmaktadır. Eğer aday mülakatta başarılı olamazsa bireysel gelişimine önem vermemiş, bazı yönleri geliştirmemiş veya mülakat tekniklerini bilmiyordur. Bu bireyin hatasıdır ve sorumluluk tamamen kendisindir. Bu süreç herkesin dâhil olduğu bir süreç gibi görülmekle birlikte sistemin çalışması ve değerlendirmesi tamamen birey düzeyindedir.

---

<sup>615</sup> Ordun Güven, "Kişilik", Ed. Prof. Dr. Erdal Tekarslan, Prof.Dr. Can Baysal, **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2004, s.130.

Örneğin, Robert Hogan, Hogan Kişilik Envanteri ile değerlendirilerek işe alınan bireyler ile seçme sürecinde testlerle ölçülmeden işe alınmış bireyleri karşılaştırmış. Tüm bireyler aynı iş ortamında ve aynı yöneticilerle çalışmışlardır. Değerlendirme süreci sonucu işe alınan bireylerin performansı daha iyi olduğu ve değerlendirme yapılmadan işe alınan bireylerin kaza yapma oranı, seçilerek alınmışların dört katı olduğu tespit edilmiştir<sup>616</sup>. İktidar bilgiye dayalı dispozitifleri ile kurguladığı gerçekliğin ve yaptığı sınıflamanın meşruluğunu sağlamaktadır. Bu değerlendirme süreçlerinin sonuçlarında biri de belirli sınıfların üyelerine duyulan peşin güvendir.

Diğer sınıflama yöntemleri süreç analizi, iş analizi ve iş değerlendirme gibi çalışmalarıdır. Süreçlerin özelliklerine göre bölümlerin oluşturulması veya var olanların düzenlenmesi açısından örgütler uygulanan süreç analizi ile faaliyetler ve birimler tanımlanıp, sınıflandırılıp ve belirli bir hiyerarşi oluşturulmaktadır.

“Süreç analizi; süreç organizasyonu olarak tanımlanmış bir görüş alanındaki işletme gerçekliğine dayanarak teknoloji, zaman, organizasyon ve mekân yapılandırmasıdır... Süreci oluşturan veya oluşturmaya gereken ve arzu edilen sonuçların elde edilmesi için kaçınılmaz olan tüm işlem ve faaliyetlerin tespit edilmesi, tarif edilmesi, bağlantılandırılması ve amaca uygunluğunun değerlendirilmesidir.”<sup>617</sup>

Süreç analizi ile elde verilen veriler görevin yerine getirilmesi için hangi görev parçalarının veya alt görevlerin gerekli olduğunun<sup>618</sup> hangilerinin gereksiz, hangilerinden vazgeçilebileceği tespit edilmektedir. Yalın yönetim yaklaşımı ile daha az materyal, daha az yatırım, daha az stok, daha az mekân, daha az insan ve daha az hiyerarşi ile örgüt yeniden şekillenmektedir<sup>619</sup>.

İş analizi ise işlerin içerdiği görev, sorumluluk, çalışma koşulları, işleri yapacak kişide bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler belirlenir<sup>620</sup>. Diğer bir örnek iş değerlemedir. Bir örgüt içinde işlerin arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran

<sup>616</sup> Hogan, **a.g.e.**, s.34.

<sup>617</sup> Refa Bundesverband Vakfı, **İş Sistemi ve Süreç Düzenleme -1**, MESS Yayınları, İstanbul, 2005, s. 337–338.

<sup>618</sup> **A.g.e.**, s.207.

<sup>619</sup> Lonnie Wilson, **How to Implement Lean Manufacturing**, McGraw-Hill Books, New York, 2010, s.9-10.

<sup>620</sup> Cavide Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s.56.



bir karşılaştırma yöntemi çalışmasıdır. İşlerin önem derecesini, yerini belirleyen bir sınıflama yapılarak işin yapısı oluşturulmaktadır<sup>621</sup>.

*Birinci Sınıf İşler:* Basit, rutin ve belirli bir mesleki bilgiyi gerektirmeyen, kısa süre içinde öğrenilerek yapılabilen, özel bir beceriye ihtiyaç olmayan işler.

*İkinci Sınıf İşler:* Belli bir mesleki bilgiye dayanan ve temel bilgilerin kuramsal ve uygulamalı olarak bir öğrenimle veya eğitimle elde edildiği, kısa süreli eğitim veya işbaşı eğitim yoluyla öğretildiği kısa süreli deneyim gerektiren işler.

*Üçüncü Sınıf İşler:* İş için gerekli bilginin öğretim veya işbaşı eğitim yoluyla elde edildiği, ileri düzeyde beceri, yetenek gerektiren işler<sup>622</sup>.

İş değerlemenin amaçları arasında ücret adaletsizliklerini çözmek için gerçekleştirildiği, sonucunda yapılan sınıflama ise ‘*eşit işe eşit ücret*’ için gerçekleştirilmek hedeflendiği belirtilmektedir<sup>623</sup>. Positif yaklaşımla açıklanmakta ve Lyotard’ın belirttiği gibi dil oyunları ile uygulamayı meşrulaştırmaktadır. İşler sınıflanırken aynı zamanda bireylerde sınıflanmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin iktidar tarafından tasarlanmış, personeli başarısızdan başarılıya sınıflamayan bir sistemdir. Örneğin aşağıda performans değerlendirme sisteminin bir boyutu ‘müşteri odaklılık’ açısından sınıflama mevcuttur.

**Tablo 4. Yetkinlik Düzeyleri: Müşteri Odaklılık<sup>624</sup>**

| Yetkinlik Düzeyi | Tanım                                                                                                |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yetersiz         | Müşteri ihtiyaçlarına çok az ilgi gösteren ya da hiç ilgi göstermeyen; kendi ihtiyaçlarına odaklanan |
| Gelişmekte Olan  | Müşteri ihtiyaçlarına duyarlılığı ve gösterdiği ilgi sürekli olmayan                                 |

<sup>621</sup> A.g.e., s.346.

<sup>622</sup> A.g.e., s.359.

<sup>623</sup> A.g.e., s.347.

<sup>624</sup> A.g.e., s.295.

|            |                                                                                                                                                                                               |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tatminkâr  | Müşteri ihtiyaçlarına ve sorunlarına sürekli olarak ilgi gösteren ve duyarlı davranan.                                                                                                        |
| Olağanüstü | Sürekli olarak müşteri ihtiyaçlarına ilgili ve duyarlı. Ayrıca müşterinin ihtiyaçlarına ilişkin bilgileri araştıran ve bu bilgileri iş süreç ve davranışlarının geliştirilmesinde yararlanan. |

Örgüt içindeki performans değerlendirme sistemi bireyleri iktidarın belirlediği hedeflere ulaşılması için gerekli yetkinlikleri geliştirmeleri için disipline etmektedir. Değerlendirme sisteminin içerdiği faktörler, yetkinlikler örgüt stratejileri ile doğrudan ilişkili olması ile örgüt hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak nitelikte bireyi şekillendirmeyi amaçlar. Kurgulanan performans değerlendirme sistemi ve örgüt stratejileri arasındaki ilişki doğru kurulmuş ve üyelerin anlayacağı şekilde tanımlanmışsa, üyelerin, ister yönetici isterse çalışan olsun, hedeflere ulaşabilmek için gerekli özne özelliklerinin ve örgütte beklenen davranışların neler olması gerektiğini rahatlıkla anlamalarını sağlamaktadır.

Bu çalışmalar belirli bir değerlendirme, karşılaştırma ve sınıflama oluşturmakta ve en önemlisi bireyleri yetkinlik, sorumluluk, performans açısından hiyerarşik bir yapı kurgulamaktadır.

Lyotard stratejilere göre belirlenmiş söylevler içindeki vaatlere, tanımlar ve kuralların açıklanmasında, uygulamasında dikkat çekmektedir<sup>625</sup>. İktidar hedeflerini gerçekleştirmek için belirlediği stratejilerine uygun sınıflama sürecinde kuralları ve dispoitifleri belirlerken özneler vaatlerde de bulunmaktadır. Örneğin sınıflar arası akışkanlık, başka bir sınıfın çekiciliğini ön plana çıkartılması, geçiş sürecinin yönetimi ve şartlar açıklanması gibi. Yapı içinde sınıflandırma aynı zamanda hem üyeler hem de dışarıdaki kişiler için ‘**çekim cazibesi**’<sup>626</sup> veya ‘**kaçış güdüsü**’ oluşturmaktadır. Örneğin ExxonMobil gibi 200 ülkede faaliyet gösteren bir şirket

<sup>625</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.32.

<sup>626</sup> Bergquist, **a.g.e.**, s.41.

sitesinde, çekim cazibesi olarak, her aday ve örgüt üyesi için eşit iş ve fırsat eşitliği ilkesini vurgulamaktadır<sup>627</sup>. Tabii ki bu eşitlik belirli değerlendirme ile sınıflandırma sonucu kabul seviyesi içinde yer alan özneler için vaat edilmiştir.

Örgütün bu tarz uygulamaları üst iktidarı için, uzmanlar yani örgüt içindeki alt iktidar veya adayları tarafından icat edilmiş, etkinleştirilmiş ve durmadan geliştirilen dispozitiflerdir. Günümüz örgütlerinde bu uygulamalar mümkün olduğunca pozitif, üst iktidarın güç kullanımını gizleyen, bireyi ön plana çıkaran, güçlendiren ve sorumluluk aktaran uygulamalardır.

İktidar sınıflama içinde yaptığı karşılaştırma ile bireyin varlığını ön plana çıkarırken, aynı zamanda tek bir bireyin çok şey ifade etmemesinin garantisini sağlamaktadır. Yani birey için ada olan bir ‘ben’ yoktur. Her birey geleneksel, klasik bürokratik yapıya göre günümüzde daha çok hareketli, karmaşık olan bir ilişkiler ağına sahiptir. Genç ya da yaşlı, kadın veya erkek, mühendis ya da işçi, kadrolu-dış satın alma, yönetici adayı gibi her birey birçok sınıf içinde bulunabilmekte ve ilişkiler ağının bağlantı noktalarında yer almaktadır. Bireyin çoklu bağlantılı konumu birçok kimlik ve sorumluluk sahibi olmasını da beraberinde getirmiştir. Her birey muhtelif türden mesajların geçtiği, farklı iktidarlara sorumluluğu olan bir konumdadır. Öznenin bu ilişkiler bağımlılığına rağmen Lyotard’a göre iktidar özne üzerinde ne kadar güç kullanırsa kullansın, hiyerarşik yapı içinde, hangi sınıfta olursa olsun, en altta olanlar dâhi her birey bir öznedir<sup>628</sup>, her zaman seçme şansı vardır ve farklı bir davranış oluşturabilir.

Bilişim sistemlerinin sağladığı kontrol sistemleri klasik bürokratik kontrolün yerini almıştır<sup>629</sup>. Mikro düzeyde her bir bireyin istenilen her açıdan ölçülebilir ve değerlendirilebilir olması, önemli iki sonucu ortaya çıkarmıştır. Özneleri örgüt süreçleri içinde karşılaştırmacı değerlendirmeler ile başarılı ve başarısız olarak ayırarak hızlı bir şekilde özellikle ödül ile sonuçlandırmak yapı içinde yeniden sınıflayıcı,

---

<sup>627</sup> Exxon-Mobil Human Resources Department, [http://www.exxonmobil.com/Singapore-English/HR/HR\\_Sing\\_Why\\_ExxonMobil.asp](http://www.exxonmobil.com/Singapore-English/HR/HR_Sing_Why_ExxonMobil.asp) 11.03.2011.

<sup>628</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.43.

<sup>629</sup> Ahmet Cevat Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s.156.

farklılıkları ortaya çıkarıcı ve örgütün istediği gibi davranan kişileri ödüllendirerek bireyleri disipline edici bir yöntemdir. Öznenin sahip olduğu bilgi ve becerilerini ne ölçüde iş performansına dönüştürdüğüünün bilişim sistemleri ile anlık ölçülebilmesi iktidar için önemli bir veri kaynağıdır. İktidar başarılı kişilere ücret ve ek faydalar kazanmasını sağlarken; başarısız kişilere ile örgüt-üye arasındaki sözleşmenin içeriğinin değiştirilerek cezalandırmaktadır. Bu cezalandırmanın meşruiyeti yapılan sınıflamadan gelmektedir.

#### 11.4.2. Örgüt Üyelerinin Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi

İktidar misyon ve vizyonunu tanımlamakta, üyeleriyle ve diğer kişilerle paylaşmaktadır. Misyon, örgütün kuruluş ve varoluş nedenini açıklayan, temel amaç ve hedefini net bir şekilde ortaya koyan bir ifade olarak; vizyon ise birey veya örgütün gelecekte varılması veya olmasını arzu ettikleri durumun ifadesi olarak tanımlanmaktadır<sup>630</sup>. Amaç, Türk Dil Kurumu Büyük Sözlüğü'nde ise; ulaşmak istenilen sonuç, maksat; bir kimseye veya bir kurula verilen özel amaçlı görev, misyon olarak; hedef ise, yapılması tasarlanan iş, varılacak yer, ulaşılabilecek son nokta olarak tanımlanmaktadır<sup>631</sup>. Tümü stratejilerin, dispozitiflerin belirlenmesinde yol gösteren birer pusula olarak eylem planlarının kurgulanmasında kullanılmaktadır.

William Bergquist post-modern dönemde başarılı örgütler net olan vizyon ve misyona sahip iken, karşı karşıya kaldıkları belirsizlik ve hızlı değişim nedeniyle sınırlarını netleştiremediklerini vurgulamaktadır<sup>632</sup>. Örneğin bazı örgütler müşterilerine, 'Second Life' gibi sanal bir ortamda ürün tasarlama imkânı sunarken; Frito Lay'in Türkiye'de 2010 yılında gerçekleştirdiği ile müşterilerine yönelik yaptıkları 'Hisseli Tatlar Kampanyası' ile hem ürün geliştirme, tasarımı fırsatı vermekte ve sonucunda ise geliştirilen ürünün satışlarından geliştiren müşteriye %1 kar payı vaadi gibi uygulamalar yapabilmektedir. Örgüt ile tedarikçisi, müşterisi arasındaki mesafe ve sınır net değildir veya sürekli değişmektedir. Bunun için iktidar

<sup>630</sup> Hayri Ülgen, S. Kadri Mizre, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s.175-179.

<sup>631</sup> Türk Dil Kurumu, **Büyük Türkçe Sözlük**, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 12.03.2011.

<sup>632</sup> Bergquist, **a.g.e.**, s.73.

sınırların belirsiz hale geldiği piyasada vizyon ve misyonlarını herkesle paylaşmakta, bireylerin hedeflerinin örgütün hedefleri ile örtüşmesini sağlayarak sınırsızlık ve belirsizliğe karşı bir araç olarak kullanılmaktadır.

Pierre Teilhard De Chardin ‘**dünya**’ bireyin baktığı yer, yani düşünsel modelleri ve algı seviyesi ile değerlendirmede izlediği yol ve yöneme göre farklılaştığını belirtmektedir<sup>633</sup>. Dolayısıyla sahip olunan değerlendirme ve analiz seviyesi ile problemin tanımını ve analizinde kullanılan araçlar sonuçları önemli derecede etkilemektedir. İktidarın örgüt için belirlediği vizyon, misyon, amaç ve hedeflerini tüm personelle paylaşmasındaki, öznelere örgüt hedeflerini destekleyen hedefler kazandırmasındaki amaç örgüt üyelerin algılarını geliştirmek ve analiz seviyesini yükseltmektir. Örneğin yirmi beş yıldır elli beş ülkede 30000 üyesi bulunan Avrupa Kalite Vakfı’nın (EFQM-European Foundation for Quality Management) yönetim geliştirme ve değerlendirme modelinin değerlendirme dokuz kriterinden biri örgütün üyesi ile vizyon, misyon ve stratejilerini paylaşma düzeyi ve hedefleri gerçekleştirmek için personeli ne kadar güçlendirdiğidir<sup>634</sup>.

İktidar açısından öznelerin eylemleri üzerinden amaçlarına ulaşp, hedefleri gerçekleştirirken öznelere de amaç kazandırması önemli bir faktördür. Örgüt üyelerinin tatmini, onaylanmış kaynaklara ulaşmaları, çeşitli ödüllerle desteklenmeleri, özneler açısından pozitif uygulamalardır. Matthew W. Rurherford ve Daniel T. Holt çalışmalarında iktidarın insan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri ilişkilendirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Örneğin, örgütsel hedefler için önemli olan yaratıcılığı geliştirebilmek için özneleri yaratıcılığa yönlendirecek, hatta mecbur bırakacak, bireysel sonuçlarla örgütsel hedefleri ilişkilendirecek şekilde performans-ödül ilişkisinin kurulmasını özneyi disipline edici, hatta en zorlayıcı, yönlendirici yöntem olarak tanımlamışlardır<sup>635</sup>.

Örneğin öğrenen organizasyon takımları, arzu ettikleri ortak geleceğe ulaşmak için hem birlikte hem birey olarak kendilerini sürekli olarak geliştirerek çalışan insan

---

<sup>633</sup> Pierre Teilhard de Chardin, **The Phenomen of Man**, Harper Torchbooks, New York, 1959, s.32.

<sup>634</sup> Kalite Derneği, **EFQM-Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı**, Kalder, İstanbul, 2010, s.6.

<sup>635</sup> Rurherford, Holt, **a.g.e.**, s.432.

topluluğu olarak tanımlanmıştır<sup>636</sup>. Ortak bir vizyon, hedef etrafında kenetlenmeleri sağlanmış, gerçekleştirmek için hem takım olarak hem de birey olarak çalışmalar hedeflenmiştir. Aslında öğrenen organizasyon takımı disipline edici bir dispostif olarak kurgulanmıştır. Örgütün hedefler ile bireysel hedeflerin örtüşmesini sağlayan bir dispostif, iktidarın güç kullanımıdır.

“Öğrenen organizasyon uygulama takımları **kendilerine verilen proje konusunda** somut sonuçlar elde etmek için **çalışan uygulama takımlarıdır**. Dolayısıyla bitiş tarihi olan, **ölçülebilir hedefler koyarak** çalışırlar... ‘Konunuzla ilgili olarak elde etmeyi hedeflediğiniz somut, rakamsal **bir vizyon oluşturun**. Hepinize **heyecan veren**, firmanıza/kurumunuza önemli katkısı olacak, **gerçekleştirmekten gurur duyacağınız bir vizyon** belirleyin. **Sponsorlarınız** takımınızı ziyaret ettiğinde **vizyonunuzu onlarla da paylaşın**, katılmadıkları noktalar varsa üzerinde konuşun. **Hem sizler hem de sponsorlarınız için heyecan verici paylaşılan bir vizyon geliştirmeniz, keyifli, şaşırtıcı, başarılı bir çalışmanın ilk adımı olacaktır.**”<sup>637</sup>

Öğrenen organizasyon uygulama takımları eğitim kitabında yukarıdaki alıntıda görüldüğü gibi; kendilerine iktidar tarafından tanımlanan bir konu, alan hakkında bir vizyon, ölçülebilir bir hedef belirlemeleri takım üyelerinin sorumluluğundadır. Aynı zamanda takım üyeleri belirledikleri hedefleri sponsorlarına, yani iktidara onaylatmak zorundadır. Eğer takım üyeleri kendilerinden beklenildiği gibi davranırlarsa heyecanlı, keyifli, şaşırtıcı ve başarılı bir çalışma ortamı vaad edilmektedir. Patronlar, üst düzey yöneticiler sponsora, yöneticiler lidere, diğer geri kalan herkes takım üyesine dönüştürülmektedir. Amaçlar ve hedefler takımın ortak kararı olarak belirlenmektedir. Hep beraber ‘**Biz işi bitirmeyi hedeflemiş gerçek bir takımız**’<sup>638</sup> denilmektedir. İktidar, lider, patron personelin üstünde açık otorite ve yöneten değil; yönetilen tarafında ve takımın bir üyesine dönüşmüştür<sup>639</sup>. Örgüt ile üye arasındaki ilişkide iktidarı gizleyen, ilişkiyi geliştiren, hatta üyenin tatminini de sağlayan araç görevini görmektedir. Üye kendisinden beklenenleri gerçekleştirdiği

<sup>636</sup> Evrim Çalkavur, **Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları**, Ayhan Matbaa, İstanbul, 2005, s.11.

<sup>637</sup> **A.g.e.**, s.51.

<sup>638</sup> Raven, **a.g.e.**, s.7.

<sup>639</sup> Sennet Richard, **Karakter Aşınması**, syf.117.

sürece kendisine vaad edilen pozitif ve tatmin edici sonuçlara ulaşmalıdır<sup>640</sup>. Çünkü post-modern birey yetersiz gördüğü iktidara karşı çıkmaya veya ayrılmaya meyillidir<sup>641</sup>.

#### 11.4.3. Dispositiflerin (Araçların) Kurgulanması

İktidarın güç kullanım araçları dispositiflerdir. İktidar amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için stratejilerine uygun dispositifler oluşturur. Dispositiflerin stratejilerin gerçekleştirilmesinde, güç kullanımında ve disiplin açısından işlevi hayatıdır. Dispositifler güç kullanımında özneyi ve örgüt yapısını belirli bir yönde şekillendirmeyi, geliştirmeyi, aynı zamanda bazı şeyleri engellemeyi veya dengelemeyi sağlamak için kullanılmaktadır. Dolayısıyla bir dispositif her zaman bir güç kullanımı içinde yer almaktadır.

Bir dispositif olarak, bilginin hem kaynağı hem ürünü olan bilişim teknolojileri ile örgüt içinde iktidar hem faaliyetlerin hem de üyelerin mevcut durumları hakkında anlık veri almakta aynı zamanda her ikisini de uzaktan denetleyip, yönetilebilme imkânına sahip olmaktadır. İktidar tüm faaliyetleri uzaktan anlık denetleyebilmekte, gerekli düzenlemeleri yapılabilmekte veya kurguladığı takım çalışması gibi dispositiflerle disipline etmektedir. Takım çalışması ile iktidar kendini gizlemekte fakat bireyleri belirli bir şekilde davranmaya, görünmeye zorlamakta, şekillendirmekte, yani disipline edilebilmektedir. Ed Barratt günümüz örgütlerinin söylevlerinde idealleştirilmiş özerk ve kendi kendini yöneten özneleri disipline eden insan kaynakları uygulamalarının aslında tamamen totaliter sistemin dispositifleri olduğunu, her geçen gün örgüt içinde disiplinin arttığını vurgulamakta ve **‘panoptikos bir kontrol döneminde’** olduğumuz belirtmektedir<sup>642</sup>.

Önemli bir dispositif ve bilgi kaynağı bilişim teknolojisinin sağladığı veri kaynaklarıdır. İnternet, örgütiçi sistemler IOS (Interorganizational system), intranet gibi elektronik sistemler örgütler arası ve örgüt içinde hem görev hem de bilgi

---

<sup>640</sup> Simon, Oakes, **a.g.e.**, s.107.

<sup>641</sup> Sennett, **Otorite**, s.12.

<sup>642</sup> Barratt, **a.g.e.**, s.193.

paylaşımı imkânı sağlamakta, hatta zorlamaktadır<sup>643</sup>. Örgütler süreçlerini etkin yönetebilmek için ERP (Enterprise Resource Planning), SAP (Systems Analysis and Program Development), APO (Advanced Planner and Optimizer), BW (Business Information Warehouse), CRM (Customer Relationship Management), SRM (Supplier Relationship Management) gibi yazılım programları kullanmaktadır. Programlar ister dünyanın birçok bölgesinde faaliyet gösteren küresel, isterse küçük bir örgüt olsun her bir departman, birim ve üyenin ne ürettiğini, ne yaptığını anlık verilerle takip ve kontrol edilmesini mümkün kılmaktadır. Örgütler elektronik işbirliği araçlarına, e-mail, iletişim forumları gibi, daha fazla öne çıkarmakta, hatta her şeyden çok güvenmektedir<sup>644</sup>. Bilişim teknolojileri sayesinde süreçler ve insanlar kontrol edilebilir, ölçülebilir, bilinebilir, tahmin edilebilir ve yönetilebilir hale getirilmektedir.

İki farklı alt iktidarın aracı bir disiplin aracında kullanılabilir. Örneğin, performans değerlendirme sistemi örgüt üyelerini örgüt hedeflerine bağlanma, hizmet etme ve gelecekte ihtiyaçları karşılama potansiyeli gibi önemli boyutlara göre sınıflandırmaktadır. Değerlendirme sonucunda özne ücret, terfi, bireysel gelişim imkânı veya sözleşme feshi gibi farklı uygulamalarla karşılaşmaktadır. Özellikle performans değerlendirme sisteminde söylevi olarak kendi hedeflerini gerçekleştirmek için inisiyatif kullanma, kendi kendilerini değerlendirme, daha iyi performans için bireysel gelişim planlarını hazırlamaya cesaretlendirilmekte, sonuç olarak ise üyeye vaatlerde bulunmaktadır.

Colgate-Palmolive Türkiye örneğini incelersek;

“Performans değerlendirme sistemi **Lotu-Notes programı** üzerinde yapıyoruz. **Belli bir format içerisinde herkese e-mail olarak gönderiyoruz.** E-mail alan **kişi formu dolduruyor.** Doldurulan form **otomatik olarak** personelin **yöneticisine gidiyor.**

---

<sup>643</sup> Lei Chi, Clyde W. Holsapple, “Understanding Computer-Mediated Interorganizational Collaboration”, **Journal of Knowledge Management**, Vol.9, No.1, 2005, 53.

<sup>644</sup> Ofir Turel, Yi Jenny Zhang, “Should I E-Collaborate With This Group?”, **Information & Management**, Vol.48, 2001, s.62.



**Yönetici onaylıyor, daha sonra karşılıklı görüşmeler yapılıyor. Sonuçta insan kaynakları bölümüne geliyor ve veri tabanında saklanıyor.**<sup>645</sup>

Bilişim teknolojileri sayesinde her bir iş, süreç ve özne anlık ölçülebilir, bilinebilir, kontrol edilebilir ve yönetilebilir hale getirilmektedir. Performans sistemi bir dispozitif olarak, insan kaynakları, bir alt iktidar tarafından üst iktidarın belirlediği amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için tasarlanmaktadır.

Üst iktidar öncelikle başka bir iktidarın, insan kaynakları departmanını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları departmanı sahip olduğu bilgi ile performans sistemi kurgulamakta, alt iktidar olarak bilgisine göre tanımladığı araçlarla gerçekliği tanımlamakta ve güç kullanmaktadır. Dispozitif olarak performans değerlendirme sistemi örgüt üyelerini üç temel boyutta karşılaştırarak sınıflamakta ve disipline etmektedir. Birincisi saygın değerler: etkin iletişim, iş arkadaşlarını takım çalışmasına teşvik etmek, gelişime katkı yapacak kişilere zemin hazırlamak, diğer kişilere geri bildirim sağlamaktan oluşmaktadır. İkincisi; bireysel gelişim planı, üçüncüsü ise; iş hedefleridir.

Örgütün tamamı bu performans değerlendirme sürecine insan kaynakları departmanının tanımladığı gibi dâhil olmak zorundadır. Örneğin Calgote-Palmolive elektronik ortamda yapılmasını ise şu şekilde açıklamıştır.

“Bunun üç nedeni var. Birincisi **hızlı oluşu**, ikincisi personele dokümanları doldurmaktan daha cazip gelmesi. Üçüncü neden ise, **şirket merkezi dışında personeli de sisteme dahil edilebiliyor olması**. Kısacası **server üzerinde olan herkese hizmet verebiliyorsunuz**. Bu sistemde **kendinize hedef veriyor, hedefinizi onaylıyorsunuz**. Belirli **hedefler sistem içinde kalıyor ve yıl sonunda otomatik olarak e-mail ile yollanıyor**. Bunun sonucunda değerlendirmeler yapılıyor ve karşılıklı görüşmeler tamamlanıyor.”<sup>646</sup>

Elektronik sistem maliyetleri, iş gücü kullanımı ve ihtiyacını azalttığı, bireyin kendi kendini disipline ettiği, etkinliği arttırdığı, sürecin standardını koruduğu için iktidar tarafından tercih edilmektedir. İkincisi ve en önemlisi coğrafi olarak uzak kişileri

<sup>645</sup> Ernst & Young, **Düşünceden Sonuca: İnsan Kaynakları**, Ed. Figen Tahiroğlu, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.205.

<sup>646</sup> **A.g.e.**, s.205

kontrol altına alınabilmesini sağlamasıdır. Merkez dışında personelin, günümüzde iş performansları bulundukları yer ve geçirdikleri süre dahil olmak üzere gözlemlenebilmektedir. İkinci önemli nokta, *servera* ulaşabilen herkesin hizmet alabilmesidir. Bu üst yönetimin istediği anda anlık olarak personeli denetleyebilmesini sağlamaktadır. Diğer bir nokta ise bireyin kendi kendini disipline etmesidir. Birey özne olarak kendisi için hedefler verip onaylayabilmektedir.

#### 11.4.4. Kurumsal Yapının Kurgulanması

Modern örgütlerin birinci hedefleri büyümek ve büyüklüklerini korumak olmuştur. Klasik yaklaşım içindeki iktidar örgütü zamanla büyütmeyi hedeflerken, büyüme süreci ile birlikte örgüt kendi içinde hiyerarşik bir yapı haline dönüşmektedir. Örgüt büyüklüğü ve örgütün kompleks yapısı iktidar için bir problem kaynağına dönüşmektedir. Örgüt büyüyüp kendi içinde kompleks hale geldikçe asıl üretim dışı, yardımcı ve destek hizmetler de büyümekte ve örgütün hem esnekliğini azaltmakta hem de maliyetlerini yükseltmektedir. Örgütlerin sabit giderleri artmaktadır. Örneğin Amerika Kalp Vakfı gelirlerinin yalnız %5'ini, Amerika Kanseri Topluluğu ise gelirlerinin %42'sini asıl faaliyetlerine ayırabilmekte iken; IBM yöneticileri benzer bir problemle karşılaşmış ve maliyetleri düşürmek için yaptıkları personel çıkarma ile gerçekleştirdikleri küçülmenin de problemlerine çözüm olmadığı görülmüştür. Buna karşılık dünyanın en büyük perakende satış mağazası Wall Mart ise çok katı bir şekilde asıl faaliyet alanına odaklanma stratejisine bağlı kalmış birçok ihtiyacı ürün ve hizmet olarak dış satın alma yolunu seçmiştir<sup>647</sup>.

İktidar belirsizliğin ve sürekli değişimin içinde hedeflerini gerçekleştirmeye, belirsizliği yönetmeye çalışmaktadır. Güç kullanımı ile iktidar amaç ve hedeflerine uygun istikrar oluşturmaya çalışmaktadır. İktidar örgüt yönetimi olarak öncelikle nihai ürün ve hizmetini geliştirebilmek için bilgi üretmek ya da transfer etmek zorundadır. Transfer edilenler, rekabet avantajı sağlamak veya örgütün faaliyetlerini devam ettirebilmek için sahip olması gerektiği bilgi ürünleri, üretim ve yönetim teknolojileri veya sistemsal uygulamalar gibi bilgi ürünleridir. Örgüt içinde üretilen

---

<sup>647</sup> Bergquist, a.g.e., s.51.

veya transfer edilen bilgi, örgütün ürettiği ürün veya hizmetin geliştirilmesinde, maliyetlerin düşürülmesinde, karlılığın artırılmasında kullanılmaktadır.

İktidarın derinleşmesi ve güçlenmesi bağlamında bilginin satın alınabilirliği<sup>648</sup> veya satılmaya elverişli duruma getirilmesi dikkat çekmektedir. Bilginin transferi ve satın alınabilirliğinde öncelikle teknoloji devreye girmektedir. Otomatik makinalar ürün ve hizmet standartını, hijyenini sağlamak, personelin işini kolaylaştırmak ya da tamamen insanı ikame etmek için kullanılmaktadır. Bu işlevlerinin yanında veri sağlayan sistemler olarak iktidara önemli verileri anlık sağlayabilmektedir. Hangi amaçla kullanılırsa kullanılsın en önemli görülen, verimlilik ilkesi izlenmektedir: **‘Girdiyi en aza indirmek, çıktıyı en çoğa çıkarmak ve kaliteyi artırmak’**. Verimliliğe, etkinliğe ilişkin bir gerçekliktir. Teknik bir hareketin daha iyisini yapıldığında ve mevcuttan daha az para ve enerji harcadığında iyidir<sup>649</sup>.

İktidar kullandığı bilgi teknolojileri ile örgüt yapısını ve üyelerini finansal açıdan anlamlı şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Bu Foucault’un nüfusun biyo-politiği olarak tanımladığıdır<sup>650</sup>. Örgütün insan bedenini üretim sürecine, ihtiyaç duyduğu kadar, denetimli bir şekilde girmesinin veya gerekirse çıkarılmasının ve kalanların örgütün yeni gerçekliğinin ekonomik ihtiyaçlara uygun bireyler olarak şekillenmesinin sağlanmasıdır<sup>651</sup>. Bu klasik yaklaşım tarafından da benimsenmiştir. Örneğin, 1900’den beri ortalama emek birimi her yıl %1’lik bir azalma yaşamaktadır. 1950’de mavi yakalı işçiler ABD işgücünün beşte ikisini oluştururken, 1990 yılında bu rakam beşte birine düşmüştür<sup>652</sup>. Bu oran 2009–2010 yıllarında ise sekizde birine düşmüştür<sup>653</sup>. 1900’lü yıllarından günümüze işçi başına çıktı miktarı toplam elli kat artmıştır<sup>654</sup>. Üretimde otomasyon artarken çalışan sayısı azalmaktadır.

---

<sup>648</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.112.

<sup>649</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.98.

<sup>650</sup> Raven, **a.g.e.**, s.5.

<sup>651</sup> Foucault, **Cinselliğin Tarihi**, s.105.

<sup>652</sup> Drucker, **a.g.e.**, s.198.

<sup>653</sup> USA Department Labor, Bureau of Labor Statistics, **2009–2010 Household Data Annual Averages**, <http://www.bls.gov/cps/cpsaat9.pdf>, 14.04.2011.

<sup>654</sup> Drucker, **a.g.e.**, s.201.

Jennifer Adelstein bilgi ve teknolojinin kullanımında akıl ile beden ayrılabilirdiğini vurgulamaktadır<sup>655</sup>. Aklın temsilcisi olarak görülen bilgi ürünü, otomasyon araçlarının hem çalışması hem de sağladığı katkı ve değer insandan bağımsız hale getirilmiştir. Günümüz örgütlerinde iktidarın önceliklerinden biri bu tür bilgi ve ürünleridir. Bu tür bilginin somutlaşmış hali üretimde kullanılan robotlar, örgüt içi sistemler IOS (Interorganizational system), ERP (Enterprise Resource Planning), intranet gibi elektronik sistemler, email örgütler arası ve örgüt içinde hem görev hem de veri ve bilgi paylaşımı, aynı zamanda iktidara etkin, anlık tümü sistemi kontrol imkânı sağlamaktadır<sup>656</sup>. Susan Fiske ve Eric Depret'e göre örgütün şekillendirilmesi ve disiplin **bireylerin kader kontrolüdür** aynı zamanda<sup>657</sup>. Robert Hogan bu süreçte örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçlarının birincil önceliği olmadığını vurgulamaktadır<sup>658</sup>.

Bu akıllı, otomatik makineler insanın zihinsel kavrayışını tekrar eden, uygulamalı öğrenmeden koparmıştır veya tamamen insanın yerini alabilmektedir. Çünkü makineler asla yorulmamakta, aynı işi belirli bir standartta yapabilmektedir<sup>659</sup>. İktidar tarafından insan yerine makineler tercih edilmektedir. Bunu örgütsel yapıdaki düzenlemelerin getirdiği tehditler takip etmektedir.

Örgüt yapısı üzerinde örgütün sahip olduğu teknolojinin büyük etkisi vardır<sup>660</sup>. Türkiye'de örnek Besler Gıda A.Ş.'dir. Tam otomasyonun olduğu yağ fabrikası üretimi deparmanının hiyerarşik yapısı operatör, vardiya amiri, bölüm müdürü ve fabrika müdürü şeklinde yeniden yapılandırılmıştır. Yapılandırma sonucu üretim sahasında işçi, postabaşı veya formen gibi hiyerarşik sınıflandırma kaldırılmış, yerlerini operatörler almıştır. Tüm üretim süreci kapalı yani ürün üretim sürecine personel müdahil olamamakta, üretim bilgisayar ekranlarında tamamen veri ve grafik olarak gözlemlenmektedir.

---

<sup>655</sup> Adelstein, **a.g.e.**, s.853.

<sup>656</sup> Chi, Holsapple, **a.g.e.**, 53.

<sup>657</sup> Fiske, Depret, **a.g.e.**, s.55–56.

<sup>658</sup> Hogan, **a.g.e.**, s.179.

<sup>659</sup> Hage&Powers, **Post-Industrial Lives**, Syf. 69–70.

<sup>660</sup> Birkinshaw, Nobel, Ridderstrale, **a.g.e.**, s. 275.

Örgütler yalnız üretimde kullanılan otomasyon sonucu değil ayı zamanda bilgi tabanlı süreçlerin yeniden düzenlenmesi ile süreç temelli yapılanma gerçekleştirilmektedir<sup>661</sup>. Süreç temelli yapılanma daha çok bilişim teknolojilerinin kullanılması sonucu bazı süreçler ortadan kaldırılmış, işler birleştirilmiştir. Bunların sonucu örgüt yapısında yatay ve dikey değişikliklere sebep olmuş, personel sayısı ve özellikle yönetim kademeleri azalmıştır. Örneğin Toyota yirminin üzerindeki yönetim kademesini on bire, General Motor ise yirmi sekizden on dokuzaya indirmiştir<sup>662</sup>.

Örgüt içinde iktidar bilişim teknolojileri sayesinde hem uzaktan yönetebilmekte hem de anlık verilerle mevcut durumu gözlemleyebilmektedir. Bunların sonucu olarak iktidar aktivite, insan davranışı ve zaman açısından faaliyetleri ve üyeleri sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamaya göre örgüt faaliyet, mekân ve zaman açısından yeniden değerlendirilmekte ve yapılandırılmaktadır. Örgüt daha önce kendi kaynakları ile gerçekleştirdiği birçok faaliyeti dış satın alma ile karşılanmaktadır. Dış satın alma Adam Smith'in işbölümünün yeniden yorumlanması olarak görülebilir. Dış satın almada, tıpkı üretim süreci belirli bölümlere ayrılması gibi iktidar örgüt içindeki faaliyetleri ayırmaktadır. İktidar asıl faaliyet alanına odaklanabilmek için bilgi üretmediği, rutin olarak gördüğü veya düşük maliyet ile karşılayabileceği faaliyetleri dış satın alma yolunu tercih etmektedir.

Satın alma yolu örgütler için rutin olarak görülen faaliyetlerin, örgüt dışında bağımsız olarak yapılanmasını sağlamaktadır. Yani Taylor'ın bilimsel yönetimi, örgütün dış satın alma ile karşılanan faaliyetlere uygulanması fırsatını sağlamıştır. Rutinlikten asıl faaliyet alanı haline dönüşmüşlerdir. Bu yeniden yapılanma ile rutin işler uzmanlık özelliği kazanmış ve kendi bilgi birikimine neden olmuştur.

Peter Drucker Kaliforniya'da temizlik işini dış satın alma yolunu seçen hastaneyi bu değişim süreci için örnek vermektedir. Hastane temizlik hizmetlerini kendileri yaparken bir hastanın çarşaflarını değiştirme süresi ortalama oniki dakika iken, dış satın alma şirketinin geliştirdiği yöntem ile iki dakikaya indiği görülmüştür. Hastane

---

<sup>661</sup> Liang Hung Lin, Iuan Yuan Lu, "Adoptaion of Virtual Organization By Taiwanese Electronics Firms", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.18, No.2, 2005, s.186.

<sup>662</sup> Drucker, **a.g.e.**, s.16.

yönetimi olarak dış satın alma şirketinin personeline talimat vermemekte, hizmet sağlayan şirketin yönetimine ne istediklerini veya ne istemediklerini belirtmektedir. Örgüt işin standartları belirlendikten sonra süreci ve yöntemleri şirket kendisi planlamaktadır<sup>663</sup>. Örgütler için dış satın alma ile temin edilen işler artık faaliyet alanı, bu işlerde personel ise örgüt üyesi değildir. Örgüt hizmeti satın almaktan vazgeçtiği zaman o hizmeti sunan kişi ile de ilişkisi de sona ermektedir.

Dış satın almanın farklı uygulamaları, örgütün bilgi yönetimi ve yapısı açısından farklı sonuçları bulunmaktadır. Örneğin Joo Yeon Park ve diğerleri departmanlarında bilgisayar kullanan bir örgüt bilişim teknolojileri olarak hizmet veren bir örgütten satın alma yoluna gitmesi ile sağladığı alt yapı gelişimi sayesinde sahip olmadıkları teknik bilgi ve yeni yönetim teknolojilerine sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bilgi transferi sürecinde teknolojilerin hem şirkete özgü yapılandırması hem örgüt bünyesine yerleştirilmesi hem de kullanım sürecinin yönetilmesini kapsamıştır. ERP uygulamaları, yazılım ve donanımları, anlık verilerin alınması, raporlanması ve yorumlanması ile örgüt yeni bir bilgi kaynağına sahip olmuştur<sup>664</sup>.

Üst iktidar elde ettiği anlık verilerin analizi bölgesel ve durumsal farklılaşmaları tespit ederek yeni dispoitifler ve güç kullanımı için yeni stratejiler geliştirebilmektedir. İktidar olan öznenin güç kullanımı genel, yerel, bölgesel ve departmansal biçimleri bulunmakta, güç kullanım alanı veya bireylere özgü yöntemleri ve işleyişleri açısından farklılık göstermektedir. Foucault'a göre bunun için bütün iktidar biçimleri heterojendir<sup>665</sup>. Dolayısıyla örgütlerde farklı iktidarlara bir arada bulunabilmekte veya özne farklı iktidar özellikleri gösterebilmektedir.

Birkinshaw ve diğerleri araştırmalarında iktidarın sahip olduğu bilginin özellikleri kadar yorumlamasının örgütün yapısını etkilediğini tespit etmişlerdir<sup>666</sup>. Verileri temin eden iktidarın bunları nasıl yorumlanıp, kullanılacağı önemlidir. Veri ve mesaj ne kadar çok ve derinlikli olursa olsun bilgi demek değildir. Sadece bilginin

---

<sup>663</sup> A.g.e., s.11.

<sup>664</sup> Joo Y. Parki Kun S. Im, Joon S. Kim, "The Role of IT Human Capability in The Knowledge Transfer Process in IT Outsourcing Context", **Information & Management**, Vol.48, 2011, s.53

<sup>665</sup> Foucault, **Özne Ve İktidar**, s.145.

<sup>666</sup> Birkinshaw, Nobel, Ridderstrale, **a.g.e.**, s. 274.

malzemesini oluştururlar. Bir verinin bilgi haline gelebilmesi için iktidar tarafından yorumlanması, bir göreve göre örgütlenmesi, gerçekliği oluşturması yani somut bir performansa yönlendirilmesi gerekir. st iktidarın sahip olduğu bilgi tüm rgt etkilemektedir. Örneğin; Almanya'daki Aldi şirketinin sahip olduğu perakende mağazalarını yeniden yapılandırması bu süreç için iyi örnek oluşturmaktadır. Müşterilerinin satın alma verilerini analiz eden ve müşterilerin daha çok satın aldığı, belirli altı yüz ürünü sunmaya göre yeniden yapılandırmıştır. Örgüt mağazalardaki ürün sayısını azaltmakla birlikte iş yükü azalmıştır. Bu azalmaların sonucu çalışan sayısını yarı yarıya düşürülebilmiştir. Düzenleme sonucunda maliyetlerini azaltırken, kısa bir zamanda karını üç katına çıkarmıştır<sup>667</sup>.

Nike ise; 1987 ila 1992 yılları arası sahip olduğu 20 fabrikasını kapatarak gelişmekte olan ülkelerde kendisi için üretim yapacak, kendisinin sahip olmadığı 35 yeni fabrikayı taşrenlere açtırmıştır. Nike, rgt olarak kendini kltmş ve üretim olarak esneklik kazanmış, değişen müşteri talepleri ve işçi problemleri karşısında üretimi tamamen farklı bir coğrafyaya kaydırabilme refleksi, üretimi ve ürün bulunurluğunu devam ettirebilme esnekliği kazanmıştır. Bu esnekliğin yanında üretim maliyetlerini azaltmış, üretimi farklı bir coğrafyaya kaydırma şansı ile üretim bölgesinde yasal avantajlar elde etmiştir. İktidar olarak Nike yöneticilerin yaptığı bu ağın kurgulanması ve yönetilmesi olmuştur<sup>668</sup>.

Örgüt içinde bilgi üreten veya bilgiye transferi gerçekleştiren ar-ge, bilgi işlem, iç denetim gibi departmanlar daha özerk departmanlar olarak kurgulanmışlardır. Örneğin; lker Yıldız Holding Grubunda bilgi yönetimi ve üretimi için Global Inovasyon ve Ar-Ge Grup Başkanlığı olarak bağımsız bir şirket kurulmuştur<sup>669</sup>. Bu farklılığı arka planında, iktidar farklı dil oyunları ile sylevleriyle gizlese de esas

---

<sup>667</sup> Drucker, **a.g.e.**, s.100–101.

<sup>668</sup> Victoria Carty, "Ideologies and Forms of Domination in The Organization of The Global Production and Consumption of Goods in The Emerging Postmodern Era: A Case Study of Nike Corporation and The Implications for Gender", **Gender, Work and Organization**, Vol.4, No.4 1997, s.192.

<sup>669</sup> lker, <http://www.ulker.com.tr/organizasyon.aspx#> 22.04.2010.

hedef rekabette avantaj sağlayacak olan daha iyi bir ürün, üretim süreci, daha iyi bir üretkenlik ve ekonomik faydadır<sup>670</sup>.

Teknoloji örgütlerin yapısını, süreçlerini değiştirmiştir. İnternet, ERP programları, ağsız bağlantılar için yapılması hem coğrafi olarak uzakta hem de bazı işlerin sanal ortamda yapılması imkânını sağlamıştır. Bu tarz örgütler bilişim teknolojileri sayesinde işlerin ve bireylerin koordine olduğu sanal örgütlerdir. Özellikle sanal örgütler örgüt-örgüt, örgüt-birey bağlantısını kurulmasında ve örgütlerin değişim için esnekliğe sahip olmalarında büyük imkân sağlamaktadır<sup>671</sup>. İnternet yalnız iletişimi artırmamaktadır. En önemli etki olarak iş ile işin yapıldığı mekanın birbirinden ayrılması olduğunu belirtmektedir. Örgütler mekandan bağımsız olarak küresel Pazar için ürün ve hizmetler sunabilmektedir. Dolyısıyla üst iktidar örgüt yapısını değiştirmekte, örgüt için finansal açıdan en anlamlı sistemi kurgulayarak maliyetleri düşürmeyi hedeflemektedir.

**Lorna McDougal’a göre X tipi CEO, Y tipi genel müdür ve orta ilk düzey yöneticilerin çalıştığı Z tipi örgütlerin oluşabileceği bir piyasa durumu artık ortadan kalkmaktadır** <sup>672</sup> . Örneğin Amerika Birleşik Devletleri’nde bazı hastanelerde çekilen MRI, EEG, EMG gibi tanı yöntemleri sonuçları aynı gün elektronik olarak Hindistan veya Avustralya’daki uzmanlara ulaştırılmaktadır. Saat farkından dolayı Avustralya ve Hindistan’daki uzmanlar inceledikten sonra teşhis ve gerekli tedavi raporlarını hazırlamakta ve Amerika Birleşik Devletleri’ndeki hastaneye göndermektedir. Hastanın doktoru ve hasta ertesi gün sabah hazır raporlara ulaşabilmektedir. Hastane Amerika Birleşik Devletlerinde dış hizmet satın alımı ile daha az uzman bulundurmakta, bulunan doktorları da en etkin şekilde çalıştırmaktadır. Hindistandaki doktorlara daha az ödediği için maliyetlerini de düşürmektedir. Benzer şekilde muhasebe işlemlerinde de geçerlidir. Hindistan’da bulunan bir muhasebe uzmanı ERP programlarına bağlanarak sanal ortamda başka bir ülkedeki örgütün işlerini yapabilmektedir. Dış satın alma olarak alınan hizmet

---

<sup>670</sup> Foucault, **Özne Ve İktidar**, s.147.

<sup>671</sup> Lin, Lu, **a.g.e.**, s.185.

<sup>672</sup> Lorna McDougal, “Understanding Spatiality”, Phil Turner, Elisabeth Daveport, (Editör), **Spaces, Spatiality and Technology**, Springer, Netherlands, 2005, s.67.



sonucunda örgüt rutin işler için personel istihdam etmemekte ve Hindistan'daki bu hizmet satan örgütler 7/24 hizmet vermektedir<sup>673</sup>. Bireyin iş veya takım arkadaşları farklı örgütlerin üyeleri olabilmektedir. Birey yüzyüze ilişki kurmadan, farklı coğrafyalarda ve zaman dilimlerindeki iş ve takım arkadaşları ile çalışmak zorundadır. Buna karşılık örgüt ise bir uzman istihdam etmek yerine dış satın alma ile uzmanın maliyetini %95'e kadar düşürebilmektedir<sup>674</sup>.

Dış satın alma yapan, kısmi sanal örgüt özellikleri taşıyan çok uluslu şirketler dünya ticaretinin üçte ikisini yönetmektedir. Mauel Castells'e göre bu önemli bir bilgi transferini sağlamaktadır. Orta ve büyük ölçekli firmalar çok uluslu şirketlere sözleşme yaparak hizmet satmaktadır. Çok uluslu şirketler aldıkları ürün ve hizmetin kalitesi, üretim ağlarının iyi ve verimli çalışması için örgütlere bilgi transferi gerçekleştirirken, devletler ise, Çin Devleti'nin yaptığı gibi, çok uluslu sermayenin ihtiyaçları için hem hukuk hem de eğitim sisteminde düzenlemeler yapmaktadır<sup>675</sup>.

Geleneksel örgütlerde Lyotard göre pozitif söylev ve ortama rağmen, sisteme uyum sonucunda garanti edilen birey ve grupların ihtiyaçları ve beklentileri sistemin işlemesi açısından İktidarın ikincil bir önceliğidir. Sistemin asıl amacı girdi ve çıktı arasındaki etkinlik ve verimliliğin optimizasyonudur. Hatta kurallar değişme sürecindeyken krizler, işsizlik veya grevler gibi sorunlar yaşanıyor, sistem karşıtı söylevler yükseliyor olsa bile bu içsel bir düzenlemedir. Lyotard'a göre bunun sonucu sistemin varoluşundaki artıştan başka bir şey olamaz<sup>676</sup>.

---

<sup>673</sup> Thomas Friedman, **The World Is Flat: A Brief History of The Twenty-First Century**, Farrar, Straus And Giroux, New York, 2005, s.12-16.

<sup>674</sup> **A.g.e.**, s.107.

<sup>675</sup> Castells, **a.g.e.**, s.149-159.

<sup>676</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.35.

## 12. LİDERLİK

### 12.1. Liderlik

Bernard Bass liderliğe üç farklı açıdan yaklaşılabileceğini belirtmektedir<sup>677</sup>. Birincisi süreç olarak liderlik; bir grubun oluşturulması, grub üyelerinin amaç ve hedefe göre yönlendirilmesi sürecidir. İkincisi ise temel kişilik özellikleri olarak liderlik; bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinlik gibi temel özellikler veya karakteri ile diğer kişileri etkileme, yönlendirme becerisi. Üçüncüsü ise davranış olarak liderlik; bireyin gruba getirdiği yeni davranışlardır.

Liderlik herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla, bireyin ya da grubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek, grubun devamını sağlama süreci olarak tanımlanabilir<sup>678</sup>.

Liderlik sürecinde post-modernistler için önemli bir nokta lider ile takipçisi arasındaki güç kullanımıdır<sup>679</sup>. Güç kullanımı açısından bakıldığında zaman lider takipçileri amaç ve hedefi, süreci, süreçte kullanılacak araçları ve en önemlisi takipçilerini disipline edecek araçları kurgular. Bu durumda amaç ve hedefi gerçekleştirmek düzeyinde kalmaz, aynı zamanda bireylerde dönüşümü de gerçekleştirir. Bununla birlikte liderlik sürecinde ortaya çıkan ihtiyaçlara göre kendisini de disipline etmeli, geliştirmelidir. Dolayısıyla klasik yaklaşımın varsaydığı gibi tek yönlü bir durum değil, çok yönlü bir süreçtir. Bunun için post-modern yaklaşıma göre liderlik karmaşık ve hem liderin hem de takipçilerin aktif olmaya zorlandığı bir süreçtir.

---

<sup>677</sup> Bernard M. Bass, **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership**, Free Press, New York, 1990, s.11-19.

<sup>678</sup> İnci Artan, "Liderlik", **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Ed. Suna Tevrüz, İnci Artan, Tülay Bozkurt, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.189.

<sup>679</sup> Peter G. Northouse, "Introduction", Ed. Peter Northouse, **Leadership**, Sage Publications, California, 2004, s.2.

## 12.2. Modernizm ve Liderlik

Modernizm modern toplum, örgüt ve birey için evrensel özelliklerin olduğunu varsaymış ve modernleşme sürecinde sınıflandırılmış toplumu, bilimsel yönetim, iş bölümü ve bürokratik örgüt yapısını, rasyonel bireyi oluşturmayı önemsemiştir. Liderlik açısından bakıldığı zaman lider takipçi ilişkisinde daha çok lider üzerine odaklanmış ve öncelikle evrensel bir liderlik modelleri tanımlamayı hedeflemiştir. R.M. Stogdill 1904 ila 1947 yılları arası 124 liderlik özelliğini araştırmış, 1948 ila 1970 arası 163 araştırma yapmış fakat evrensel bir lider tanımına ulaşamamıştır. Fakat zeka, girişim, yönetim kabiliyeti, kendine güven ve iyi düzeyde mesleki bilgiye sahip kişilerin liderlik özelliklerini gösterme olasılığının yüksek, buna karşılık bu özelliklerin lider olmak için gerekli şartlar olmadığı, bu özellikler olmasa bile bireyin liderlik yapabileceği tespit etmiştir<sup>680</sup>.

Davranışçı liderlik modelleri, Ohio State, Michigan Üniversitesi, Blake ve Mouton Yönetim Biçimi, Mc Gregor X veya Y Teorileri, Likert Sistem 4 modeli; durumsal liderlik teorileri Tannenbaum-Schmidt Lider Davranış Süreci, Fiedler Durumsal Liderlik Modeli, House-Mitchell Amaç-Yol Teorisi, Vroom-Yetton Karar Verme Modeli, Hersey Blanchard Durumsal Teorisi bürokratik bir yapı içinde yönetici konumundaki kişilerin liderlik yaklaşımını amaç ve hedeflere yönelik sürecin yönetimi açısından yaklaşmışlardır. Klasik yaklaşım liderliği grup ve süreç içinde mutlak bir liderin fonksiyonu, mutlak güçlü ve her zaman için lider ile takipçisi arasındaki güç mesafesi yüksek olduğunu kabul etmiştir. Liderin temel kişilik özellikleri açısından takipçilerinden ayrıldığı, liderlik sürecinde liderin aktif, takipçileri pasif olduğu varsayılmıştır. Hatta takipçilerin psikolojik gereksinimlerini de karşılamak için çalıştıkları göz ardı edilmiştir<sup>681</sup>. Örgüt içinde kullanılan bilgi ve teknolojinin yavaş değiştiği, örgütte istikrar oluşturulmasının gerekli görüldüğü, her şeyin bilimsel yönetime göre planlanarak, her bireyin görevi netleştirildiği için klasik yaklaşım liderliği amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi olarak tek boyutlu kabul etmiştir.

---

<sup>680</sup> A.g.e., s.15-16.

<sup>681</sup> Harry Levinson, **Liderlik Psikolojisi**, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2006, s.1.

Klasik yaklaşım örgüt içinde yöneticilerin liderlik özelliklerini olabileceğini kabul etmekle birlikte vizyoner liderlik özelliklerini kullanmalarına izin vermemiştir. Bilimsel yönetim ve iş bölümü temelli yapılanma, istikrarlı yapı stratejik ve vizyoner liderliğin ihtiyacını ortadan kaldırmayı hedeflemiştir. Vizyoner liderlik özellikleri ortaya çıktığı zaman üst iktidar ve klasik örgüt kültürü bu durumu tehdit olarak algılamıştır. Klasik yaklaşımda yöneticiler örgüt amaç ve hedeflerine karşı bireysel olmayan ve pasif bir tutuma sahip olmuşlardır. Yöneticiler de kendileri için kurgulanmış belirli bir düzene ihtiyaç duymuş, çünkü kendileri örgütün mevcut yapı ve süreçlerinin uygulayıcı ve koruyucuları olarak disipline edilmişlerdir. Görevleri gereği tanımlanmış olanı uygulamak için yönetmiş ve kontrol etmişlerdir. Kendileri bu koruyucu kimlik ve rolleri ile özdeşleştirme eğiliminde olmuşlardır. Kendilerini ve kariyerlerini adadıkları örgütün değişim veya yeniden yapılanma süreci sonucunda beklemedikleri bir durumla karşılaştıkları zaman ihanete uğramış hissetmektedirler<sup>682</sup>.

Klasik yaklaşımda örgütsel yapı ve kültür, güçlü ve istikrarlı ise liderlik yapısal araçlar tarafından ikame edilmiştir. Post-modern dönemde güçlü ve istikrarlı bir kültür ve yapının bulunmaması liderliği ikame eden özellikleri ortadan kaldırmakta ve belirsizlik liderliği daha önemli hale getirmektedir.

### **12.3. Post-Modernizm ve Liderlik**

Post-modernizme göre liderlik sürecinde güç kullanımı varsa liderlik mevcuttur, bir yönetici veya bireyin bilgi ve becerisi var fakat bu bilgi ve beceri güç kullanımında aktif hale getirilmemişse liderlik bulunmamaktadır. Bunun için post-modern örgütte klasik yaklaşımın varsaydığı gibi önceden belirlenmiş hiyerarşik yapıya göre lider ve takipçileri statü ve rolleri yoktur. Bunun için herkesin bilgisine ve becerisine göre güç kullanma imkanı vardır, tüm bireyler lidere yani iktidara dönüşebilirler.

---

<sup>682</sup> Glenn Rowe, "Creating Wealth In Organizations: The Role of Stratejik Leadership", **Academy of Management Executive**, Vol.15, No.1, 2001, s.84.

Örneğin; psikodinamik yaklaşım, liderlerin temel kişilik özellikleri ile beraber takipçilerinin cevaplarını anlamaya çalışır. Lider yalnız amaç ve hedefe ulaşma değil aynı zamanda takipçilerinin, kendi kendilerini değerlendirerek, hem lidere hem de diğer takipçilere karşı tutum ve davranışlarını sorgulamaya cesaretlendirmelidir<sup>683</sup>. Daha ilerisi lider kendi amaç, hedef ve isteğini karşı tarafa empoze edebilmesi için negatif, zorlayıcı, çatışmacı yaklaşım yerine kendi duygularını kontrol ederek **poker yüz** ile kendisi, takipçileri ve örgüt için sistemi çalışır hale getirmelidir<sup>684</sup>. Örgüt iktidarı tek ve mutlak lider olarak tüm sorumluluğu üzerine almak yerine, bireylerin kendi kendini geliştirmesini, kontrol etmesini sağlamalıdır. Bunun için **kişisel liderlik, kendi kendine liderlik ve kişisel vizyoner liderlik** gibi liderlik yaklaşımları önemli hale gelmiştir.

Modern örgüt yönetimi personeli sorumluluktan kurtarıcı, lider takipçi ilişkisini netleştirici kurallar, sınırlar, prosedürler, politikalar günümüzde değişim içindedir. Günümüzde örgütler daha az istikrarlı yapılara ve geçici sistemlere dönüşmüştür. Hızla değişen şartlara göre kullanılan bilim, teknoloji, örgüt yapısı, personel ve ilişkiler iktidar tarafından değiştirilebilmektedir. Örgüt içi ve dışı ilişkiler değişmekte, bireylerin aynı anda farklı proje ve örgütlerde bulunmaları artmaktadır. Bireyler, normatif bağımsızlıkları ile kendileri için fayda sağlayacak bu akışkanlığı, değişimi hızlandırmaktadır. Birçok örgüt ve birey birbirleriyle, zaman ve coğrafi mekandan bağımsız olarak, hem geçici hem de sanal ortamda işbirliği yapmaktadır.

Günümüz iktidarının odağı, örgüt şemasındaki hiyerarşik kutular ve bağlantıları yerine, ağ temelli ilişkilerin yönetimidir. Üst yönetim, örgütün daimi ve istikrarlı, modern örgüt iktidarının önemli gördüğü araçlara bağlı kalmayı olumsuz görmektedir. Spesifik kural ve sabit bir örgüt yapısının bulunmaması bireylerin değişime uyum sağlamasını, bu uyum süreci ise, bir işte istikrar oluşturmak yerine, farklı şartlara uyum sağlama becerisini geliştirmeyi gerekli kılmaktadır. Düşünsel modeller bireyin karşılaştığı durumlarla baş etmelerine ve diğer bireylerle ilişkilerini düzenlemeye yardımcı olmaktadır. Post-modern, post-bürokratik, sınırsız, ağ

---

<sup>683</sup> Ernest L. Stech, “Psychodynamic Approach”, Ed. Peter Northouse, **Leadership**, Sage Publications, California, 2004, s.236.

<sup>684</sup> **Ag.e.**, s.243.

örgütlerin ortaya çıkması liderliğin ne olduğu ve rolü ile ilgili sorulan soruların artmasına neden olmuştur<sup>685</sup>.

Post-modern liderliğin **geliştirici ve değişime uyum sağlayıcı özellikleri** ile ilgilenmektedir. **Liderlik daha çok değişimi yakalama, onunla başa çıkma ile ilgili hale gelmiştir.** Son yıllarda bu yaklaşımın önem kazanmasının nedeni, iş dünyasının daha rekabetçi ve hareketli hale gelmesidir. Daha fazla değişim daha çok lider ve liderlik istemektedir<sup>686</sup>.

Modern örgütler devamlılık ve istikrara vurgu yaparak, değişim karşısında güvenlik vaadinde bulunmuşlardır. Değişim, bireyde endişeye neden olmaktadır. Özellikle bireyin kimliğini, rolünü, statüsünü, bilgi ve tecrübesini tehdit ediyorsa değişime direnç ortaya çıkmaktadır. Edgar Schein değişim sürecinde eğer bireyler kendilerini güvende hissetmiyorlarsa değişimin bir ihtiyaca dönüştüğünü belirtmektedir<sup>687</sup>. Eğer klasik yaklaşıma göre disiplin edilmiş birey değişim karşısında kendini tehdit altında görürse değişim ihtiyacını inkar etmekte ve değişime direnmektedir.

Boas Shamir liderliği **değişim ajanlığı** olarak tanımlamakta, **zayıf ve güçlü liderlik** olarak ikiye ayırmaktadır. **Güçlü liderlik otoriter bir liderlik veya lidere bağlı olan kişilerde bağlılık oluşturulması değildir. Güçlü liderlik liderin aktif ve görünür olduğu, takipçilerin gelişimlerini sağlamak, onların güçlenmesi yoluyla sağlamaktadır**<sup>688</sup>.

Schein'e göre vizyoner liderlik önemi burada ortaya çıkmaktadır. Vizyoner liderlik örgütün sağlamadığı güvenlik yerine ikame edilen araçlardan biridir<sup>689</sup>. Birey açısından değişimi yönetebilme imkanı **vizyoner liderliğin** oluşmasına neden olmaktadır. Bir vizyonun oluşturulması ve liderin bunu söylevi haline getirmesi Ingo Winkler'e göre lider-takipçi ilişkisinde ve takipçilerin lideri karizmatik olarak

---

<sup>685</sup> Boas Shamir, "Leadership In Boundaryless Organizations: Disposable or Indispensable?", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.8, No.1, 1999, s.49.

<sup>686</sup> John P. Kotter, "Liderler Gerçekte Ne Yapar?", **Liderlik, Harvard Business Review**, Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s.45.

<sup>687</sup> Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey & Bass, San Francisco, 2004, s.323.

<sup>688</sup> Shamir, **a.g.e.**, s.52.

<sup>689</sup> Schein, **a.g.e.**, s.323.

tanımlamalarındaki en önemli noktadır<sup>690</sup>. Bass bunun için vizyoner ve dönüşümcü liderliğin karizmanın bir kaynağı olduğunu belirtmektedir<sup>691</sup>. Dönüşümcü liderlik takipçilerinin liderlik kapasitelerini bilgiye dayalı olarak geliştirmelerini hedefler<sup>692</sup>. Çünkü bireyin kendini kurgulaması sağlayan süreci ve sürekliliği oluşturur. Birey bireysel gelişim planını yapması ve uygulamaya koyabilmesi için kendi kendine liderlik yapmasını öğrenmesi gerekmektedir.

**Dönüştürücü, stratejik, otantik, hizmetkar ve karizmatik liderlik yaklaşımları güçlü liderlik yaklaşımları olarak görülmektedir.** Lider takipçi ilişkisinde liderin kendini görünebilir ve baskın kılması gereken liderlik yaklaşımlarıdır. Bu pozitif disiplin merkezli liderlik yaklaşımları ile birlikte takipçi bireyin sorumluluğunda olan kendi kendine liderlik ve paylaşılan liderlik gibi alt liderlik yaklaşımları bulunmaktadır. Bu liderlik yaklaşımları zayıf liderlik yaklaşımlarıdır. **Zayıf liderlik yaklaşımlarının sorumluluğu takipçi bireye aittir. Henry Mintzberg’e göre bu durum liderlik rolünün dolaylı uygulamasıdır**<sup>693</sup>.

**Post-modern liderlik yaklaşımları örgüt içinde lider takipçi arasındaki güç mesafesini azaltırken, bir yandan takipçiler arasındaki güç mesafesini artırmaktadır.** Çünkü her birey kendi kendine liderliği aynı seviyede kurgulayamaz, uygulayamaz dolayısıyla bireyler arasında farklılaşmaya neden olmaktadır. Bireysel bilgi yönetimini ve gelişimi hedefleyen bu zayıf liderlik tarzları teşvik edilmektedir. Çünkü bireyin yeni bilgilere ulaşması ve örgüt hizmetine sunması iktidar tarafında örgütün yapmış olduğu yatırımın geri dönüş oranını artıran stratejik bir unsur olarak görülmektedir<sup>694</sup>. Aynı zamanda kendisi için bir vizyona ve bireysel gelişim planı sahibi birey gelecek hedefli, bireysel risk alan, kendisini kurgulamak ve oluşturma

---

<sup>690</sup> Ingo Winkler, **Contemporary Leadership Theories**, Springer-Verlag, Berlin, 2010, s.34.

<sup>691</sup> **A.g.e.**, s.41.

<sup>692</sup> Rebecca Reichard, Ronald Riggio, Diana W. Guerin, Pamelle H. Oliver, Allan W. Gottfried, Adele Eskeles Gottfried, “A Longitudinal Analysis of Relationship Between Adolescent Personality and Intelligence with Adult Leader Emergence and Transformational Leadership”, **The Leadership Quarterly**, Vol.22, 2001, s.472-473

<sup>693</sup> Henry Mintzberg, “Yöneticinin İşi: İnançlar ve Olgular”, Çev. Meral Tüzel, **Liderlik, Harvard Business Review**, Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s.23.

<sup>694</sup> James H. Bair, Ellen O’Connor, “The State of The Product in Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, Vol.2, No.2, 1998, s.22.

sürecinde örgüte bağımlı değildir<sup>695</sup>. Henry Mintzberg'e göre bireyler ihtiyaç duydukları liderlik modellerini öğrenebilirler<sup>696</sup> liderlik öğrenme ile kazanılabilecek bir kimliktir.

Diğer bir zayıf liderlik ise **tek kullanımlık liderliktir**. Üst yönetimin esneklik için geçici anlaşmaları tercih etmesi, liderliğe belirli bir süre ve içeriği kapsayan, kendisi haricindeki kişilerin de tarafından icra edilebileceği bir fonksiyon olarak bakmasına neden olmuştur. Bu tarz liderlik özellikle projeye bağlı hedefleri gerçekleştirmek için, bilgi temelli bir liderlik ilişkisi olmaktadır. Üst yönetim dışındaki birey sahip olduğu bilgi nedeniyle diğer birey veya gruba liderlik yapabilir. Liderlik aynı grup içinde farklı bir bilgi veya ilişki ihtiyacını karşılayan diğer birey veya bireylere geçebilir. Aynı birey birden fazla gruba farklı açılardan liderlik yapabilir veya takipçi olabilir. Bu tarz liderlik kolektivist liderlik, anlık liderlik, paylaşılan liderlik veya dağıtılmış liderlik olarak tanımlanmıştır<sup>697</sup>.

Lider ister anlık, proje bazlı, isterse uzun dönemli olsun, sahip olduğu bilgi ile öncelikle “*ne?*”, “*neden?*” ve “*nasıl aktarılmalı?*” sorularına cevap verebiliyorsa liderlik özelliklerini sergilemektedir. Çünkü değişimin yüksek olduğu örgütte, değişen yapı ve kaybolan istikrar yasal gücün zayıflamasına neden olmakta, bununla birlikte pozitif disiplin yaklaşımı yasal gücü daha da zayıflatmaktadır. Sınırların sürekli değiştiği, esnek, sabit bir örgütsel yapının bulunmadığı örgütlerde liderler yasal otoritelerine güvenmemelidir.

Weberci klasik yaklaşıma göre karizma çok sık yaşanmayan fakat yaşandığı zaman radikal değişiklikler yaratmaktadır. Değişimin takibinde karizma ile ortaya çıkan sonuçların kurumsallaştırılması, rutin ve istikrar kazandırılması gerekir. Fakat günümüz örgütlerinde bu durum geçerli değildir. Dış çevreden kaynaklanan belirsizlik, yeni teknolojiler, rakiplerin ve örgüt sınırlarının sürekli değişmesi iktidarın örgütü istikrarlı, uzun süre koruyabilecek şekilde yapısını biçimlendirilmesi zordur. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi değişimin, belirsizliğin artması istikrarlı

---

<sup>695</sup> Glenn Rowe, **a.g.e.**, s.82.

<sup>696</sup> Mintzberg, **a.g.e.**, s.33.

<sup>697</sup> Shamir, **a.g.e.**, s.54.



örgüt yapıları ve kültürleri zayıflatmasıdır. Bunun için sürekli değişimi yönetebilmek, “*ne?*” “*neden?*” ve “*nasıl?*” soruları sorulduğu zaman hızlı cevap verebilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu soruların cevabı daha iyi bir geleceğin kurgulayıcısı ve hareket kaynağı olarak görülmektedir. Lider örgütün gerçekliğini oluştururken takipçilere gelecek için rehberlik ve motive etmekte, dönüşmelerine yardımcı olmakta, liderler için çekim alanı yani liderlik alanı oluşturmaktadır<sup>698</sup>.

İkincisi ise; post-modern örgütlerde karizmatik liderliğin sonuçlarının kurumsallaştırılması üst iktidar tarafından istenilmemektedir. Bu sebepten dolayı birçok aktivite ve süreç minimum seviyede kurumsallaştırılmaktadır. Çünkü üst seviyede kurumsallaştırma esnekliği azaltmakta, değişime engel olduğu düşünülmektedir. Karizma ve değişim yüksek derecede birbirleri ile ilişkilidir ve post-modern dönemde karizma geçicidir ve uzun dönemli bir olgu değildir.

#### ***Bireyler Arası Bilgiye Dayalı Güç Kullanımı: Lider ve İktidarlık***

Hem geleneksel, hem klasik hem de post-modern dönemde güç ve bilgi arasında her zaman bir ilişki olduğu kabul edilmiştir. ‘*Bilgi güçtür.*’<sup>699</sup> vurgusu ile bilgiye ulaşma hedef olarak gösterilmiş, bilgiye sahip olmak ve bilgiyi yönetmek bir iktidar kaynağı olarak görülmüştür. İktidar mücadelesinde birey bilgiyi stratejik unsur, disiplin aracı olarak görmektedir. Çünkü örgüt için önemli bir bilgiye sahip olan birey önemli bir güç kaynağına, doğal olarak güç kullanım alanına ve iktidara dönüşme şansına sahip olmaktadır<sup>700</sup>. Bu açıdan bakıldığında Foucault’a göre bilgi olmadan gücün aktif olma imkânı yoktur. Post-modern birey bilgiye sahip ise iktidara dönüşmemesi gibi bir alternatif yoktur<sup>701</sup>. Bilginin güç kaynağı olarak bakıldığında bireyin sahip olduğu açık veya gizli bilginin hangisini, ne kadar ve nasıl kullandığı önemlidir. Henry Mintzberg ve Polayni iktidara dönüşme sürecinde özellikle bireyin şahsına bağlı gizli

---

<sup>698</sup> Winkler, **a.g.e.**, s.32-33.

<sup>699</sup> Athulangi Mutsheva, “A Theoretical Exploration of Information Behavior: Power Perspective”, **New Information Perspectives**, Vol.59, No.3, 2007, s.250.

<sup>700</sup> Ng., Feldman, **a.g.e.**, s.1059.

<sup>701</sup> Townley, “Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resources Management”, s.520.

bilgiye<sup>702</sup> vurgu yapmaktadır. B J Avolio ve W L Gardner ise gizli bilginin bireyi otantik lidere dönüştürdüğünü belirtmektedir<sup>703</sup>.

Güç kullanımında güç kullanan iktidar yani lider ile üzerinde güç kullandığı birey yani takipçisi arasında karşılıklı bir bağımlılık oluşmaktadır. Bireyler arasında bağımlılığın az olduğu durumu Jeffrey Pfeffer zayıf ve başarısız yönetimin sonucu olarak tanımlamıştır<sup>704</sup>. Bu klasik yaklaşımın güç kullanım politikasıdır. Klasik yaklaşıma göre üst iktidar tek güç kullanıcısı olarak her zaman astların bağımlılığını artırmalı ve tüm düzenlemelerde bu yaklaşımı benimsemelidir.

Post-modern yaklaşımda iktidar, liderlik rolü ile bireyi amaç ve hedeflere hizmet ederken bireyi güçlendirilmeyi tercih etmektedir. Bireyin ‘özne’liği, yani özerkliğinin sağlanması, güçlendirilmesi post-modern iktidarın tercihidir. Post-modern iktidar için birey çoklu ve sürekli değişen görev ve sorumlulukları dolayısıyla çoklu kimliklere sahip olabilen, bireysel gelişim planına sahip bireydir.

Özne olarak güçlendirilmiş birey post-modern iktidarın pozitif yaklaşımının sonucu kendi iradesi ve güdülenmesinin kurgusu ve yapılandırılmasının sorumluluğu kendisindedir. Diğer tarafta örgüt yapısı ve uygulamaları içinde aktif olmak yani alt iktidarlara dönüşmeye zorlanmaktadır çünkü post-modern iktidar kurguladığı yapı içinde kendi iktidarına hizmet eden başka iktidarlara ihtiyaç duymaktadır ve oluşmasına izin vermektedir. Foucault günümüz örgütlerinin iyi çalışabilmesi için bu alt iktidarlara olmalarının mecburi olduğunu belirtmektedir<sup>705</sup>. Bunun için pozitif uygulamalar içinde birey kendini izleme yetkinliği, liderlik ve diğer kurgulanmış araçlar ile özne olarak davranması hedeflenmiştir.

Post-modern iktidar bireye kendi sorumluluğunu devretmiştir. Bu devrin hedefi bireyin kendini disipline etmesidir<sup>706</sup>. Bireyin kendini özneye dönüştürmesi ile iktidarın güç kullanımının gelişimine, derinleşmesi ve gerçek olarak tanımlananın

---

<sup>702</sup> Nonaka, **a.g.e.**, s.16.

<sup>703</sup> B J Avolio ve W L Gardner, “Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership”, **Leadership Quarterly**, Vol.16, No.3, 2005, s.328.

<sup>704</sup> Alexander Haslam, **Psychology In Organizations**, Sage Publication, London, 2004, s.144.

<sup>705</sup> Foucault, **İktidarın Gözü**, s.176.

<sup>706</sup> Foucault, **Power**, s.326–327.

kabul edilmesi için bir araç olmaya gönüllü olmasıdır. Başka bireylerin disipline edilmesini sağlayacak araçları bilgisi ile, alt iktidar olarak bilgiye dayalı güç kullanarak örgüt içinde kendini güç kullanım alanlarını kurgulamakta ve yönetmektedir. Bu sayede üst iktidarın tüm örgütü uzaktan yönetmesi ve hiyerarşik yapıdaki alt kademedekilerin disipline edilmesi, şekillendirilmesi sağlanmaktadır<sup>707</sup>. Birey hem kendine liderlik etme hem de beraber çalıştığı kişilere liderlik etmek zorundadır. Bu disiplin süreci örgüt ve piyasa yönelik ürün haline getirilmiş yani takım oyuncusu, kendini ve çevresini motive edebilen, strese dayanıklı, işbirliğine açık, bireysel gelişime önem veren gibi özellikler ile kendisini tanımlayan, kendini farklı kimlikler ile özleştirmeye, bilgi, beceri kazanma bir iradeye sahip olmak gibi çok geniş kapsamlı bir düreçtir.

Bu iktidar paylaşımında birey kendini kurgulamak, bireysel gelişimini planlamak, hedeflerini örgüt hedefleri ile örtüştürmek ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bilgisini güç kullanım bir aracına dönüştürmek zorundadır. Her birey üst iktidarın bir alt iktidarı olmaya hazır ve mevcut durumda güç kullanmasa bile her zaman aktif olması beklenen parçasıdır. Hem kendisi kurgulanmıştır hem de disiplin sürecini ve süreçte kullanılacak araçları kurgulayandır<sup>708</sup>.

Martin Rahe örgütün bilgiye göre bireyleri karşılaştırmacı değerlendirmelerinin iktidara dönüşmek isteyen bireyler için önemli bir güdüleme kaynağı olduğunu vurgulamaktadır<sup>709</sup>. Bu sınıflama bireyler arasında bilgiye sahip olmayı teşvik etmektedir. Kurgulanan sınıflayıcı ve karşılaştırmacı uygulamalar bireyi iktidara dönüştüren süreçlerin kapsamındadır. Süreç sonuçları özne olarak bireyi buyurucu ve değerlendirme yapmaya ehliyetli kılan bir araç yapmaktadır<sup>710</sup>.

Etkinliğini ve verimliliğini geliştirmekle yükümlü olan üst iktidarın tek elden eksiksiz bir denetim iddiası günümüzde tutarsızdır. Klasik yaklaşımın tek ve mutlak

---

<sup>707</sup> A.g.e., s.341.

<sup>708</sup> Tom Karp, "The Inner Entrepreneur: A Constructivistic View of Entrepreneurial Reality Construction", **Journal of Change Management**, Vol.6, No.3, 2006, s.302.

<sup>709</sup> Rahe, a.g.e., s.107–112.

<sup>710</sup> Lyotard, a.g.e., s.50.

iktidar yaklaşımı post-modern örgütün etkinliğini ve verimliliğini düşürmektedir<sup>711</sup>. Bunun için üst iktidar alt iktidarlar kurgulamakta, alt iktidar adayı bireyleri cesaretlendirmekte ve güçlenmeleri için alanlar oluşturmaktadır. Post-modern örgüt içindeki alt iktidarlar lider olarak dönüştürme kapasitesi olan, farklılaştırabilme gücüne sahip değişim ajanlarıdır<sup>712</sup>. Boas Shamir bu liderliği “değişim ajanlığı” olarak tanımlamaktadır<sup>713</sup>.

Önemli nokta üst iktidarın örgüt gerçekliğin ve geleceğin nasıl olması gerektiğini bir arzıcı olarak tanımlaması için gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olup olmadığıdır. Üst iktidarın tanımladığı gerçeklik içinde bireyin alt iktidara dönüşmesinin anlamı, örgütün amaç ve hedeflere hizmet edebilecek alt disiplin araçlarını kendi bilgisi ile kurgulaması ve uygulamasıdır. Foucault bir örgütün ancak tabandaki alt iktidar sistemi iyi çalışıyorsa örgütün iyi çalışabileceğini belirtmektedir<sup>714</sup>. Günümüz örgütlerinin iyi çalışabilmesi için bu alt iktidarların fonksiyonları hayatıdır ve oluşturulmaları mecburidir.

Jack Barbalet sosyal gücü örgüt yönetiminin sosyal ilişkilerin yaratıcı ve zorlayıcı potansiyeliyle oluşturduğu, yönettiği ve kullandığı güç olarak tanımlamaktadır<sup>715</sup>. Dolayısıyla üst iktidar değişim için sosyal gücü oluşturacak alt iktidarlara kullanmakta ve kendisini gizlemektedir. Alt iktidar kendisinin belirlemediği, üst iktidarın tanımladığı örgütsel hedefleri personelin kabul etmesinden ve hedeflerin gerçekleştirmede izlenecek yol ve yöntemin kurgulanmasından sorumludur<sup>716</sup>. Aynı zamanda disipline eden güç kullanımı mümkün olduğunca pozitif görülen uygulamaların içine gizlemesi gereklidir.

A bireyi üst iktidar olarak B bireyi için gerçeklik tanımını yaparken, aynı zamanda B’nin bilgisine ve güç kullanımına, yani alt iktidarlığına ihtiyacı vardır. B alt iktidar olarak bilgisi ile diğer üyeler üzerinde A’nın iktidarını güçlendirmekte, A üst

---

<sup>711</sup> A.g.e., s.121.

<sup>712</sup> Belaya, Hanf, a.g.e., s. 1043.

<sup>713</sup> Shamir, a.g.e., s.52.

<sup>714</sup> Foucault, **İktidarın Gözü**, s.176.

<sup>715</sup> Jack M. Barbalet, “Power and Resistance”, **British Journal of Sociology**, Vol.36, No.4, 1985, s.538.

<sup>716</sup> Simon, Oakes, a.g.e., s.114.

iktidarın tanımladığı gerçekliğine göre disiplin sistemini kurgulamaktadır. Örneğin insan kaynakları müdürü alt iktidar olarak kendi bilgisine göre kurguladığı performans değerlendirmede süreci ile hem diğer alt iktidarlara hem de personeli disipline etmektedir. Örneğin; Knights ve Darren McCabe araştırmasında, performans değerlendirme sürecinde astlarıyla görüşme aşaması bir yönetici tarafından değerlendirilmiştir.

“Eskiden yalnızca işin yapılıp yapılmadığı ile ilgileniyorduk. Eğer yapılmamışsa tek yol ‘Neden yapmadınız?’ sorusuydu. Fakat şimdi yönetimin beklentileri değişti. Personele hedefleri kabul ettirmeliyim. Samimi bir şekilde yaklaşmak zorundayız. Çalışanın bireysel gelişimi ve sorunlarıyla da ilgilenmem gerekiyor. Hem bireyin hayatında hem de tüm örgüt içinde ne olup bittiğinden haberim olmalı. Hem astıma hem de üstüme gerekli tüm desteği sağlamalıyım”<sup>717</sup>.

İnsan kaynakları departmanın alt iktidar olarak tanımladığı yeni gerçeklikte negatif yaklaşımdan pozitif bir yaklaşımı benimsemiştir. Görüşmeyi yapan yöneticinin yine alt iktidar olarak düşünsel modellerini yeniden düzenlenmesi gereklidir çünkü hem üstü hem de astı ile olan ilişkisi yeniden tanımlanmıştır. Bu süreç için alt iktidar gerekli bilgi kazanımı ile kendi kendini de disipline etmesi beklenmektedir. Üst-ast görüşmesinde görüldüğü gibi lider olarak hedeflerin kabul ettirilmesinde iletişim yöntemlerinin pozitif kullanılması beklenmektedir. Güç kullanımı alt iktidarın belirli uygulamayı kurgulayarak başka alt iktidarlara olsalar bile bireyleri disipline etmektedir. Alt iktidar olan yönetici hem kendisini hem de personeli disipline etmek zorundadır. Yönetici mesleki bilgisinin yanında liderlik için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere de sahip olması, kazanması gereklidir.

Liderlik için bilgi kazanım süreci hali hazırda başlı başına bir disiplin sürecidir. Örneğin Crissa S. Amstrong, Peter Newcombe ve Robin Martin **liderin davranış esnekliği** üzerine yapmış oldukları çalışmada **durumsal liderlik** eğitime katılmış bireylerin liderlik için gerekli olan farklı davranışlar gösterebilme beceri ve esnekliğine sahip oldukları tespit etmişlerdir. Bununla birlikte eğitime katılmamış kişilerin daha çok otoriter liderlik tarzını benimserken, durumsal liderlik tarzı

<sup>717</sup> Davd Knights, Darren McCabe, “Governing Through Teamwork: Reconstituting Subjectivity In A Call Centre”, **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.7, 2003, s.1604.

eğitimine katılmış liderlerin ise daha pozitif olan destekleyici liderlik tarzını benimsedikleri görülmüştür<sup>718</sup>. Alexandar Haslam’a göre günümüzde liderlerinin başarısız g r lmelerindeki en büyük neden, disiplin sürecinde kendisi için en kolay olan güç kullanımı tarzını kullanmasıdır. Bu genellikle klasik yaklaşımın benimsediği otoriter, işe dönük liderliktir. İktidar her yerde negatif tarzı kullanarak genellemektedir<sup>719</sup>. Bu tek tip güç kullanımı tarzı liderin hem iktidarını kaybetmesine neden olurken hem de örgüte zarar vermektedir.

Lider iktidar olarak oluşturduğu stratejiler, kabul ettirdiği hedefler ve kullandığı yöntemlerle liderlik kurgusunun gerçekliğini devam ettirmektedir. Her kademedeki lider meşruiyetini kabul ettirebilmesi için geçerliliğini kanıtlayabilmesi gereklidir. Lider temelde iktidar olarak gerçeklik hakkında kanıt üretebildiği sürece gerçeklik söylediği gibi olmaktadır. Eğer liderin kurguladığı gerçekliğe alternatif başka bir lider adayı birey tarafından yeni bir gerçeklik üst iktidarın amaç ve hedefleri için daha az maliyet, daha fazla verimlilik vaat ediyorsa birey liderliğini kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalır. Bu süreçteki kesin gerçek hiyerarşik yapının yerini alan bilginin kullanımına dayalı sınıflandırılmış yapı, iktidarlara ilişkisi, güç kullanımı ve farklılaşmanın sonucu güçlenen bireyciliktir.

Bireycilik iktidar mücadelesinin şiddetini artırmaktadır. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi; **post-modern toplumda lider olmak isteyen birey için liderlik başarılabilir bir kimlik olarak tanımlanmıştır**. Birey lider kimliğini kazanabilmek için bilgiye sahip olmak, diğerlerinden farklılaşmak ve rekabet ortamında g   kullanmak zorundadır.

İkincisi ise veriye, **mesaja ve hazır bilgiye ulaşabilmek veya kaynakları yönetmek iktidar olma yolunda önemli bir faktördür**<sup>720</sup>. Fakat post-modern örgütlerde örgüt içi kaynaklara ulaşmak ve yönetmek yeterli olmamaktadır. Birey  rg t dışı bilgi kaynaklarına ulaşmak ve kullanılabilmek gereklidir. Eric Depret ve Susan Fiske bireyin **lider olma başarısızlığının sebepleri olarak bilgi eksikliği,**

<sup>718</sup> Crissa S. Armstrong, Peter Newcombe, Robin Martin, “A Qualitative Investigation into Leader Behavioral Flexibility”, *Journal of Management Development*, Vol.27, No.8, 2008, s.852.

<sup>719</sup> Haslam, *a.g.e.*, s.144

<sup>720</sup> Mutsheva, *a.g.e.*, s.250-252.

**düşünsel modellerini sorgulamama ve yetersiz gayret olarak görmektedir**<sup>721</sup>. Örneğin Knights ve McCabe araştırmalarında görüştükleri yöneticilerin örgütün yeniden yapılanma süreci sonucunda kendilerinden beklenen yeni iletişim tarzını bilmemelerinden dolayı duydukları kaygı tespit etmişlerdir. Örgüt içinde yeniden yapılanma sürecinden sonra yaşanan sorunların sürekliliğinin sebebi olarak yöneticilerin eskiden kullandığı iletişim tarzının ve ifadelerin kullanılması görülmüştür. Yöneticiler kendilerinden beklenen iletişim tarz ve söylevleri öğrenebilmek için örgüt dışında bireysel gelişim programlarına katıldıklarını tespit etmişlerdir<sup>722</sup>.

Benzer sonuçlara Andrey Pavlov ve Mike Bourne ulaşmıştır. Araştırmalarında performans değerlendirme üzerine yaptıkları araştırmada teknik ve finansal boyutlar ile soyut olarak görülen, liderlik becerileri arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir<sup>723</sup>. Jeffrey Pfeffer günümüzde yalnız liderlerin değil her personelin farklı bilgi ve becerilere sahip olmak zorunluluğu olduğunu vurgulamaktadır<sup>724</sup>. Bunun için örgütler her çalışanın teknik bilgi ve becerilerinin yanında hedeflerine ulaşmada önemli destekleyici ve kolaylaştırıcı olan, fakat daha soyut duygusal zekâ, iletişim becerileri gibi yetkinliklere sahip olmasını istemektedir<sup>725</sup>.

Casper Hoedmaekser'a göre üst iktidarın disiplin sürecine tek başına tamamen başarıyla hâkim olması zordur<sup>726</sup>. Bunun için iktidarın farklı araçlar ihtiyaç duymakta ve geliştirmektedir. Üst iktidar uygulamalar ile bireyin bilgisini ve gücünü hedefleri gerçekleştirmek için kullanabileceği yeni alanları sürekli oluşturur ve örgüt içinde alt iktidarların oluşmasına izin vermektedir. Bu alanlarda güçlendirilen bireye kendisini kurgulaması imkânı verilirken, tanımlanmış gerçeklik ile aslında bireye kendisi ve

---

<sup>721</sup> Eric Depret, Susan Fiske, "Perceiving The Power: Intriguing Individual Versus Threatening Group", **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol.35, No.5, 1999, s.462.

<sup>722</sup> Knights, McCabe, **a.g.e.**, s.1604.

<sup>723</sup> Andrey Pavlov, Mike Bourne, "Explaining The Effects of Performance Measurement on Performance", **International Journal of Operation & Production Management**, Vol.31, No.1, 2011, s.104.

<sup>724</sup> Jeffrey Pfeffer, **Power**, Harper Collins Publisher, New York, 2010, s.1.

<sup>725</sup> Debra L. Nelson, James C. Quick, **Understanding Organizational Behavior**, South Western, USA, 2002, s.231.

<sup>726</sup> Casper Hoedemaekers, "Traversing The Empty Promise: Management, Subjectivity and The Other's Desire", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.22, No.2, 2009, s.181–182.

örgüt ile ilgili hakikati dayatılmaktadır. Çünkü bireyin hedefleri, kimlikleri ve iş gereklilikleri iktidarlar tarafından belirlenmiştir. İktidar şiddet içermeyen, pozitif güç kullanımı ile bireyi kuşatarak, onu itaatkâr ve uyumlu hale getirip, örgüt hedefleri ile uyuşan bireysel hedefler oluşturmaya zorlar. Bu çabanın arkasında iktidarın gizlenerek bireyin kendi hedeflerini kendisinin koyduğu algısı oluşturmaktır.

İktidarın çok yönlü disipline etmek için kurguladığı en önemli araç takım çalışmasıdır. Takım örgütün amaç ve hedeflerine hizmet etmek için aslında görev merkezli olarak kurgulanmaktadır. Takım güçlendirilmelerinin bir göstergesi olarak takım hedeflerini belirleme yetkisine sahiptir. Bu takım içindeki alt iktidarın alanıdır. Fakat takımın kendi kendini disipline etmesidir.

"Performans takım kültürünün hakim olduğu sosyal ilişki ağlarında oluşur. Bilgi sosyal ilişki ağlarında paylaşılır. Bir örgütte pazarla, üretimle ve girdilerle ilgili pek çok bilgi vardır. Bu bilgilerin doğruluğu, paylaşım hızı, kararları, eylemleri ve sonuçları doğrudan etkiler. Bilginin bir örgüt için önemini, damarlarımızda dolaşan oksijenin hayatımızı devam ettirmedeki önemine benzetebiliriz. Eğer örgüt içinde sosyal ilişki ağları açıksa, insanlar birbirleri ile konuşur ve bilgiyi paylaşırlar. Sosyal ilişki ağları tıkalıysa bilgi paylaşılmaz. Bu da alınan kararların hızını, kalitesini ve elde edilen sonuçları doğrudan etkiler."<sup>727</sup>

Takım çalışmasında sosyal ilişki ağında bilgi sosyalleşmesi için takım üyelerini diğer bireylerle ilişkilerini geliştirmeye teşvik edilmektedir. Gelişen sosyal ilişki ağı zamanla diğer örgüt üyelerini bilgilerini paylaşmaya ve işbirliğine zorlayan, disipline edici bir ortam yaratılmak hedeflenmektedir.

Takım üyesi olmak hem bireysel hem de takımsal kimliklere uygun davranmayı gerektirmektedir. Birey hem kendi performansından hem de takımın performansından sorumludur. Birey tutum ve davranışlarını hem takım arkadaşları hem de işin gerekliliklerine göre düzenlemek zorundadır.

Martin Rahe takım performansının daha iyi olabilmesi için takım üyelerinin farklı düşünsel modellere sahip kişilerden oluşması gerektiğini çünkü iyi bir işbirliği oluşturulduğu zaman bireysel bilginin takımsal alana taşınabileceğini ve sinerji

---

<sup>727</sup> Çalkavur, a.g.e., s.50.



ortaya çıkarılabileceğini belirtmektedir<sup>728</sup>. Takım çalışması üyelere mikro iktidar sağlayan, güçlendirici ama karar vermede bir çok faktörü gözetmek zorunda bırakan, takım eylemleri ve birey davranışlarını pozitive yönlendirici bir uygulamadır. Bu takım içinde farklılaşmaların zenginlik olarak tanımlanması ve korunmaya teşvik edilmesi takım çalışmasının kolektivist bir uygulama olmadığına bir ifadesidir. Farklılaşma ile takım içinde bireycilik güçlenirken takım çalışması ile üst iktidar kendini gizleyerek üyeleri birbirlerine disipline ettirmektedir.

Birey disiplin ve güç kullanımının aracı ve hedefidir. Takım çalışması onun iş yapış tarzını şekillendiren, onun ve diğer kişilerin kabul etmesi gerektiği yeni gerçekliktir. Örneğin, Stephen Covey bir bireyin bir başka bireyle yaşadığı problem karşısında çözüm süreci ile ilgili önerisi:

‘...kendinizi diğer bireyin yerine koymaya çalışın ve bu bireyin çözümü nasıl gördüğü hakkındaki düşüncenizi açıkça yazın. Sonra kendi bakış açınızdan, sizin için kazanç sayılacak sonuçları sıralayın. Diğer bireyin yanına gidip, anlaşabileceğiniz bir noktaya ve ikiniz için de yararlı bir çözüme ulaşmaya kadar görüşmeye istekli olup olmayacağını sorun...’<sup>729</sup>

Bu tamamen bireyin ister takım içinde olsun isterse başka bir ortamda olsun iktidara dönüşerek pozitif içerikli güç kullanmasının planlanmasıdır. Takım üyeleri aslında hem güç kullanımının nesnesi hem de gücün kullanan alt iktidara dönüşen bireylerdir. Yani takım üyesi iktidarın hem hedefi hem de aracıdır. Bunun için liderlik, koçluk, mentorluk veya kolaylaştırıcılık gibi benzer uygulamaları gerçekleştirebilecek alt iktidarlara daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun nedeni farklı düşünsel modeller ve farklı bilgilere sahip bireylerin işbirliğini geliştirebilmek için üçüncü bir bireyin lider yani iktidar olarak üyelerin disiplini için müdahil olması gerekebilmektedir<sup>730</sup>.

Birey takım içi disiplini içselleştirmese de beklentilere uygun davranması hedeflenir. İktidarın hedefi, üzerinde güç kullanılan, şekillenen bireyin öznellik konumunu

---

<sup>728</sup> Rahe, a.g.e., s.105

<sup>729</sup> Stephen Covey, **Etkili İnsanın 7 Alışkanlığı**, Varlık Yayınları, İstanbul, 2010, s.268

<sup>730</sup> Rahe, a.g.e., s.107.

öncelikli memnuniyetle kabul etmesini sağlamaktır. Bununla birlikte birey iktidarın takım çalışması içine gizlenmiş gerçeklik tanımlarını kabul ederek ve düşünsel modellerini yeniden düzenlemesi gereklidir. **Gerçek** olarak tanımlanmış olanların içselleştirilmesi, hedeflere uygun davranılması sağlanılmalıdır. Lyotard bu gerçeklik içinde iktidarın diğer tüm alt iktidar adaylarına vaatlerde bulunduğunu belirtmektedir<sup>731</sup>, bu vaatler bireyleri güdülemektedir. Gilles Deleuze ve Felix Guattari bu güdülenmeyi **arzu üretim makinesi** olarak tanımlamaktadır<sup>732</sup>.

Bertram Raven açısından güdülemenin etkisi açık ve nettir. Güdülenmiş birey belirli hedefleri ve istenen sonuçların gerçekleşmek için eyleme geçmektedir. Fakat birey vaat edilen ödüllere ve beklediği faydaya ulaşabilmek için takım üyelerinin onayına ihtiyaç duymaktadır. Birey gönüllü, diğer bireyler üzerinde üst iktidara hizmet edecek şekilde güç kullanarak iktidar, lider durumuna gelirken, bazı bireyler de gönüllü olarak üzerlerinde güç kullanılmasına izin verir<sup>733</sup> takipçi olurlar.

Richard Luecke takım liderinin bir iktidar olarak süreci yönetmesi için öneriler sunmuştur. Takım üyesinin beklenen performans ile gerçekleşen performans arasında açıklık varsa, öncelikle bunu geri bildirimin odağına çıkarmasını önermektedir. Bunun içinde iletişim tarzını önermektedir.

*“İşine pek fazla kendini veriyormuş gibi görünmüyorsun’ gibi genellemelerden çok, ‘İşimizi iyileştirmeyi amaçlayan toplantılarımızda çok fazla öneri getirmediğine tanık oldum’ gibisinden daha bireysel, somut, pozitif yorumları tercih edin....Başlangıç noktası olarak çalışanın hedefinin ne ölçüde işe yaradığını açıklamak için daha büyük hedefler saptayın. İnsanlar davranışlarının ve çalışmalarının sonuçlarını anladıkları zaman değişebilirler. Örneğin şöyle diyebilirsiniz: ‘Takımımızın amacı müşterilerin garanti konusundaki bütün problemlerini çözmektir. Şirketimizin **müşteri memnuniyeti ve bağlılığı yaratma** yönündeki yüksek amacına bizim yapacağımız katkı budur. Bunların ikisi **de bizim gelecekte işimizi korumamıza ve ödül kazanmamızın güvencesidir. Herhangi bir takım üyesi kendi payına düşen müşteri şikâyetini etkili bir şekilde çözmeyi başaramazsa, bu amaca ulaşamayız. Bizim yaptıklarımızla şirketin amaçlarıyla***

<sup>731</sup> Lyotard, a.g.e., s.32.

<sup>732</sup> Gilles Deleuze, Felix Guattari, **Anti-Edipus: Capitalism and Schizophrenia**, University of Minnesota Press, Minneapolis, 2000, s.1-9.

<sup>733</sup> Raven, a.g.e., s.5.

*nasıl örtüştüğünü görebiliyor musunuz?’ Takım arkadaşınıza bu sözleri mutlaka onaylatın”<sup>734</sup>.*

Hatta üst iktidar alt iktidardan pozitif bir yöntemle personelde istek oluşturmayı hedef olarak verebilmektedir. Örneğin, David Knights ve Darren McCabe araştırmalarında görüştikleri bir yöneticinin takım çalışmasının hayatına getirdiği değişiklikleri değerlendirmiştir.

“Bir grup olarak başka kişilerle toplanıp ne hissettikleri, iş hakkında ne düşündüklerini konuşmak hoşuma gitmiyor. Fakat takım belirli bir düzende toplantıyı gerektiriyor. Bu ortamda bulunmaktan hoşlanmıyorum. Fakat alışmam gerek. Benden beklenen bu.”<sup>735</sup>.

İster yönetici isterse çalışan olsun tümü takım üyesi olarak bireysel performanslarını yönetmeyi, bağımsız çalışmayı ve aynı zamanda takım üyesi olarak sonuçlardan ortak sorumlu olmayı bilmek zorundadır<sup>736</sup>. Birey kendine özgü düşünsel modelleri ile farklılaşmayı hedefleyen özne olmakla birlikte aynı zamanda iyi bir takım oyuncusu olmayı bilmesi ve becerisini geliştirmesi gerekmektedir. Takım üyeleri aynı zamanda alt iktidarlar olarak birbirlerini kontrol ve motive etmeleri sağlanmaktadır.

Hem iktidarları hem de diğer bireyleri kontrol etmek için başka araçlar da kurgulanmaktadır. Bu araçlar bir başka alt iktidarın bilgisi ile oluşturulabilmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre bireyler karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir. Örneğin performansı iyi ve yönetici adayı olur, performansı iyi fakat yönetici adayı olamaz, performansı kötü gibi.

“Değerlendirilme sonuçları ücret artışı, performans primi ve terfilerde kullanılmaktadır. Eğer iş hedefleri ve saygı yönetim değerleri kötü ise **bireysel gelişim planlarında da çok fazla geliştirmesi gereken yönleri olduğu ortaya çıkıyor.... Geliştirmeleri gereken yanları varsa bu sayede öğrenebiliyorlar. Çünkü kötü performans gösteren bir insan zaten ilerlemesi mümkün değil. Ama**

<sup>734</sup> Richard Luecke, **İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar**, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2007, s.161-162.

<sup>735</sup> Knights, McCabe, **a.g.e.**, s.1604.

<sup>736</sup> Turel, Zhang, **a.g.e.**, s.62.

bunun ötesinde çalışan iyi bir performans çıkarsa bile eğer saygı değerleri iyi değilse zaten **yönetici olma şansını kaybediyor**.<sup>737</sup>

Değerlendirme sürecine bireyin amirlerinin yanında astları, eşitleri ve müşteri de dahil edilebilmektedir. Performans değerlendirme sonucunda birey bilgisi, becerisi, yetenekleri, davranışları hakkında geri bildirim almaktadır. Georg Schreyögg ve Horst Steinmann **ileri besleme** olarak tanımlamaktadır<sup>738</sup>.

Birey kendi performans değerlendirme sürecinin en başından sürece dâhil edilerek iş ve yetkinlik hedeflerinin belirlenmesinde katkısının olmasından dolayı başarısızlık durumunda sorumluluk tamamen kendisinin olmaktadır. Knights ve Darren McCabe araştırmasında takım üyelerinin performans değerlendirme sürecinde her takım üyesi 360 derece olarak değerlendirilmiştir. Eğer üyenin performansı düşük, takımın beklentilerini karşılamıyor, yeterli düzeyde iş birliği yapmıyorsa üyelerin sözleşmeleri fesih edilmiştir. Kalan takım üyeleri, işten çıkarılma nedeni olarak vermiş oldukları değerlendirme sonuçlarının kullanılmasından rahatsız olduklarını belirtmişler<sup>739</sup>, bazı kişiler ise değerlendirmeyi herkes ile yüzleşmenin bireysel saldırı, intikam fırsatı olarak tanımlamışlardır<sup>740</sup>. Aslında bireyin özneliğinin sonucu olan bu değerlendirme bireyin kendi performansının yöneticisi ve sorumluluğun tamamen kendisinde olduğunu vurgulamaktadır.

Benzer şekilde dış ve iç müşteri memnuniyeti anketleri sonucuna göre bireyin iş sözleşmesinin devamı veya sonlandırılması iktidar tarafından yeniden değerlendirilmektedir. Susan Halford ve Pauline Leonard araştırmalarında doktor ve hemşirelerin örgüt içindeki değerlendirilmelerini etkileyen ilişkilerin farkında olduklarını ve kendilerinden beklentilere uygun davrandıklarını tespit etmişlerdir<sup>741</sup>.

Takım üyesi iktidar olan veya olma çabasında olan diğer bireyleri hayatı tehlikede bir düşman olarak göremez ama onun içinde dost değildir. Çünkü birey rekabet

---

<sup>737</sup> Ernst & Young, **A.g.e.**, s.206.

<sup>738</sup> Georg Schreyögg, Horst Steinmann, "Strategic Control: A New Perspective", **Academy of Management Review**, Vol.12, No.1, 1987, s.91.

<sup>739</sup> Knights, McCabe, **a.g.e.**, s.1605.

<sup>740</sup> Morgan, Cannan, Cullinane, **a.g.e.**, s.672–674.

<sup>741</sup> Halford, Leonard, **a.g.e.**, s.667.

içinde farklılaşmaya zorlanmaktadır ve her an güç mücadelesi yaşanabilir, yabancıya, düşmana dönüşebilirler<sup>742</sup>. Post-modernizmin pozitif disiplini değişim için normatif yaklaşımla farklılık yaratabileceğine cesaretlendirmektedir<sup>743</sup>. Diğerlerinden farklılaşmak isteyen birey kendini geliştirmek, rekabette avantaj sağlayacak bilgiye ulaşmak, bilgiyi kullanmak için çabalamaktadır. Bu bireyin toplum ve örgüt içindeki rekabetçi tutum ve davranışlarının güçlenmesine neden olmaktadır. Örneğin Halford ve Leonard araştırmalarına takım toplantılarına katılan bir bayan personelin sürekli takım elbiseyle katılmasını toplantıya daha hâkim olabilmek, diğer kişilere daha güçlü ve iyi organize olmuş biri mesajı vermek olarak açıklamıştır<sup>744</sup>. Bu iktidar oyununun ve güç kullanımının nihai bir çözümü yoktur. Kolektivist bir araç olarak görünen takım çalışması bile rekabetçilik ve farklılaşmanın doğal ortamıdır ve tüm sorumluluk bireyin kendisindedir. Bu ise güç, bilgi, yetkinlik ve iktidar arasında ilişki kurulmasını sağlamaktadır<sup>745</sup>.

İş ve kendisi ile ilgili tüm sorumluluğu tamamen bireyindir. Oluşabilecek her hangi bir başarısızlık, memnuniyetsizlik, sorun veya itirazlar için üst iktidar kendini gizlemiştir<sup>746</sup>. Bireyin bu sorumluluğuna ek olarak iktidarın takım çalışması, performans yönetimi gibi araçlarla normatif olarak kurguladığı bir sorumluluğu daha vardır. Birey takım arkadaşları, iş arkadaşları ve müşterileri gibi diğer taraftan da sorumludur. Birey güç mücadelesi içinde işbirliği yapmalı, hedefleri gerçekleştirmek için ilişkilerde mücadele etkilerini ortadan kaldırılmaya, beklentiler karşılanmaya çalışılmalı, uzlaşım, denge ve diğer tarafın memnuniyet sağlanmalıdır. Arlie Hochschild örgüt üyelerinin yaptıkları işlerin gerekliliklerine göre duygularını da kontrol etmeyi öğrenmek zorunda olduklarını belirtmektedir<sup>747</sup>. Örneğin Manfred Kets de Vries üzücü bir durumla karşılaşan üst düzey bir yöneticinin asistanına ‘*Bu durum hakkında ne hissetmeliyim?*’<sup>748</sup> sorusunu sorduğunu belirtmiştir. İçinden

---

<sup>742</sup> Foucault, **Power**, s.347.

<sup>743</sup> Bergquist, **a.g.e.**, s.12.

<sup>744</sup> Halford, Leonard, **a.g.e.**, s.667.

<sup>745</sup> Foucault, **Power**, s.330.

<sup>746</sup> Foucault, **Özne Ve İktidar**, s.18.

<sup>747</sup> Arlie Hochschild, “Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure”, **American Journal Of Sociology**, Vol.85, No.3, 1979, s.551.

<sup>748</sup> Manfred Kets de Vries, **Liderliğin Gizemi**, Mess Yayınları, İstanbul, 2008, s.48.

geldiği gibi davranmak yerine doğru davranışı tespit ederek, bilgiye bağlı davranmayı seçmektedir. Çünkü yakınındaki iktidarları ve güç kullanımlarını gözlemler, farklılaşmak ve aynı zamanda kendisi için fırsat yaratmak için bunları eleştirme eğilimi içindedir. Lider eleştirme eğiliminde olan bu kişilere pozitif yaklaşıp uzlaşma yolunu açmalıdır.

Uzlaşma özgür iradeler olarak tanınan bireyler arasında, diyalogla kazanılan bir anlaşma gibi görünmektedir. Hem örgütün hem de bireyin faaliyetlerinin devamını sağlamak ve geliştirmek için uzlaşma iktidarın bir yönlendirmesidir. Birey için önemlidir, çünkü iktidarın güç kullanımına karşı kendini korumasının bir yoludur. Aslında uzlaşmanın yegâne geçerliliği, iktidarın sistemini meşrulaştıran, gerçek amacına ulaşmak için kurgulanan bir araçtır<sup>749</sup>.

Bireyin yapması gereken gerekli bilgi ve beceri sahibi olması ve bunları kullanmasıdır. Örneğin aşağıdaki ifade müşteri şikâyetlerinden sorumlu personelin hizmet için eğitim kitabından alınmıştır.

“Gülümseyerek ilk teması kurunuz, ‘Hoş geldiniz’ deyiniz. Sıcak bir gülümsemeyle direkt göz teması kurunuz. Müşterinin karşı cevabını bekleyiniz. Göz teması ve gülümseniz ile müşterinin rahatsızlığını mümkün olduğunca azaltmaya çalışın. Müşteri şikâyetini aktarırken göz temasını kesmeyin ve anladığınız ifadesi olarak başınızı sallayın. Müşteri tüm dikkatinizi verin ve gülümseyin. Müşteri şikâyetini bildirdiği zaman göz temasını kesin ve müşteriye rahatlaması için imkân tanıyın.”<sup>750</sup>

Starbucks CEO’su Howard Schultz personelinin müşterilerinde iyi kahve algısının oluşturulması için bilgi transferi yapmalarını ve Starbucks’ın iyi kahvesi hakkında düşünsel model oluşturmayı hedef olarak vermiştir. Bu hedefin amacını ise şirkete uzun dönemde hissedarlar açısından değer artışı sağlaması olarak açıklamıştır<sup>751</sup>. Örgüte rekabet avantajı sağlamak için yalnız personel değil aynı zamanda müşteriler de disipline edilmektedir. Bu açıdan iktidarın bilgi yönetimi ve güç kullanımı örgütün pazardaki durumunu iyileştirmek için örgütün entelektüel kaynaklarının

---

<sup>749</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.130.

<sup>750</sup> Townley, “Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resources Management”, s.532.

<sup>751</sup> Glenn Rowe, **a.g.e.**, s.81.

sistematik geliştirilmesi ve kullanılmasını kapsamaktadır. Disiplin ile ister personel olsun ister müşteri bilginin hayatına sokulması ile gereklilik ve ihtiyaç oluşturularak tutum ve davranışlar yönlendirilmektedir<sup>752</sup>.

Foucault disiplinin mecburiyet getirdiğini, bireyin her durum için yeniden yapılanması sağlanarak, kapasitesinin artırılması ile sonuçlanacağını belirtmektedir<sup>753</sup>. Her bireye belirli bilgi ve becerileri kazandığı zaman yeni kimlikleri kazanması **fırsat eşitliği** olarak tanımlanmaktadır. Terfi ile resmi iktidar olma fırsatı veya daha fazla ödüllere ulaşma imkanı vaat edilmektedir. Tüm bireyler mevcut iktidarı tehdit etme pahasına dahi, iktidar kaynağı olan bilgiyi öğrenebilir ve uzmanlığa sahip olabilir<sup>754</sup>.

---

<sup>752</sup> Bair, O'Connor, **a.g.e.**, S.21.

<sup>753</sup> Foucault, **Discipline And Punish**, s.138.

<sup>754</sup> Lyotard, **a.g.e.**, s.61.

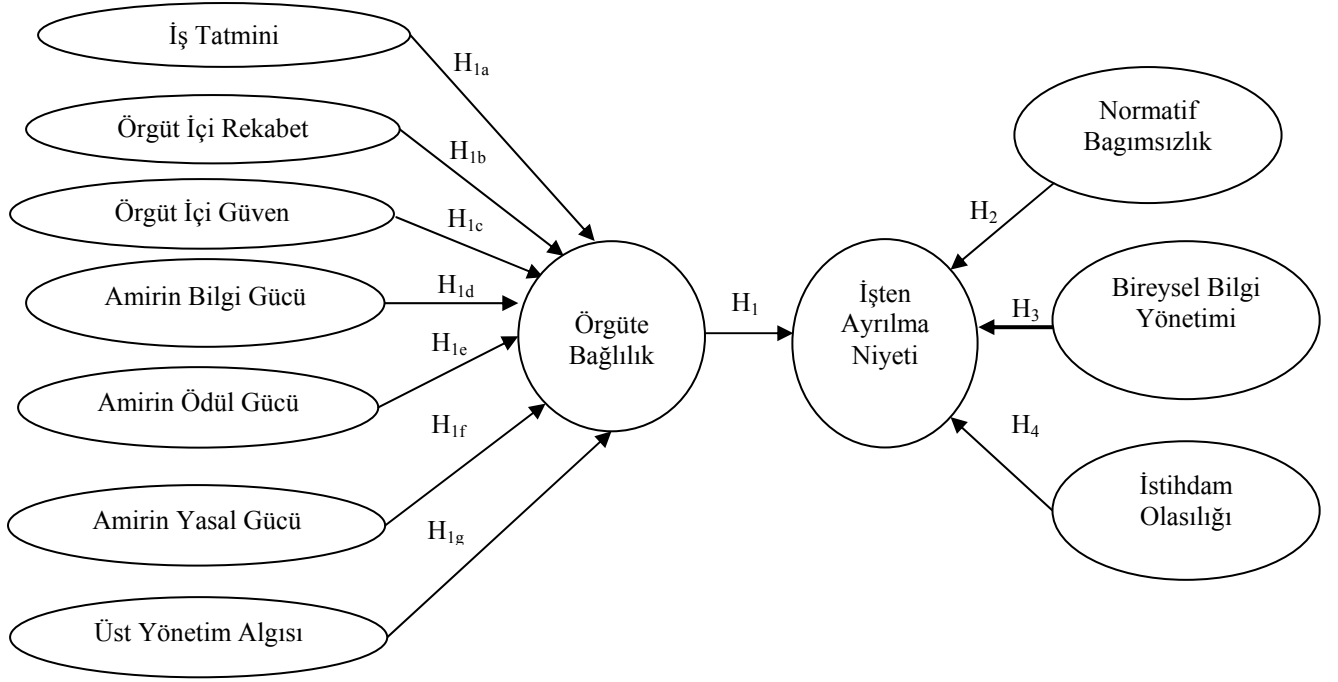
## 13. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ

### 13.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli, ölçülmek istenen değişkenlerin bir biriyle olan ilişkisini belirleyebilmek için kurulmuştur. Araştırma sekiz bağımsız değişken, bir ara değişken (mediator) ve bir bağımlı değişken bulunmaktadır. Çalışmada ara değişken olarak belirlenen örgüte bağlılığı; iş tatmini, örgüt içi güven, örgüt içi rekabet, amirin güç kullanım tarzı, bilgi, ödül ve yasal güç kullanımı ve üst yönetim algısının bağımsız değişkenler olarak etkileyip etkilemediği araştırılmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan işten ayrılma niyetine; örgüte bağlılık ara değişkeni ile bilgi yönetimi, normatif bağımsızlık ve istihdam olasılığı algısı bağımsız değişkenlerinin etki edip etmediği belirlenmeye çalışılacaktır.

Örgüte bağlılık ara değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler genel olarak örgütsel faktörler olarak belirlenmiştir. Buna karşılık işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler ise bireysel faktörler olarak ele alınmıştır.





**Şekil 5. Araştırma Modeli**

### 13.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma hipotezleri belirlenirken, öncelikli olarak araştırma modeli içerisinde belirlenen ilişkilerin tek bir seferde anlamlılığı incelenmiştir. Bu amaçla belirlenen model ile araştırma verileri arasındaki uygunluk istatistiki olarak tespit edilmiştir. Daha sonra araştırma modeli içerisindeki değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkiler tek tek ele alınmıştır.

1. **H<sub>1a</sub>**: İş tatmini ile örgüte bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.
2. **H<sub>1b</sub>**: Rekabet ile örgüte bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.
3. **H<sub>1c</sub>**: Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.
4. **H<sub>1d</sub>**: Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

5. **H<sub>1e</sub>**: Amirin ödüllendirme gücü ile örgüte bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.
6. **H<sub>1f</sub>**: Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.
7. **H<sub>1g</sub>**: Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.
8. **H<sub>1</sub>**: Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.
9. **H<sub>2</sub>**: Normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.
10. **H<sub>3</sub>**: Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.
11. **H<sub>4</sub>**: İstihdam olasılığı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

### 13.3. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi, uluslararası hava sahasında faaliyet gösteren hava yollarına teknik bakım hizmeti veren bakım işletmeleridir.

Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde ulusal ve uluslararası hava yollarına teknik bakım hizmeti veren toplam beş firma bulunmaktadır. Örneklem seçilirken şirketlerin hizmet kapasiteleri, verdikleri hizmet türleri ve personel sayısı açısından bir değerlendirme yapılmış ve sektörü yöneten iki firma örneklem olarak belirlenmiştir.

Anakütlenin tamamına ulaşmak yasal izinlerin alınmasında yaşanan sıkıntılar nedeniyle mümkün olmamıştır. Bunun yanında zaman ve maliyet kısıtları, araştırmanın makul bir sürede tamamlanlaması açısından örneklem belirleme yoluna gidilmiştir.

Örneklemem dahil olan firmalarla yapılan görüşmeler sonunda, firma isimlerinin, çalışma içerisinde belirtilmemesi konusunda anlaşılmıştır. Seçilen iki firmadan birisi

sektörde en köklü firma olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu nedenle, yürütülen çalışmada “**Ana Firma**” olarak adlandırılacaktır. Örneklemin ikinci firması ise daha yeni bir kuruluş olmasına rağmen, sektörde önemli bir paya sahip bulunmaktadır. Bu nedenle çalışma içerisinde “**Yeni Firma**” olarak adlandırılacaktır.

Örneklem olarak seçilen iki firmada beyaz yaka ve mavi yaka olmak üzere toplamda 2.527 personel bulunmaktadır. Yeni Şirket personeli 857, Ana Şirket personeli ise 1670 kişidir. Nihai uygulamada toplam her bir bölüm ve personel ile tek tek görüşülerek çalışmanın amacı ve hedefi anlatılarak yaklaşık 2.750 tane form dağıtılmıştır. Ana Şirket’ten 978, Yeni Şirket’ten 535 tane olmak üzere 1.513 tane geri dönen form olmuştur. Yeni Şirket’ten 39, Ana Şirket’ten ise 48 form doldurmadan kaynaklanan eksiklikler ve hatalardan dolayı iptal edilmiştir. Yeni Şirket’ten 496, Ana Şirket’ten 930 olmak üzere 1.426 form üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %59 olarak gerçekleşmiştir.

#### 13.4. Veri Toplama Yöntemi ve Değişkenler

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüte bağlılık ve etki eden faktörleri iş tatmini, örgüt içi rekabet, örgüt içi güven, amirin güç kullanım tarzı: bilgi gücü, ödül gücü ve yasal güç kullanımı ile üst yönetim algısını kapsamaktadır. İkinci bölüm ise işten ayrılma niyeti ve normatif bağımsızlık, bireysel bilgi yönetimi ve istihdam olasılığı algısını kapsamaktadır. Son bölüm olan üçüncü bölüm ise demografik özelliklere ilişkin sorulardır.

Personelin iş tatmini ölçmek için Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin<sup>755</sup> altı ifadesi; örgüte bağlılıklarını ölçmek amacıyla Meyer ve Allen’in örgüte bağlılık ölçeğinin<sup>756</sup> altı

---

<sup>755</sup> Davis J. Weiss, Rene Dawis, George England, Lloyd Lofquist, **Manual Of The Minnesota Satisfaction Questionnaire**, University Of Minnesota, 1967.

<sup>756</sup> Ordun, **a.g.e.**, s.218.

ifadesi; örgüt içi rekabeti ve güveni ölçmek için Lary Cummings ve Philip Bromiley'in<sup>757</sup> güven ölçeğinin yirmi iki ifadesi alınmıştır.

Amirin güç kullanım tarzını ölçmek için Afzalur Rahim'in<sup>758</sup> aynı isimli, uzmanlık gücü, benzeşim gücü, ödüllendirme gücü, zorlama gücü, yasal güç ve bilgi gücü boyutlarından oluşan kırk ifadeli ölçeği; Stephen Shortell, Brian Golden, JM Dukerich<sup>759</sup> yirmi iki ifadeden oluşan üst yönetim algısı ölçeği kullanılmıştır.

İkinci bölümü oluşturan işten ayrılma niyeti, normatif bağımsızlık, bilgi yönetimi ve istihdam olasılığı algısı için ölçek tarafınca geliştirilmiştir.

### **Minnesota İş Tatmini Ölçeği ifadeleri**

1. Yeteneklerimi kullanabilme olanağı sağlaması açısından işimden
2. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı sağlaması açısından işimden
3. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissiden dolayı işimden
4. Başkalarına ne yapacaklarını söyleme fırsatı sağlaması açısından işimden
5. Bana sabit bir iş sağlaması açısından işimden
6. Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansı sağlaması dolayısıyla işimden
7. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden
8. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından işimden
9. Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapmamam açısından işimden
10. Kendi kararlarımı verme serbestliği sağlaması açısından işimden
11. Tek başıma çalışma olanağı sağlaması bakımından işimden
12. Bana toplumda saygın bir kişi olma şansını sağlaması bakımından işimden

---

<sup>757</sup> Philip Bromiley, Lary Cummings, "The Organizational Trust Inventory", Ed. Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler, **Trust in Organizations**, Sage Publication, Thousand Oaks, 1996, s.302-319.

<sup>758</sup> Alzafur Rahim, "The Development of A Leader Power Inventory", **Multivariate Behavioral Research**, Vol. 23, 1988, s. 491-502.

<sup>759</sup> Janet M. Dukerich, Brian R. Golden, Stephen M. Shortell, "Beauty Is In The Eye of The Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity and Image on The Cooperative Behaviors of Physicians", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 47, 2002, s. 507-533.

### **Meyer ve Allen Örgüte Bağlılık Ölçeği İfadeleri**

13. Şirketin sorunlarını kendi sorunlarımmış gibi hissediyorum.
14. Şirkete karşı duygusal bir bağ hissediyorum.
15. Şirketin benim için önemli bir anlamı var.
16. Şirkete ait olma duygusunu güçlü bir şekilde hissediyorum.
17. Şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.
18. Kariyerimin geri kalan bölümünde bu şirkette geçirmekten mutluluk duyarım.

### **Bromiley ve Cummings Örgüt İçi Güven ve Rekabet Ölçeği İfadeleri**

#### **Rekabet İfadeleri**

19. İş arkadaşlarım fikir alış verişinde doğruyu söyler.
20. İş arkadaşlarım söz verdikleri zaman sözlerine sadıktırlar.
21. İş yerinde insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.
22. İş yerinde bazı kişilerin çalışanlar üzerinde hâkimiyet kurmak istediğini düşünüyorum.
23. İş yerinde bazı kişilerin diğerlerinin zayıflıklarından avantaj sağladığını düşünüyorum.
24. İş yerinde yöneticilerin iş yerinde yaşanan problemlerden faydalandığını düşünüyorum.

#### **Güven İfadeleri**

25. İş yerinde yöneticilerin verdikleri sözleri yerine getireceğini düşünüyorum.
26. İş yerinde yöneticiler çalışanları bilerek yanlış yönlendirmezler.
27. İş yerinde yöneticilerin verdikleri sözlerden kaçmaya çalıştıklarını düşünüyorum.
28. İş yerinde yöneticilerin ortak beklentileri çalışanlarla adilce müzakere ettiklerini düşünüyorum.
29. İş yerinde çalışanlar arasında yoğun bir rekabet var.
30. İş arkadaşlarım arasında hiçbir şekilde rekabet yok.
31. İş yerindeki yönetim her çalışana iş arkadaşlarından daha iyi hale gelmesi gerektiğini söyler.
32. İş yerindeki yönetim her çalışanın başarısını ortaya çıkarır.

33. İş yerindeki yönetim her çalışanın başarısızlığını ortaya çıkarır.
34. İş yerindeki yönetim başarılı çalışanları ödüllendirir.
35. İş yerindeki yönetim başarısız çalışanları cezalandırır.
36. İş yerinde başarılı kişileri gören diğer çalışanlar kendilerini kötü hissederler.
37. İş arkadaşlarım birbirlerinin hangi açılardan ve nasıl değerlendirildiğini öğrenmeye çalışırlar.
38. İş yerinde yöneticiler çalışanlar arasındaki rekabeti desteklerler.
39. İş yerinde çalışanlar yöneticilere çalışmalarını göstererek onları etkilemeye çalışırlar.

#### **Afzalur Rahim Uzmanlık Gücü Ölçeği İfadeleri**

40. Yönetim alanındaki uzmanlığından dolayı amirim strateji ve yöntemler konusunda doğru tavsiyelerde bulunur.
41. İş ile ilgili problemler hakkında amirime danışmak ihtiyacı hissederim, çünkü söyledikleri genellikle doğrudur.
42. Amirim zor olan bir işi verdiği zaman mutlaka nasıl yapılacağını da söyler.
43. Amirim alanı ile ilgili uzmanlık için gerekli eğitimi almıştır.
44. Amirim işimi yapabilmem için gerekli uzmanlık bilgisine sahip değildir.
45. Amirimin uzmanlığından dolayı iş ile ilgili ne söylerse onu yapmayı tercih ederim.
46. Amirim işimi yapmamda yardımcı olacak iş tecrübesine sahiptir.

#### **Afzalur Rahim Benzeşim Gücü Ölçeği İfadeleri**

47. Amirim örnek alınması gereken bir kişidir.
48. Amirimle bireysel dost olabilmek için onu memnun etmeye çalışırım.
49. Amirimle birlikte anılmak (özdeşleştirilmek) istemem.
50. Amirimi herkese eşit davrandığı için takdir ederim.
51. Amirimin kişilik özelliklerini beğenirim.
52. Amirimle iyi bir ilişkiye sahip olmak isterim.
53. Amirim beraber çalışmaktan hoşlanılacak biri değildir.

### **Afzalur Rahim Ödül Gücü Ölçeği İfadeleri**

54. Amirim performansım iyi olduğu zaman prim ile ödüllendirilmemi önerir.
55. Yaptığım işin sonuçları iyi olduğu zaman amirim üst yönetimi iş sonuçları hakkında bilgilendirir.
56. Hedefleri tutturduğum zaman amirim benim gelişimim için fırsatlar sunar.
57. İşimi en iyi şekilde yapsam da amirim ücretime zam yapmaz veya teklif etmez.
58. Eğer işte fazla gayret gösterirsem amirim ücretime zam yapar veya teklif eder.
59. Performans değerlendirme sonuçlarım iyi ise amirim performans piriimi verir.
60. Performansım sürekli beklenenden yüksek olursa amirim terfi etmem için beni önerir.

### **Afzalur Rahim Zorlama Gücü Ölçeği İfadeleri**

61. Amirim işyerinde emirlerine itaatsizlik yaptığım zaman beni cezalandırır.
62. Eğer performansım düşük olursa amirim beni cezalandırır.
63. Eğer performansım düşük ise amirim beni yazılı olarak uyarır.
64. Eğer işe sürekli geç kalırsam amirim bana işten uzaklaştırma cezası verir.
65. Amirim performansım tatmin edici bir seviyede olmazsa ücretime zam alamayacağımı hatırlatır.
66. Eğer görevimi ihmal edersem amirim beni cezalandırır.
67. Eğer koyduğu kurallara uymazsam amirim beni hemen uyarır.

### **Afzalur Rahim Yasal Güç Ölçeği İfadeleri**

68. Amirimin statüsü dolayısıyla benim çalışmamı düzenleme hakkı vardır.
69. Amirimin benim ne yapıp ne yapmayacağıma karar verir.
70. İş ile ilgili beklentilerimi amirim belirlemektedir.
71. Amirimin verdiği kararlar statüsü dolayısıyla benim desteğimi hak ediyor.
72. Amirimin statüsü ona iş süreçlerini değiştirme yetkisi vermemektedir.
73. Amirimin istediği herhangi bir şeyi üstüm olduğu için yerine getirmeliyim.
74. Amirimin statüsü ona verdiği kararlara uymamı isteme hakkı verir.

### **Afzalur Rahim Bilgi Gücü Ölçeği İfadeleri**

75. Amirim yapılacak bir şeyi söylediği zaman, neden yapılması gerektiğini de anlarım.
76. Amirim bir talimat verdiği zaman gerekçesini de açıklar.
77. Amirim yaptığım bir şeyi değiştirmemi söylediği zaman değişikliğin gerekçesini de söyler.
78. Amirim verdiğim talimattan yapılacak değişikliğin neden yapılması gerektiğini de anlarım.

### **Stephen Shortell, Brain Golden, JM Dukerich Üst Yönetim Algısı İfadeleri**

79. Şirketin üst yönetimi öncelikle karlılıkla ilgilenir.
80. Şirketin üst yönetimi finansal sorumluluğa sahiptir.
81. Şirket üst yönetimi, ne olursa olsun öncelikle maliyetlerle ilgilenir.
82. Şirketin üst yönetimi her şey için fayda/maliyet analizini önemser.
83. Şirket üst yönetimi çalışanları finansal durum hakkında düzenli olarak bilgilendirir.
84. Şirket üst yönetimi çalışanları uzun dönemli amaç ve hedefler konusunda bilgilendirir.
85. Şirketin üst yönetimi çalışanları yetkilendirir.
86. Şirketin üst yönetimi çalışanların isteklerine duyarlıdır.
87. Şirketin üst yönetimi çalışanlarla işbirliği içindedir.
88. Şirketin üst yönetimi çalışanlarına bağlıdır.
89. Şirketin üst yönetimine çalışanlar kolay ulaşabilir.
90. Şirketin üst yönetimi çalışanların fikirlerini dikkate alır.
91. Şirket üst yönetimi çalışanlarla yaptığı yazılı anlaşmaların gerekliliklerini yerine getirir.
92. Şirket üst yönetimi çalışanlara verdiği sözleri tutar.
93. Şirketin üst yönetimi sektörde iyi bir üne sahiptir.
94. Şirketin üst yönetimi diğer şirketlerin üst yönetimlerine kıyasla başarılıdır.
95. Şirketin üst yönetimi toplumda iyi bir üne sahiptir.
96. Şirketin üst yönetimi girişimcidir.



97. Şirket üst yönetimi yenilikçidir.
98. Şirketin üst yönetimi çalışanları risk almaya teşvik eder.
99. Şirketin üst yönetimi rekabetçidir.
100. Şirketin üst yönetimi çalışanlara özerklik tanır.
101. Şirketin üst yönetimi önerilere açıktır.
102. Şirket üst yönetimi başarılı çalışanları ödüllendirir.
103. Şirketin üst yönetimi talimatların kesinlikle uygulanmasını ister.
104. Şirketin üst yönetimi anlık değişim yapabilir.
105. Şirketin üst yönetimi kararlarında istikrarlıdır.
106. Şirketin üst yönetimi yeni uygulamalar için çalışanları cesaretlendirir.
107. Şirketin üst yönetimi teknolojik gelişimi yakından takip eder.
108. Şirketin üst yönetimi uzmanlığa önem verir.
109. Şirketin üst yönetimi kaliteye önem verir.
110. Şirketin üst yönetimi çalışanların bireysel gelişimini destekler.
111. Şirketin üst yönetimi işlerinde ehil kişilerdir.
112. Şirketin üst yönetimi işlerinde uzman kişilerdir.
113. Şirketin üst yönetimi çalışanların eğitime önem verir.

#### **Bireysel Bilgi Yönetimi Ölçeği İfadeleri**

114. İşim yeni gelişimleri takip etmemi gerektiriyor.
115. Sektördeki gelişmeleri düzenli olarak takip ederim.
116. Uzmanlık alanımdaki kişilerin teknik gelişimlerini yakından takip ederim.
117. İşimle ilgili öğrenmem gereken daha çok şey var.
118. İşim ile ilgili teknik açıdan çok şey söyleyebilirim.
119. İşimdeki bilgi çok hızlı değişiyor.
120. İşimdeki teknoloji çok hızlı değişiyor.
121. İşimle ilgili yeni bir gelişmeyi işyerim kullanmama izin vermeyecekse öğrenmek için zaman harcamam.
122. Şirket talep etmese bile işim ile ilgili yeni bir gelişmeyi öğrenirim.
123. Şirket bir şeyi öğrenmemi istiyorsa öğrenirim.
124. Şu andaki işimde kullanmayacağım bir şeyi öğrenmek istemem.

125. Şu andaki şirkette önemli değilse işim ile ilgili bir şeyi öğrenmek istemem.
126. Bilgiyi işimde kullanamamam bile, iş piyasasında önemli ise öğrenirim.
127. Uzmanlığım açısından bireysel gelişim planında benim için önemli olan, şirketin ihtiyacından çok piyasasının istekleridir.
128. İşim ile ilgili olmasa dahi yeni gelişmeleri takip ederim.
129. İşimi destekleyecek diğer alanlardaki gelişimleri takip ederim.
130. İşim ile ilgili sahip olduğum teknik bilgi başarılı olmam için yeterlidir.
131. Bana göre teknik bilgi kadar duygusal zekâ gibi soyut beceriler de önemlidir.
132. Teknik bilgi yeni bir iş bulmak için yeterlidir.
133. Farklı alanlardaki gelişmeleri takip ederim.
134. Gelişimim konusunda yapabileceğim çok şey var.
135. Farklı alanda dahi olsa yeni bir bilgi ile karşılaştığım zaman “bu yeni bilgi ile işimi geliştirebilir miyim?” diye düşünürüm.

#### **İstihdam Olasılığı Ölçeği İfadeleri**

136. İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde başka bir şirkette daha iyi ücretle iş bulabilirim.
137. İşten ayrıldığım zaman aynı sektördeki başka şirkette şu andaki pozisyonumdan daha üst bir pozisyonda işe başlayabilirim.
138. İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde bana daha fazla gelişim imkânı sağlayan başka bir şirkette iş bulabilirim.
139. İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde bana daha fazla iş garantisi sağlayan başka bir şirkette iş bulabilirim.
140. İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde bana daha fazla tecrübe kazanma fırsatı sağlayan başka bir şirkette iş bulabilirim.
141. İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde daha itibarlı bir şirkette iş bulabilirim.
142. İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde olmasa da başka bir şirkette daha iyi bir ücretle iş bulabilirim.
143. İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde olmasa da başka bir şirkette şu andaki pozisyonumdan daha üst bir pozisyonda işe başlayabilirim.
144. İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde olmasa da başka bir şirkette bana daha

- fazla gelişim imkânı sağlayan bir iş bulabilirim.
145. İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde olmasa da başka bir şirkette bana daha fazla iş garantisi sağlayan bir iş bulabilirim.
146. İşten ayrıldığım zaman aynı sektör olmasa da itibarlı bir şirkette bir iş bulabilirim.
147. İşten ayrıldığım zaman aynı sektör olmasa da başka bir şirkette daha fazla tecrübe kazanabileceğim bir iş bulabilirim.

### **Normatif Bağımsızlık Ölçeği İfadeleri**

148. İşten ayrıldığım zaman başka bir sektörde iş bulabilirim.
149. Ekonomik krizler çalışmakta olduğum şirketi tehdit etmektedir.
150. Ekonomik krizler çalışmakta olduğum sektörü tehdit etmektedir.
151. Ekonomik krizler sahip olduğum uzmanlığın piyasada istihdam imkânını tehdit etmektedir.
152. Yeni geliştirilen teknolojiler yaptığım işi tehdit etmektedir.
153. Gelişen teknoloji dolayısıyla yakın bir zamanda benim uzmanlığıma gerek kalmayacaktır.
154. İşletmenin maliyet düşürmek için yaptığı uygulamalar nedeniyle işsiz kalabilirim.
155. Başka bir şirkette işe başlamak benim için zor bir uyum sürecini ifade etmektedir.
156. Tanımadığım kişilerle çalışmak beni huzursuz eder.
157. Yeni bir yönetici ile çalışmak beni huzursuz eder.
158. Yeni bir iş birçok belirsizliği barındıran yeni bir kültür demektir.
159. Sürekli değişen iş arkadaşları beni huzursuz eder.
160. Mümkün olduğunca, tanıdığım kişilerle çalışmak isterim.
161. Kendisinden hoşlanmasam da tanıdığım bir yönetici ile çalışmayı tercih ederim.
162. Başka bir şirkette işe başlamak benim için yeni çatışmalar demektir.
163. Beş yıl sonra hala şu anda çalıştığım şirkette çalışmayı planlıyorum.
164. Beş yıl sonra hala şu anda yaptığım işi yapıyor olacağım.
165. Düzenli olarak uzmanlığım ile ilgili iş ilanlarını takip ederim.

166. Şu anda çalıştığım şirket yerine başka bir şirkette çalışıyor olmayı tercih ederim.
167. Düzenli olarak uzmanlığım ile ilgili olmasa dahi çalışabileceğim iş ilanlarını takip ederim.
168. Özgeçmişimi internet ortamında (Kariyernet, Secret Cv gibi) düzenli olarak güncellerim.
169. Özgeçmişimi internet ortamında (Kariyernet, Secret Cv gibi) aktif, iş arayan durumunda tutarım.
170. Özgeçmişimi iş ilanı vermiş olan şirketlere gönderirim.
171. Çevremdeki kişilerden iyi bir iş imkânı olursa beni bilgilendirmelerini isterim.
172. İşten ayrıldığım zaman başka bir sektörde daha fazla para kazanabileceğim iş bulabilirim.
173. İstediğim zaman işten ayrılabilirim.
174. Şu andaki şirkette çalışmam için herhangi bir zorunluluğum yok.
175. Bu şirkette çalışmaya devam etmemin en önemli nedeni mevcut iş seçeneklerimin kısıtlı olması.
176. Bu şirkette çalışmaya devam etmemi gerektirecek hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.
177. Benim için avantajlı ise şirketten ayrılmam doğru bir karardır.
178. Şu anda şirketten ayrılırsam suçluluk hissedirim.
179. Şu anda işten ayrılma kararı alsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur.
180. Şirketten ayrılmayı sık sık düşünüyorum.
181. Eğer fırsatım olursa, emekli oluncaya kadar bu şirkette çalışırım.
182. Arkadaşımdan gördükleri iş ilanları hakkında beni bilgilendirmelerini isterim.
183. Şu anda çalıştığım işte mecburiyetten çalışıyorum.
184. Şu anda çalıştığım şirkete karşı duygusal bir bağım yok.
185. Benim için fırsatlar sunan yeni bir işle karşılaşırsam o işi kabul etmem doğru bir karar olur.
186. Bence bir şirkete bağlı kalmak doğru bir şey değil.
187. Eğer bana daha fazla para kazandıran bir iş bulursam işten ayrılırım.

188. Uzun süre aynı şirkette çalışmak insanı köreltir.
189. Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak iş bulma şansımı azaltır.
190. Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak işim ile ilgili gelişmeleri takip etmemi engeller.
191. Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak insanın yeteneklerini sınırlar.
192. Başka bir şirket daha iyi ücretli bir iş teklif etse kabul ederim.
193. Başka bir şirket daha iyi çalışma şartları sağlayan bir iş teklif etse kabul ederim.
194. Başka bir şirket şimdiki ünvanımın üstünde ünvanlı bir iş teklif etse kabul ederim.
195. Çok fazla iş değiştirmek yanlış algılamalara neden olabilir.

İlk ölçek demografik özellikler hariç 195 ifadeden oluşmuştur. Araştırmada iki ayrı uygulama gerçekleştirilmiştir. Bunlardan ilki geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılabilmesi için gerçekleştirilmiştir. İkinci uygulama ise nihai olarak oluşturulan ölçek sonucunda araştırma hipotezlerini test edilebilmesi için yapılmıştır.

### **13.5. Araştırma Uygulanmasının Tanıtımı**

Araştırma aşamasında araştırma yapılacak şirket ile insan kaynakları departmanı ile irtibata geçilerek ön görüşme yapılmıştır. Ön görüşmede tezin teorik içeriği, araştırmanın teorisi, içeriği, amacı, kapsamı ve hedefleri insan kaynakları departmanına açıklanmıştır. Toplantı sonucunda insan kaynakları departmanı öncelikle ön analiz çalışmasına izin vermiştir. Ön analiz çalışmasının sonuçlarını üst yönetimle paylaşp, üst yönetimin değerlendirmesi sonucunda asıl araştırma için izin verilip verilmeyeceği karar verileceğini bildirmiştir. 100 tane ön analiz formu kendilerine teslim edilmiş, onlar tarafından uygulanmış ve seksen beş tanesi geri teslim edilmiştir. Ölçeği doldurmadan kaynaklanan eksiklikler ve hatalar nedeniyle on iki bireyin formu iptal edilmiş ve ön analizler yetmiş üç kişi üzerinden yapılmıştır.

Ön analizler yapıldıktan sonra ön analiz sonuçları insan kaynaklarından ve operasyondan sorumlu genel müdür yardımcısı ile paylaşılmıştır. Toplantı sonunda şirket yönetimi tarafından uygun görülmesi sonucunda asıl araştırma için izin alınmıştır.

Yönetimin araştırmayı uygun görmesinden sonra yasal izin süreci başlamıştır. Öncelikle nüfus kayıt örneği, ikametgah belgesi, sabıka kaydı, askerlik durum belgesi ve iki fotoğraf ile şirkete proje bazlı danışmanlık hizmeti için resmi başvuru yapılmıştır. Daha sonra şirket Devlet Hava Limanları (DHL) Valiliği'ne adıma başvuru yapmış ve DHL tarafından güvenlik soruşturması yapılmıştır. Soruşturma yaklaşık iki ay sürmüştür. Soruşturma sonucundan DHL tarafından güvenlik açısından bir problem olmadığı karar verildikten sonra yine DHL Emniyet Müdürlüğü'nün vermiş olduğu üç saatlik güvenlik sertifikası eğitimine katılmam gerekmiştir. Serifikayı aldıktan sonra DHL B Kapısı Apron Giriş Kartı için başvuru yapılmıştır. Giriş kartı kırkbeş gün sonra verilmiştir.

Giriş kartının gelmesi sonrasında anket formları günde yirmi dört saat ve üç vardiye olarak çalışan personelin iş ortamlarına giderek, bir hafta içinde araştırma hakkında bilgilendirilerek 2750 anket formu dağıtılmıştır. Aynı şekilde dağıtımı takip eden üç hafta içinde, farklı vardiyelerde toplanmıştır.

## 14.BULGULAR ve DEĞERLENDİRME

### 14.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri

#### 14.1.1. Ön Analizde Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Ön analiz çalışmasında örgüte bağlılığı etkileyen, iş tatmini, rekabet, güven, amirin bilgi gücü, amirin ödül gücü, amirin yasal gücü, üst yönetim algısı değişkenlerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda; iş tatmini ölçeğinden ‘P’ değeri yeterli olmayan 2, 3, 4, 5, 7, 8; örgüte bağlılık ölçeğinden 17, 18; örgüt içi güven ve rekabet ölçeklerinden 19, 20, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40; amirin bilgi gücü ölçeğinden 42, amirin benzeşim gücü ölçeğinden 48, 49, 50, 51, 52, 53; amirin ödül gücü ölçeğinden 57; amirin zorlama gücü ölçeğinden 64, 65, 66, 67, 68; amirin yasal gücü ölçeğinden 71, 72, 73, 74; üst yönetim algısı ölçeğinden 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 89, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 113; bireysel bilgi yönetimi ölçeğinden 115, 117, 118, 119, 120, 121, 123, 124, 125, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 135; istihdam olasılığı ölçeğinden 136, 137, 139, 142, 143, 144, 146; bağımsızlık ölçeğinden 147, 149, 150 ila 181 arasındaki ifadeler, 182, 183, 184, 185, 186, 195 nolu ifadeler araştırma ölçeğinden çıkarılmıştır.

Ön analizler sonucu nihai ölçek elli dokuz ifade ve demografik sorulardan oluşmuştur. Ölçekte altılı Likert ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ile ilgili ifadeleri için ‘tamamen memnunum’ ile ‘hiç memnun değilim’,

#### İş Tatmini ifadeleri

1. Yeteneklerimi kullanabilme olanağı sağlaması açısından işimden,
2. Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansı sağlaması dolayısıyla işimden,
3. Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapmamam açısından işimden,
4. Kendi kararlarımı verme serbestliği sağlaması açısından işimden,
5. Tek başıma çalışma olanağı sağlaması bakımından işimden,
6. Bana toplumda saygın bir kişi olma şansını sağlaması bakımından işimden,

Diğer ifadeler için ise; ‘*kesinlikle katılıyorum*’ ile ‘*kesinlikle katılmıyorum*’ arasındaki tanımlamalar kullanılmıştır.

### **Örgüte Bağlılık ifadeleri**

7. Şirketin sorunlarını kendi sorunlarımmış gibi hissediyorum.
8. Şirkete karşı duygusal bir bağ hissediyorum.
9. Şirketin benim için önemli bir anlamı var.
10. Şirkete ait olma duygusunu güçlü bir şekilde hissediyorum.

### **Örgüt İçi Rekabet ifadeleri**

11. İş yerinde insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.
12. İş yerinde bazı kişilerin çalışanlar üzerinde hâkimiyet kurmak istediğini düşünüyorum.
13. İş yerinde bazı kişilerin diğerlerinin zayıflıklarından avantaj sağladığını düşünüyorum.

### **Örgüt İçi Güven ifadeleri**

14. İş yerinde yöneticilerin verdikleri sözleri yerine getireceğini düşünüyorum.
15. İş yerinde yöneticiler çalışanları bilerek yanlış yönlendirmezler.
16. İş yerindeki yönetim her çalışanın başarısını ortaya çıkarır.
17. İş yerindeki yönetim başarılı çalışanları ödüllendirir.

### **Amirin Bilgi Gücü ifadeleri**

18. İş ile ilgili problemler hakkında amirime danışmak ihtiyacı hissedirim, çünkü söyledikleri genellikle doğrudur.
19. Amirim zor olan bir iş verdiği zaman mutlaka nasıl yapılacağını da söyler.
20. Amirim alanı ile ilgili uzmanlık için gerekli eğitimi almıştır.
21. Amirimin uzmanlığından dolayı iş ile ilgili ne söylerse onu yapmayı tercih ederim.
22. Amirim işimi yapmamda yardımcı olacak iş tecrübesine sahiptir.
23. Amirim örnek alınması gereken bir kişidir.



### **Amirin Ödül Gücü ifadeleri**

24. Amirim performansım iyi olduğu zaman prim ile ödüllendirilmemi önerir.
25. Yaptığım işin sonuçları iyi olduğu zaman amirim üst yönetimi iş sonuçları hakkında bilgilendirir.
26. Hedefleri tutturduğum zaman amirim benim gelişimim için fırsatlar sunar.
27. Eğer işte fazla gayret gösterirsem amirim ücretime zam yapar veya teklif eder.
28. Performans değerlendirme sonuçlarım iyi ise amirim performans piriimi verir.
29. Performansım sürekli beklenenden yüksek olursa amirim terfi etmem için beni önerir.

### **Amirin Yasal Güç ifadeleri**

30. Amirim benim ne yapıp ne yapmayacağıma karar verir.
31. İş ile ilgili beklentilerimi amirim belirlemektedir.
32. Amirim işyerinde emirlerine itaatsizlik yaptığım zaman beni cezalandırır.
33. Eğer performansım düşük olursa amirim beni cezalandırır.
34. Eğer performansım düşük ise amirim beni yazılı olarak uyarır.

### **Üst Yönetim Algısı ifadeleri**

35. Şirketin üst yönetimi çalışanlarla işbirliği içindedir.
36. Şirketin üst yönetimi çalışanlarına bağlıdır.
37. Şirketin üst yönetimi çalışanların fikirlerini dikkate alır.
38. Şirket üst yönetimi çalışanlara verdiği sözleri tutar.
39. Şirketin üst yönetimi çalışanların bireysel gelişimini destekler.

### **Bireysel Bilgi Yönetimi ifadeleri**

40. İşim yeni gelişimleri takip etmemi gerektiriyor.
41. Uzmanlık alanımdaki kişilerin teknik gelişimlerini yakından takip ederim.
42. Şirket talep etmese bile işim ile ilgili yeni bir gelişmeyi öğrenirim.
43. Bilgiyi işimde kullanamamam bile, iş piyasasında önemli ise öğrenirim.
44. İşimi destekleyecek diğer alanlardaki gelişimleri takip ederim.

### **İstihdam Olasılığı ifadeleri**

45. İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde bana daha fazla gelişim imkânı sağlayan başka bir şirkette iş bulabilirim.
46. İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde bana daha fazla tecrübe kazanma fırsatı sağlayan başka bir şirkette iş bulabilirim.
47. İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde daha itibarlı bir şirkette iş bulabilirim.
48. İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde olmasa da başka bir şirkette bana daha fazla iş garantisi sağlayan bir iş bulabilirim.
49. İşten ayrıldığım zaman başka bir sektörde iş bulabilirim.
50. İşten ayrıldığım zaman başka bir sektörde daha fazla para kazanabileceğim iş bulabilirim.

### **Normatif Bağımsızlık ifadeleri**

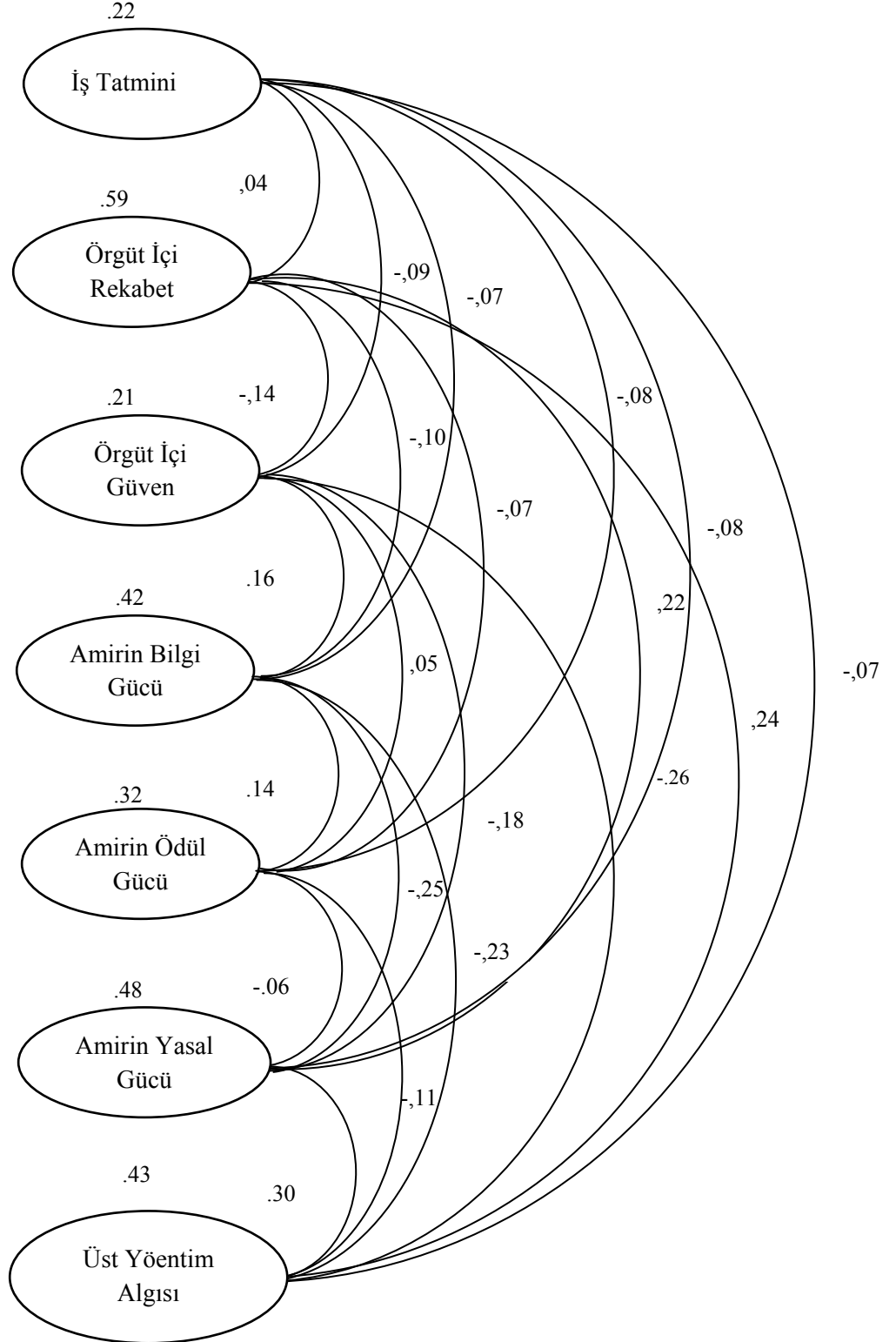
51. Eğer fırsatım olursa, emekli oluncaya kadar bu şirkette çalışırım.
53. Uzun süre aynı şirkette çalışmak insanı köreltir.
54. Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak iş bulma şansımı azaltır.
55. Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak işim ile ilgili gelişmeleri takip etmemi engeller.
56. Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak insanın yeteneklerini sınırlar.

### **İşten Ayrılma Niyeti ifadeleri**

57. Başka bir şirket daha iyi ücretli bir iş teklif etse kabul ederim.
58. Başka bir şirket daha iyi çalışma şartları sağlayan bir iş teklif etse kabul ederim.
59. Başka bir şirket şimdiki ünvanımın üstünde ünvanlı bir iş teklif etse kabul ederim.
52. Eğer bana daha fazla para kazandıran bir iş teklif edilirse işten ayrılırım.

#### 14.1.1.1. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı

##### Faktör ve Model Analizi



Şekil 6. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Ön Analizi

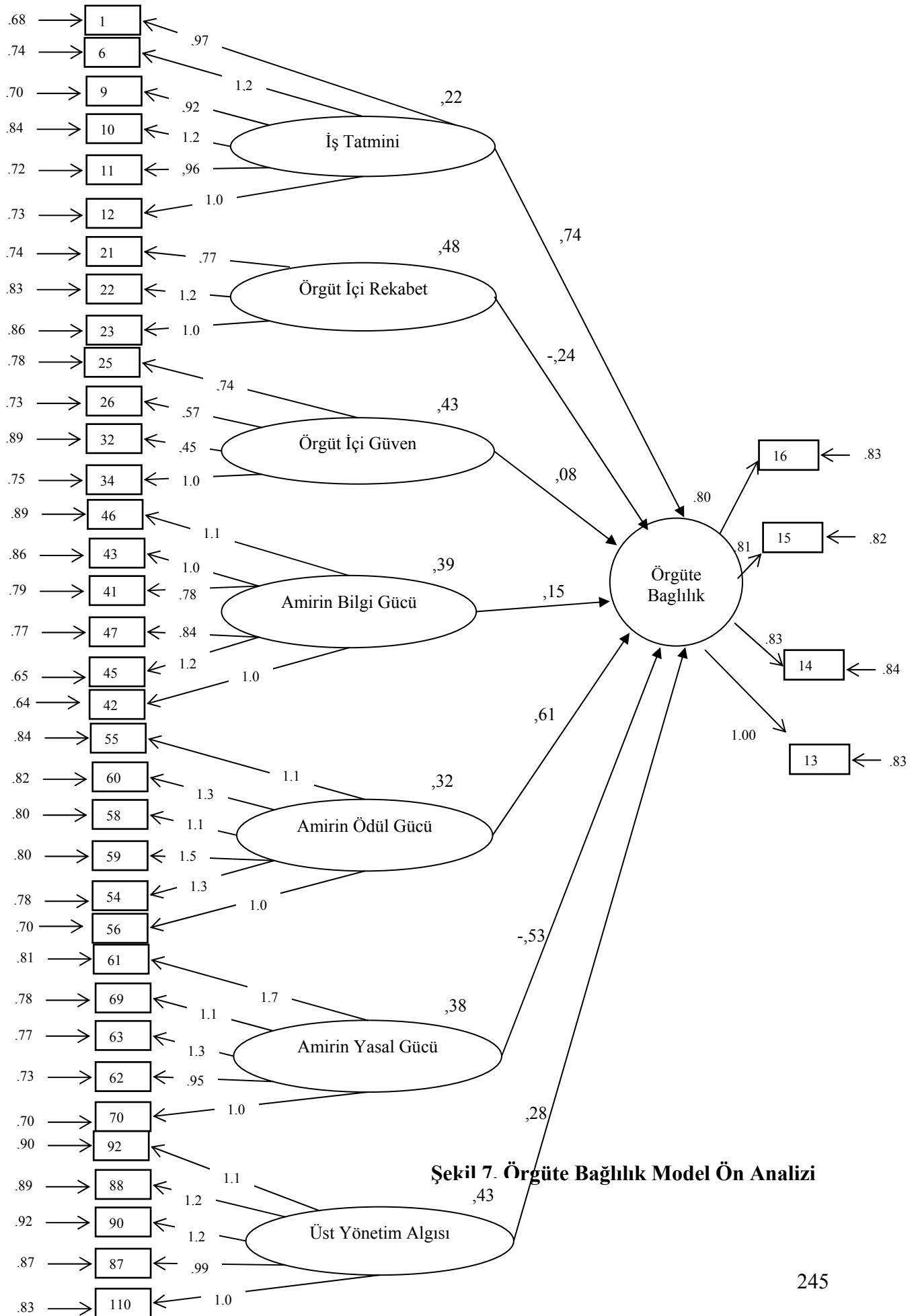
**Tablo 5. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Boyutlara İlişkin Doğrulamalı Faktör Ön Analiz Sonuçları**

| İ.N.                     |                                                                                                                 | Th.   | S.H. | K.O.  | P   |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------|-----|
| <b>İş Tatmini</b>        |                                                                                                                 |       |      |       |     |
| 12                       | Bana toplumda saygın bir kişi olma şansını sağlaması bakımından işimden                                         | 1,000 |      |       |     |
| 11                       | Tek başıma çalışma olanağı sağlaması bakımından işimden                                                         | 1,238 | ,282 | 4,385 | *** |
| 10                       | Kendi kararlarımı verme serbestliği sağlaması açısından işimden                                                 | 1,594 | ,309 | 5,154 | *** |
| 9                        | Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapmamam açısından işimden                                                        | ,959  | ,226 | 4,251 | *** |
| 6                        | Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansı sağlaması dolayısıyla işimden                                             | 1,210 | ,262 | 4,622 | *** |
| 1                        | Yeteneklerimi kullanabilme olanağı sağlaması açısından işimden                                                  | ,972  | ,240 | 4,048 | *** |
| <b>Örgüt İçi Rekabet</b> |                                                                                                                 |       |      |       |     |
| 23                       | İş yerinde bazı kişilerin diğerlerinin zayıflıklarından avantaj sağladığını düşünüyorum.                        | 1,000 |      |       |     |
| 22                       | İş yerinde bazı kişilerin çalışanlar üzerinde hâkimiyet kurmak istediğini düşünüyorum.                          | ,988  | ,197 | 5,017 | *** |
| 21                       | İş yerinde insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.                                                      | ,700  | ,175 | 3,998 | *** |
| <b>Örgüt İçi Güven</b>   |                                                                                                                 |       |      |       |     |
| 34                       | İş yerindeki yönetim başarılı çalışanları ödüllendirir                                                          | 1,000 |      |       |     |
| 32                       | İş yerindeki yönetim her çalışanın başarısını ortaya çıkarır.                                                   | 1,586 | ,396 | 4,008 | *** |
| 26                       | İş yerinde yöneticiler çalışanları bilerek yanlış yönlendirmezler.                                              | 1,104 | ,298 | 3,703 | *** |
| 25                       | İş yerinde yöneticilerin verdikleri sözleri yerine getireceğini düşünüyorum.                                    | 1,407 | ,338 | 4,166 | *** |
| <b>Amirin Bilgi Gücü</b> |                                                                                                                 |       |      |       |     |
| 42                       | Amirim zor olan bir işi verdiği zaman mutlaka nasıl yapılacağını da söyler.                                     | 1,000 |      |       |     |
| 45                       | Amirimin uzmanlığından dolayı iş ile ilgili ne söylerse onu yapmayı tercih ederim.                              | 1,132 | ,210 | 5,392 | *** |
| 47                       | Amirim örnek alınması gereken bir kişidir.                                                                      | ,820  | ,141 | 5,808 | *** |
| 41                       | İş ile ilgili problemler hakkında amirime danışmak ihtiyacı hissederim, çünkü söyledikleri genellikle doğrudur. | ,760  | ,146 | 5,196 | *** |
| 43                       | Amirim alanı ile ilgili uzmanlık için gerekli eğitimi almıştır.                                                 | 1,036 | ,161 | 6,417 | *** |
| 46                       | Amirim işimi yapmamda yardımcı olacak iş tecrübesine sahiptir.                                                  | 1,054 | ,158 | 6,679 | *** |
| <b>Amirin Ödül Gücü</b>  |                                                                                                                 |       |      |       |     |
| 56                       | Hedefleri tutturduğum zaman amirim benim gelişimim için fırsatlar sunar.                                        | 1,000 |      |       |     |

| İ.N.                      | Th.                                                                                               | S.H.  | K.O. | P         |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-----------|
| 54                        | Amirim performansım iyi olduğu zaman prim ile ödüllendirilmemi önerir.                            | 1,326 | ,238 | 5,562 *** |
| 59                        | Performans değerlendirme sonuçlarım iyi ise amirim performans primi verir.                        | 1,569 | ,253 | 6,210 *** |
| 58                        | Eğer işte fazla gayret gösterirsem amirim ücretime zam yapar veya teklif eder.                    | 1,116 | ,223 | 5,004 *** |
| 60                        | Performansım sürekli beklenenden yüksek olursa amirim terfi etmem için beni önerir.               | 1,339 | ,209 | 6,396 *** |
| 55                        | Yaptığım işin sonuçları iyi olduğu zaman amirim üst yönetimi iş sonuçları hakkında bilgilendirir. | 1,131 | ,195 | 5,794 *** |
| <b>Amirin Yasal Gücü</b>  |                                                                                                   |       |      |           |
| 70                        | İş ile ilgili beklentilerimi amirim belirlemektedir.                                              | 1,000 |      |           |
| 62                        | Eğer performansım düşük olursa amirim beni cezalandırır.                                          | ,951  | ,204 | 4,666 *** |
| 63                        | Eğer performansım düşük ise amirim beni yazılı olarak uyarır.                                     | 1,227 | ,216 | 5,681 *** |
| 69                        | Amirimin benim ne yapıp ne yapmayacağıma karar verir.                                             | 1,197 | ,227 | 5,280 *** |
| 61                        | Amirim işyerinde emirlerine itaatsizlik yaptığım zaman beni cezalandırır.                         | 1,580 | ,270 | 5,855 *** |
| <b>Üst Yönetim Algısı</b> |                                                                                                   |       |      |           |
| 110                       | Şirketin üst yönetimi çalışanların bireysel gelişimini destekler.                                 | 1,000 |      |           |
| 87                        | Şirketin üst yönetimi çalışanlarla işbirliği içindedir.                                           | ,986  | ,131 | 7,504 *** |
| 90                        | Şirketin üst yönetimi çalışanların fikirlerini dikkate alır.                                      | 1,236 | ,144 | 8,572 *** |
| 88                        | Şirketin üst yönetimi çalışanlarına bağlıdır.                                                     | 1,240 | ,155 | 8,000 *** |
| 92                        | Şirket üst yönetimi çalışanlara verdiği sözleri tutar.                                            | 1,105 | ,137 | 8,057 *** |

Örgüte bağlılığı etkileyen boyutların doğrulayıcı faktör analizinde her bir ifadenin ‘P’ değerine, \*\*\* yani, anlamlılık düzeyi < 001 olan ifadeler asıl ölçekte kullanılmıştır. Örgüte bağlılığı etkileyen toplan yedi boyut olmak üzere; iş tatmini ölçeğinde altı, örgüt içi rekabet ölçeğinde üç, örgüt içi güven ölçeğinde dört, amirin bilgi gücü ölçeğinde altı, amirin ödül gücü ölçeğinde altı, amirin yasal gücü ölçeğinde beş, üst yönetim algısı ölçeği beş ifade kalmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinden sonra her boyut ölçeğine güvenirlilik testi yapılmış Cronbach’s Alpha değerlerine bakılmıştır. Örgüte bağlılık ölçeğinin .872, iş tatmini ölçeğinin .902, örgüt içi rekabet ölçeğinin .840, örgüt içi güven ölçeğinin .826, amirin bilgi gücü .920, amirin ödül gücü ölçeğinin .918, amirin yasal gücü ölçeğinin .861, üst yönetim algısının .946 olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 6. Örgüte Bağlılık Modelinin Ön Analiz Sonuçları**

|                          |                                                                                          | Th.   | S.H. | K.O.   | P    |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|--------|------|
| İş Tatmini               | Örgüte Bağlılık                                                                          | ,744  | ,203 | 3,658  | ***  |
| Ö.İ.Rekabet              | Örgüte Bağlılık                                                                          | -,238 | ,098 | -2,425 | ,015 |
| Ö.İ.Güven                | Örgüte Bağlılık                                                                          | ,080  | ,088 | ,912   | ,362 |
| A.Bilgi Gücü             | Örgüte Bağlılık                                                                          | ,146  | ,097 | 1,502  | ,133 |
| A. Ödül Gücü             | Örgüte Bağlılık                                                                          | ,610  | ,154 | 3,972  | ***  |
| A.Yasal Güç              | Örgüte Bağlılık                                                                          | -,631 | ,163 | -3,872 | ***  |
| Üst Yönetim              | Örgüte Bağlılık                                                                          | ,278  | ,099 | 2,801  | ,005 |
| <b>İ.N. İş Tatmini</b>   |                                                                                          |       |      |        |      |
| 12                       | Bana toplumda saygın bir kişi olma şansını sağlaması bakımından işimden                  | 1,000 |      |        |      |
| 11                       | Tek başıma çalışma olanağı sağlaması bakımından işimden                                  | 1,262 | ,285 | 4,423  | ***  |
| 10                       | Kendi kararlarımı verme serbestliği sağlaması açısından işimden                          | 1,552 | ,307 | 5,064  | ***  |
| 9                        | Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapmamam açısından işimden                                 | ,921  | ,225 | 4,101  | ***  |
| 6                        | Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansı sağlaması dolayısıyla işimden                      | 1,253 | ,266 | 4,707  | ***  |
| 1                        | Yeteneklerimi kullanabilme olanağı sağlaması açısından işimden                           | ,967  | ,241 | 4,009  | ***  |
| <b>Örgüt İçi Rekabet</b> |                                                                                          |       |      |        |      |
| 23                       | İş yerinde bazı kişilerin diğerlerinin zayıflıklarından avantaj sağladığını düşünüyorum. | 1,000 |      |        |      |
| 22                       | İş yerinde bazı kişilerin çalışanlar üzerinde hâkimiyet kurmak istediğini düşünüyorum.   | 1,187 | ,276 | 4,304  | ***  |
| 21                       | İş yerinde insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.                               | ,766  | ,195 | 3,937  | ***  |
| <b>Örgüt İçi Güven</b>   |                                                                                          |       |      |        |      |
| 34                       | İş yerindeki yönetim başarılı çalışanları ödüllendirir                                   | 1,000 |      |        |      |
| 32                       | İş yerindeki yönetim her çalışanın başarısını ortaya çıkarır.                            | 1,451 | ,253 | 5,737  | ***  |
| 26                       | İş yerinde yöneticiler çalışanları bilerek yanlış yönlendirmezler.                       | ,575  | ,149 | 3,850  | ***  |
| 25                       | İş yerinde yöneticilerin verdikleri sözleri yerine getireceğini düşünüyorum.             | ,741  | ,147 | 5,029  | ***  |
| <b>Amirin Bilgi Gücü</b> |                                                                                          |       |      |        |      |
| 42                       | Amirim zor olan bir işi verdiği zaman mutlaka nasıl yapılacağını da söyler.              | 1,000 |      |        |      |
| 45                       | Amirimizin uzmanlığından dolayı iş ile ilgili ne söylerse onu yapmayı tercih ederim.     | 1,166 | ,226 | 5,169  | ***  |

|                           |                                                                                                                 | Th.   | S.H. | K.O.  | P   |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------|-----|
| 47                        | Amirim örnek alınması gereken bir kişidir.                                                                      | ,839  | ,152 | 5,508 | *** |
| 41                        | İş ile ilgili problemler hakkında amirime danışmak ihtiyacı hissederim, çünkü söyledikleri genellikle doğrudur. | ,775  | ,156 | 4,954 | *** |
| 43                        | Amirim alanı ile ilgili uzmanlık için gerekli eğitimi almıştır.                                                 | 1,082 | ,176 | 6,139 | *** |
| 46                        | Amirim işimi yapmamda yardımcı olacak iş tecrübesine sahiptir.                                                  | 1,119 | ,174 | 6,419 | *** |
| <b>Amirin Ödül Gücü</b>   |                                                                                                                 |       |      |       |     |
| 56                        | Hedefleri tutturduğum zaman amirim benim gelişimim için fırsatlar sunar.                                        | 1,000 |      |       |     |
| 54                        | Amirim performansım iyi olduğu zaman prim ile ödüllendirilmemi önerir.                                          | 1,319 | ,237 | 5,576 | *** |
| 59                        | Performans değerlendirme sonuçlarım iyi ise amirim performans piri verir.                                       | 1,561 | ,251 | 6,229 | *** |
| 58                        | Eğer işte fazla gayret gösterirsem amirim ücretime zam yapar veya teklif eder.                                  | 1,153 | ,222 | 5,190 | *** |
| 60                        | Performansım sürekli beklenenden yüksek olursa amirim terfi etmem için beni önerir.                             | 1,297 | ,207 | 6,275 | *** |
| 55                        | Yaptığım işin sonuçları iyi olduğu zaman amirim üst yönetimi iş sonuçları hakkında bilgilendirir.               | 1,131 | ,194 | 5,837 | *** |
| <b>Amirin Yasal Gücü</b>  |                                                                                                                 |       |      |       |     |
| 70                        | İş ile ilgili beklentilerimi amirim belirlemektedir.                                                            | 1,000 |      |       |     |
| 62                        | Eğer performansım düşük olursa amirim beni cezalandırır.                                                        | ,955  | ,223 | 4,279 | *** |
| 63                        | Eğer performansım düşük ise amirim beni yazılı olarak uyarır.                                                   | 1,363 | ,249 | 5,474 | *** |
| 69                        | Amirim benim ne yapıp ne yapmayacağıma karar verir.                                                             | 1,181 | ,249 | 4,738 | *** |
| 61                        | Amirim işyerinde emirlerine itaatsizlik yaptığım zaman beni cezalandırır.                                       | 1,728 | ,311 | 5,553 | *** |
| <b>Üst Yönetim Algısı</b> |                                                                                                                 |       |      |       |     |
| 110                       | Şirketin üst yönetimi çalışanların bireysel gelişimini destekler.                                               | 1,000 |      |       |     |
| 87                        | Şirketin üst yönetimi çalışanlarla işbirliği içindedir.                                                         | ,987  | ,132 | 7,458 | *** |
| 90                        | Şirketin üst yönetimi çalışanların fikirlerini dikkate alır.                                                    | 1,226 | ,146 | 8,405 | *** |
| 88                        | Şirketin üst yönetimi çalışanlarına bağlıdır.                                                                   | 1,227 | ,157 | 7,840 | *** |
| 92                        | Şirket üst yönetimi çalışanlara verdiği sözleri tutar.                                                          | 1,122 | ,138 | 8,148 | *** |
| <b>Örgüte Bağlılık</b>    |                                                                                                                 |       |      |       |     |
| 13                        | Şirketin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.                                                        | 1,000 |      |       |     |
| 14                        | Şirkete karşı duygusal bir bağ hissediyorum.                                                                    | ,831  | ,175 | 4,736 | *** |



|    |                                                            | Th.  | S.H. | K.O.  | P   |
|----|------------------------------------------------------------|------|------|-------|-----|
| 15 | Şirketin benim için önemli bir anlamı var.                 | ,813 | ,152 | 5,348 | *** |
| 16 | Şirkete ait olma duygusunu güçlü bir şekilde hissediyorum. | ,800 | ,172 | 4,651 | *** |

Doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre oluşan ölçek ön analiz verileriyle örgüte bağlılık modeli üzerinde analiz edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucundan elde verilen ifadelerin faktörleri ile ‘P’ anlamlılık düzeyleri değişmemiştir. Asıl ölçek oluşturulmuştur.

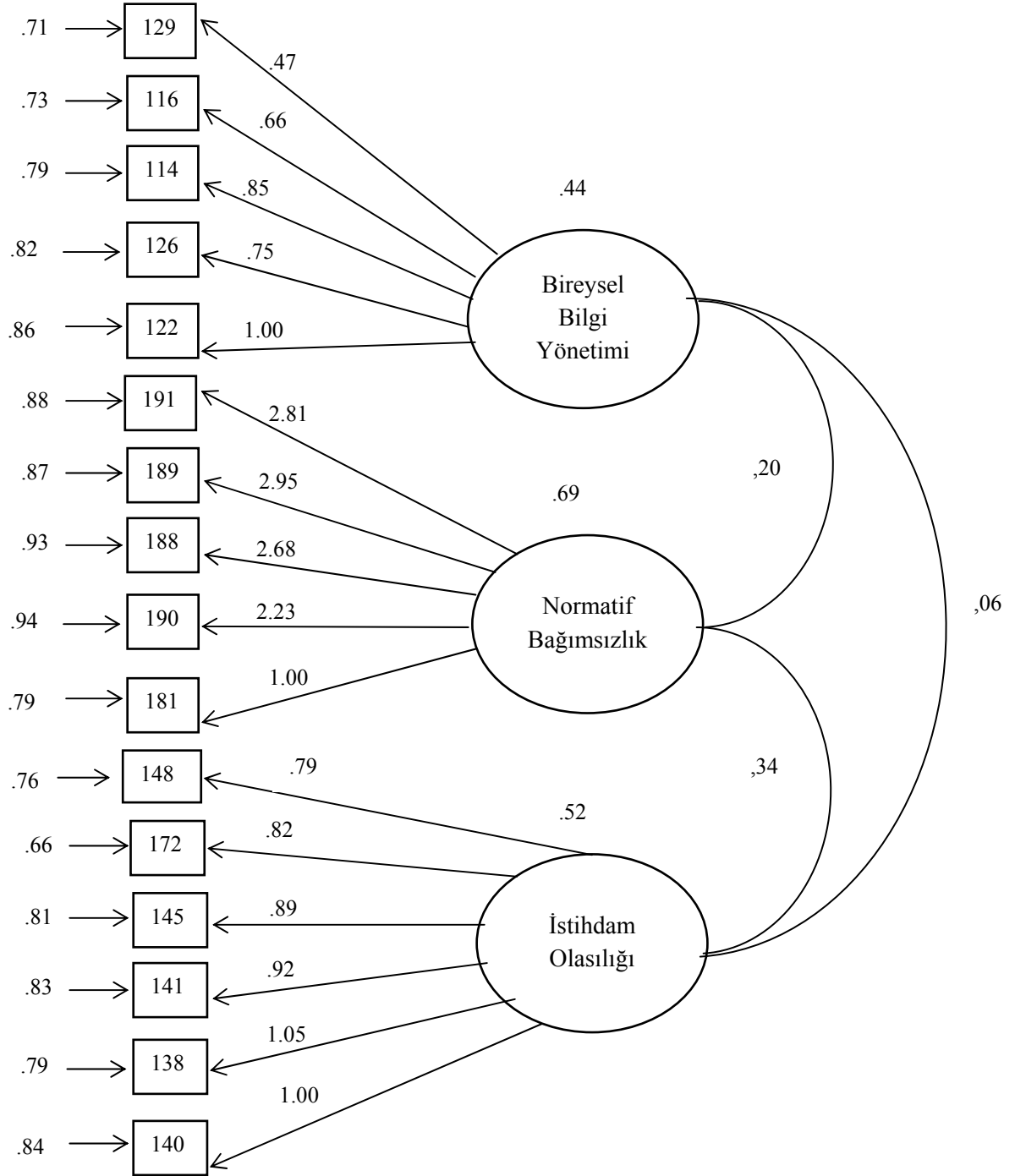
**Th.** ‘Tahmin’ iki değişken arasındaki ilişki gücünü göstermektedir. Örneğin iş tatmini 1 birim arttığı zaman örgüte bağlılık .744 artmakta, güçlenmektedir. Örgüt içi rekabet 1 birim arttığı zaman -.238 örgüte bağlılık zayıflamaktadır.

**S.H.** ise standart hatadır. Seçilebilecek tüm örneklemelerden sadece bir tanesi ele alındığından dolayı yapılan kestirimler bir hata içerir. İşte bu kestirim hatasının ortalama ölçüsü standart hatadır. Standart hata ne kadar küçükse örneklem istatistiği anakütle parametresine o derece yakın, parametre hakkında o kadar duyarlı bir kestirim olacaktır. Standart hata büyüdükçe bu tahminin duyarlılığı o derece duyarlı olmaktan çıkacaktır.

**K.O.** kritik orandır. Tahmin kendi standart hatasına bölündüğünde, aynı zamanda Z testi olarak bilinen, kritik oran elde edilir. Eğer kritik oran değeri mutlak değer olarak 1.96 aşarsa, %5 anlamlılık düzeyinde sıfır hipotezi reddedilir. Tahminin istatistiksel olarak anlamlı, sıfırdan farklı olduğu kabul edilir. Kritik oranla birlikte eğer P değeri 0.05’de küçük ise sıfır hipotezi reddedilir.

#### 14.1.1.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkiyen Boyutlara İlişkin

##### Doğrulayıcı Faktör ve Model Analizi



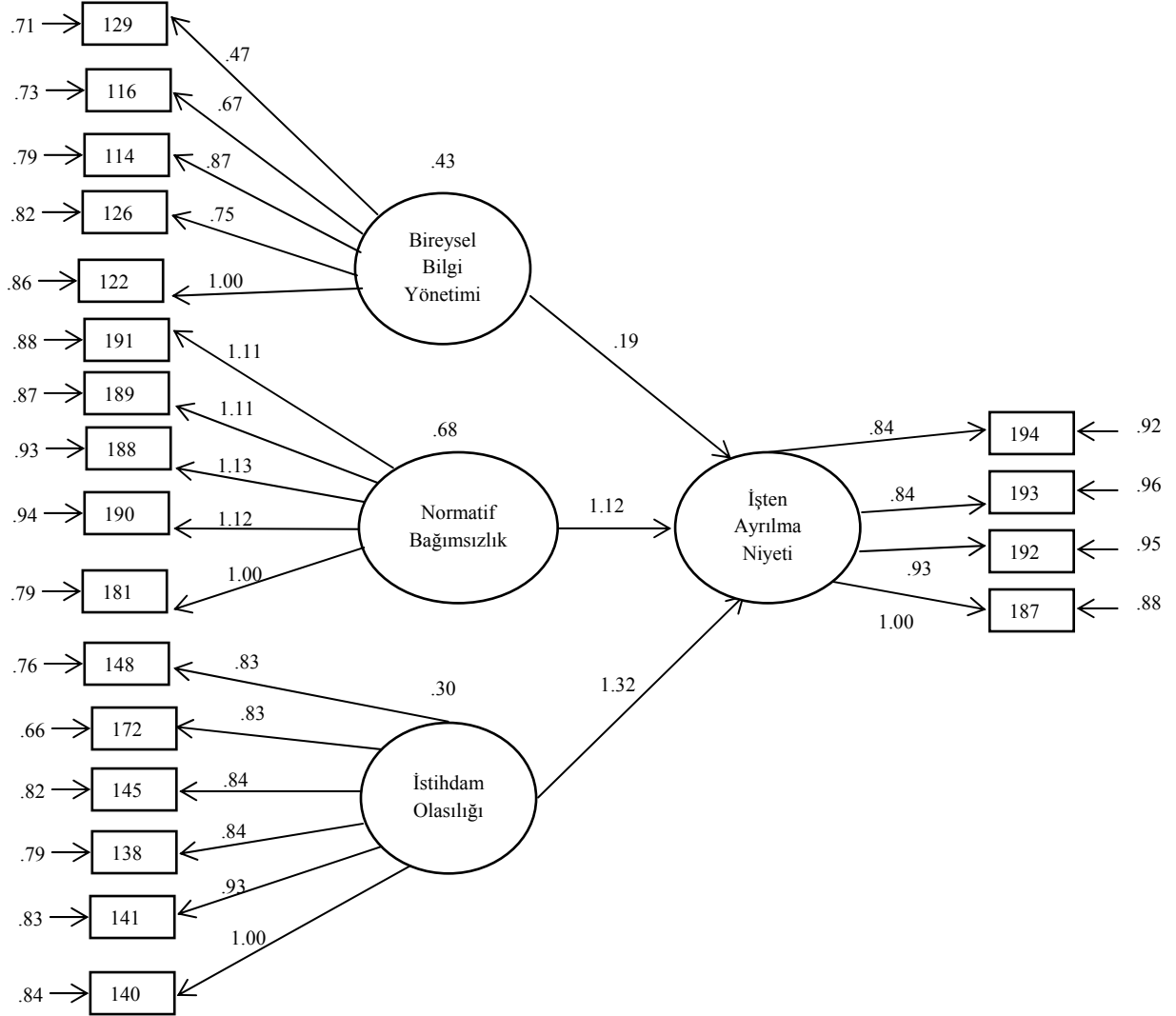
Şekil 8. İşten Ayrılma Niyetini Etkiyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Ön Analizi

**Tablo 7. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Ön Analizi Sonuçları**

| İ. N.                          |                                                                                                                             | Th.   | S.H. | K.O.  | P   |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------|-----|
| <b>Bireysel Bilgi Yönetimi</b> |                                                                                                                             |       |      |       |     |
| 122                            | Şirket talep etmese bile işim ile ilgili yeni bir gelişmeyi öğrenirim.                                                      | 1,000 |      |       |     |
| 126                            | Bilgiyi işimde kullanamamam bile, iş piyasasında önemli ise öğrenirim.                                                      | ,755  | ,100 | 7,556 | *** |
| 114                            | İşim yeni gelişimleri takip etmemi gerektiriyor.                                                                            | ,851  | ,142 | 5,993 | *** |
| 116                            | Uzmanlık alanımdaki kişilerin teknik gelişmelerini yakından takip ederim.                                                   | ,659  | ,124 | 5,294 | *** |
| 129                            | İşimi destekleyecek diğer alanlardaki gelişimleri takip ederim.                                                             | ,470  | ,086 | 5,473 | *** |
| <b>Normatif Bağımsızlık</b>    |                                                                                                                             |       |      |       |     |
| 181                            | Eğer fırsatım olursa, emekli oluncaya kadar bu şirkette çalışırım.                                                          | 1,000 |      |       |     |
| 190                            | Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak işim ile ilgili gelişmeleri takip etmemi engeller.                                     | 1,115 | ,142 | 7,871 | *** |
| 188                            | Uzun süre aynı şirkette çalışmak insanı köreltir.                                                                           | 1,110 | ,144 | 7,719 | *** |
| 189                            | Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak iş bulma şansımı azaltır.                                                              | 1,107 | ,161 | 6,868 | *** |
| 191                            | Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak insanın yeteneklerini sınırlar.                                                        | 1,101 | ,156 | 7,042 | *** |
| <b>İstihdam Olasılığı</b>      |                                                                                                                             |       |      |       |     |
| 140                            | İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde bana daha fazla tecrübe kazanma fırsatı sağlayan başka bir şirkette iş bulabilirim.    | 1,000 |      |       |     |
| 141                            | İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde daha itibarlı bir şirkette iş bulabilirim.                                             | 1,054 | ,165 | 6,409 | *** |
| 138                            | İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde bana daha fazla gelişim imkânı sağlayan başka bir şirkette iş bulabilirim.             | ,918  | ,145 | 6,332 | *** |
| 145                            | İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde olmasa da başka bir şirkette bana daha fazla iş garantisi sağlayan bir iş bulabilirim. | ,890  | ,145 | 6,140 | *** |
| 172                            | İşten ayrıldığım zaman başka bir sektörde daha fazla para kazanabileceğim iş bulabilirim.                                   | ,828  | ,108 | 7,666 | *** |
| 148                            | İşten ayrıldığım zaman başka bir sektörde iş bulabilirim.                                                                   | ,794  | ,124 | 6,403 | *** |

İşten ayrılma niyetini etkileyen boyutların doğrulayıcı faktör analizinde her bir ifadenin ‘P’ değerine, \*\*\* yani, anlamlılık düzeyi < 001 olan ifadeler asıl ölçekte kullanılmıştır. İşten ayrılma niyetini etkileyen dört boyut olmak üzere, normatif bağımsızlık ölçeğinde beş ifade, bireysel bilgi yönetimi ölçeğinde beş ifade, istihdam algısı ölçeğinde ise dört ifade kalmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinden sonra her boyut ölçeğine güvenirlilik testi yapılmış Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin .869, normatif bağımsızlık ölçeğinin .940, istihdam olasılığı ölçeğinin .890, bireysel bilgi yönetimi ölçeğinin .920 olduğu tespit edilmiştir.



**Şekil 9. İşten Ayrılma Niyetini Modeli Ön Analizi**

**Tablo 8. İşten Ayrılma Niyeti Modeli Ön Analiz Sonuçları**

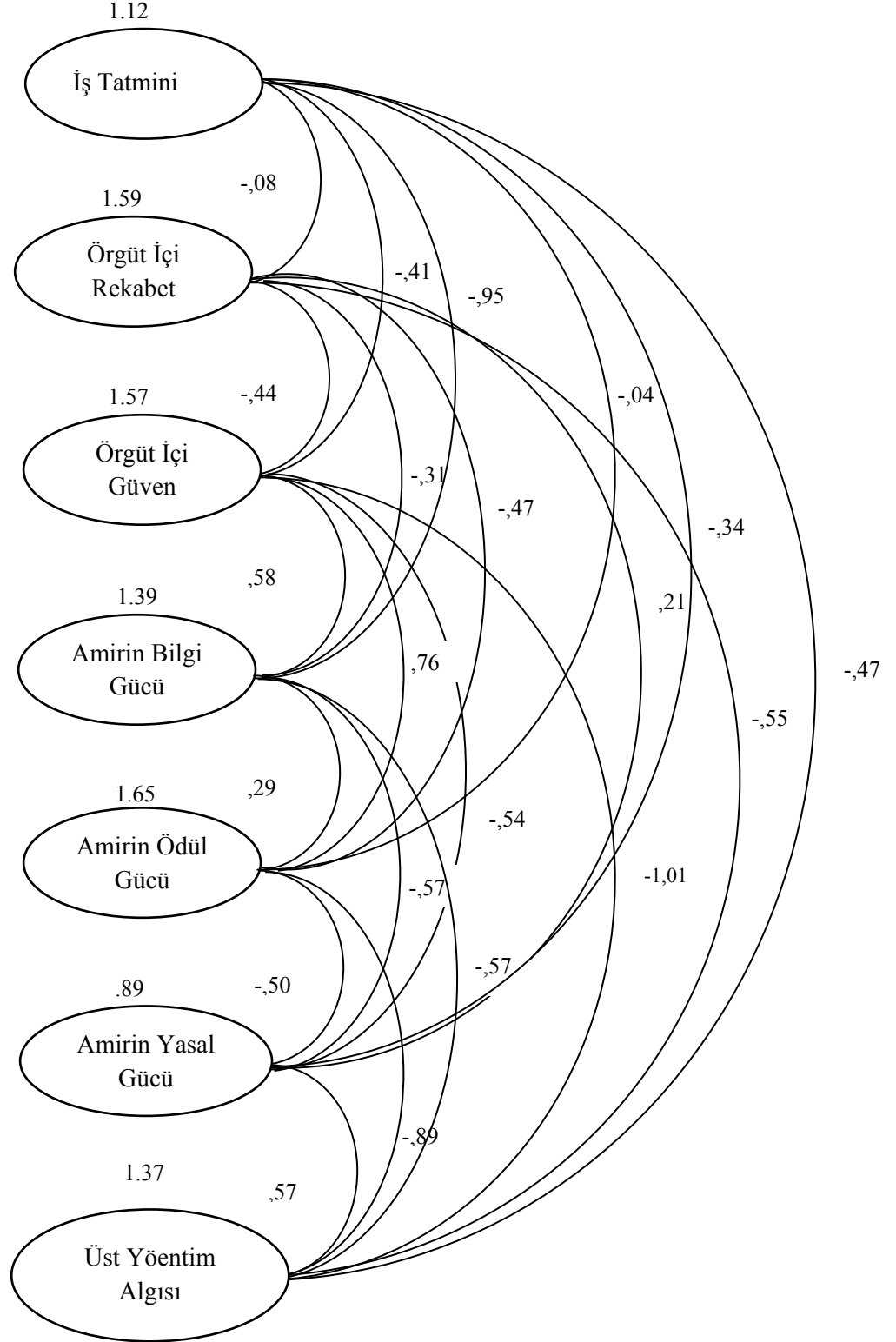
|                    |                                                                                                                             | Th.   | S.H. | K.O.  | P    |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------|------|
| N.Bağımsızlık      | İşten Ayrılma Niyeti                                                                                                        | 1,123 | ,238 | 4,627 | ***  |
| İstihdam Olasılığı | İşten Ayrılma Niyeti                                                                                                        | 1,324 | ,250 | 5,300 | ***  |
| K. Bilgi Yönetimi  | İşten Ayrılma Niyeti                                                                                                        | ,187  | ,092 | 2,046 | ,041 |
| <b>İ.N.</b>        | <b>Bireysel Bilgi Yönetimi</b>                                                                                              |       |      |       |      |
| 122                | Şirket talep etmese bile işim ile ilgili yeni bir gelişmeyi öğrenirim.                                                      | 1,000 |      |       |      |
| 126                | Bilgiyi işimde kullanamamam bile, iş piyasasında önemli ise öğrenirim.                                                      | ,752  | ,102 | 7,358 | ***  |
| 114                | İşim yeni gelişimleri takip etmemi gerektiriyor.                                                                            | ,875  | ,143 | 6,102 | ***  |
| 116                | Uzmanlık alanımdaki kişilerin teknik gelişimlerini yakından takip ederim.                                                   | ,670  | ,126 | 5,326 | ***  |
| 129                | İşimi destekleyecek diğer alanlardaki gelişimleri takip ederim.                                                             | ,471  | ,087 | 5,399 | ***  |
|                    | <b>Normatif Bağımsızlık</b>                                                                                                 |       |      |       |      |
| 181                | Eğer fırsatım olursa, emekli oluncaya kadar bu şirkette çalışırım.                                                          | 1,000 |      |       |      |
| 190                | Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak işim ile ilgili gelişmeleri takip etmemi engeller.                                     | 1,123 | ,145 | 7,728 | ***  |
| 188                | Uzun süre aynı şirkette çalışmak insanı köreltir.                                                                           | 1,127 | ,148 | 7,632 | ***  |
| 189                | Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak iş bulma şansımı azaltır.                                                              | 1,113 | ,165 | 6,753 | ***  |
| 191                | Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak insanın yeteneklerini sınırlar.                                                        | 1,111 | ,160 | 6,953 | ***  |
|                    | <b>İstihdam Olasılığı</b>                                                                                                   |       |      |       |      |
| 140                | İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde bana daha fazla tecrübe kazanma fırsatı sağlayan başka bir şirkette iş bulabilirim.    | 1,000 |      |       |      |
| 141                | İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde daha itibarlı bir şirkette iş bulabilirim.                                             | ,927  | ,237 | 3,911 | ***  |
| 138                | İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde bana daha fazla gelişim imkânı sağlayan başka bir şirkette iş bulabilirim.             | ,841  | ,210 | 4,004 | ***  |
| 145                | İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde olmasa da başka bir şirkette bana daha fazla iş garantisi sağlayan bir iş bulabilirim. | ,840  | ,145 | 6,140 | ***  |
| 172                | İşten ayrıldığım zaman başka bir sektörde daha fazla para kazanabileceğim iş bulabilirim.                                   | ,838  | ,108 | 7,666 | ***  |
| 148                | İşten ayrıldığım zaman başka bir sektörde iş bulabilirim.                                                                   | ,837  | ,210 | 3,990 | ***  |

|     |                                                                                      | Th.   | S.H. | K.O.   | P   |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|--------|-----|
|     | <b>İşten Ayrılma Niyeti</b>                                                          |       |      |        |     |
| 187 | Eğer bana daha fazla para kazandıran bir iş bulursam işten ayrılırım.                | 1,000 |      |        |     |
| 192 | Başka bir şirket daha iyi ücretli bir iş teklif etse kabul ederim.                   | 1,299 | ,137 | 9,495  | *** |
| 193 | Başka bir şirket daha iyi çalışma şartları sağlayan bir iş teklif etse kabul ederim. | 1,412 | ,140 | 10,058 | *** |
| 194 | Başka bir şirket şimdiki ünvanımın üstünde ünvanlı bir iş teklif etse kabul ederim.  | 1,240 | ,142 | 8,724  | *** |

Doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre oluşan ölçek ön analiz verileriyle örgüte bağlılık modeli üzerinde analiz edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucundan elde verilen ifadelerin faktörleri ile ‘P’ anlamlılık düzeyleri değişmemiştir. İfadeler asıl ölçek seçilmiştir.

### 14.1.2. Gerçek Uygulamada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliği

#### 14.1.2.1. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 10. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



**Tablo 9. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| İ.N.                     |                                                                                                                 | Th.   | S.H. | K.O.   | P   |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|--------|-----|
| <b>İş Tatmini</b>        |                                                                                                                 |       |      |        |     |
| 6                        | Bana toplumda saygın bir kişi olma şansını sağlaması bakımından işimden                                         | 1,000 |      |        |     |
| 5                        | Tek başıma çalışma olanağı sağlaması bakımından işimden                                                         | ,952  | ,034 | 27,731 | *** |
| 4                        | Kendi kararlarımı verme serbestliği sağlaması açısından işimden                                                 | ,956  | ,033 | 28,554 | *** |
| 3                        | Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapmamam açısından işimden                                                        | ,982  | ,036 | 26,974 | *** |
| 2                        | Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansı sağlaması dolayısıyla işimden                                             | ,983  | ,033 | 29,431 | *** |
| 1                        | Yeteneklerimi kullanabilme olanağı sağlaması açısından işimden                                                  | ,975  | ,034 | 28,551 | *** |
| <b>Örgüt İçi Rekabet</b> |                                                                                                                 |       |      |        |     |
| 13                       | İş yerinde bazı kişilerin diğerlerinin zayıflıklarından avantaj sağladığını düşünüyorum.                        | 1,000 |      |        |     |
| 12                       | İş yerinde bazı kişilerin çalışanlar üzerinde hâkimiyet kurmak istediğini düşünüyorum.                          | ,979  | ,034 | 29,030 | *** |
| 11                       | İş yerinde insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.                                                      | ,779  | ,035 | 22,208 | *** |
| <b>Örgüt İçi Güven</b>   |                                                                                                                 |       |      |        |     |
| 17                       | İş yerindeki yönetim başarılı çalışanları ödüllendirir.                                                         | 1,000 |      |        |     |
| 16                       | İş yerindeki yönetim her çalışanın başarısını ortaya çıkarır.                                                   | ,901  | ,033 | 27,510 | *** |
| 15                       | İş yerinde yöneticiler çalışanları bilerek yanlış yönlendirmezler.                                              | ,825  | ,033 | 25,168 | *** |
| 14                       | İş yerinde yöneticilerin verdikleri sözleri yerine getireceğini düşünüyorum.                                    | ,795  | ,033 | 24,308 | *** |
| <b>Amirin Bilgi Gücü</b> |                                                                                                                 |       |      |        |     |
| 19                       | Amirim zor olan bir işi verdiği zaman mutlaka nasıl yapılacağını da söyler.                                     | 1,000 |      |        |     |
| 21                       | Amirimin uzmanlığından dolayı iş ile ilgili ne söylerse onu yapmayı tercih ederim.                              | ,977  | ,028 | 34,539 | *** |
| 23                       | Amirim örnek alınması gereken bir kişidir.                                                                      | ,882  | ,031 | 28,688 | *** |
| 18                       | İş ile ilgili problemler hakkında amirime danışmak ihtiyacı hissederim, çünkü söyledikleri genellikle doğrudur. | 1,096 | ,031 | 35,575 | *** |
| 19                       | Amirim alanı ile ilgili uzmanlık için gerekli eğitimi almıştır.                                                 | ,996  | ,029 | 33,900 | *** |
| 22                       | Amirim işimi yapmamda yardımcı olacak iş tecrübesine sahiptir.                                                  | ,931  | ,030 | 31,235 | *** |
| <b>Amirin Ödül Gücü</b>  |                                                                                                                 |       |      |        |     |
| 26                       | Hedefleri tutturduğum zaman amirim benim gelişmem için fırsat sunar.                                            | 1,000 |      |        |     |
| 24                       | Amirim performansım iyi olduğu zaman prim ile ödüllendirilmemi önerir.                                          | 1,114 | ,031 | 36,173 | *** |
| 28                       | Performans değerlendirme sonuçlarım iyi ise amirim performans piri verir.                                       | 1,127 | ,031 | 36,377 | *** |

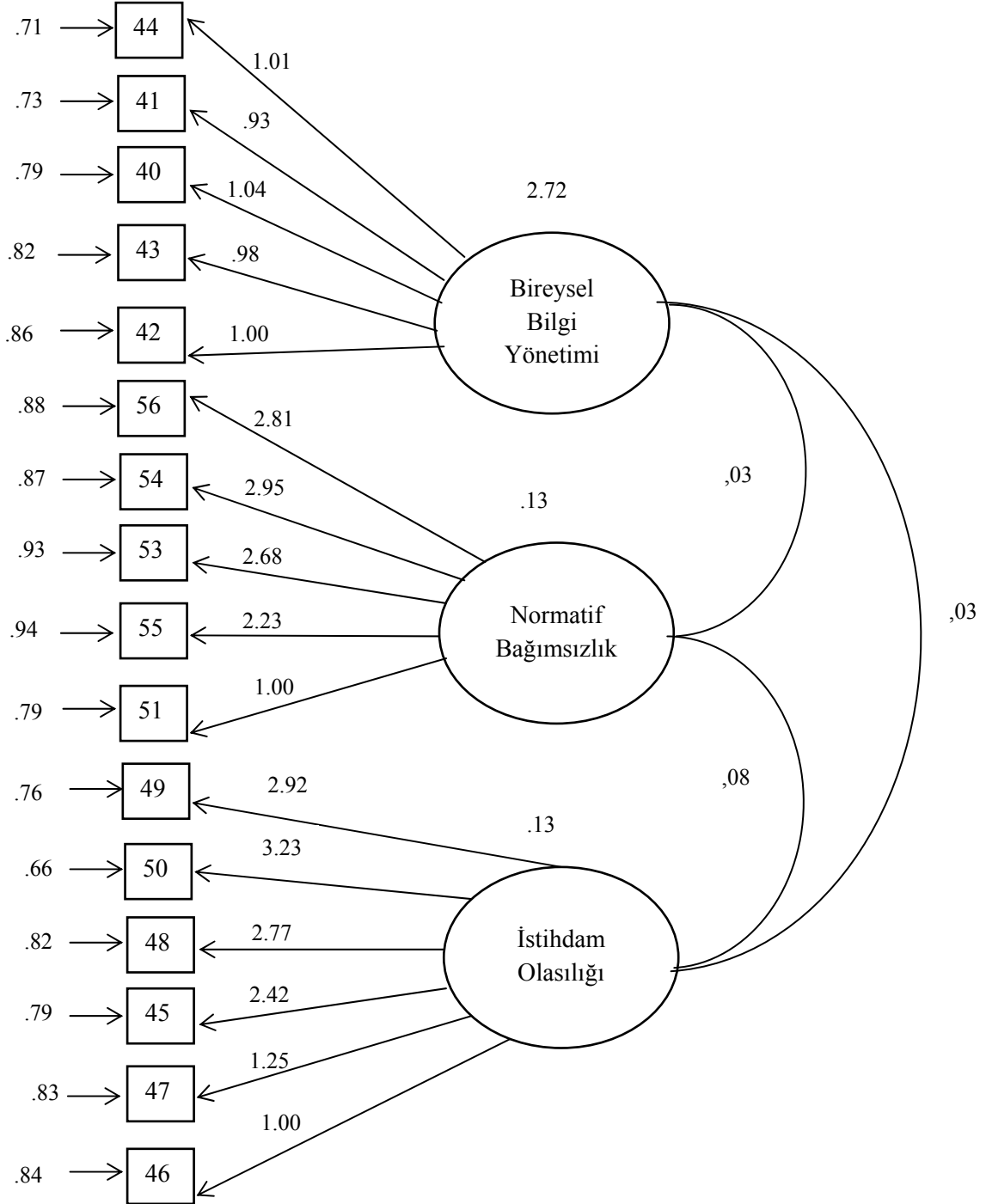
| İ.N.                      |                                                                                                   | Th.   | S.H. | K.O.   | P   |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|--------|-----|
| 26                        | Hedefleri tutturduğum zaman amirim benim gelişimim için fırsatlar sunar.                          | ,761  | ,030 | 25,232 | *** |
| 27                        | Eğer işte fazla gayret gösterirsem amirim ücretime zam yapar veya teklif eder.                    | ,761  | ,030 | 25,232 | *** |
| 29                        | Performansım sürekli beklenenden yüksek olursa amirim terfi etmem için beni önerir.               | ,770  | ,031 | 25,043 | *** |
| 25                        | Yaptığım işin sonuçları iyi olduğu zaman amirim üst yönetimi iş sonuçları hakkında bilgilendirir. | ,974  | ,032 | 30,845 | *** |
| <b>Amirin Yasal Gücü</b>  |                                                                                                   |       |      |        |     |
| 31                        | İş ile ilgili beklentilerimi amirim belirlemektedir.                                              | 1,000 |      |        |     |
| 33                        | Eğer performansım düşük olursa amirim beni cezalandırır.                                          | ,955  | ,048 | 20,102 | *** |
| 34                        | Eğer performansım düşük ise amirim beni yazılı olarak uyarır.                                     | ,903  | ,044 | 20,348 | *** |
| 30                        | Amirim benim ne yapıp ne yapmayacağıma karar verir.                                               | ,828  | ,047 | 17,699 | *** |
| 32                        | Amirim işyerinde emirlerine itaatsizlik yaptığım zaman beni cezalandırır.                         | ,878  | ,048 | 18,351 | *** |
| <b>Üst Yönetim Algısı</b> |                                                                                                   |       |      |        |     |
| 39                        | Şirketin üst yönetimi çalışanların bireysel gelişimini destekler.                                 | 1,000 |      |        |     |
| 38                        | Şirket üst yönetimi çalışanlara verdiği sözleri tutar.                                            | 1,136 | ,032 | 35,877 | *** |
| 37                        | Şirketin üst yönetimi çalışanların fikirlerini dikkate alır.                                      | 1,177 | ,029 | 40,118 | *** |
| 36                        | Şirketin üst yönetimi çalışanlarına bağlıdır.                                                     | 1,145 | ,031 | 37,127 | *** |
| 35                        | Şirketin üst yönetimi çalışanlarla işbirliği içindedir.                                           | 1,124 | ,031 | 36,801 | *** |

Asıl ölçek ile 1426 kişiden toplanan veriler ile araştırma modeli analizi yapılmadan önce örgüte bağlılığı etkileyen boyutların doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ön analiz sonucu seçilen ifadelerin ‘P’ değerlerinin \*\*\* olduğu tespit edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinden sonra her boyut ölçeğine güvenirlik testi yapılmış Cronbach’s Alpha değerlerine bakılmıştır. Örgüte bağlılık ölçeğinin .822, iş tatmini ölçeğinin .891, örgüt içi rekabet ölçeğinin .800, örgüt içi güven ölçeğinin .816, amirin bilgi gücü .910, amirin ödül gücü ölçeğinin .908, amirin yasal gücü ölçeğinin .761, üst yönetim algısının .931 olduğu tespit edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlik testi sonuçlarının uygunluğu sonucu asıl analizlere geçilmiştir.

**14.1.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkiyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör ve Model Analizi**



**Şekil 11. İşten Ayrılma Niyetini Etkiyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

**Tablo 10. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| İ.N.                           |                                                                                                                             | Th.   | S.H. | K.O.   | P   |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|--------|-----|
| <b>Bireysel Bilgi Yönetimi</b> |                                                                                                                             |       |      |        |     |
| 42                             | Şirket talep etmese bile işim ile ilgili yeni bir gelişmeyi öğrenirim.                                                      | 1,000 |      |        |     |
| 43                             | Bilgiyi işimde kullanamamam bile, iş piyasasında önemli işe öğrenirim.                                                      | ,977  | ,014 | 70,840 | *** |
| 40                             | İşim yeni gelişimleri takip etmemi gerektiriyor.                                                                            | 1,035 | ,013 | 80,325 | *** |
| 41                             | Uzmanlık alanımdaki kişilerin teknik gelişimlerini yakından takip ederim.                                                   | ,927  | ,014 | 65,234 | *** |
| 44                             | İşimi destekleyecek diğer alanlardaki gelişimleri takip ederim.                                                             | 1,007 | ,018 | 57,176 | *** |
| <b>Normatif Bağımsızlık</b>    |                                                                                                                             |       |      |        |     |
| 51                             | Eğer fırsatım olursa, emekli oluncaya kadar bu şirkette çalışırım.                                                          | 1,000 |      |        |     |
| 55                             | Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak işim ile ilgili gelişmeleri takip etmemi engeller.                                     | 2,228 | ,194 | 11,491 | *** |
| 53                             | Uzun süre aynı şirkette çalışmak insanı köreltir.                                                                           | 2,679 | ,225 | 11,905 | *** |
| 54                             | Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak iş bulma şansımı azaltır.                                                              | 2,954 | ,242 | 12,195 | *** |
| 56                             | Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak insanın yeteneklerini sınırlar.                                                        | 2,806 | ,232 | 12,072 | *** |
| <b>İstihdam Olasılığı</b>      |                                                                                                                             |       |      |        |     |
| 46                             | İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde bana daha fazla tecrübe kazanma fırsatı sağlayan başka bir şirkette iş bulabilirim.    | 1,000 |      |        |     |
| 47                             | İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde daha itibarlı bir şirkette iş bulabilirim.                                             | 1,249 | ,173 | 7,230  | *** |
| 45                             | İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde bana daha fazla gelişim imkânı sağlayan başka bir şirkette iş bulabilirim.             | 2,420 | ,297 | 8,151  | *** |
| 48                             | İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde olmasa da başka bir şirkette bana daha fazla iş garantisi sağlayan bir iş bulabilirim. | 2,768 | ,333 | 8,312  | *** |
| 50                             | İşten ayrıldığım zaman başka bir sektörde daha fazla para kazanabileceğim iş bulabilirim.                                   | 3,234 | ,382 | 8,460  | *** |
| 49                             | İşten ayrıldığım zaman başka bir sektörde iş bulabilirim.                                                                   | 2,922 | ,348 | 8,402  | *** |

Asıl ölçek ile 1426 kişiden toplanan veriler ile araştırma modeli analizi yapılmadan önce işten ayrılma niyetini etkileyen boyutların doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ön analiz sonucu seçilen ifadelerin ‘P’ değerlerinin \*\*\* olduğu tespit edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinden sonra her boyut ölçeğine güvenirlik testi yapılmış Cronbach’s Alpha değerlerine bakılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin .889, normatif bağımsızlık ölçeğinin .920, istihdam olasılığı ölçeğinin .871, bireysel bilgi yönetimi ölçeğinin .966 olduğu tespit edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu ifadelerin uygunluğu üzerine asıl analizlere geçilmiştir.

## 14.2. Tanımlayıcı ve Sonuç Çıkarıcı İstatistik Analiz Bulguları

### 14.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 11. Şirket Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistik Veriler**

| Şirket      | Birey Sayısı | Yüzde Oranı |
|-------------|--------------|-------------|
| Yeni Şirket | 496          | % 34.78     |
| Ana Şirket  | 930          | % 65.22     |
| Tüm Şirket  | 1.426        | % 100       |

Araştırmaya toplam 1.426 kişi katılmıştır. Bu katılımcıların 496 kişi ile katılımcıların % 34.78'ini oluşturan Yeni Şirket personeli, 930 kişi ile % 65.22'sini oluşturan Ana Şirket personelidir.

**Tablo 12. Cinsiyet Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistik Veriler**

| Cinsiyet   | Birey Sayısı | Yüzde Oranı |
|------------|--------------|-------------|
| Kadın      | 63           | % 4.42      |
| Erkek      | 1.363        | % 95.58     |
| Tüm Şirket | 1.426        | % 100       |

Araştırmaya toplam 63 bayan, 1363 erkek katılmıştır. Bayan katılımcılar katılımcıların % 4.42'sini, erkekler ise % 95.58'ini oluşturmuştur.

**Tablo 13. Statü Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistik Veriler**

| Statü      | Birey Sayısı | Yüzde Oranı |
|------------|--------------|-------------|
| Beyaz Yaka | 128          | % 8.98      |
| Mavi Yaka  | 1298         | % 91.02     |
| Tüm Şirket | 1.426        | % 100       |

Araştırmaya beyaz yaka olarak çalışan 128 kişi, mavi yaka çalışan 1298 kişi katılmıştır. Beyaz yaka personel katılımcıların % 8.98'ini, mavi yaka personel ise % 91.02'sini oluşturmaktadır.

**Tablo 14. Eğitim Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistik Veriler**

| <b>Yeni Şirket</b> | <b>Birey Sayısı</b> | <b>Yüzde Oranı</b> |
|--------------------|---------------------|--------------------|
| Önlisans Mezunu    | 239                 | % 48.18            |
| Lisans Mezunu      | 257                 | % 51.82            |
| <b>Toplam</b>      | <b>496</b>          | <b>% 100</b>       |
| <b>Ana Şirket</b>  |                     |                    |
| Lise Mezunu        | 353                 | % 37.96            |
| Önlisans Mezunu    | 217                 | % 23.33            |
| Lisans Mezunu      | 360                 | % 38.71            |
| <b>Toplam</b>      | <b>930</b>          | <b>% 100</b>       |

Yeni Şirket personelinde araştırmaya katılanların 239 kişisi önlisans, 237 kişisi lisans mezunudur. Yeni Şirket personelinde araştırmaya katılanların % 48.18'i önlisans, % 51.82'si lisans mezunlarından oluşmaktadır.

Ana Şirket personelinde araştırmaya katılanların 353 kişisi lise, 217 kişisi önlisans, 360 kişisi lisans mezunudur. Ana Şirket personelinde araştırmaya katılanların % 37.96'sı lise, % 23.33'ü önlisans, % 38.71'i lisans mezunlarından oluşmaktadır.

**Tablo 15. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistik Veriler**

| <b>Yeni Şirket</b> | <b>Birey Sayısı</b> | <b>Yüzde Oranı</b> |
|--------------------|---------------------|--------------------|
| 1-2 Yıl            | 245                 | % 49.40            |
| 3 + Yıl            | 251                 | % 50.60            |
| <b>Toplam</b>      | <b>496</b>          | <b>% 100</b>       |
| <b>Ana Şirket</b>  |                     |                    |
| 1-5 Yıl            | 237                 | % 25.48            |
| 6-10 Yıl           | 261                 | % 28.06            |
| 11-19 Yıl          | 191                 | % 20.54            |
| 20 + Yıl           | 241                 | % 25.92            |
| <b>Toplam</b>      | <b>930</b>          | <b>% 100</b>       |

Yeni Şirket personelinde araştırmaya katılanların 245 kişisi iki yıla kadar, 251 kişisi üç ve daha fazla iş tecrübesine sahiptir. Yeni Şirket personelinde araştırmaya katılanların % 49.40'ı iki yıla kadar, % 50.60'ı üç yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip bireylerden oluşmaktadır.

Ana Şirket personelinde araştırmaya katılanların 237 kişisi beş yıla kadar, 261 kişisi altı ila on yıl arası, 191 kişisi onbir ila ondokuz yıl arası, 241 kişisi yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahiptir. Ana Şirket personelinde araştırmaya katılanların % 25.48'i beş yıla kadar, % 28.06'sı altı ila on yıl arası, % 20.54'ü on bir ila on dokuz

yıl arası, % 25.92'si ise yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip bireylerden oluşmaktadır.

**Tablo 16. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistik Veriler**

| <b>Yeni Şirket</b> | <b>Birey Sayısı</b> | <b>Yüzde Oranı</b> |
|--------------------|---------------------|--------------------|
| 1 Yıl              | 496                 | % 100              |
| Toplam             | 496                 | % 100              |
| <b>Ana Şirket</b>  |                     |                    |
| 2 Yıl              | 176                 | % 18.92            |
| 3-5 Yıl            | 244                 | % 26.24            |
| 6-10 Yıl           | 193                 | % 20.75            |
| 11 + Yıl           | 317                 | % 34.09            |
| Toplam             | 930                 | % 100              |

Yeni Şirket personelinden araştırmaya katılanların 496 kişisi bir yıl şirket kıdemine sahiptir. Yeni Şirket personelinden araştırmaya katılanların % 100'ü bir yıl şirket kıdemine sahip bireylerden oluşmaktadır.

Ana Şirket personelinden araştırmaya katılanların 176 kişisi iki yıla kadar, 244 kişisi üç ile beş yıl arası, 193 kişisi altı ila on yıl arası, 317 kişisi on bir yıl ve daha fazla şirket kıdemine sahiptir. Ana Şirket personelinden araştırmaya katılanların % 18.92'si iki yıla kadar, % 26.24'ü üç ile beş yıl arası, % 20.75'i altı ila on yıl arası, % 34.09'u ise on bir yıl ve daha fazla şirket kıdemine sahip bireylerden oluşmaktadır.

**Tablo 17. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistik Veriler**

| <b>Yeni Şirket</b> | <b>Birey Sayısı</b> | <b>Yüzde Oranı</b> |
|--------------------|---------------------|--------------------|
| Verimsiz           | 127                 | % 25.60            |
| Verimli            | 369                 | % 74.40            |
| Toplam             | 496                 | % 100              |
| <b>Ana Şirket</b>  |                     |                    |
| Verimsiz           | 158                 | % 16.99            |
| Verimli            | 772                 | % 73.01            |
| Toplam             | 930                 | % 100              |

Yeni Şirket personelinden araştırmaya katılanların 127 kişisi kendisini geçen yıl verimsiz, 369 kişisi ise verimli görmektedir. Yeni Şirket personelinden araştırmaya katılanların % 25.60'ı verimsiz, % 74.40 verimli bireylerden oluşmaktadır.

Ana Şirket personelinden araştırmaya katılanların 158 kişisi kendisini geçen yıl verimsiz, 772 kişisi ise geçen yıl kendisini verimli görmektedir. Ana Şirket

personelinden araştırmaya katılanların % 16.99'u verimsiz, % 74.40'ı verimli bireylerden oluşmaktadır.

**Tablo 18. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistiki Veriler**

| <b>Yeni şirket</b> | <b>Birey Sayısı</b> | <b>Yüzde Oranı</b> |
|--------------------|---------------------|--------------------|
| Orta Düzey         | 288                 | % 58.06            |
| İyi Düzey          | 208                 | % 41.94            |
| Toplam             | 496                 | % 100              |
| <b>Ana şirket</b>  |                     |                    |
| Orta Düzey         | 734                 | % 78.92            |
| İyi Düzey          | 196                 | % 21.08            |
| Toplam             | 930                 | % 100              |

Yeni şirket personelinden araştırmaya katılanların 288 kişisi orta düzeyde, 208 kişisi ise iyi düzeyde yabancı dil bilgisine sahiptir. Yeni şirket personelinden araştırmaya katılanların % 58.06'sı orta, % 41.94'ü iyi düzeyde dil bilgisine sahip bireylerden oluşmaktadır.

Ana şirket personelinden araştırmaya katılanların 734 kişisi orta, 196 kişisi ise iyi düzeyde yabancı dil bilgisine sahiptir. Ana şirket personelinden araştırmaya katılanların % 78.92'si orta, % 21.08'i iyi düzeyde dil bilgisine sahip bireylerden oluşmaktadır.

**Tablo 19. Yaş Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistiki Veriler**

| <b>Yeni şirket</b> | <b>Birey Sayısı</b> | <b>Yüzde Oranı</b> |
|--------------------|---------------------|--------------------|
| 19-23 Yaş Arası    | 163                 | % 32.86            |
| 24-27 Yaş Arası    | 128                 | % 25.81            |
| 28 + Daha Yaşlı    | 205                 | % 41.33            |
| Toplam             | 496                 | % 100              |
| <b>Ana şirket</b>  |                     |                    |
| 19-25 Yaş Arası    | 121                 | % 13.01            |
| 26-29 Yaş Arası    | 267                 | % 28.71            |
| 30-35 Yaş Arası    | 253                 | % 27.20            |
| 36 + Daha Yaşlı    | 289                 | % 31.08            |
| Toplam             | 930                 | % 100              |

Yeni şirket personelinden araştırmaya katılanların 163 kişisi on dokuz ila yirmi üç, 128 kişisi yirmi dört ila yirmi yedi yaş arasındaki, 205 kişisi ise yirmi sekiz ve daha yaşlı kişilerden oluşmaktadır. Yeni şirket personelinden araştırmaya katılanların %

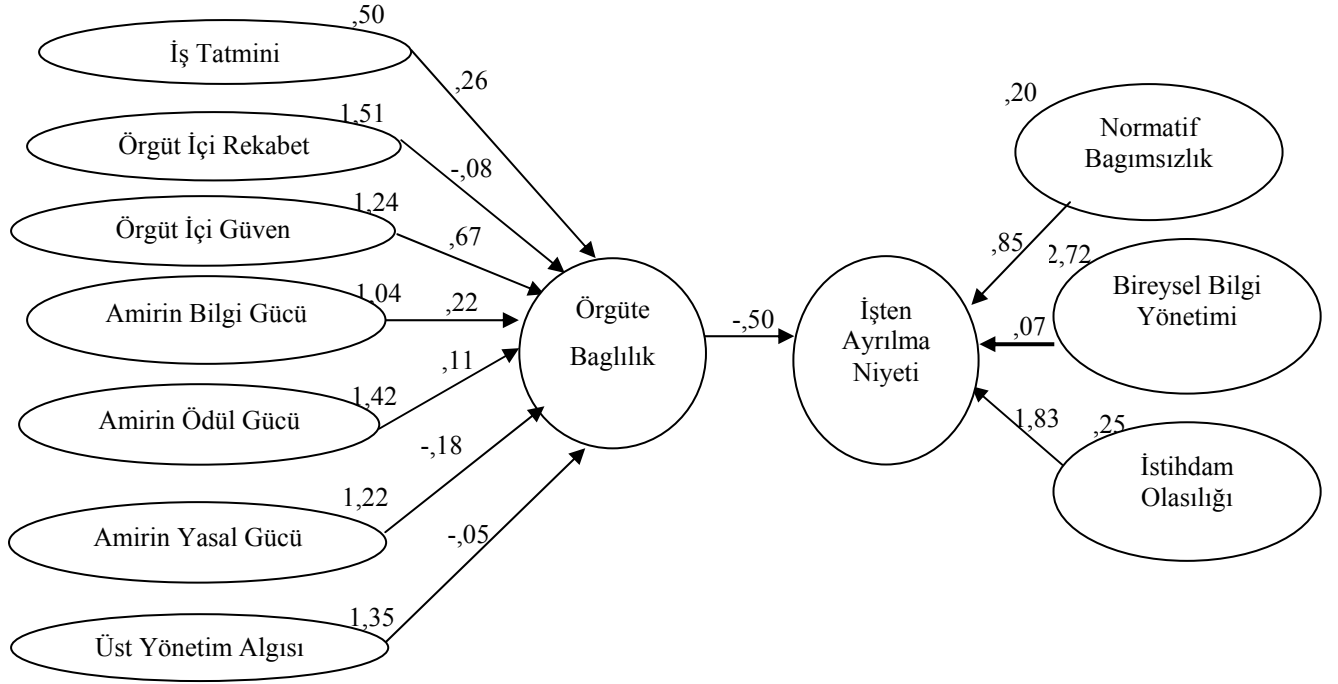


32.86'sı ondokuz ila yirmi üç, % 25.81'i yirmi dört ila yirmi yedi yaş arasındaki, % 41.33'ü yirmi sekiz ve daha yaşlı bireylerden oluşmaktadır.

Ana Şirket personelinden araştırmaya katılanların 121 kişisi ondokuz ila yirmi beş, 267 kişisi yirmi altı ila yirmi dokuz, 253 kişisi otuz ila otuz beş yaş arasındaki, 289 kişisi ise otuz altı ve daha yaşlı kişilerden oluşmaktadır. Yeni Şirket personelinden araştırmaya katılanların % 13.01'i ondokuz ila yirmi beş, % 28.71'i yirmi altı ila yirmi dokuz, % 27.20'si otuz ila otuz beş yaş arasındaki, % 31.08'i otuz altı ve daha yaşlı bireylerden oluşmaktadır.

## 14.2.2. Sonuç Çıkarıcı İstatistik ve Analizler

### 14.2.2.1. Araştırma Modelinin Analizi



Şekil 12. Tüm Şirket Araştırma Modeli Standardize Olmayan Analiz Sonuçları

#### 14.2.2.2. Araştırma Modelinin Uygunluk Analizleri

**Tablo 20. F.A. - En Az Fark Analizi - (CMIN-Minimum Discrepancy)**

| Model            | F. A.    | S.D. | P    | F.A./S.D. |
|------------------|----------|------|------|-----------|
| Araştırma Modeli | 4663,021 | 1926 | ,000 | 2.421     |

Fark analizi değeri yani  $X^2$  değeri sifıra yakın olduğu zaman modelin uygunluğu gösterir.  $0 < X^2 < 2 S.D.$  iyi uyumu,  $2 S.D. < X^2 < 3 S.D.$  kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

Araştırma modeli  $3852 < 4663 < 5778$  kabul edilebilir uyum göstermektedir.

**Tablo 21. KOKK- Kök Ortalama Kare Kalıntısı – (RMR- The Root Mean Square Residual),**

**UIİ-Uyum İyiliği İndeksi – (GFI- The Goodness of Fit Index)**

| Model            | KOKK | UIİ  | DUİ  | SUI  |
|------------------|------|------|------|------|
| Araştırma Modeli | ,161 | ,892 | ,860 | ,789 |

**DUİ:** Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index)

**PUİ:** Sadeleştirilmiş Uyum İyiliği İndeksi (PGFI-Parsimony Fit Index)

Kök ortalama kare kalıntısı değeri 0 ila 1.00 arasında bir değer alabilir. Değerin düşük olması modelin uygunluğunun bir göstergesidir. Araştırma modelinin kök ortalama kare kalıntısı ,161'dir ve araştırma modeli uygundur.

Uyum iyiliği indeksi ve düzeltilmiş uyum indeksi değer olarak 0 ila 1.00 arası bir değer alabilirler. Değerlerin 1.00 yakın olması modelin uygunluğunun bir göstergesidir. Değerler negatifte olabilmektedir. Eğer değerler negatif ise model uygun değildir.

Sadeleştirilmiş uyum iyiliği indeks değeri .50 ve altı olmamalıdır. Eğer değer .50 ve altı ise model uygun değildir. İdeal değer .90 civarı olması gerekir.

Hem uyum iyiliği indeksi verisi ,892 hem de sadeleştirilmiş uyum iyiliği indeksi verisi ,789 araştırma modelinin kabul edilebilir uygunluğa sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 22. Temel Karşılaştırmalar – (Baseline Comparisons)**

| Model            | NUI  | RUI  | AUI  | T&LI | KUI  |
|------------------|------|------|------|------|------|
| Araştırma Modeli | ,907 | ,881 | ,953 | ,937 | ,952 |

**NUI:** Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI-The Normed Fit Index)

**RUI:** Referans Uyum İndeksi (RFI-The Relative Fit Index)

**AUI:** Artırılmış Uyum İndeksi (IFI-The Incremental Index of Fit)

**TLI:** Tucker & Lewis İndeksi – (TLI)

**KUI:** Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi (CFI-Comparative Fit Index)

Normlandırılmış uyum indeks değeri model için örnek büyüklüğünün yeterli olup olmadığını göstermektedir. Karşılaştırılmalı uyum indeks değeri ise normlandırılmış uyum indeks değerinin sağlamasıdır. Eğer iki değer de  $>.90$  ise model için yeterli veri olduğunun bir göstergesidir. Karşılaştırılmalı ve normlandırılmış uyum indeks değerleri  $.95$ 'e yakın ise model için iyi seviyede veri olduğunun bir göstergesidir.

Normlaştırılmış uyum indeks analizinden gelen ve sağlaması olan referans uyum indeks değeri  $.90$ 'a yakın olması modelin kullanılan verilerle iyi çalıştığının bir ifadesidir. Artırılmış uyum ile Tucker&Lewis indeks değerleri ise  $.95$ 'e yakın olması modelin analizinin iyi seviyede çalışması için gerekli örnek büyüklüğünün bir göstergesidir.

Temel karşılaştırma indeks verileri araştırma modeli ile analizde kullanılan verinin uyumluluğu olduğu göstermektedir.

**Tablo 23. YHOKK - Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü – (RMSEA- The Root Mean Square Error of Approximation)**

| Model            | YHOKK | Alt 90 | Üst 90 | UY   |
|------------------|-------|--------|--------|------|
| Araştırma Modeli | ,054  | ,053   | ,055   | ,562 |

**UY:** Uygunluğa Yakınlık (PCLOSE-The Closeness of Fit)

Yaklaşık hataların ortalama kare kökü değeri anlamlılık düzeyi olarak kabul edilmektedir. Yaklaşık hataların ortalama kare kökü değeri  $.05$  altı olan model anlamlılığı iyi,  $.05$  ila  $.08$  arası model kabul edilebilir,  $.08$  ila  $.1$  arasındaki değer ise kabul edilmez, anlamsız bir modeldir. Yaklaşık hataların ortalama kare kökü değeri örneklem büyüklüğüne duyarlı bir değerdir. Model teorik olarak anlamlı olsa bile yeterli sayıda örneklem büyüklüğü yoksa Yaklaşık hataların ortalama kare kökü

değeri büyük olabilir ve model anlamsız olarak görülebilir. Örneklem sayısı büyüdükçe %90 güven aralığı arasındaki fark azalması gereklidir.

Yaklaşık hataların ortalama kare kökü değeri %90 güven aralığı içinde olan modellerde uygunluğa yakınlık değeri  $>.50$  ise hipotezleri kurulmuş model anlamlı olduğu söylenebilir.

Araştırma modeli yaklaşık hataların ortalama kare kökü değeri ,054 kabul edilebilir bir seviyede ve %90 lık güven aralığı içindedir. Dolayısıyla araştırma modeli hipotezleri anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 24. ÇGA - Çapraz Geçerlilik Analizi (ECVI - The Expected Cross-Validation)**

| Model            | ÇGA   | Alt 90 | Üst 90 | DÇGA  |
|------------------|-------|--------|--------|-------|
| Araştırma Modeli | ,368  | ,361   | ,372   | ,370  |
| Bağımsız Model   | 4,398 | 4,358  | 4,439  | 4,400 |

**DÇGA:** Düzenlenmiş Çapraz Geçerlilik Analizi (MECVI-Modified Expected Cross-Validation Index)

Çapraz geçerlilik analizinde örnek kütleden AMOS programı tarafından seçilen örneklemenin bağımsız model olarak analiz sonuçlarının araştırma modeli ile sonuçları karşılaştırılmasıdır.

Araştırma modeli ve bağımsız model karşılaştırılmaktadır. Değerler arasında araştırma modelinin çapraz geçerlilik analizi değerinin bağımsız modelin değerinden küçük olması model ve verilerin anlamlı olduğunun göstergesidir. Modelin istatistiki olarak anlamlı olması için çapraz geçerlilik analizi değerinin sağlaması olan düzenlenmiş çapraz geçerlilik analizi değerinin %90 güven aralığında olması gerekmektedir.

Araştırma modeli değerleri bağımsız model değerlerinde küçüktür ve %90 güven aralığı içindedir. Bunun için araştırma modeli istatistiki olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

#### 14.2.2.3. Araştırma Modeli Hipotez Analizi Sonuçları

**Tablo 25. İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|                                   | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   | Hipotez         | Kabul/Red |
|-----------------------------------|------|------|-----|---------|-----|-----------------|-----------|
| İş Tatmini ile<br>Örgüte Bağlılık | 4.64 | .89  | .26 | .22     | *** | H <sub>1a</sub> | Kabul     |

Tüm şirket olarak personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.64, standart sapması .89; iş tatmini ile örgüte bağlılık arasında standartize olmayan regresyon değeri .26, standardize regresyon değeri .22’dir.

*H<sub>1a</sub>: İş tatmini ile örgüte bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

Araştırma modeli kapsamında iş tatmini ile örgüte bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İlişki bulunduğu için H<sub>1a</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 26. Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|                                          | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   | Hipotez         | Kabul/Red |
|------------------------------------------|------|------|------|---------|-----|-----------------|-----------|
| Örgüt İçi Rekabet ile<br>Örgüte Bağlılık | 3.09 | 1.29 | -.08 | -.11    | *** | H <sub>1b</sub> | Kabul     |

Tüm şirket personelinin örgüt içi rekabet faktörünün aritmetik ortalaması 3.09, standart sapması 1.29, örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasında standardize olmamış regresyon değeri -.08, standardize regresyon değeri -.11’dir.

*H<sub>1b</sub>: Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

Araştırma modeli kapsamında örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. İlişki bulunduğu için H<sub>1b</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 27. Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|                                        | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   | Hipotez         | Kabul/Red |
|----------------------------------------|------|------|-----|---------|-----|-----------------|-----------|
| Örgüt İçi Güven ile<br>Örgüte Bağlılık | 4.09 | 1.18 | .67 | .89     | *** | H <sub>1c</sub> | Kabul     |

Tüm şirket olarak personelin örgüt içi güven faktörünün aritmetik ortalaması 4.09, standart sapması 1.29, örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasında regresyon değeri .67, standardize regresyon değeri .89'dur.

*H<sub>1c</sub>: Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

Araştırma modeli kapsamında örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İlişki bulunduğu için H<sub>1c</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 28. Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|                                       | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   | Hipotez         | Kabul/Red |
|---------------------------------------|------|------|-----|---------|-----|-----------------|-----------|
| Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık | 2.53 | 1.08 | .22 | .27     | *** | H <sub>1d</sub> | Kabul     |

Tüm şirket amirin bilgi gücü kullanımının aritmetik ortalaması 2.53, standart sapması 1.08, amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasında standardize olmamış regresyon değeri .22, standardize regresyon değeri .27'dir.

*H<sub>1d</sub>: Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

Araştırma modeli kapsamında bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İlişki bulunduğu için H<sub>1d</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 29. Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|                                      | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   | Hipotez         | Kabul/Red |
|--------------------------------------|------|------|-----|---------|-----|-----------------|-----------|
| Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık | 4.01 | 1.03 | .11 | .16     | *** | H <sub>1e</sub> | Kabul     |

Tüm şirket amirin ödül gücü kullanımının aritmetik ortalaması 4.01, standart sapması 1.03, amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasında standardize olmamış regresyon değeri .11, standardize regresyon değeri .16'dır.

*H<sub>1e</sub>: Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

Araştırma modeli kapsamında ödül gücü ile örgüte bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İlişki bulunduğu için  $H_{1e}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 30. Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|                                       | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   | Hipotez  | Kabul/Red |
|---------------------------------------|------|------|------|---------|-----|----------|-----------|
| Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık | 2.98 | .98  | -.18 | -.24    | *** | $H_{1f}$ | Kabul     |

Tüm şirket amirin yasal güç kullanımının aritmetik ortalaması 2.98, standart sapması .98, amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasında standardize olmamış regresyon değeri -.18, standardize regresyon değeri -.24'tür.

*$H_{1f}$ : Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

Araştırma modeli kapsamında amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. İlişki bulunduğu için  $H_{1f}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 31. Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|                                        | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   | Hipotez  | Kabul/Red |
|----------------------------------------|------|------|------|---------|-----|----------|-----------|
| Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık | 2.85 | .85  | -.08 | -.07    | *** | $H_{1g}$ | Kabul     |

Tüm şirket olarak personelin üst yönetim algısı faktörünün aritmetik ortalaması 2.85, standart sapması .85 , üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasında standardize olmamış regresyon değeri -.08, standardize regresyon değeri -.07'dir.

*$H_{1g}$ : Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

Araştırma modeli kapsamında üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. İlişki bulunduğu için  $H_{1g}$  hipotezi kabul edilmiştir.



**Tablo 32. Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

|                      | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   | Hipotez        | Kabul/Red |
|----------------------|------|------|------|---------|-----|----------------|-----------|
| Örgüte Bağlılık ile  | 4.63 | 1.05 |      |         |     |                |           |
|                      |      |      | -.50 | -.39    | *** | H <sub>1</sub> | Kabul     |
| İşten Ayrılma Niyeti | 3.54 | 1.38 |      |         |     |                |           |

Tüm şirket personelinin örgüte bağlılığının aritmetik ortalaması 4.63, standart sapması 1.05, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.54, standart sapması 1.38; Tüm şirket olarak personelin örgüte bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında standardize olmamış regresyon değeri -.51, standardize regresyon değeri -.39'dur.

**H<sub>1</sub>:** Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma modeli kapsamında örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. İlişki bulunduğu için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 33. Normatif Bağımsızlık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

|                          | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   | Hipotez        | Kabul/Red |
|--------------------------|------|------|-----|---------|-----|----------------|-----------|
| Normatif Bağımsızlık ile | 3.51 | 1.11 |     |         |     |                |           |
| İşten Ayrılma Niyeti     |      |      | .85 | .35     | *** | H <sub>2</sub> | Kabul     |

Tüm şirket personelinin normatif bağımsızlığın aritmetik ortalaması 3.51, standart sapması 1.11, normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında standardize olmamış regresyon değeri .85, standardize regresyon değeri .35'tir.

**H<sub>2</sub>:** Normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma modeli kapsamında bağımsızlık tutumu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İlişki bulunduğu için H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 34. Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

|                                                         | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   | Hipotez        | Kabul/Red |
|---------------------------------------------------------|------|------|-----|---------|-----|----------------|-----------|
| <b>Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti</b> | 3.07 | 1.66 | .07 | .10     | *** | H <sub>3</sub> | Kabul     |

Tüm şirket personelinin bireysel bilgi yönetiminin aritmetik ortalaması 3.07, standart sapması 1.66, bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında standardize olmamış regresyon değeri .07, standardize regresyon değeri .10'dur.

*H<sub>3</sub>: Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

Araştırma modeli kapsamında bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İlişki bulunduğu için H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 35. İstihdam Olasılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

|                                                    | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   | Hipotez        | Kabul/Red |
|----------------------------------------------------|------|------|------|---------|-----|----------------|-----------|
| <b>İstihdam Olasılığı ile İşten Ayrılma Niyeti</b> | 4.01 | 1.47 | 1.83 | .84     | *** | H <sub>4</sub> | Kabul     |

Tüm şirket personelinin istihdam olasılığının aritmetik ortalaması 4.01, standart sapması .97, istihdam olasılığı ile işten ayrılma niyeti arasında standardize olmamış regresyon değeri 1.83, standardize regresyon değeri .84'tür.

*H<sub>4</sub>: İstihdam olasılığı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

Araştırma modeli kapsamında istihdam olasılığı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İlişki bulunduğu için H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

#### 14.2.2.4. Araştırma Modeli Üzerinde Yeni ve Ana Şirket Farklılık Analizi

**Tablo 36. Şirketlere Göre İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|             | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   |
|-------------|------|------|-----|---------|-----|
| Ana Şirket  | 4.65 | .86  | .20 | .16     | *** |
| Yeni Şirket | 4.62 | 1.05 | .34 | .44     | *** |

Ana Şirket personelinin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.65, standart sapması .86; iş tatmini ile örgüte bağlılık arasında standartize olmamış regresyon değeri .20, standardize regresyon değeri .16'dır.

Yeni Şirket personelinin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.62, standart sapması 1.09; iş tatmini ile örgüte bağlılık arasında standartize olmamış regresyon değeri .37, standardize regresyon değeri .44'tür.

Yeni Şirket personelinin araştırma modeli kapsamında iş tatmini ile örgüte bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 37.Şirketlere Göre Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|             | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   |
|-------------|------|------|------|---------|-----|
| Ana Şirket  | 2.95 | 1.22 | -.06 | -.08    | *** |
| Yeni Şirket | 3.52 | 1.16 | -.10 | -.18    | *** |

Ana Şirket personelinin örgüt içi rekabet faktörünün aritmetik ortalaması 2.95, standart sapması 1.22, örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasında standartize olmamış regresyon değeri -.06, standardize regresyon değeri -.08'dir.

Yeni Şirket personelinin örgüt içi rekabet faktörünün aritmetik ortalaması 3.52, standart sapması 1.16, örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasında standartize olmamış regresyon değeri -.10, standardize regresyon değeri -.18'dir.

Yeni Şirket personelinin araştırma modeli kapsamında örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 38. Şirketlere Göre Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|             | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   |
|-------------|------|------|-----|---------|-----|
| Ana Şirket  | 4.11 | 1.14 | .65 | .93     | *** |
| Yeni Şirket | 3.62 | 1.14 | .42 | .69     | *** |

Ana Şirket personelin örgüt içi güven faktörünün aritmetik ortalaması 4.11, standart sapması 1.14, örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasında standadize olmamış regresyon değeri .65, standardize regresyon değeri .93'tür.

Yeni Şirket personelinin personelin örgüt içi güven faktörünün aritmetik ortalaması 3.62, standart sapması 1.14, örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasında regresyon değeri .42, standardize regresyon değeri .69'dur.

Yeni Şirket personelinin araştırma modeli kapsamında örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 39. Şirketlere Göre Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|             | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   |
|-------------|------|------|-----|---------|-----|
| Ana Şirket  | 2.05 | 1.06 | .14 | .17     | *** |
| Yeni Şirket | 4.29 | 1.09 | .22 | .36     | *** |

Ana Şirket amirin bilgi gücü kullanımının aritmetik ortalaması 2.05, standart sapması 1.06, amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasında standadize olmamış regresyon değeri .14, standardize regresyon değeri .17'dir.

Yeni Şirket amirin bilgi gücü kullanımının aritmetik ortalaması 3.29, standart sapması 1.09, amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasında standadize olmamış regresyon değeri .22, standardize regresyon değeri .36'dir.

Yeni Şirket personelinin araştırma modeli kapsamında bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 40. Şirketlere Göre Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|             | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   |
|-------------|------|------|-----|---------|-----|
| Ana Şirket  | 4.07 | 1.22 | .13 | .19     | *** |
| Yeni Şirket | 4.17 | 1.25 | .12 | .21     | *** |

Ana Şirket amirin ödül gücü kullanımının aritmetik ortalaması 4.07, standart sapması 1.22, amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasında standadize olmamış regresyon değeri .13, standardize regresyon değeri .19'dur.

Yeni Şirket amirin ödül gücü kullanımının aritmetik ortalaması 3.87, standart sapması 1.25, amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasında standadize olmamış regresyon değeri .12, standardize regresyon değeri .21'dir.

Yeni Şirket personelinin araştırma modeli kapsamında ödül gücü ile örgüte bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 41. Şirketlere Göre Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|             | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   |
|-------------|------|------|------|---------|-----|
| Ana Şirket  | 2.99 | .99  | -.13 | -.19    | *** |
| Yeni Şirket | 2.98 | .96  | -.20 | -.28    | *** |

Ana Şirket amirin bilgi güç kullanımının aritmetik ortalaması 2.99, standart sapması .99, amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasında standadize olmamış regresyon değeri -.13, standardize regresyon değeri -.19'dur.

Yeni Şirket amirin yasal güç kullanımının aritmetik ortalaması 2.98, standart sapması .96, amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasında standadize olmamış regresyon değeri -.20, standardize regresyon değeri -.28'dir.

Yeni Şirket personelinin araştırma modeli kapsamında amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 42. Şirketlere Göre Amirin Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|             | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   |
|-------------|------|------|------|---------|-----|
| Ana Şirket  | 2.59 | .87  | -.06 | -.08    | *** |
| Yeni Şirket | 3.85 | 1.31 | .12  | .19     | *** |

Ana Şirket personelin üst yönetim algısı faktörünün aritmetik ortalaması 2.59, standart sapması .87 , üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasında standardize olmamış regresyon değeri -.06, standardize regresyon değeri -.08’dir.

Yeni Şirket personelinin üst yönetim algısı faktörünün aritmetik ortalaması 3.85, standart sapması 1.3, üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasında standardize olmamış regresyon değeri .12, standardize regresyon değeri .19’dur.

Yeni Şirket personelinin ise üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 43. Şirketlere Göre Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

|                                | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   |
|--------------------------------|------|------|------|---------|-----|
| Ana Şirket – Örgüte Bağlılık   | 4.70 | 1.02 |      |         |     |
| Yeni Şirket – Örgüte Bağlılık  | 4.50 | 1.08 |      |         |     |
| Ana Şirket                     |      |      | -.16 | -.12    | *** |
| Yeni Şirket                    |      |      | -.88 | -.52    | *** |
| Ana Şirket – İşten Ayrılma N.  | 3.20 | 1.31 |      |         |     |
| Yeni Şirket – İşten Ayrılma N. | 3.60 | 1.49 |      |         |     |

Ana Şirket personelinin örgüte bağlılığının aritmetik ortalaması 4.70, standart sapması 1.02, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.20, standart sapması 1.31, örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında standardize olmamış regresyon değeri -.16, standardize regresyon değeri -.12’dir.

Yeni Şirket personelinin örgüte bağlılığının aritmetik ortalaması 4.50, standart sapması 1.08, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.60, standart sapması 1.49, örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında standardize olmamış regresyon değeri -.88, standardize regresyon değeri -.52’dir.

Yeni Şirket personelinin araştırma modeli kapsamında örgüte bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 44. Şirketlere Göre Normatif Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

|             | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   |
|-------------|------|------|------|---------|-----|
| Ana Şirket  | 2.56 | 1.11 | .52  | .25     | *** |
| Yeni Şirket | 4.42 | .84  | 1.49 | .47     | *** |

Ana Şirket personelinin normatif bağımsızlığın aritmetik ortalaması 2.56, standart sapması 1.11, normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında standardize olmamış regresyon değeri .52, standardize regresyon değeri .25'tir.

Yeni Şirket personelinin normatif bağımsızlığın aritmetik ortalaması 4.42, standart sapması .84, normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında standardize olmamış regresyon değeri 1.49, standardize regresyon değeri .47'dir.

Yeni Şirket personelinin araştırma modeli kapsamında bağımsızlık tutumu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 45. Şirketlere Göre Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

|             | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   |
|-------------|------|------|-----|---------|-----|
| Ana Şirket  | 2.06 | .90  | .36 | .33     | *** |
| Yeni Şirket | 4.97 | .94  | .20 | .14     | *** |

Ana Şirket personelinin bireysel bilgi yönetiminin aritmetik ortalaması 2.06, standart sapması .90, bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında standardize olmamış regresyon değeri .36, standardize regresyon değeri .33'tür.

Yeni Şirket personelinin bireysel bilgi yönetiminin aritmetik ortalaması 4.97, standart sapması .94, bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında standardize olmamış regresyon değeri .07, standardize regresyon değeri .10'dur.

Yeni Şirket personelinin araştırma modeli kapsamında bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 46. Şirketlere Göre İstihdam Olasılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

|             | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   |
|-------------|------|------|------|---------|-----|
| Ana Şirket  | 4.03 | .96  | 1.96 | .90     | *** |
| Yeni Şirket | 4.37 | .99  | 1.79 | .70     | *** |

Ana Şirket personelinin istihdam olasılığının aritmetik ortalaması 4.03, standart sapması .96, istihdam olasılığı ile işten ayrılma niyeti arasında standardize olmamış regresyon değeri 1.96, standardize regresyon değeri .90'dır.

Yeni Şirket personelinin istihdam olasılığının aritmetik ortalaması 4.37, standart sapması .99, istihdam olasılığı ile işten ayrılma niyeti arasında standardize olmamış regresyon değeri 1.79, standardize regresyon değeri .70'tir.

Yeni Şirket personelinin araştırma modeli kapsamında istihdam olasılığı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.



#### 14.2.2.5. Ölçek Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Araştırma Modeli Üzerinden Farklılık Analizi

##### 14.2.2.5.1. Araştırma Modelinin Statü Değişkenine Göre Farklılık Analizi

**Tablo 47. Statü Değişkenine Göre İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|                   | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   |
|-------------------|------|------|-----|---------|-----|
| <b>Beyaz Yaka</b> | 3.80 | 1.2  | .26 | .27     | *** |
| <b>Mavi Yaka</b>  | 4.66 | 1.2  | .46 | .41     | *** |

Beyaz yaka personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 3.80, standart sapması 1.2'dir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .26, standardize regresyon değeri ise .27'dir. Beyaz yaka personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

Mavi yaka personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.66, standart sapması 1.2'dir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .46, standardize regresyon değeri ise .41'dir. Mavi yaka personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 48. Statü Değişkenine Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|                   | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P    |
|-------------------|------|------|------|---------|------|
| <b>Beyaz Yaka</b> | 4.24 | 1.1  | -.12 | -.14    | ***  |
| <b>Mavi Yaka</b>  | 3.82 | .86  | -.15 | -.18    | .009 |

Beyaz yaka personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 4.24, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.12, standardize regresyon değeri ise -.14'tür. Beyaz yaka personelin örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Mavi yaka personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 3.82, standart sapması .86'dır. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış

regresyon değeri -.15, standardize regresyon değeri ise -.18'dir. Mavi yaka personelin örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 49. Statü Değişkenine Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|                   | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   |
|-------------------|------|------|-----|---------|-----|
| <b>Beyaz Yaka</b> | 3.86 | 1.3  | .36 | .45     | *** |
| <b>Mavi Yaka</b>  | 3.34 | .94  | .74 | .94     | *** |

Beyaz yaka personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 3.86, standart sapması 1.3'tür. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .36, standardize regresyon değeri ise .45'dir. Beyaz yaka personelin örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Mavi yaka personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.34, standart sapması .94'tür. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .74, standardize regresyon değeri ise .94'tür. Mavi yaka personelin örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 50. Statü Değişkenine Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|                   | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   |
|-------------------|------|------|-----|---------|-----|
| <b>Beyaz Yaka</b> | 4.73 | .76  | .73 | .76     | *** |
| <b>Mavi Yaka</b>  | 4.17 | 1.2  | .17 | .20     | *** |

Beyaz yaka personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 4.73, standart sapması .76'dır. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .73, standardize regresyon değeri ise .76'dır. Beyaz yaka personelin amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Mavi yaka personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 4.17, standart sapması 1.2'dir. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış

regresyon değeri .17, standardize regresyon değeri ise .20'dir. Mavi yaka personelin amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 51. Statü Değişkenine Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|                   | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   |
|-------------------|------|------|-----|---------|-----|
| <b>Beyaz Yaka</b> | 3.03 | 1.2  | .13 | .14     | *** |
| <b>Mavi Yaka</b>  | 4.14 | 1.1  | .14 | .18     | *** |

Beyaz yaka personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 3.03, standart sapması 1.2'dir. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .13, standardize regresyon değeri ise .14'tür. Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Mavi yaka personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 4.14, standart sapması 1.1'dir. Amirin ödül ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .14, standardize regresyon değeri ise .18'dir. Mavi yaka personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 52. Statü Değişkenine Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|                   | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   |
|-------------------|------|------|------|---------|-----|
| <b>Beyaz Yaka</b> | 3.19 | .95  | -.19 | -.18    | *** |
| <b>Mavi Yaka</b>  | 3.15 | 1.1  | -.21 | -.19    | *** |

Beyaz yaka personelin amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 3.19, standart sapması .95'dir. Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.19, standardize regresyon değeri ise -.18'dir. Beyaz yaka personelin amirin yasal gücü ile örgüte bağlılıkları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Mavi yaka personelin amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 3.15, standart sapması 1.1'dir. Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış

regresyon değeri -.21, standardize regresyon değeri ise -.19'dur. Mavi yaka personelin amirin yasal gücü ile örgüte bağlılıkları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 53. Statü Değişkenine Amirin Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

|                   | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   |
|-------------------|------|------|------|---------|-----|
| <b>Beyaz Yaka</b> | 3.25 | 1.3  | -.08 | -.11    | *** |
| <b>Mavi Yaka</b>  | 3.08 | 1.4  | -.25 | -.23    | *** |

Beyaz yaka personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.25, standart sapması 1.3'tür. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.08, standardize regresyon değeri ise -.11'dir. Beyaz yaka personelin üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Mavi yaka personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.08, standart sapması 1.4'tür. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.25, standardize regresyon değeri ise -.23'tür. Mavi yaka personelin üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 54. Statü Değişkenine Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

|                                      | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   |
|--------------------------------------|------|------|------|---------|-----|
| <b>Beyaz Yaka – Örgüte Bağlılık</b>  | 4.36 | 1.2  |      |         |     |
| <b>Mavi Yaka – Örgüte Bağlılık</b>   | 4.52 | 1.1  |      |         |     |
| <b>Beyaz Yaka</b>                    |      |      | -.36 | -.39    | *** |
| <b>Mavi Yaka</b>                     |      |      | -.52 | -.42    | *** |
| <b>Beyaz Yaka – İşten Ayrılma N.</b> | 4.39 | 1.1  |      |         |     |
| <b>Mavi Yaka – İşten Ayrılma N.</b>  | 3.82 | 1.3  |      |         |     |

Beyaz yaka personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.36, standart sapması 1.2, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 4.39, standart sapması 1.1'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.36,

standardize regresyon değeri ise -.39'dur. Beyaz yaka personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Mavi yaka personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.52, standart sapması 1.1, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.82, standart sapması 1.3'tür. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.52, standardize regresyon değeri ise -.42'dir. Mavi yaka personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 55. Statü Değişkenine Normatif Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

|                   | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   |
|-------------------|------|------|------|---------|-----|
| <b>Beyaz Yaka</b> | 4.18 | .89  | 1.18 | .79     | *** |
| <b>Mavi Yaka</b>  | 3.96 | 1.3  | .86  | .84     | *** |

Beyaz yaka personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 4.18, standart sapması .89'dur. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.18, standardize regresyon değeri ise .79'dur. Beyaz yaka personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Mavi yaka personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 3.96, standart sapması 1.3'tür. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .86, standardize regresyon değeri ise .84'tür. Mavi yaka personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 56. Statü Değişkenine Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

|                   | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   |
|-------------------|------|------|-----|---------|-----|
| <b>Beyaz Yaka</b> | 4.24 | 1.3  | .44 | .42     | *** |
| <b>Mavi Yaka</b>  | 3.89 | 1.4  | .22 | .16     | *** |

Beyaz yaka personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.24, standart sapması 1.3'tür. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki

standardize olmamış regresyon değeri .44, standardize regresyon değeri ise .42'dir. Beyaz yaka personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Mavi yaka personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 3.89, standart sapması 1.4'tür. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .22, standardize regresyon değeri ise .16'dır. Mavi yaka personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 57. Statü Değişkenine İstihdam Olasılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

|                   | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|-------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| <b>Beyaz Yaka</b> | 4.17        | .92         | .37      | .20      | .010     |
| <b>Mavi Yaka</b>  | 4.78        | .87         | 2.01     | .87      | ***      |

Ana Şirket personelinin istihdam olasılığının aritmetik ortalaması 4.03, standart sapması .96, istihdam olasılığı ile işten ayrılma niyeti arasında standardize olmamış regresyon değeri 1.96, standardize regresyon değeri .90'dır.

Yeni Şirket personelinin istihdam olasılığının aritmetik ortalaması 4.37, standart sapması .99, istihdam olasılığı ile işten ayrılma niyeti arasında standardize olmamış regresyon değeri 1.79, standardize regresyon değeri .70'tir.

Yeni Şirket personelinin araştırma modeli kapsamında istihdam olasılığı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

#### 14.2.2.5.2. Araştırma Modelinin Eğitim Değişkenine Göre Farklılık Analizi

**Tablo 58. Eğitim Değişkenine Göre İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   |
|--------------------|------|------|-----|---------|-----|
| Lise               | 4.91 | .66  | .56 | .37     | *** |
| Önlisan            | 4.68 | .84  | .44 | .23     | *** |
| Lisan              | 4.38 | .96  | .20 | .15     | *** |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |     |         |     |
| Önlisans           | 4.8  | .95  | .44 | .44     | *** |
| Lisans             | 4.4  | .90  | .40 | .43     | *** |

Ana Şirket personeli lise, önlisans ve lisans mezunlarından oluşmaktadır. Lise mezunlarının iş tatmini aritmetik ortalaması 4.91, standart sapması .66'dır. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .56, standardize regresyon değeri ise .37'dir. Ana Şirket personeli olan lise mezunlarının iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket önlisans mezunlarının iş tatmini aritmetik ortalaması 4.68, standart sapması .84'tür. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .44, standardize regresyon değeri ise .23'tür. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket lisans mezunlarının iş tatmini aritmetik ortalaması 4.38, standart sapması .96'dır. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .20, standardize regresyon değeri ise .15'tir. Ana Şirket personeli olan lisans mezunlarının iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirket personeli önlisans ve lisans mezunlarından oluşmaktadır. Önlisans mezunlarının iş tatmini aritmetik ortalaması 4.8, standart sapması .95'dir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .44, standardize regresyon değeri ise .44'dür. Yeni Şirket personeli olan önlisans mezunlarının iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni şirket lisans mezunlarının iş tatmini aritmetik ortalaması 4.4, standart sapması .90'dır. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri

.40, standardize regresyon değeri ise .43'tür. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 59. Eğitim Değişkenine Göre Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket  | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P    |
|-------------|------|------|------|---------|------|
| Lise        | 3.02 | 1.2  | -.10 | -.26    | .042 |
| Önlisan     | 2.96 | 1.3  | -.11 | -.14    | .002 |
| Lisan       | 2.77 | 1.1  | -.18 | -.16    | ***  |
| Yeni Şirket |      |      |      |         |      |
| Önlisans    | 3.66 | 1.5  | -.16 | -.22    | ***  |
| Lisans      | 3.24 | 1.2  | -.11 | -.19    | .002 |

Ana Şirket lise mezunlarının örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 3.02, standart sapması 1.2'dir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.10, standardize regresyon değeri ise -.26'dır. Ana Şirket personeli olan lise mezunlarının örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında .042 anlamlılık düzeyinde ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket önlisans mezunlarının örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 2.96, standart sapması 1.3'tür. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.11, standardize regresyon değeri ise -.14'tür. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket lisans mezunlarının örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 2.77, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.18, standardize regresyon değeri ise -.16'dır. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirket önlisans mezunlarının örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 3.66, standart sapması 1.5'tir. örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.16, standardize regresyon değeri ise -.22'dir. Yeni Şirket personeli olan önlisans mezunlarının örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.



Yeni şirket lisans mezunlarının örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 3.24, standart sapması 1.2'dir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.11, standardize regresyon değeri ise -.19'dur. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında .002 anlamlılık düzeyinde ve negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 60. Eğitim Değişkenine Göre Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Lise               | 4.35        | 1.1         | .34      | .78      | ***      |
| Önlisan            | 4.08        | 1.0         | .55      | .45      | ***      |
| Lisan              | 3.88        | 1.1         | .78      | .87      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Önlisans           | 4.35        | 1.2         | .56      | .79      | ***      |
| Lisans             | 3.81        | 1.23        | 1.04     | .82      | ***      |

Ana Şirket lise mezunlarının örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.35, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .34, standardize regresyon değeri ise .78'dir. Ana Şirket personeli olan lise mezunlarının örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket önlisans mezunlarının örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.08, standart sapması 1.0'dır. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .55, standardize regresyon değeri ise .45'dir. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket lisans mezunlarının örgüt içi güven aritmetik ortalaması 3.88, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .78, standardize regresyon değeri ise .87'dir. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirket önlisans mezunlarının örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.35, standart sapması 1.2'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış

regresyon değeri .56, standardize regresyon değeri ise .79'dur. Yeni Şirket personeli olan önlisans mezunlarının örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni şirket lisans mezunlarının örgüt içi güven aritmetik ortalaması 3.81, standart sapması 1.23'tür. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.04, standardize regresyon değeri ise .82'dir. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 61. Eğitim Değişkenine Göre Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Lise               | 2.47        | 1.0         | .04      | .07      | .206     |
| Önlisan            | 2.70        | 1.0         | .02      | .02      | .631     |
| Lisan              | 2.81        | 1.1         | .20      | .22      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Önlisans           | 4.16        | 1.1         | .29      | .37      | ***      |
| Lisans             | 4.42        | 1.0         | .41      | .65      | ***      |

Ana Şirket lise mezunlarının amirin bilgi gücü kullanımı aritmetik ortalaması 2.47, standart sapması 1.0'dır. Amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .04, standardize regresyon değeri ise .07'dir. Ana Şirket personeli olan lise mezunlarının amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Şirket önlisans mezunlarının amirin bilgi gücü kullanımı aritmetik ortalaması 2.70, standart sapması 1.0'dır. Amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .02, standardize regresyon değeri ise .02'dir. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Şirket lisans mezunlarının amirin bilgi gücü kullanımı aritmetik ortalaması 2.81, standart sapması 1.1'dir. Amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .20, standardize regresyon değeri ise .22'dir.

Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirket önlisans mezunlarının amirin bilgi gücü kullanımı aritmetik ortalaması 4.16, standart sapması 1.1'dir. amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .29, standardize regresyon değeri ise .37'dir. Yeni Şirket personeli olan önlisans mezunlarının amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni şirket lisans mezunlarının amirin bilgi gücü kullanımı aritmetik ortalaması 4.42, standart sapması 1'dir. Amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .41, standardize regresyon değeri ise .65'dir. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 62. Eğitim Değişkenine Göre Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Lise               | 3.91        | 1.2         | .03      | .09      | .122     |
| Önlisan            | 4.08        | 1.3         | .17      | .06      | .046     |
| Lisan              | 4.22        | 1.2         | .05      | .06      | .140     |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Önlisans           | 3.58        | 1.2         | .09      | .14      | .003     |
| Lisans             | 4.14        | 1.1         | .28      | .44      | ***      |

Ana Şirket lise mezunlarının amirin ödül gücü kullanımı aritmetik ortalaması 3.91, standart sapması 1.2'dir. Amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .03, standardize regresyon değeri ise .09'dur. Ana Şirket personeli olan lise mezunlarının amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Şirket önlisans mezunlarının amirin ödül gücü kullanımı aritmetik ortalaması 4.08, standart sapması 1.3'tür. Amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .17, standardize regresyon değeri ise .06'dır. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında .046 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket lisans mezunlarının amirin ödül gücü kullanımı aritmetik ortalaması 4.22, standart sapması 1.2'dir. Amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .05, standardize regresyon değeri ise .06'dır. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yeni Şirket önlisans mezunlarının amirin ödül gücü kullanımı aritmetik ortalaması 3.58, standart sapması 1.2'dir. Amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .09, standardize regresyon değeri ise .14'tür. Yeni Şirket personeli olan önlisans mezunlarının amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni şirket lisans mezunlarının amirin ödül gücü kullanımı aritmetik ortalaması 4.14, standart sapması 1.1'dir. Amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .28, standardize regresyon değeri ise .44'tür. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 63. Eğitim Değişkenine Göre Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Lise               | 2.81        | 1.0         | -.06     | -.12     | .034     |
| Önlisan            | 2.99        | 1.0         | -.72     | -.84     | ***      |
| Lisan              | 3.16        | .86         | -.20     | -.21     | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| <b>Önlisans</b>    | 2.83        | 1.0         | -.32     | -.27     | ***      |
| <b>Lisans</b>      | 3.15        | .80         | -.03     | -.04     | .511     |

Ana Şirket lise mezunlarının amirin yasal güç kullanımı aritmetik ortalaması 2.81, standart sapması 1.0'dır. Amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -0.6, standardize regresyon değeri ise -.12'dir. Ana Şirket personeli olan lise mezunlarının amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında .034 düzeyinde anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket önlisans mezunlarının amirin yasal güç kullanımı aritmetik ortalaması 2.99, standart sapması 1.0'dır. Amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılık

arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.72, standardize regresyon değeri ise -.84'tür. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket lisans mezunlarının amirin yasal güç kullanımı aritmetik ortalaması 3.16, standart sapması .86'dır. Amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.20, standardize regresyon değeri ise -.21'dir. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirket önlisans mezunlarının amirin yasal güç kullanımı aritmetik ortalaması 2.83, standart sapması 1.0'dır. amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.32, standardize regresyon değeri ise -.27'dir. Yeni Şirket personeli olan önlisans mezunlarının amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni şirket lisans mezunlarının amirin yasal güç kullanımı aritmetik ortalaması 3.15, standart sapması .80'dir. Amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.03, standardize regresyon değeri ise -.04'tür. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki yoktur.

**Tablo 64. Eğitim Değişkenine Göre Amirin Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Lise               | 3.84        | 1.4         | -.06     | -.16     | .004     |
| Önlisan            | 3.66        | 1.2         | -.28     | -.34     | .001     |
| Lisan              | 3.41        | 1.2         | -.21     | -.25     | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| <b>Önlisans</b>    | 3.88        | 1.3         | .32      | .14      | .003     |
| <b>Lisans</b>      | 3.28        | 1.3         | .07      | .09      | .109     |

Ana Şirket lise mezunlarının üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.84, standart sapması 1.4'tür. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.06, standardize regresyon değeri ise -.16'dır. Ana Şirket personeli

olan lise mezunlarının üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket önlisans mezunlarının üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.66, standart sapması 1.2'dir. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.28, standardize regresyon değeri ise -.34'tür. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket lisans mezunlarının üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.41, standart sapması 1.2'dir. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.21, standardize regresyon değeri ise -.25'dir. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirket önlisans mezunlarının üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.88, standart sapması 1.3'tür. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .32, standardize regresyon değeri ise .14'tür. Yeni Şirket personeli olan önlisans mezunlarının üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni şirket lisans mezunlarının üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.28, standart sapması 1.3'tür. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .07, standardize regresyon değeri ise .09'dur. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**Tablo 65. Eğitim Değişkenine Göre Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>          | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|----------------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Lise – Örgüte Bağlılık     | 4.83        | 1.08        |          |          |          |
| Önlisans – Örgüte Bağlılık | 4.80        | 1.01        |          |          |          |
| Lisan – Örgüte Bağlılık    | 4.51        | .94         |          |          |          |
| Lise                       |             |             | -1.13    | -.91     | ***      |
| Önlisans                   |             |             | -.88     | -.75     | ***      |
| Lisans                     |             |             | -.40     | -.36     | .004     |
| Lise – İşten Ayrılma N.    | 2.80        | 1.33        |          |          |          |
| Önlisans– İşten Ayrılma N. | 3.59        | 1.35        |          |          |          |
| Lisans – İşten Ayrılma N.  | 3.88        | .99         |          |          |          |
| <b>Yeni Şirket</b>         |             |             |          |          |          |
| Önlisans – Örgüte Bağlılık | 4.62        | 1.07        |          |          |          |
| Lisan – Örgüte Bağlılık    | 4.40        | 1.08        |          |          |          |
| Önlisans                   |             |             | -.89     | -.58     | ***      |
| Lisans                     |             |             | -2.09    | -.98     | ***      |
| Önlisans– İşten Ayrılma N. | 3.37        | 1.62        |          |          |          |
| Lisans – İşten Ayrılma N.  | 3.81        | 1.33        |          |          |          |

Ana Şirket lise mezunlarının örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.83, standart sapması 1.08, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 2.80, standart sapması 1.33'tür. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -1.13, standardize regresyon değeri ise -.91'dir. Yeni Şirket personeli olan önlisans mezunlarının istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Şirket önlisans mezunlarının örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.80, standart sapması 1.01, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.59, standart sapması 1.35'tir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.88, standardize regresyon değeri ise -.75'tir. Yeni Şirket personeli olan önlisans mezunlarının istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket lisans mezunlarının örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.51, standart sapması .94, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.88, standart sapması .99'dur. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.40, standardize regresyon değeri ise -.36'dır. Yeni Şirket personeli olan

önlisans mezunlarının istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirket önlisans mezunlarının örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.62, standart sapması 1.07, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.37, standart sapması 1.62'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.89, standardize regresyon değeri ise -.58'dir. Yeni Şirket personeli olan önlisans mezunlarının istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni şirket lisans mezunlarının örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.40, standart sapması 1.08, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.81, standart sapması 1.33'tür. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -2.09, standardize regresyon değeri ise -.98'dir. Yeni Şirket personeli olan önlisans mezunlarının istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 66. Eğitim Değişkenine Göre Normatif Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P    |
|--------------------|------|------|------|---------|------|
| Lise               | 4.19 | 1.08 | 2.85 | 1.00    | ***  |
| Önlisan            | 2.57 | 1.14 | .24  | .12     | .033 |
| Lisan              | 2.90 | 1.04 | 1.45 | .96     | ***  |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |      |         |      |
| Önlisans           | 4.36 | 1.2  | .67  | .22     | ***  |
| Lisans             | 4.47 | .98  | 1.83 | .96     | ***  |

Ana Şirket lise mezunlarının normatif bağımsızlık aritmetik ortalaması 4.19, standart sapması 1.08'dir. Normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 2.85, standardize regresyon değeri ise 1.00'dır. Ana Şirket personeli olan lise mezunlarının normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket önlisans mezunlarının normatif bağımsızlık aritmetik ortalaması 2.57, standart sapması 1.14'tür. Normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .24, standardize regresyon değeri ise .12'dir.



Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında .033 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

Ana Şirket lisans mezunlarının normatif bağımsızlık aritmetik ortalaması 2.90, standart sapması 1.04'tür. Normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.45, standardize regresyon değeri ise .96'dır. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirket önlisans mezunlarının normatif bağımsızlık aritmetik ortalaması 4.36, standart sapması 1.2'dir. Normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .67, standardize regresyon değeri ise .22'dir. Yeni Şirket personeli olan önlisans mezunlarının normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni şirket lisans mezunlarının normatif bağımsızlık aritmetik ortalaması 4.47, standart sapması .98'dir. Normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.83, standardize regresyon değeri ise .96'dur. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 67. Eğitim Değişkenine Göre Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Lise               | 2.76        | .93         | .08      | .07      | .090     |
| Önlisan            | 3.79        | .79         | .50      | .33      | ***      |
| Lisan              | 4.16        | .91         | .10      | .13      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Önlisans           | 4.96        | 1.02        | .29      | .19      | ***      |
| Lisans             | 4.98        | .86         | 1.28     | .96      | ***      |

Ana Şirket lise mezunlarının bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 2.76, standart sapması .93'tür. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .08, standardize regresyon değeri ise .07'dir. Ana Şirket personeli olan lise mezunlarının bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Şirket önlisans mezunlarının bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 3.79, standart sapması .79'dur. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .50, standardize regresyon değeri ise .33'tür. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket lisans mezunlarının bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.16, standart sapması .91'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .10, standardize regresyon değeri ise .13'dir. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirket önlisans mezunlarının bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.96, standart sapması 1.02'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .29, standardize regresyon değeri ise .19'dur. Yeni Şirket personeli olan önlisans mezunlarının bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni şirket lisans mezunlarının bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.98, standart sapması .86'dır. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.28, standardize regresyon değeri ise .75'dir. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 68. Eğitim Değişkenine Göre İstihdam Olasılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Lise               | 3.13        | 1.06        | .23      | .13      | .104     |
| Önlisan            | 4.00        | .94         | 1.50     | 1.00     | ***      |
| Lisan              | 4.15        | .85         | 2.28     | 2.25     | .299     |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Önlisans           | 3.80        | 1.09        | 1.45     | .81      | ***      |
| Lisans             | 4.78        | .86         | 3.05     | .99      | .205     |

Ana Şirket lise mezunlarının istihdam algısı aritmetik ortalaması 3.13, standart sapması 1.06'dır. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize

olmamış regresyon değeri .23, standardize regresyon değeri ise .13'tür. Ana Şirket personeli olan lise mezunlarının istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Şirket önlisans mezunlarının istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.00, standart sapması .94'tür. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.50, standardize regresyon değeri ise 1.00'tür. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket lisans mezunlarının istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.15, standart sapması .85'dir. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 2.28, standardize regresyon değeri ise 2.25'tir. Ana Şirket personeli olan önlisans mezunlarının istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yeni Şirket önlisans mezunlarının istihdam algısı aritmetik ortalaması 3.80, standart sapması 1.09'dur. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.45, standardize regresyon değeri ise .81'dir. Yeni Şirket personeli olan önlisans mezunlarının istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni şirket lisans mezunlarının istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.78, standart sapması .86'dır. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 3.05, standardize regresyon değeri ise .99'dur. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

#### 14.2.2.5.3. Araştırma Modelinin İş Tecrübesi Değişkenine Göre Farklılık Analizi

**Tablo 69. İş Tecrübesi Değişkenine Göre İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P    |
|--------------------|------|------|-----|---------|------|
| 1-5 Yıl            | 4.52 | .86  | .17 | .19     | .026 |
| 6-10 Yıl           | 4.53 | .74  | .66 | .32     | ***  |
| 11-19 Yıl          | 4.70 | .89  | .30 | .25     | ***  |
| 20 - + Yıl         | 4.92 | .85  | .22 | .14     | ***  |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |     |         |      |
| 1-2 Yıl            | 4.47 | 1.0  | .31 | .37     | ***  |
| 3 - + Yıl          | 4.75 | .78  | .34 | .38     | ***  |

Ana Şirket personeli beş yıla kadar, altı ila on yıl arası, on bir on dokuz yıl ve yirmi daha fazla iş tecrübesi olanlar olmak üzer dört grubtan oluşmaktadır. Beş yıla kadar iş tecrübesi olanların iş tatmini aritmetik ortalaması 4.52, standart sapması .86'dır. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .17, standardize regresyon değeri ise .19'dur. Ana Şirket personeli olan beş yıla kadar iş tecrübesi olanların iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında .026 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların iş tatmini aritmetik ortalaması 4.53, standart sapması .74'tür. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .66, standardize regresyon değeri ise .32'dir. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların iş tatmini aritmetik ortalaması 4.70, standart sapması .89'dur. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .30, standardize regresyon değeri ise .25'tir. Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların iş tatmini aritmetik ortalaması 4.92, standart sapması .85'dir. İş tatmini ile örgüte

bağıllık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .22, standardize regresyon değeri ise .14'tür. Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların iş tatmini ile örgüte bağıllıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirket personeli iki yıl iş tecrübesi ile üç yıl ve daha fazla iş tecrübesi olan gruptan oluşmaktadır. İki yıl iş tecrübesi olan iş tatmini aritmetik ortalaması 4.47, standart sapması 1.0'dır. İş tatmini ile örgüte bağıllık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .31, standardize regresyon değeri ise .37'dür. Yeni Şirket personelinden iki yıl iş tecrübesi olanların iş tatmini ile örgüte bağıllıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni şirket personelinden üç yıl ve daha fazla iş tecrübesi olanların iş tatmini aritmetik ortalaması 4.75, standart sapması .78'dir. İş tatmini ile örgüte bağıllık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .34, standardize regresyon değeri ise .38'dir. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının iş tatmini ile örgüte bağıllıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 70. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağıllık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| 1-5 Yıl            | 3.03        | 1.1         | -.01     | -.03     | .649     |
| 6-10 Yıl           | 3.03        | 1.2         | -.12     | -.13     | ***      |
| 11-19 Yıl          | 2.87        | 1.3         | -.04     | -.11     | .034     |
| 20 - + Yıl         | 2.63        | 1.1         | -.07     | -.09     | .002     |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| 1-2 Yıl            | 3.29        | 1.3         | -.18     | -.25     | ***      |
| 3 - + Yıl          | 3.39        | 1.3         | -.01     | -.02     | .456     |

Ana Şirket personeli beş yıla kadar iş tecrübesi olanların örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 3.03, standart sapması 1.1'tür. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağıllık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.01, standardize regresyon değeri ise -.03'tür. Ana Şirket personeli olan beş yıla kadar iş tecrübesi olanların örgüt içi rekabet ile örgüte bağıllıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Şirket personelinden altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 3.03, standart sapması 1.2'dir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.12, standardize regresyon değeri ise -.13'tür. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 2.87, standart sapması 1.3'tür. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.04, standardize regresyon değeri ise -.11'dir. Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında .034 anlamlılık düzeyinde negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 2.63, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.07, standardize regresyon değeri ise -.09'dur. Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirket personeli iki yıl iş tecrübesi olan örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 3.29, standart sapması 1.3'tür. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.18, standardize regresyon değeri ise -.25'tir. Yeni Şirket personelinden iki yıl iş tecrübesi olanların örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni şirket personelinden üç yıl ve daha fazla iş tecrübesi olanların örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 3.39, standart sapması 1.3'tür. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.01, standardize regresyon değeri ise -.02'dir. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**Tablo 71. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r   | β   | P   |
|--------------------|------|------|-----|-----|-----|
| 1-5 Yıl            | 4.03 | 1.0  | .54 | .89 | *** |
| 6-10 Yıl           | 4.05 | 1.1  | .32 | .49 | *** |
| 11-19 Yıl          | 4.09 | 1.1  | .11 | .22 | *** |
| 20 - + Yıl         | 4.39 | 1.6  | .74 | .69 | *** |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |     |     |     |
| 1-2 Yıl            | 3.85 | 1.3  | .20 | .29 | *** |
| 3 - + Yıl          | 4.28 | 1.1  | .15 | .29 | *** |

Ana Şirket personeli beş yıla kadar iş tecrübesi olanların örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.03, standart sapması 1.0'dır. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .54, standardize regresyon değeri ise .89'dur. Ana Şirket personeli olan beş yıla kadar iş tecrübesi olanların örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.05, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .32, standardize regresyon değeri ise .49'dur. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.09, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .11, standardize regresyon değeri ise .22'dir. Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.39, standart sapması 1.6'dır. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .74, standardize regresyon değeri ise .69'dur. Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş

tecrübesine sahip olanların örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirket personeli iki yıl iş tecrübesi olan örgüt içi güven aritmetik ortalaması 3.85, standart sapması 1.3'tür. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .20, standardize regresyon değeri ise .29'dur. Yeni Şirket personelinden iki yıl iş tecrübesi olanların örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni şirket personelinden üç yıl ve daha fazla iş tecrübesi olanların örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.28, standart sapması 1.1'tür. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .15, standardize regresyon değeri ise .29'dur. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 72. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P    |
|--------------------|------|------|-----|---------|------|
| 1-5 Yıl            | 2.45 | .84  | .03 | .05     | .440 |
| 6-10 Yıl           | 2.84 | 1.0  | .48 | .49     | ***  |
| 11-19 Yıl          | 2.75 | 1.2  | .25 | .46     | ***  |
| 20 - + Yıl         | 2.52 | 1.1  | .39 | .39     | ***  |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |     |         |      |
| 1-2 Yıl            | 4.37 | 1.2  | .25 | .35     | ***  |
| 3 - + Yıl          | 4.22 | .93  | .56 | .59     | ***  |

Ana Şirket personeli beş yıla kadar iş tecrübesi olanların amirin bilgi gücü kullanımı aritmetik ortalaması 2.45, standart sapması .84'tür. Amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .03, standardize regresyon değeri ise .05'tir. Ana Şirket personeli olan beş yıla kadar iş tecrübesi olanların amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Şirket personelinden altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların amirin bilgi gücü kullanımı aritmetik ortalaması 2.84, standart sapması 1.0'dır. Amirin bilgi gücü



kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .48, standardize regresyon değeri ise .49'dur. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların amirin bilgi gücü kullanımı aritmetik ortalaması 2.75, standart sapması 1.2'dir. Amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .25, standardize regresyon değeri ise .46'dır. Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların amirin bilgi gücü kullanımı aritmetik ortalaması 2.52, standart sapması 1.1'dir. Amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .39, standardize regresyon değeri ise .39'dur. Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirket personeli iki yıl iş tecrübesi olan amirin bilgi gücü kullanımı ortalaması 4.37, standart sapması 1.2'dir. Amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .25, standardize regresyon değeri ise .35'dir. Yeni Şirket personelinden iki yıl iş tecrübesi olanların amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni şirket personelinden üç yıl ve daha fazla iş tecrübesi olanların amirin bilgi gücü kullanımı aritmetik ortalaması 4.22, standart sapması .93'tür. Amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .56, standardize regresyon değeri ise .59'dur. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının amirin bilgi gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 73. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P    |
|--------------------|------|------|-----|---------|------|
| 1-5 Yıl            | 4.19 | 1.2  | .13 | .20     | .002 |
| 6-10 Yıl           | 4.25 | 1.2  | .03 | .04     | .043 |
| 11-19 Yıl          | 3.99 | 1.1  | .29 | .72     | ***  |
| 20 - + Yıl         | 3.79 | 1.1  | .38 | .55     | ***  |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |     |         |      |
| 1-2 Yıl            | 3.76 | 1.3  | .10 | .15     | .002 |
| 3 - + Yıl          | 3.99 | 1.1  | .09 | .16     | ***  |

Ana Şirket personeli beş yıla kadar iş tecrübesi olanların amirin ödül gücü kullanımı aritmetik ortalaması 4.19, standart sapması 1.2'dir. Amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .13, standardize regresyon değeri ise .20'dir. Ana Şirket personeli olan beş yıla kadar iş tecrübesi olanların amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların amirin ödül gücü kullanımı aritmetik ortalaması 4.25, standart sapması 1.2'dir. Amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .03, standardize regresyon değeri ise .04'dur. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında .043 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların amirin ödül gücü kullanımı aritmetik ortalaması 3.99, standart sapması 1.1'dir. Amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .29, standardize regresyon değeri ise .72'dir. Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların amirin ödül gücü kullanımı aritmetik ortalaması 3.79, standart sapması 1.1'dir. Amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri

.38, standardize regresyon değeri ise .55'dir. Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirket personeli iki yıl iş tecrübesi olan amirin ödül gücü kullanımı ortalaması 3.76, standart sapması 1.3'tür. Amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .10, standardize regresyon değeri ise .15'dir. Yeni Şirket personelinden iki yıl iş tecrübesi olanların amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni şirket personelinden üç yıl ve daha fazla iş tecrübesi olanların amirin ödül gücü kullanımı aritmetik ortalaması 3.99, standart sapması 1.1'dir. Amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .09, standardize regresyon değeri ise .16'dır. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının amirin ödül gücü kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 74. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| 1-5 Yıl            | 3.15        | .99         | -.17     | -.38     | ***      |
| 6-10 Yıl           | 3.02        | .84         | -.83     | -.64     | ***      |
| 11-19 Yıl          | 2.88        | .98         | -.02     | -.05     | .276     |
| 20 - + Yıl         | 2.86        | 1.1         | -.14     | -.11     | .004     |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| 1-2 Yıl            | 2.96        | .99         | -.85     | -.77     | ***      |
| 3 - + Yıl          | 2.99        | .93         | -.03     | -.06     | .049     |

Ana Şirket personeli beş yıla kadar iş tecrübesi olanların amirin yasal güç kullanımı aritmetik ortalaması 3.15, standart sapması .99'dur. Amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.17, standardize regresyon değeri ise -.38'dir. Ana Şirket personeli olan beş yıla kadar iş tecrübesi olanların amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların amirin yasal güç kullanımı aritmetik ortalaması 3.02, standart sapması .84'tür. Amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.83, standardize regresyon değeri ise -.64'tür. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların amirin yasal güç kullanımı aritmetik ortalaması 2.88, standart sapması .98'dir. Amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.02, standardize regresyon değeri ise -.05'dir. Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların amirin yasal güç kullanımı aritmetik ortalaması 2.86, standart sapması 1.1'dir. Amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.14, standardize regresyon değeri ise -.11'dir. Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirket personeli iki yıl iş tecrübesi olan amirin yasal güç kullanımı ortalaması 2.96, standart sapması .99'dur. Amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.85, standardize regresyon değeri ise -.77'dir. Yeni Şirket personelinden iki yıl iş tecrübesi olanların amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni şirket personelinden üç yıl ve daha fazla iş tecrübesi olanların amirin yasal güç kullanımı aritmetik ortalaması 2.99, standart sapması .93'tür. Amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.03, standardize regresyon değeri ise -.06'dır. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının amirin yasal güç kullanımı ile örgüte bağlılıkları arasında .049 anlamlılık düzeyinde negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 75. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P    |
|--------------------|------|------|------|---------|------|
| 1-5 Yıl            | 3.36 | 1.18 | -.03 | -.05    | .394 |
| 6-10 Yıl           | 3.50 | 1.28 | -.10 | -.14    | .002 |
| 11-19 Yıl          | 3.78 | 1.37 | -.07 | -.17    | .002 |
| 20 - + Yıl         | 3.96 | 1.35 | -.13 | -.15    | ***  |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |      |         |      |
| 1-2 Yıl            | 3.35 | 1.43 | .14  | .17     | ***  |
| 3 - + Yıl          | 3.78 | 1.35 | .05  | .08     | .005 |

Ana Şirket personeli beş yıla kadar iş tecrübesi olanların üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.36, standart sapması 1.18'dir. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.03, standardize regresyon değeri ise -.05'dir. Ana Şirket personeli olan beş yıla kadar iş tecrübesi olanların üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Şirket personelinden altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.50, standart sapması 1.28'dir. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.10, standardize regresyon değeri ise -.14'tür. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.78, standart sapması 1.37'dir. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.07, standardize regresyon değeri ise -.17'dir. Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.96, standart sapması 1.35'dir. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.13, standardize regresyon değeri ise -.15'dir. Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha

fazla iş tecrübesine sahip olanların üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirket personeli iki yıl iş tecrübesi olan üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.35, standart sapması 1.43'tür. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .14, standardize regresyon değeri ise .17'dir. Yeni Şirket personelinden iki yıl iş tecrübesi olanların üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni şirket personelinden üç yıl ve daha fazla iş tecrübesi olanların üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.78, standart sapması 1.35'tür. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .05, standardize regresyon değeri ise .08'dir. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 76. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket                    | A.O. | S.S. | r     | β    | P    |
|-------------------------------|------|------|-------|------|------|
| 1-5 Yıl – Örgüte Bağlılık     | 4.62 | .94  |       |      |      |
| 6-10 Yıl – Örgüte Bağlılık    | 4.71 | 1.07 |       |      |      |
| 11-19 Yıl – Örgüte Bağlılık   | 4.72 | .94  |       |      |      |
| 20 - + Yıl – Örgüte Bağlılık  | 4.77 | 1.02 |       |      |      |
| 1-5 Yıl                       |      |      | -.26  | -.14 | .004 |
| 6-10 Yıl                      |      |      | -.33  | -.28 | ***  |
| 11-19 Yıl                     |      |      | -.34  | -.19 | .009 |
| 20 - + Yıl                    |      |      | -.25  | -.25 | ***  |
| 1-5 Yıl – İşten Ayrılma N.    | 3.85 | 1.11 |       |      |      |
| 6-10 Yıl – İşten Ayrılma N.   | 3.75 | 1.25 |       |      |      |
| 11-19 Yıl – İşten Ayrılma N.  | 3.25 | 1.34 |       |      |      |
| 20 - + Yıl – İşten Ayrılma N. | 2.09 | 1.42 |       |      |      |
| <b>Yeni Şirket</b>            |      |      |       |      |      |
| 1-2 Yıl – Örgüte Bağlılık     | 4.43 | 1.18 |       |      |      |
| 3 - + Yıl – Örgüte Bağlılık   | 4.57 | .98  |       |      |      |
| 1-2 Yıl                       |      |      | -.90  | -.53 | ***  |
| 3 - + Yıl                     |      |      | -1.86 | -.84 | ***  |
| 1-2 Yıl – İşten Ayrılma N.    | 3.83 | 1.44 |       |      |      |
| 3 - + Yıl – İşten Ayrılma N.  | 3.37 | 1.51 |       |      |      |

Ana Şirket personeli beş yıla kadar iş tecrübesi olanların örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.62, standart sapması .94, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.85, standart sapması 1.11'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.26, standardize regresyon değeri ise -.14'tür. Yeni şirket personelinin beş yıla kadar iş tecrübesi olanların örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.71, standart sapması 1.07, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.75, standart sapması 1.25'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.33, standardize regresyon değeri ise -.28'tür. Yeni şirket personelinin altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.72, standart sapması .94, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.25, standart sapması 1.34'tür. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.34, standardize regresyon değeri ise -.19'dur. Yeni şirket personelinin altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.77, standart sapması 1.02, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 2.09, standart sapması 1.42'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.25, standardize regresyon değeri ise -.25'dir. Yeni şirket personelinin yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirket personeli iki yıl iş tecrübesi olanların örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.43, standart sapması 1.18, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.83, standart sapması 1.44'tür. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.90, standardize regresyon değeri ise -.53'tür. Yeni Şirket

personelinden iki yıl iş tecrübesi olanların örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni şirket personelinden üç yıl ve daha fazla iş tecrübesi olanların örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.57, standart sapması .98, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.37, standart sapması 1.51'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -1.86, standardize regresyon değeri ise -.84'tür. Yeni şirket personelinden üç yıl ve daha fazla iş tecrübesi olanların örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 77. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Normatif Bağımsızlık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket  | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P    |
|-------------|------|------|------|---------|------|
| 1-5 Yıl     | 3.65 | 1.00 | .89  | .24     | .002 |
| 6-10 Yıl    | 2.74 | 1.19 | .95  | .58     | ***  |
| 11-19 Yıl   | 2.47 | 1.02 | 1.01 | .38     | ***  |
| 20 - + Yıl  | 2.29 | 1.21 | 1.65 | .90     | ***  |
| Yeni Şirket |      |      |      |         |      |
| 1-2 Yıl     | 4.48 | 1.06 | 2.64 | 1.21    | .273 |
| 3 - + Yıl   | 4.36 | 1.11 | .71  | .32     | .005 |

Ana Şirket personeli beş yıla kadar iş tecrübesi olanların normatif bağımsızlık aritmetik ortalaması 3.65, standart sapması 1.00'dır. Normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .89, standardize regresyon değeri ise .24'tür. Ana Şirket personeli olan beş yıla kadar iş tecrübesi olanların normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır .

Ana Şirket personelinden altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların normatif bağımsızlık aritmetik ortalaması 2.74, standart sapması 1.19'dur. Normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .95, standardize regresyon değeri ise .58'dir. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.



Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların normatif bağımsızlık aritmetik ortalaması 2.47, standart sapması 1.02'dir. Normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.01, standardize regresyon değeri ise .38'dir. Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların normatif bağımsızlık aritmetik ortalaması 2.29, standart sapması 1.21'dir. Normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.65, standardize regresyon değeri ise .90'dır. Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirket personeli iki yıl iş tecrübesi olan normatif bağımsızlık aritmetik ortalaması 4.48, standart sapması 1.06'dır. Normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 2.64, standardize regresyon değeri ise 1.21'dir. Yeni Şirket personelinden iki yıl iş tecrübesi olanların normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yeni şirket personelinden üç yıl ve daha fazla iş tecrübesi olanların normatif bağımsızlık aritmetik ortalaması 4.36, standart sapması 1.11'dir. Normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .71, standardize regresyon değeri ise .32'dir. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının normatif bağımsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 78. İş Tecrübesi Değişkenine Göre Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   |
|--------------------|------|------|------|---------|-----|
| 1-5 Yıl            | 4.45 | .89  | .53  | .42     | *** |
| 6-10 Yıl           | 4.06 | .88  | .51  | .45     | *** |
| 11-19 Yıl          | 3.00 | .88  | .38  | .37     | *** |
| 20 - + Yıl         | 2.58 | .91  | .39  | .35     | *** |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |      |         |     |
| 1-2 Yıl            | 4.95 | .89  | .39  | .25     | *** |
| 3 - + Yıl          | 4.98 | .99  | 1.04 | .54     | *** |

Ana Şirket personeli beş yıla kadar iş tecrübesi olanların bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.45, standart sapması .89'dur. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .53, standardize regresyon değeri ise .42'dir. Ana Şirket personeli olan beş yıla kadar iş tecrübesi olanların bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır .

Ana Şirket personelinden altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.06, standart sapması .88'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .51, standardize regresyon değeri ise .45'dir. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 3.00, standart sapması .88'dir. bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .38, standardize regresyon değeri ise .37'dir. Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 2.58, standart sapması .91'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .39, standardize regresyon değeri ise .35'dir. Ana Şirket personelinden yirmi

yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirket personeli iki yıl iş tecrübesi olan bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.95, standart sapması .89'dur. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .39, standardize regresyon değeri ise .25'dir. Yeni Şirket personelinin iki yıl iş tecrübesi olanların bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni şirket personelinin üç yıl ve daha fazla iş tecrübesi olanların bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.98, standart sapması .99'dur. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.04, standardize regresyon değeri ise .54'tür. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 79. İş Tecrübesi Değişkenine Göre İstihdam Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P    |
|--------------------|------|------|------|---------|------|
| 1-5 Yıl            | 4.21 | .84  | 1.42 | .88     | ***  |
| 6-10 Yıl           | 4.02 | .83  | 1.40 | .83     | ***  |
| 11-19 Yıl          | 3.93 | 1.19 | 1.23 | .75     | ***  |
| 20 - + Yıl         | 3.27 | .91  | .13  | .08     | .069 |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |      |         |      |
| 1-2 Yıl            | 4.05 | .97  | 1.61 | .81     | ***  |
| 3 - + Yıl          | 4.48 | 1.0  | 1.81 | .90     | ***  |

Ana Şirket personeli beş yıla kadar iş tecrübesi olanların istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.21, standart sapması .84'tür. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.42, standardize regresyon değeri ise .88'dir. Ana Şirket personeli olan beş yıla kadar iş tecrübesi istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır .

Ana Şirket personelinin altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.02, standart sapması .83'tür. İstihdam algısı ile işten ayrılma

niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.40, standardize regresyon değeri ise .83'tür. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların istihdam algısı aritmetik ortalaması 3.93, standart sapması 1.19'dur. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.23, standardize regresyon değeri ise .75'dir. Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların istihdam algısı aritmetik ortalaması 3.27, standart sapması .91'dir. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .13, standardize regresyon değeri ise .08'dir. Ana Şirket personelinden yirmi yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirket personeli iki yıl iş tecrübesi olan istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.05, standart sapması .97'dir. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.61, standardize regresyon değeri ise .81'dir. Yeni Şirket personelinden iki yıl iş tecrübesi olanların istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni şirket personelinden üç yıl ve daha fazla iş tecrübesi olanların istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.48, standart sapması 1.0'dir. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.81, standardize regresyon değeri ise .90. Yeni Şirket personeli olan lisans mezunlarının istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 14.2.2.5.4. Araştırma Modelinin Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Farklılık Analizi

**Tablo 80. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P    |
|--------------------|------|------|-----|---------|------|
| 2 Yıl              | 4.51 | .87  | .16 | .09     | .020 |
| 3-5 Yıl            | 4.67 | .85  | .24 | .18     | ***  |
| 6-10 Yıl           | 5.15 | .71  | .93 | .59     | ***  |
| 11- + Yıl          | 4.65 | .86  | .26 | .16     | ***  |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |     |         |      |
| 1 Yıl              | 4.57 | .84  | .34 | .42     | ***  |

Ana şirket personeli iki yıl, üç ile beş yıl arası, altı ila on yıl arası, on bir yıl ve daha fazla şirket kıdemi olan personel olmak üzere dört gruptan oluşmaktadır. İki yıl şirket kıdemine sahip olan personelin aritmetik ortalaması 4.51, standart sapması .87'dir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .16, standardize regresyon değeri ise .09'dur. İki yıl şirket kıdemine sahip olan ana şirket personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında .020 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların iş tatmini aritmetik ortalaması 4.67, standart sapması .85'dir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .24, standardize regresyon değeri ise .18'dur. Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin altı ila on yıl şirket kıdemi olanların iş tatmini aritmetik ortalaması 5.15, standart sapması .71'dir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .93, standardize regresyon değeri ise .59'dur. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl şirket kıdemi olanların iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin onbir ve daha fazla şirket kıdemi olanların iş tatmini aritmetik ortalaması 4.65, standart sapması .86'dir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .26, standardize regresyon değeri

ise .16'dır. Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin tüm personeli bir yıllık kıdeme sahiptir. İş tatmini aritmetik ortalaması 4.57, standart sapması .84'dür. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .34, standardize regresyon değeri ise .42'dir. Yeni Şirket personelinden iki yıl iş tecrübesi olanların iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 81. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket  | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P    |
|-------------|------|------|------|---------|------|
| 2 Yıl       | 2.85 | 1.1  | -.45 | -.35    | ***  |
| 3-5 Yıl     | 2.80 | 1.2  | -.28 | -.16    | ***  |
| 6-10 Yıl    | 2.90 | 1.1  | -.10 | -.09    | .005 |
| 11- + Yıl   | 2.95 | 1.2  | -.18 | -.10    | .040 |
| Yeni Şirket |      |      |      |         |      |
| 1 Yıl       | 3.22 | 1.2  | -.10 | -.17    | ***  |

Ana şirket personelinden iki yıl şirket kıdemine sahip olanların örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 2.85, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.45, standardize regresyon değeri ise -.35'dir. İki yıl şirket kıdemine sahip olan ana şirket personelin örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 2.80, standart sapması 1.2'dir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.28, standardize regresyon değeri ise -.16'dır. Ana Şirket personelinden üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden altı ila on yıl şirket kıdemi olanların örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 2.90, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.10, standardize regresyon

değeri ise -.9'dur. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl şirket kıdemli olanların örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden onbir ve daha fazla şirket kıdemli olanların örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 2.95, standart sapması 1.2'dir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.18, standardize regresyon değeri ise -.10'dur. Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında .040 anlamlılık düzeyinde ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin tüm personeli bir yıllık kıdeme sahiptir. Örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 3.22, standart sapması 1.2'dir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.10, standardize regresyon değeri ise -.17'dir. Yeni Şirket personelinden bir yıl iş tecrübesi olanların örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 82. Şirket Kıdemli Değişkenine Göre Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P    |
|--------------------|------|------|------|---------|------|
| 2 Yıl              | 4.05 | .99  | .22  | .19     | .041 |
| 3-5 Yıl            | 3.99 | 1.1  | .42  | .73     | ***  |
| 6-10 Yıl           | 4.06 | 1.1  | .48  | .71     | ***  |
| 11- + Yıl          | 4.11 | .89  | 1.47 | .98     | ***  |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |      |         |      |
| 1 Yıl              | 4.08 | 1.0  | .45  | .72     | ***  |

Ana şirket personelinden iki yıl şirket kıdemine sahip olanların örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.05, standart sapması .99'dur. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .22, standardize regresyon değeri ise .19'dur. İki yıl şirket kıdemine sahip olan ana şirket personelin örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında .041 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden üç ile beş yıl şirket kıdemli olanların örgüt içi güven aritmetik ortalaması 3.99, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .42, standardize regresyon değeri

ise .73'tür. Ana Şirket personelinden üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden altı ile on yıl şirket kıdemi olanların örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.06, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .48, standardize regresyon değeri ise .71'dir. Ana Şirket personeli olan altı ile on yıl şirket kıdemi olanların örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden onbir ve daha fazla şirket kıdemi olanların örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.11, standart sapması .89'dur. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.47, standardize regresyon değeri ise .98'dir. Ana Şirket personelinden onbir ile ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin tüm personeli bir yıllık kıdeme sahiptir. Örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.08, standart sapması 1.0'dır. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .45, standardize regresyon değeri ise .72'dir. Yeni Şirket personelinden bir yıl iş tecrübesi olanların örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 83. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| 2 Yıl              | 2.46        | .97         | .23      | .16      | .047     |
| 3-5 Yıl            | 2.83        | 1.0         | .18      | .34      | ***      |
| 6-10 Yıl           | 2.84        | 1.1         | .53      | .56      | ***      |
| 11- + Yıl          | 2.22        | .94         | .15      | .08      | .136     |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| 1 Yıl              | 4.46        | .86         | .24      | .38      | ***      |

Ana şirket personelinden iki yıl şirket kıdemine sahip olanların amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 2.46, standart sapması .97'dir. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .23, standardize regresyon



değeri ise .16'dır. İki yıl şirket kıdemine sahip olan ana şirket personelin amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında .047 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemli olanların amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 2.83, standart sapması 1.0'dır. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .18, standardize regresyon değeri ise .34'tür. Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemli olanların amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin altı ila on yıl şirket kıdemli olanların amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 2.84, standart sapması 1.1'dir. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .53, standardize regresyon değeri ise .56'dır. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl şirket kıdemli olanların amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin onbir ve daha fazla şirket kıdemli olanların amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 2.22, standart sapması .94'dur. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .15, standardize regresyon değeri ise .08'dir. Ana Şirket personelinin onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yeni Şirketin tüm personeli bir yıllık kıdeme sahiptir. amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 4.46, standart sapması .86'dır. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .24, standardize regresyon değeri ise .38'dir. Yeni Şirket personelinin bir yıl iş tecrübesi olanların amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 84. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| 2 Yıl              | 4.07        | 1.1         | .28      | .20      | ***      |
| 3-5 Yıl            | 4.19        | 1.0         | .05      | .10      | .032     |
| 6-10 Yıl           | 4.07        | 1.1         | .14      | .14      | .010     |
| 11- + Yıl          | 3.45        | .93         | .23      | .16      | .002     |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| 1 Yıl              | 4.22        | 1.2         | .12      | .20      | ***      |

Ana şirket personelinin iki yıl şirket kıdemine sahip olanların amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 4.07, standart sapması 1.1'dir. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .28, standardize regresyon değeri ise .20'dir. İki yıl şirket kıdemine sahip olan ana şirket personelinin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 4.19, standart sapması 1.0'dır. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .05, standardize regresyon değeri ise .10'dur. Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında .032 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin altı ila on yıl şirket kıdemi olanların amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 4.07, standart sapması 1.1'dir. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .14, standardize regresyon değeri ise .14'tür. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl şirket kıdemi olanların amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında .010 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin onbir ve daha fazla şirket kıdemi olanların amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 3.45, standart sapması .93'tür. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .23, standardize regresyon değeri ise .16'dır. Ana Şirket personelinin onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin tüm personeli bir yıllık kıdeme sahiptir. amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 4.22, standart sapması 1.2'dir. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .12, standardize regresyon değeri ise .20'dir. Yeni Şirket personelinin bir yıl iş tecrübesi olanların amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 85. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| 2 Yıl              | 3.07        | .90         | -.23     | -.18     | .038     |
| 3-5 Yıl            | 2.85        | 1.1         | -.30     | -.56     | ***      |
| 6-10 Yıl           | 2.80        | 1.0         | -.14     | -.24     | ***      |
| 11- + Yıl          | 2.95        | .99         | -.42     | -.20     | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| 1 Yıl              | 3.11        | .99         | -.20     | -.27     | ***      |

Ana şirket personelinin iki yıl şirket kıdemine sahip olanların amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 3.07, standart sapması .90'dır. Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.23, standardize regresyon değeri ise -.18'dir. İki yıl şirket kıdemine sahip olan ana şirket personelinin amirin yasal gücü ile örgüte bağlılıkları arasında .038 anlamlılık düzeyinde ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 2.85, standart sapması 1.1'dir. Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.30, standardize regresyon değeri ise -.56'dır. Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların amirin yasal gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin altı ila on yıl şirket kıdemi olanların amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 2.80, standart sapması 1.0'dır. Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.14, standardize regresyon değeri ise -.24'tür. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl şirket kıdemi olanların amirin yasal gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden onbir ve daha fazla şirket kıdemi olanların amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 2.95, standart sapması .99'dur. Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.42, standardize regresyon değeri ise -.20'dir. Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların amirin yasal gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin tüm personeli bir yıllık kıdeme sahiptir. amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 3.11, standart sapması .99'dur. Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.20, standardize regresyon değeri ise -.27'dir. Yeni Şirket personelinden bir yıl iş tecrübesi olanların amirin yasal gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 86. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| 2 Yıl              | 3.55        | 1.22        | -.29     | -.35     | ***      |
| 3-5 Yıl            | 3.47        | 1.30        | -.32     | -.44     | .005     |
| 6-10 Yıl           | 3.66        | 1.35        | -.76     | -.88     | ***      |
| 11- + Yıl          | 3.63        | 1.26        | -1.21    | -.98     | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| 1 Yıl              | 4.16        | .89         | .13      | .19      | ***      |

Ana şirket personelinden iki yıl şirket kıdemine sahip olanların üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.55, standart sapması 1.22'dir. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.29, standardize regresyon değeri ise -.35'dir. İki yıl şirket kıdemine sahip olan ana şirket personelin üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.47, standart sapması 1.30'tür. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.32, standardize regresyon değeri ise -.44'tür. Ana Şirket personelinden üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden altı ila on yıl şirket kıdemi olanların üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.66, standart sapması 1.35'dir. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.76, standardize regresyon değeri ise -.88'dir. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl şirket kıdemi olanların üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden onbir ve daha fazla şirket kıdemi olanların üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.63, standart sapması 1.26'dır. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -1.21, standardize regresyon değeri ise -.98'dir. Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin tüm personeli bir yıllık kıdeme sahiptir. Üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 4.16, standart sapması .89'dur. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .13, standardize regresyon değeri ise .19'dur. Yeni Şirket personelinden bir yıl iş tecrübesi olanların üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 87. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket                   | A.O. | S.S. | r     | β    | P    |
|------------------------------|------|------|-------|------|------|
| 2 Yıl – Örgüte Bağlılık      | 4.56 | 1.17 |       |      |      |
| 3-5 Yıl – Örgüte Bağlılık    | 4.67 | 1.01 |       |      |      |
| 6-10 Yıl – Örgüte Bağlılık   | 5.07 | .69  |       |      |      |
| 11- + Yıl – Örgüte Bağlılık  | 4.70 | 1.02 |       |      |      |
| 2 Yıl                        |      |      | -1.65 | -.31 | .003 |
| 3-5 Yıl                      |      |      | -1.06 | -.45 | .005 |
| 6-10 Yıl                     |      |      | -1.54 | -.93 | ***  |
| 11- + Yıl                    |      |      | -.33  | -.69 | ***  |
| 2 Yıl – İşten Ayrılma N.     | 3.98 | 1.22 |       |      |      |
| 3-5 Yıl – İşten Ayrılma N.   | 3.15 | 1.33 |       |      |      |
| 6-10 Yıl – İşten Ayrılma N.  | 3.06 | 1.41 |       |      |      |
| 11- + Yıl – İşten Ayrılma N. | 2.51 | 1.31 |       |      |      |
| <b>Yeni Şirket</b>           |      |      |       |      |      |
| 1 Yıl – Örgüte Bağlılık      | 4.72 | .94  |       |      |      |
| 1 Yıl                        |      |      | -.84  | -.52 | ***  |
| 1 Yıl – İşten Ayrılma N.     | 4.56 | .87  |       |      |      |

Ana şirket personelinin iki yıl şirket kıdemine sahip olanların örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.56, standart sapması 1.17, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.98, standart sapması 1.22'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -1.65, standardize regresyon değeri ise -.31'dir. Yeni şirket personelinin üç yıl ve daha fazla iş tecrübesi olanların örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.67, standart sapması 1.01, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.15, standart sapması 1.33'tür. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -1.06, standardize regresyon değeri ise -.45'dir. Yeni şirket personelinin beş yıla kadar iş tecrübesi olanların örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin altı ila on yıl şirket kıdemi olanların örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 5.07, standart sapması .69, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.06, standart sapması 1.41'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -1.54, standardize regresyon değeri

ise -.93'tür. Yeni şirket personelinin altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin onbir ve daha fazla şirket kıdemi olanların örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.70, standart sapması 1.02, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 2.51, standart sapması 1.31'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.33, standardize regresyon değeri ise -.69'dur. Yeni şirket personelinin altı ila on yıl iş tecrübesine sahip olanların örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Bir yıllık kıdeme sahip olan yeni şirket personelinin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.72, standart sapması .94, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 4.56, standart sapması .87'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.84, standardize regresyon değeri ise -.52'dir. Bir yıllık kıdeme sahip olan yeni şirket personelinin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 88. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Normatif Bağımsızlık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P    |
|--------------------|------|------|------|---------|------|
| 2 Yıl              | 3.80 | 1.21 | 1.23 | .67     | ***  |
| 3-5 Yıl            | 2.57 | 1.12 | .54  | .30     | ***  |
| 6-10 Yıl           | 2.05 | 1.06 | .15  | .05     | .420 |
| 11- + Yıl          | 3.06 | 1.11 | .56  | .56     | ***  |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |      |         |      |
| 1 Yıl              | 4.54 | .94  | 1.54 | .80     | ***  |

Ana şirket personelinin iki yıl şirket kıdemine sahip olanların normatif bağlılık aritmetik ortalaması 3.80, standart sapması 1.21'dir. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.23, standardize regresyon değeri ise .67'dir. İki yıl şirket kıdemine sahip olan ana şirket personelinin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların normatif bağlılık aritmetik ortalaması 2.57, standart sapması 1.12'dir. Normatif bağlılık ile işten

ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .54, standardize regresyon değeri ise .30'dur. Ana Şirket personelinden üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden altı ila on yıl şirket kıdemi olanların normatif bağlılık aritmetik ortalaması 2.05, standart sapması 1.06'dır. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .15, standardize regresyon değeri ise .05'dir. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl şirket kıdemi olanların normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Şirket personelinden onbir ve daha fazla şirket kıdemi olanların normatif bağlılık aritmetik ortalaması 3.06, standart sapması 1.11'dir. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .56, standardize regresyon değeri ise .56'dır. Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin tüm personeli bir yıllık kıdeme sahiptir. Normatif bağlılık aritmetik ortalaması 4.54, standart sapması .94'tür. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.54, standardize regresyon değeri ise .80'dir. Yeni Şirket personelinden bir yıl iş tecrübesi olanların normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 89. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| 2 Yıl              | 4.17        | .96         | .50      | .41      | ***      |
| 3-5 Yıl            | 3.78        | .98         | .18      | .23      | ***      |
| 6-10 Yıl           | 3.06        | .90         | .49      | .44      | ***      |
| 11- + Yıl          | 2.74        | .56         | .13      | .19      | .015     |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| 1 Yıl              | 4.95        | .81         | .15      | .12      | ***      |

Ana şirket personelinden iki yıl şirket kıdemine sahip olanların bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.17, standart sapması .96'dır. Bireysel bilgi yönetimi



ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .50, standardize regresyon değeri ise .41'dir. İki yıl şirket kıdemine sahip olan ana şirket personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 3.78, standart sapması .98'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .18, standardize regresyon değeri ise .23'dur. Ana Şirket personelinden üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden altı ila on yıl şirket kıdemi olanların bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 3.06, standart sapması .90'dır. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .49, standardize regresyon değeri ise .44'tür. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl şirket kıdemi olanların bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinden onbir ve daha fazla şirket kıdemi olanların bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 2.74, standart sapması .56'dır. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .13, standardize regresyon değeri ise .19'dur. Ana Şirket personelinden onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında .015 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin tüm personeli bir yıllık kıdeme sahiptir. Bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.95, standart sapması .81'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .15, standardize regresyon değeri ise .12'dir. Yeni Şirket personelinden bir yıl iş tecrübesi olanların bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 90. Şirket Kıdemi Değişkenine Göre İstihdam Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| 2 Yıl              | 4.15        | .96         | 2.02     | 1.02     | ***      |
| 3-5 Yıl            | 4.16        | 1.09        | 1.00     | .98      | ***      |
| 6-10 Yıl           | 4.07        | .96         | 2.16     | .98      | ***      |
| 11- + Yıl          | 3.40        | .88         | .73      | .52      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| 1 Yıl              | 4.13        | .79         | 1.82     | .89      | ***      |

Ana şirket personelinin iki yıl şirket kıdemine sahip olanların istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.15, standart sapması .96'dır. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 2.02, standardize regresyon değeri ise 1.02'dir. İki yıl şirket kıdemine sahip olan ana şirket personelinin İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.16, standart sapması 1.09'dur. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.00, standardize regresyon değeri ise .98'dir. Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin altı ila on yıl şirket kıdemi olanların istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.07, standart sapması .96'dır. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 2.16, standardize regresyon değeri ise .98'tür. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl şirket kıdemi olanların istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirket personelinin onbir ve daha fazla şirket kıdemi olanların istihdam algısı aritmetik ortalaması 3.40, standart sapması .88'dir. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .73, standardize regresyon değeri ise .52'dir. Ana Şirket personelinin onbir ila ondokuz yıl arası iş tecrübesine sahip olanların istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin tüm personeli bir yıllık kıdeme sahiptir. İstihdam algısı aritmetik ortalaması 4.13, standart sapması .79'dur. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.82, standardize regresyon değeri ise .89'dur. Yeni Şirket personelinden bir yıl iş tecrübesi olanların istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 14.2.2.5.5. Araştırma Modelinin Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi

**Tablo 91. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket  | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   |
|-------------|------|------|-----|---------|-----|
| Verimsiz    | 3.27 | 1.2  | .50 | .15     | *** |
| Verimli     | 4.71 | .80  | .35 | .34     | *** |
| Yeni Şirket |      |      |     |         |     |
| Verimsiz    | 4.02 | 1.4  | .84 | .67     | *** |
| Verimli     | 4.71 | .81  | .37 | .44     | *** |

Ana Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 3.27, standart sapması 1.2'dir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .50, standardize regresyon değeri ise .15'dir. Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında .014 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

Ana Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.71, standart sapması .80'dir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .35, standardize regresyon değeri ise .44'tür. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl şirket kıdemi olanların iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.02, standart sapması 1.4'dür. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .84, standardize regresyon değeri ise .67'dir. Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.71, standart sapması .81'dir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .37, standardize regresyon değeri ise .44'tür. Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 92. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket  | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P    |
|-------------|------|------|------|---------|------|
| Verimsiz    | 2.61 | 1.0  | -.15 | -.11    | .012 |
| Verimli     | 2.91 | .89  | -.05 | -.08    | .005 |
| Yeni Şirket |      |      |      |         |      |
| Verimsiz    | 3.42 | 1.5  | -.17 | -.17    | ***  |
| Verimli     | 3.33 | 1.3  | -.07 | -.17    | ***  |

Ana Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 2.61, standart sapması 1.0'dır. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.15, standardize regresyon değeri ise -.11'dir. Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemli olanların örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında .012 anlamlılık düzeyinde ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 2.91, standart sapması .89'dur. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.05, standardize regresyon değeri ise -.08'dir. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl şirket kıdemli olanların örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 3.42, standart sapması 1.5'tir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.17, standardize regresyon değeri ise -.17'dir. Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 3.33, standart sapması 1.3'tür. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.07, standardize regresyon değeri ise -.17'dir. Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 93. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Verimsiz           | 2.67        | 1.2         | .35      | .21      | ***      |
| Verimli            | 4.16        | 1.1         | .66      | .96      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Verimsiz           | 3.44        | 1.5         | .26      | .27      | ***      |
| Verimli            | 4.17        | 1.2         | .47      | .57      | ***      |

Ana Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 2.67, standart sapması 1.2'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .35, standardize regresyon değeri ise .21'dir. Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemli olanların örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.16, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .66, standardize regresyon değeri ise .96'dir. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl şirket kıdemli olanların örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 3.44, standart sapması 1.5'tir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .26, standardize regresyon değeri ise .27'dir. Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.17, standart sapması 1.2'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .47, standardize regresyon değeri ise .57'dir. Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 94. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Verimsiz           | 2.59        | 1.1         | .57      | .47      | ***      |
| Verimli            | 4.34        | 1.0         | .10      | .12      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Verimsiz           | 4.25        | 1.4         | .30      | .24      | ***      |
| Verimli            | 4.56        | 1.0         | .16      | .34      | ***      |

Ana Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 2.59, standart sapması 1.1'dir. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .57, standardize regresyon değeri ise .47'dir. Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 4.34, standart sapması 1.0'dır. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .10, standardize regresyon değeri ise .12'dir. Ana Şirket personeli olan altı ile on yıl şirket kıdemi olanların amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 4.25, standart sapması 1.4'tür. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .30, standardize regresyon değeri ise .24'tür. Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 4.56, standart sapması 1.0'dır. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .16, standardize regresyon değeri ise .34'tür. Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 95. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Verimsiz           | 4.86        | 1.0         | .15      | .11      | ***      |
| Verimli            | 4.04        | 1.2         | .05      | .08      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Verimsiz           | 4.12        | 1.5         | .77      | .41      | ***      |
| Verimli            | 3.83        | 1.1         | .09      | .14      | ***      |

Ana Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 4.86, standart sapması 1.0'dır. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .77, standardize regresyon değeri ise .41'dir. Ana Şirket personelinden üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 4.04, standart sapması 1.2'dir. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .09, standardize regresyon değeri ise .14'tür. Ana Şirket personeli olan altı ile on yıl şirket kıdemi olanların amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 4.12, standart sapması 1.5'tir. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .15, standardize regresyon değeri ise .16'dır. Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 3.83, standart sapması 1.1'dir. Amirin ödül ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .08, standardize regresyon değeri ise .19'dur. Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.



**Tablo 96. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Verimsiz           | 4.02        | 1.0         | -1.07    | -.76     | ***      |
| Verimli            | 2.95        | .97         | -.03     | -.04     | .136     |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Verimsiz           | 2.96        | 1.2         | -.40     | -.41     | ***      |
| Verimli            | 3.12        | .91         | -.07     | -.12     | .003     |

Ana Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 4.02, standart sapması 1.0'dır. Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -1.07, standardize regresyon değeri ise -.76'dır. Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemi olanların amirin yasal gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 2.95, standart sapması .97'dir. Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.03, standardize regresyon değeri ise -.04'tür. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl şirket kıdemi olanların amirin yasal gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 2.96, standart sapması 1.2'dir. Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.40, standardize regresyon değeri ise -.41'dir. Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin amirin yasal gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 3.12, standart sapması .91'dir. Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.07, standardize regresyon değeri ise -.12'dir. Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin amirin yasal gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 97. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Verimsiz           | 2.40        | 1.1         | -.63     | -.42     | ***      |
| Verimli            | 3.68        | 1.3         | -.05     | -.09     | .001     |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Verimsiz           | 3.06        | 1.6         | .41      | .37      | ***      |
| Verimli            | 3.65        | 1.3         | .10      | .20      | ***      |

Ana Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 2.40, standart sapması 1.1'dir. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.63, standardize regresyon değeri ise -.42'dir. Ana Şirket personelinin üç ile beş yıl şirket kıdemli olanların üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.68, standart sapması 1.3'tür. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.05, standardize regresyon değeri ise -.09'dur. Ana Şirket personeli olan altı ila on yıl şirket kıdemli olanların üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.06, standart sapması 1.6'dır. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .41, standardize regresyon değeri ise .37'dir. Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.65, standart sapması 1.3'tür. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .10, standardize regresyon değeri ise .20'dir. Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 98. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket                  | A.O. | S.S. | r     | β    | P   |
|-----------------------------|------|------|-------|------|-----|
| Verimsiz – Örgüte Bağlılık  | 4.73 | 1.33 |       |      |     |
| Verimli – Örgüte Bağlılık   | 3.68 | .98  |       |      |     |
| Verimsiz                    |      |      | -1.27 | -.84 | *** |
| Verimli                     |      |      | -.23  | -.16 | *** |
| Verimsiz – İşten Ayrılma N. | 3.06 | 1.41 |       |      |     |
| Verimli – İşten Ayrılma N.  | 2.51 | 1.31 |       |      |     |
| <b>Yeni Şirket</b>          |      |      |       |      |     |
| Verimsiz – Örgüte Bağlılık  | 3.86 | 1.47 |       |      |     |
| Verimli – Örgüte Bağlılık   | 4.56 | .99  |       |      |     |
| Verimsiz                    |      |      | -.60  | -.53 | *** |
| Verimli                     |      |      | -1.39 | -.81 | *** |
| Verimsiz – İşten Ayrılma N. | 3.90 | 1.66 |       |      |     |
| Verimli – İşten Ayrılma N.  | 3.55 | 1.46 |       |      |     |

Ana Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.73, standart sapması 1.33, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.18, standart sapması 1.18'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -1.27, standardize regresyon değeri ise -.84'tür. Ana Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı vve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 3.68, standart sapması .98, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.86, standart sapması 1.31'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.23, standardize regresyon değeri ise -.16'dır. Ana Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 3.86, standart sapması 1.47, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.90, standart sapması 1.66'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.60, standardize regresyon değeri ise -.53'tür. Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.56, standart sapması .99, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.55, standart sapması 1.46'dır. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -1.39, standardize regresyon değeri ise -.81'dir. Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 99. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Normatif Bağımsızlık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket  | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P    |
|-------------|------|------|------|---------|------|
| Verimsiz    | 2.51 | 1.1  | .40  | .21     | .069 |
| Verimli     | 3.71 | .98  | .62  | .25     | ***  |
| Yeni Şirket |      |      |      |         |      |
| Verimsiz    | 4.38 | 1.26 | .51  | .19     | .006 |
| Verimli     | 4.64 | 1.01 | 1.20 | .46     | ***  |

Ana Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 2.51, standart sapması 1.1'dir. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .40, standardize regresyon değeri ise .21'dir. Ana Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 3.71, standart sapması .98'dir. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .62, standardize regresyon değeri ise .25'dir. Ana Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 4.38, standart sapması 1.26'dır. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .51, standardize regresyon değeri ise .19'dir. Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 4.64, standart sapması 1.01'dir. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.20, standardize regresyon değeri ise .46'dır. Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 100. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Verimsiz           | 3.22        | 1.22        | .22      | .32      | ***      |
| Verimli            | 4.81        | .86         | .38      | .32      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Verimsiz           | 4.53        | 1.47        | .49      | .26      | ***      |
| Verimli            | 5.05        | .80         | 1.11     | .90      | ***      |

Ana Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 3.22, standart sapması 1.22'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .22, standardize regresyon değeri ise .32'dir. Ana Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.81, standart sapması .86'dır. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .38, standardize regresyon değeri ise .32'dir. Ana Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.53, standart sapması 1.47'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .49, standardize regresyon değeri ise .26'dır. Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 5.05, standart sapması .80'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten

ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.11, standardize regresyon değeri ise .90'dır. Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 101. Verimlilik Durumu Değişkenine Göre İstihdam Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Verimsiz           | 4.02        | 1.14        | -.38     | -.37     | .025     |
| Verimli            | 4.22        | .95         | 1.94     | .89      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Verimsiz           | 3.63        | 1.27        | 1.49     | .76      | ***      |
| Verimli            | 4.18        | .83         | 1.42     | .88      | ***      |

Ana Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.02, standart sapması 1.14'tür. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.38, standardize regresyon değeri ise -.37'dir. Ana Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında .025 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

Ana Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.22, standart sapması .95'tir. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.94, standardize regresyon değeri ise .89'dur. Ana Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin istihdam algısı aritmetik ortalaması 3.63, standart sapması 1.27'dir. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.49, standardize regresyon değeri ise .76'dır. Yeni Şirketin kendisini verimsiz olarak gören personelin istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.18, standart sapması .83'tür. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.42, standardize regresyon değeri

ise .88'dir. Yeni Şirketin kendisini verimli olarak gören personelin istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 14.2.2.5.6. Araştırma Modelinin Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Farlılık Analizi

**Tablo 102. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket  | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P   |
|-------------|------|------|-----|---------|-----|
| Orta Seviye | 4.72 | .84  | .38 | .23     | *** |
| İyi Seviye  | 4.39 | .87  | .24 | .23     | *** |
| Yeni Şirket |      |      |     |         |     |
| Orta Seviye | 4.61 | .97  | .45 | .46     | *** |
| İyi Seviye  | 4.62 | .88  | .15 | .23     | *** |

Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.72, standart sapması .84'tür. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .38, standardize regresyon değeri ise .23'tür. Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.39, standart sapması .87'dir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .24, standardize regresyon değeri ise .23'tür. Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.61, standart sapması .97'dir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .45, standardize regresyon değeri ise .46'dır. Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.62, standart sapması .88'dir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .15, standardize regresyon değeri ise .23'tür. Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.



**Tablo 103. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Orta Seviye        | 2.98        | 1.2         | -.13     | -.12     | .009     |
| İyi Seviye         | 2.82        | 1.1         | -.19     | -.20     | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Orta Seviye        | 3.35        | 1.3         | -.07     | -.11     | .004     |
| İyi Seviye         | 3.32        | 1.4         | -.12     | -.16     | ***      |

Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 2.98, standart sapması 1.2'dir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.13, standardize regresyon değeri ise -.12'dir. Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 2.82, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.19, standardize regresyon değeri ise -.20'dir. Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 3.35, standart sapması 1.3'tür. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.07, standardize regresyon değeri ise -.11'dir. Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 3.32, standart sapması 1.4'tür. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.12, standardize regresyon değeri ise -.16'dır. Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 104. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   |
|--------------------|------|------|------|---------|-----|
| Orta Seviye        | 4.15 | 1.1  | 1.01 | .97     | *** |
| İyi Seviye         | 3.94 | 1.0  | .44  | .86     | *** |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |      |         |     |
| Orta Seviye        | 4.10 | 1.2  | .47  | .74     | *** |
| İyi Seviye         | 3.85 | 1.2  | .58  | .71     | *** |

Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.15, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.01, standardize regresyon değeri ise .97'dir. Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 3.94, standart sapması 1.0'dır. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .44, standardize regresyon değeri ise .86'dır. Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.10, standart sapması 1.2'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .47, standardize regresyon değeri ise .74'tür. Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 3.85, standart sapması 1.2'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .58, standardize regresyon değeri ise .71'dir. Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 105. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r   | $\beta$ | P    |
|--------------------|------|------|-----|---------|------|
| Orta Seviye        | 2.62 | 1.0  | .18 | .13     | .021 |
| İyi Seviye         | 2.76 | 1.1  | .14 | .07     | .072 |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |     |         |      |
| Orta Seviye        | 4.22 | 1.1  | .16 | .19     | ***  |
| İyi Seviye         | 4.72 | 1    | .14 | .16     | ***  |

Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 2.62, standart sapması 1.0'dır. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .18, standardize regresyon değeri ise .13'tür. Ana Şirket orta düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında .021 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 2.76, standart sapması 1.1'dir. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .14, standardize regresyon değeri ise .07'dir. Ana Şirket iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 4.22, standart sapması 1.1'dir. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .16, standardize regresyon değeri ise .19'dur. Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 4.72, standart sapması 1'dir. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .14, standardize regresyon değeri ise .16'dır. Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 106. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Orta Seviye        | 4.04        | 1.2         | .18      | .13      | .002     |
| İyi Seviye         | 4.17        | 1.1         | .14      | .07      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Orta Seviye        | 3.78        | 1.2         | .26      | .39      | ***      |
| İyi Seviye         | 4.17        | 1           | .24      | .26      | .021     |

Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 4.04, standart sapması 1.2'dir. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .15, standardize regresyon değeri ise .12'dir. Ana Şirket orta düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 4.17, standart sapması 1.1'dir. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .12, standardize regresyon değeri ise .15'dir. Ana Şirket iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 3.78, standart sapması 1.2'dir. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .15, standardize regresyon değeri ise .25'dir. Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 4.17, standart sapması 1'dir. Amirin ödül ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .09, standardize regresyon değeri ise .12'dir. Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında .021 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

**Tablo 107. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Orta Seviye        | 2.96        | .91         | -.07     | -.07     | ***      |
| İyi Seviye         | 3.14        | 1.0         | -.16     | -.11     | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Orta Seviye        | 2.98        | .99         | -.17     | -.21     | .080     |
| İyi Seviye         | 3.02        | 1.0         | -.30     | -.46     | .009     |

Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 2.98, standart sapması .99'dur. Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.07, standardize regresyon değeri ise -.07'dir. Ana Şirket orta düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin yasal gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki yoktur.

Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 3.02, standart sapması 1.0'dır. Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.16, standardize regresyon değeri ise -.11'dir. Ana Şirket iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin yasal gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 2.96, standart sapması .91'dir. Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.17, standardize regresyon değeri ise -.21'dir. Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin yasal gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 3.14, standart sapması 1.0'dır. Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.30, standardize regresyon değeri ise -.46'dır. Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin amirin yasal gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 108. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P   |
|--------------------|------|------|------|---------|-----|
| Orta Seviye        | 3.66 | 1.3  | -.23 | -.26    | *** |
| İyi Seviye         | 3.52 | 1.5  | -.22 | -.24    | *** |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |      |         |     |
| Orta Seviye        | 3.66 | 1.54 | .12  | .15     | *** |
| İyi Seviye         | 3.17 | 1.35 | .32  | .54     | *** |

Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.66, standart sapması 1.3'tür. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.23, standardize regresyon değeri ise -.26'dır. Ana Şirket orta düzeyde yabancı dil bilen personelin üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.52, standart sapması 1.5'dir. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.22, standardize regresyon değeri ise -.24'tür. Ana Şirket iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin olanların üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.66, standart sapması 1.54'tür. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .12, standardize regresyon değeri ise .15'dir. Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.17, standart sapması 1.35'tir. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .32, standardize regresyon değeri ise .54'tür. Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 109. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket                    | A.O. | S.S. | r     | $\beta$ | P    |
|-------------------------------|------|------|-------|---------|------|
| Orta Düzey – Örgüte Bağlılık  | 4.70 | 1.04 |       |         |      |
| İyi Düzey– Örgüte Bağlılık    | 4.70 | .93  |       |         |      |
| Orta Düzey                    |      |      | -1.38 | -.78    | ***  |
| İyi Düzey                     |      |      | -.14  | -.07    | .014 |
| Orta Düzey – İşten Ayrılma N. | 3.39 | 1.35 |       |         |      |
| İyi Düzey – İşten Ayrılma N.  | 3.94 | 1.08 |       |         |      |
| <b>Yeni Şirket</b>            |      |      |       |         |      |
| Orta Düzey – Örgüte Bağlılık  | 4.45 | 1.10 |       |         |      |
| İyi Düzey – Örgüte Bağlılık   | 4.66 | 1.05 |       |         |      |
| Orta Düzey                    |      |      | -.99  | -.59    | ***  |
| İyi Düzey                     |      |      | -.65  | -.36    | ***  |
| Orta Düzey – İşten Ayrılma N. | 3.55 | 1.42 |       |         |      |
| İyi Düzey – İşten Ayrılma N.  | 3.73 | 1.51 |       |         |      |

Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.70, standart sapması 1.04, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.39, standart sapması 1.35’dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -1.38, standardize regresyon değeri ise - .78’dir. Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.70, standart sapması .93, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.94, standart sapması 1.08’dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.14, standardize regresyon değeri ise -.07’dir. Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında .014 anlamlılık düzeyinde ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.45, standart sapması 1.10, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.55, standart sapması 1.42’dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.99, standardize regresyon değeri ise -.59’dur. Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.66, standart sapması 1.05, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.73, standart sapması 1.51'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.65, standardize regresyon değeri ise -.36'dır. Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 110. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Normatif Bağımsızlık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Orta Seviye        | 2.50        | 1.23        | .51      | .27      | .002     |
| İyi Seviye         | 2.75        | 1.08        | .54      | .24      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Orta Seviye        | 4.38        | 1.07        | 1.50     | .79      | .002     |
| İyi Seviye         | 4.53        | 1.12        | 1.53     | .87      | ***      |

Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 2.50, standart sapması 1.23'tür. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .51, standardize regresyon değeri ise .27'dir. Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 2.75, standart sapması 1.08'dir. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .54, standardize regresyon değeri ise .24'tür. Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 4.38, standart sapması 1.07'dir. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.50, standardize regresyon değeri ise .79'dur. Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.



Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 4.53, standart sapması 1.12'dir. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.53, standardize regresyon değeri ise .87'dir. Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 111. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Orta Seviye        | 3.75        | .91         | .12      | .13      | ***      |
| İyi Seviye         | 4.65        | .87         | .53      | .45      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Orta Seviye        | 4.93        | .94         | .45      | .40      | ***      |
| İyi Seviye         | 5.09        | .91         | .77      | .44      | ***      |

Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 3.75, standart sapması .91'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .12, standardize regresyon değeri ise .13'dir. Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.65, standart sapması .87'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .53, standardize regresyon değeri ise .45'dir. Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.93, standart sapması .94'tür. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .45, standardize regresyon değeri ise .40'dır. Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 5.09, standart sapması 91'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .77, standardize regresyon değeri ise .44'tür. Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 112. Yabancı Dil Seviyesi Değişkenine Göre İstihdam Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Orta Seviye        | 3.65        | .99         | .84      | .84      | .020     |
| İyi Seviye         | 4.51        | .77         | 1.41     | .88      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| Orta Seviye        | 3.96        | 1           | 1.65     | .77      | .001     |
| İyi Seviye         | 4.77        | .99         | 1.83     | .93      | ***      |

Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin istihdam algısı aritmetik ortalaması 3.65, standart sapması .99'dur. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .84, standardize regresyon değeri ise .84'tür. Ana Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında .020 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.51, standart sapması .77'dir. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.41, standardize regresyon değeri ise .88'dir. Ana Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin istihdam algısı aritmetik ortalaması 3.96, standart sapması 1'dir. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.65, standardize regresyon değeri ise .77'dir. Yeni Şirketin orta düzeyde yabancı dil bilen personelin istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.77, standart sapması .99'dur. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.83, standardize regresyon değeri ise .93'tür. Yeni Şirketin iyi düzeyde yabancı dil bilen personelin istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

#### 14.2.2.5.7. Araştırma Modelinin Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizi

**Tablo 113. Yaş Değişkenine Göre İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P    |
|--------------------|------|------|------|---------|------|
| 19-25 Yaş arası    | 4.68 | .74  | .12  | .13     | .075 |
| 26-29 Yaş arası    | 4.57 | .82  | .30  | .35     | ***  |
| 30-35 Yaş arası    | 4.49 | .98  | .59  | .49     | ***  |
| 35 - + Yaş         | 4.86 | .79  | .53  | .33     | ***  |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |      |         |      |
| 19-23 Yaş arası    | 4.70 | 1.0  | 1.44 | .81     | ***  |
| 24-27 Yaş arası    | 4.56 | .89  | .56  | .54     | ***  |
| 28 - + Yaş         | 4.61 | .88  | 1.31 | .90     | ***  |

Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşıta olan personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.68, standart sapması .74'tür. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .12, standardize regresyon değeri ise .13'tür. Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşıta olan personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşıta olan personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.57, standart sapması .82'dir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .30, standardize regresyon değeri ise .35'dir. Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşıta olan personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşıta olan personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.49, standart sapması .98'dir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .59, standardize regresyon değeri ise .49'dur. Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşıta olan personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.86, standart sapması .79'dur. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .53, standardize regresyon değeri ise .33'tür. Ana Şirketin

36 ve daha yaşlı olan personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşta olan personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.70, standart sapması 1.0'dır. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.44, standardize regresyon değeri ise .81'dir. Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşta olan personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşta olan personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.56, standart sapması .89'dur. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .56, standardize regresyon değeri ise .54'tür. Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşta olan personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin iş tatmini aritmetik ortalaması 4.61, standart sapması .88'dir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.31, standardize regresyon değeri ise .90'dır. Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 114. Yaş Değişkenine Göre Örgüt İçi Rekabet ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P    |
|--------------------|------|------|------|---------|------|
| 19-25 Yaş arası    | 2.86 | .99  | -.12 | -.14    | .040 |
| 26-29 Yaş arası    | 3.07 | 1.2  | -.10 | -.08    | .009 |
| 30-35 Yaş arası    | 3.09 | 1.2  | -.18 | -.15    | .015 |
| 35 - + Yaş         | 2.75 | 1.1  | -.32 | -.32    | ***  |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |      |         |      |
| 19-23 Yaş arası    | 3.46 | 1.6  | -.11 | -.18    | ***  |
| 24-27 Yaş arası    | 3.52 | 1.3  | -.20 | -.16    | ***  |
| 28 - + Yaş         | 3.16 | 1.0  | -.17 | -.12    | .003 |

Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşta olan personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 2.86, standart sapması .99'dur. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık

arasındaki standardize olmamış regresyon değeri  $-.12$ , standardize regresyon değeri ise  $-.14$ 'tür. Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşıta olan personelin örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında  $.040$  anlamlılık düzeyinde ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşıta olan personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması  $3.07$ , standart sapması  $1.2$ 'dir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri  $-.10$ , standardize regresyon değeri ise  $-.08$ 'dir. Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşıta olan personelin örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşıta olan personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması  $3.09$ , standart sapması  $1.2$ 'dir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri  $-.18$ , standardize regresyon değeri ise  $-.15$ 'dir. Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşıta olan personelin örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında  $.015$  anlamlılık düzeyinde ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması  $2.75$ , standart sapması  $1.1$ 'dir. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri  $-.32$ , standardize regresyon değeri ise  $-.32$ 'dir. Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşıta olan personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması  $3.46$ , standart sapması  $1.6$ 'dır. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri  $-.11$ , standardize regresyon değeri ise  $-.18$ 'dir. Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşıta olan personelin örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşıta olan personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması  $3.52$ , standart sapması  $1.3$ 'tür. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri  $-.20$ , standardize regresyon değeri ise  $-.16$ 'dır. Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşıta olan personelin örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin örgüt içi rekabet aritmetik ortalaması 3.16, standart sapması 1.0'dır. Örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.17, standardize regresyon değeri ise -.12'dir. Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin örgüt içi rekabet ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 115. Yaş Değişkenine Göre Örgüt İçi Güven ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| 19-25 Yaş arası    | 4.09        | 1.1         | .38      | .48      | ***      |
| 26-29 Yaş arası    | 4.19        | 1.1         | .58      | .80      | ***      |
| 30-35 Yaş arası    | 3.95        | .99         | .35      | .54      | ***      |
| 35 - + Yaş         | 4.17        | 1.0         | .68      | .72      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| 19-23 Yaş arası    | 4.25        | 1.2         | .18      | .17      | ***      |
| 24-27 Yaş arası    | 4.21        | 1.2         | .31      | .45      | ***      |
| 28 - + Yaş         | 3.84        | 1.1         | .15      | .12      | ***      |

Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşta olan personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.09, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .38, standardize regresyon değeri ise .48'dir. Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşta olan personelin örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşta olan personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.19, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .58, standardize regresyon değeri ise .80'dir. Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşta olan personelin örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşta olan personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 3.95, standart sapması .99'dur. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .35, standardize regresyon değeri

ise .54'tür. Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşta olan personelin örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.17, standart sapması 1.0'dır. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .68, standardize regresyon değeri ise .72'dir. Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşta olan personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.25, standart sapması 1.2'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .18, standardize regresyon değeri ise .17'dir. Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşta olan personelin örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşta olan personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 4.21, standart sapması 1.2'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .31, standardize regresyon değeri ise .45'dir. Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşta olan personelin örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin örgüt içi güven aritmetik ortalaması 3.84, standart sapması 1.1'dir. Örgüt içi güven ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .15, standardize regresyon değeri ise .12'dir. Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin örgüt içi güven ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.



**Tablo 116. Yaş Değişkenine Göre Amirin Bilgi Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| 19-25 Yaş arası    | 2.40        | .83         | .06      | .13      | .026     |
| 26-29 Yaş arası    | 2.68        | 1.0         | .36      | .41      | ***      |
| 30-35 Yaş arası    | 2.84        | 1.1         | .14      | .20      | ***      |
| 35 - + Yaş         | 2.57        | 1.1         | .39      | .28      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| 19-23 Yaş arası    | 4.14        | 1.1         | .77      | .46      | ***      |
| 24-27 Yaş arası    | 4.39        | 1.0         | .79      | .75      | ***      |
| 28 - + Yaş         | 4.33        | .88         | .40      | .30      | ***      |

Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşta olan personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 2.40, standart sapması .83'tür. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .006, standardize regresyon değeri ise .13'tür. Ana Şirket 19 ila 25 arasındaki yaşta olan personelin amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında .026 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşta olan personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 2.68, standart sapması 1.0'dır. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .36, standardize regresyon değeri ise .41'dir. Ana Şirket 26 ila 29 arasındaki yaşta olan personelin amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşta olan personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 2.84, standart sapması 1.1'dir. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .14, standardize regresyon değeri ise .20'dir. Ana Şirket 30 ila 35 arasındaki yaşta olan personelin amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 2.57, standart sapması 1.1'dir. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .39, standardize regresyon değeri ise .28'dir. Ana Şirket 36 ve daha yaşlı olan personelin amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşıta olan personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 4.14, standart sapması 1.1'dir. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .77, standardize regresyon değeri ise .46'dur. Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşıta olan personelin amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşıta olan personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 4.39, standart sapması 1.0'dır. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .79, standardize regresyon değeri ise .75'dir. Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşıta olan personelin amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin amirin bilgi gücü aritmetik ortalaması 4.33, standart sapması .88'dir. Amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .40, standardize regresyon değeri ise .30'dur. Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 117. Yaş Değişkenine Göre Amirin Ödül Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| 19-25 Yaş arası    | 3.89        | .99         | .18      | .20      | .007     |
| 26-29 Yaş arası    | 4.21        | 1.1         | .10      | .09      | .005     |
| 30-35 Yaş arası    | 4.23        | 1.0         | .11      | .13      | ***      |
| 35 - + Yaş         | 2.87        | .83         | .17      | .16      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| 19-23 Yaş arası    | 3.85        | 1.3         | .25      | .26      | ***      |
| 24-27 Yaş arası    | 3.97        | 1.2         | .20      | .24      | ***      |
| 28 - + Yaş         | 3.73        | 1.0         | .99      | .62      | ***      |

Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşıta olan personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 3.89, standart sapması .99'dur. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .18, standardize regresyon değeri

ise .20'dir. Ana Şirket 19 ila 25 arasındaki yaşta olan personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşta olan personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 4.21, standart sapması 1.1'dir. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .10, standardize regresyon değeri ise .09'dur. Ana Şirket 26 ila 29 arasındaki yaşta olan personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşta olan personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 4.23, standart sapması 1.0'dır. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .11, standardize regresyon değeri ise .13'tür. Ana Şirket 30 ila 35 arasındaki yaşta olan personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 2.87, standart sapması .83'tür. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .17, standardize regresyon değeri ise .16'dır. Ana Şirket 36 ve daha yaşlı olan personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşta olan personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 3.85, standart sapması 1.3'tür. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .25, standardize regresyon değeri ise .26'dır. Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşta olan personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşta olan personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 3.97, standart sapması 1.2'dir. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .20, standardize regresyon değeri ise .24'tür. Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşta olan personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 3.73, standart sapması 1.0'dır. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .99, standardize regresyon değeri ise .62'dir. Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 118. Yaş Değişkenine Göre Amirin Yasal Gücü ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| 19-25 Yaş arası    | 3.03        | 1.0         | -.16     | -.18     | .009     |
| 26-29 Yaş arası    | 3.09        | .90         | -.12     | -.13     | .009     |
| 30-35 Yaş arası    | 3.07        | .98         | -.10     | -.14     | ***      |
| 35 - + Yaş         | 2.80        | 1.0         | -.19     | -.14     | .001     |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| 19-23 Yaş arası    | 2.94        | 1.0         | -.12     | -.08     | .045     |
| 24-27 Yaş arası    | 2.92        | .89         | -.07     | -.11     | .025     |
| 28 - + Yaş         | 3.02        | .99         | -.33     | -.18     | ***      |

Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşta olan personelin amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 3.03, standart sapması 1.0'dır. Amirin yasal gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.16, standardize regresyon değeri ise -.18'dir. Ana Şirket 19 ila 25 arasındaki yaşta olan personelin amirin yasal gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşta olan personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 3.09, standart sapması .90'dır. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.12, standardize regresyon değeri ise -.13'tür. Ana Şirket 26 ila 29 arasındaki yaşta olan personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşta olan personelin amirin ödül gücü aritmetik ortalaması 3.07, standart sapması .98'dir. Amirin ödül gücü ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.10, standardize regresyon değeri ise -.14'tür. Ana Şirket 30 ila 35 arasındaki yaşta olan personelin amirin ödül gücü ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin amirin ödöl gücü aritmetik ortalaması 2.80, standart sapması 1.0'dır. Amirin ödöl gücü ile örgüte bağılılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.19, standardize regresyon değeri ise -.14'tür. Ana Şirket 36 ve daha yaşlı olan personelin amirin ödöl gücü ile örgüte bağılılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşta olan personelin amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 2.94, standart sapması 1.0'dır. Amirin yasal gücü ile örgüte bağılılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.12, standardize regresyon değeri ise -.08'dir. Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşta olan personelin amirin yasal gücü ile örgüte bağılılıkları arasında .045 anlamlılık düzeyinde ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşta olan personelin amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 2.92, standart sapması .89'dur. Amirin yasal gücü ile örgüte bağılılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.07, standardize regresyon değeri ise -.11'dir. Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşta olan personelin amirin yasal gücü ile örgüte bağılılıkları arasında .025 anlamlılık düzeyinde ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin amirin yasal gücü aritmetik ortalaması 3.02, standart sapması .99'dur. Amirin yasal gücü ile örgüte bağılılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.33, standardize regresyon değeri ise -.18'dir. Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin amirin yasal gücü ile örgüte bağılılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 119. Yaş Değişkenine Göre Üst Yönetim Algısı ile Örgüte Bağlılık Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket         | A.O. | S.S. | r    | $\beta$ | P    |
|--------------------|------|------|------|---------|------|
| 19-25 Yaş arası    | 3.55 | 1.23 | -.10 | -.29    | .002 |
| 26-29 Yaş arası    | 3.51 | 1.3  | -.09 | -.13    | .001 |
| 30-35 Yaş arası    | 3.54 | 1.29 | -.36 | -.54    | ***  |
| 35 - + Yaş         | 3.26 | 1.36 | -.13 | -.12    | .036 |
| <b>Yeni Şirket</b> |      |      |      |         |      |
| 19-23 Yaş arası    | 3.17 | 1.3  | .51  | .39     | ***  |
| 24-27 Yaş arası    | 3.84 | 1.4  | .17  | .20     | ***  |
| 28 - + Yaş         | 3.93 | 1.1  | .11  | .08     | .032 |

Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşta olan personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.55, standart sapması 1.23'tür. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.10, standardize regresyon değeri ise -.29'dur. Ana Şirket 19 ila 25 arasındaki yaşta olan personelin üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşta olan personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.51, standart sapması 1.3'tür. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.09, standardize regresyon değeri ise -.13'tür. Ana Şirket 26 ila 29 arasındaki yaşta olan personelin üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşta olan personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.54, standart sapması 1.29'dur. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.36, standardize regresyon değeri ise -.54'tür. Ana Şirket 30 ila 35 arasındaki yaşta olan personelin üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.26, standart sapması 1.36'dır. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.13, standardize regresyon değeri ise -.12'dir. Ana Şirket 36 ve daha yaşlı olan personelin üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında .036 anlamlılık düzeyinde ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşıta olan personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.17, standart sapması 1.3'tür. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .51, standardize regresyon değeri ise .39'dur. Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşıta olan personelin üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşıta olan personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.84, standart sapması 1.4'tür. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .17, standardize regresyon değeri ise .20'dir. Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşıta olan personelin üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin üst yönetim algısı aritmetik ortalaması 3.93, standart sapması 1.1'dir. Üst yönetim algısı ile örgüte bağlılık arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .11, standardize regresyon değeri ise .08'dir. Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin üst yönetim algısı ile örgüte bağlılıkları arasında .032 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

**Tablo 120. Yaş Değişkenine Göre Örgüte Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| Ana Şirket                    | A.O. | S.S. | r     | β    | P    |
|-------------------------------|------|------|-------|------|------|
| 19-25 Yaş – Örgüte Bağlılık   | 4.46 | .96  |       |      |      |
| 26-29 Yaş – Örgüte Bağlılık   | 4.88 | .99  |       |      |      |
| 30-35 Yaş – Örgüte Bağlılık   | 4.64 | 1.0  |       |      |      |
| 36 - + Yaş – Örgüte Bağlılık  | 4.69 | 1.0  |       |      |      |
| 19-25 Yaş                     |      |      | -1.06 | -.38 | .002 |
| 26-29 Yaş                     |      |      | -1.22 | -.52 | ***  |
| 30-35 Yaş                     |      |      | -1.42 | -.70 | ***  |
| 36 - + Yaş                    |      |      | -.50  | -.43 | ***  |
| 19-25 Yaş – İşten Ayrılma N.  | 3.95 | 1.04 |       |      |      |
| 26-29 Yaş – İşten Ayrılma N.  | 3.61 | 1.29 |       |      |      |
| 30-35 Yaş – İşten Ayrılma N.  | 3.52 | 1.31 |       |      |      |
| 36 - + Yaş – İşten Ayrılma N. | 3.22 | 1.38 |       |      |      |
| <b>Yeni Şirket</b>            |      |      |       |      |      |
| 19-23 Yaş – Örgüte Bağlılık   | 4.42 | 1.16 |       |      |      |
| 24 - 27 Yaş – Örgüte Bağlılık | 4.52 | 1.07 |       |      |      |
| 28 - + Yaş – Örgüte Bağlılık  | 4.56 | .99  |       |      |      |
| 19-23 Yaş                     |      |      | -.93  | -.71 | ***  |
| 24-27 Yaş                     |      |      | -1.91 | -.88 | ***  |
| 28 - + Yıl                    |      |      | -.46  | -.55 | ***  |
| 19-23 Yaş – İşten Ayrılma N.  | 3.49 | 1.62 |       |      |      |
| 23-27 Yaş – İşten Ayrılma N.  | 3.68 | 1.40 |       |      |      |
| 28 - + Yaş – İşten Ayrılma N. | 3.59 | 1.48 |       |      |      |

Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşta olan personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.46, standart sapması .96, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.95, standart sapması 1.04'dür. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -1.06, standardize regresyon değeri ise -.38'dir. Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşta olan personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşta olan personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.88, standart sapması .99, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.61, standart sapması 1.29'dur. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -1.22, standardize regresyon değeri ise -.52'dir. Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşta olan personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.



Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşta olan personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.64, standart sapması 1.0, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.52, standart sapması 1.31'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -1.42, standardize regresyon değeri ise -.70'dir. Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşta olan personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.69, standart sapması 1.0, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.22, standart sapması 1.38'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.50, standardize regresyon değeri ise -.43'dür. Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşta olan personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.42, standart sapması 1.16, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.49, standart sapması 1.62'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.93, standardize regresyon değeri ise -.71'dir. Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşta olan personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşta olan personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.52, standart sapması 1.07, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.68, standart sapması 1.40'dır. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -1.99, standardize regresyon değeri ise -.88'dir. Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşta olan personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin örgüte bağlılık aritmetik ortalaması 4.56, standart sapması .99, işten ayrılma niyeti aritmetik ortalaması 3.59, standart sapması 1.48'dir. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri -.46, standardize regresyon değeri ise -.55'dir. Yeni

Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin örgüte bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 121. Yaş Değişkenine Göre Normatif Bağımsızlık ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| 19-25 Yaş arası    | 2.63        | .97         | 1.51     | .85      | .040     |
| 26-29 Yaş arası    | 2.60        | 1.15        | .66      | .43      | .009     |
| 30-35 Yaş arası    | 2.59        | 1.08        | .67      | .31      | .015     |
| 35 - + Yaş         | 2.46        | 1.17        | 1.87     | .87      | ***      |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| 19-23 Yaş arası    | 4.55        | 1.11        | 3.14     | .95      | ***      |
| 24-27 Yaş arası    | 4.34        | 1.07        | 1.31     | .93      | ***      |
| 28 - + Yaş         | 4.39        | 1.07        | .97      | .90      | .003     |

Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşıta olan personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 2.63, standart sapması .97’dir. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.51, standardize regresyon değeri ise .85’dir. Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşıta olan personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşıta olan personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 2.60, standart sapması 1.15’dir. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .66, standardize regresyon değeri ise .43’tür. Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşıta olan personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşıta olan personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 2.59, standart sapması 1.08’dir. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .67, standardize regresyon değeri ise .31’dir. Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşıta olan personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 2.46, standart sapması 1.17’dir. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki

standardize olmamış regresyon değeri 1.87, standardize regresyon değeri ise .87'dir. Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşta olan personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 4.55, standart sapması 1.1'dir. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 3.14, standardize regresyon değeri ise .95'dir. Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşta olan personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında 0.30 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşta olan personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 4.34, standart sapması 1.07'dir. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.31, standardize regresyon değeri ise .93'tür. Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşta olan personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin normatif bağlılık aritmetik ortalaması 4.39, standart sapması 1.07'dir. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .97, standardize regresyon değeri ise .90'dır. Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 122. Yaş Değişkenine Göre Bireysel Bilgi Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| 19-25 Yaş arası    | 4.79        | 1.00        | .63      | .54      | ***      |
| 26-29 Yaş arası    | 3.81        | .83         | .16      | .17      | ***      |
| 30-35 Yaş arası    | 2.99        | .97         | .11      | .07      | .033     |
| 35 - + Yaş         | 2.56        | .82         | .02      | .02      | .456     |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| 19-23 Yaş arası    | 4.95        | 1.07        | .65      | .40      | ***      |
| 24-27 Yaş arası    | 5.08        | .87         | .60      | .40      | .011     |
| 28 - + Yaş         | 4.80        | .85         | .66      | .38      | ***      |

Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşıta olan personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.79, standart sapması 1.00'dır. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .63, standardize regresyon değeri ise .54'tür. Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşıta olan personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşıta olan personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 3.81, standart sapması .83'tür. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .16, standardize regresyon değeri ise .17'dir. Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşıta olan personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşıta olan personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 2.99, standart sapması .97'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .11, standardize regresyon değeri ise .07'dir. Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşıta olan personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında .033 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 2.56, standart sapması .82'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .02, standardize regresyon değeri ise .02'dir. Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşıta olan personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.95, standart sapması 1.07'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .65, standardize regresyon değeri ise .40'dır. Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşıta olan personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşıta olan personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 5.08, standart sapması .87'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .60, standardize

regresyon değeri ise .40'dır. Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşta olan personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında .011 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin bireysel bilgi yönetimi aritmetik ortalaması 4.80, standart sapması .85'dir. Bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .66, standardize regresyon değeri ise .38'dir. Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin bireysel bilgi yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 123. Yaş Değişkenine Göre İstihdam Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Analiz Sonuçları**

| <b>Ana Şirket</b>  | <b>A.O.</b> | <b>S.S.</b> | <b>r</b> | <b>β</b> | <b>P</b> |
|--------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| 19-25 Yaş arası    | 4.11        | .86         | 1.20     | .69      | ***      |
| 26-29 Yaş arası    | 4.14        | .90         | 1.87     | .84      | ***      |
| 30-35 Yaş arası    | 3.34        | 1.03        | 1.04     | .20      | .007     |
| 35 - + Yaş         | 2.98        | .98         | .19      | .14      | .690     |
| <b>Yeni Şirket</b> |             |             |          |          |          |
| 19-23 Yaş arası    | 3.84        | 1.17        | 1.19     | .66      | .001     |
| 24-27 Yaş arası    | 4.01        | .96         | 2.17     | .71      | ***      |
| 28 - + Yaş         | 4.16        | .74         | 1.84     | .83      | ***      |

Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşta olan personelin istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.11, standart sapması .86'dır. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.20, standardize regresyon değeri ise .69'dur. Ana Şirketin 19 ila 25 arasındaki yaşta olan personelin istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşta olan personelin istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.14, standart sapması .90'dır. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.87, standardize regresyon değeri ise .84'tür. Ana Şirketin 26 ila 29 arasındaki yaşta olan personelin istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşta olan personelin istihdam algısı aritmetik ortalaması 3.34, standart sapması 1.03'tür. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.04, standardize regresyon değeri ise .20'dir. Ana Şirketin 30 ila 35 arasındaki yaşta olan personelin istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin istihdam algısı aritmetik ortalaması 2.98, standart sapması .98'dir. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri .19, standardize regresyon değeri ise .14'tür. Ana Şirketin 36 ve daha yaşlı olan personelin istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşta olan personelin istihdam algısı aritmetik ortalaması 3.84, standart sapması 1.17'dir. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.19, standardize regresyon değeri ise .66'dır. Yeni Şirketin 19 ila 23 arasındaki yaşta olan personelin istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşta olan personelin istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.01, standart sapması .96'dır. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 2.17, standardize regresyon değeri ise .71'tür. Yeni Şirketin 24 ila 27 arasındaki yaşta olan personelin istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin istihdam algısı aritmetik ortalaması 4.16, standart sapması .74'tür. İstihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki standardize olmamış regresyon değeri 1.84, standardize regresyon değeri ise .83'tür. Yeni Şirketin 28 ve daha yaşlı olan personelin istihdam algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 15. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

### 15.1. Örgüt Değerlendirmesi

2000’li yıllarda hava yolları taşımacılığı pazarının Türkiye’de büyümesi ile pazara yeni şirketler girmeye başlamış ve rekabet artmıştır. Hava yolları taşımacılığının büyümesi ile havacılık sektörüne hizmet veren yan sektörler büyümüş ve bu yan sektörlerdeki şirketlerin de sayısını artırmıştır. Bununla birlikte pazardaki rekabeti artıran tek unsur Türkiye’de kurulan şirketler olmamış, özellikle körfez ülkelerinde kurulan şirketlerin Türkiye pazarına da hizmet vermeye başlaması Türk Şirketlerini rekabet ortamına sokmuştur. Şirketler rekabet edebilmek, maliyetlerini düşürmek, yeni teknolojiler kullanabilmek, müşteri taleplerine hızlı cevap verebilmek için yeniden yapılanma sürecine girmiştir.

Bu şirketler aynı zamanda uluslararası örgütlerin düzenleme ve denetlemelerine tabidir. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (**IATA**, International Air Transport Association) ve Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (**ICAO**, International Civil Aviation Organization), her iki uluslararası örgüt havacılık sektöründeki kullanılan ekipman, iş ve hizmetler için standartlar oluşturmaktadır. Bununla birlikte havacılık sektöründe çalışacak personelin bilgi, beceri ve yeterlilik sınavlarını ve lisanslama şartlarını düzenlemektedir.

Dış iktidarların düzenleyici faaliyetleri, pazardaki rekabetin artması ve müşteri tutum ve davranışlarının değişmesi, örneğin hizmet fiyatlarını müşterilerin teklif etmesi gibi, Ana Şirket yönetimini şirketin faaliyetini devam ettirebilmesi ve finansal olarak anlamlı olabilmesi için yeniden yapılandırma sürecini başlatmaya zorlamıştır. Bu süreçten en çok etkilenen örgüt-üye ilişkisi olmuştur. Fakat yeniden yapılanma sürecinde tasarruf sahibi şirket yönetimi görünmekle birlikte, uluslararası örgütlerin yanında, başka bir iktidar olan ve yasal temsilci gücü kullanan **sendika** bulunmaktadır. Örgütün yeniden yapılanma sürecinde üst yönetimi örgüt-üye ilişki ve kapsamının düzenlenmesinde sınırlamaktadır.

Sendika yönetimi, Ana Şirket personeli için özellikle iş garantisinin ve toplu sözleşme ile kazanılan ücret artışının, sosyal hak ve faydaların, kıdeme göre alınan terfinin istikrarını korumayı hedeflemektedir. Hedeflerini gerçekleştirebilmek için yasal hakkı olan grev seçeneğini geçmişte kullandığı gibi gelecekte de kullanacağını beyan etmektedir. Şirket üst yönetimi ise pazarda rekabet edebilmek için maliyetleri düşürerek daha verimli olmayı ve finansal açıdan anlamlı bir örgüte dönüşmeyi hedeflemektedir.

Üst yönetim hedeflerini gerçekleştirmek için tüm dirençlere rağmen 2006 yılında yeniden yapılanma sürecini başlatmıştır. Öncelikle asıl faaliyet alanı dışındaki yardımcı hizmetleri dış satın alma yoluna gitmiştir. İkincisi asıl faaliyet alanında değiştiremediği yapıya karşı alternatif, yeni bir örgüt kurgulamış ve Yeni Şirket'i kurmuştur.

Yeni Şirket'in kurulması ile birlikte tüm süreçler, başta işe alım olmak üzere yeniden kurgulanmaya başlanmıştır. Ana Şirket'e personel alımı yalnız mülakat ile gerçekleştirilirken Yeni Şirket personelinin seçiminde, adayların öncelikle bir devlet üniversitesi tarafından yapılan yabancı dil sınavından belirli bir puanı almaları gerekmektedir. Yabancı dil sınavında başarılı olan adaylar genel yetenek testine tabi tutulmaktadır. Genel yetenek testinde başarılı olan adaylar mülakata alınmakta, mülakat sonucuna göre uygun adaylar dört aylık oryantasyon programına katılmaktadır. Dört aylık oryantasyon programı kapsamında verilen mesleki derslerin sınavlarında ve uygulamalarda başarılı olan adaylar Yeni Şirket kadrosunda istihdam edilmektedir. Başarısız olan adayların ise Yeni Şirket ile ilişkisi kesilmektedir.

Şirket üst yönetimi Yeni Şirket için 2010 yılı içinde işe alım sürecini başlatmış, 2011 yılı ocak ayı itibari ile oryantasyon programını başarılı olarak bitiren kişileri iş başı yaptırmıştır. Yeni Şirket işe alıma başladığı andan itibaren Ana Şirket'e personel alımı durdurulmuş ve emekliliği gelenler ise zorunlu emekli edilmektedir. 2012 yılı mayıs ayında Yeni Şirketin 857 personeli bulunmaktadır. 2013 yılı sonuna kadar 1300 kişi istihdam etmeyi planlanmaktadır. Ana Şirketin yeniden yapılanma süreci başlamadan 2150 olan personel sayısı ise yeniden yapılanma süreci içinde 2012 Mayıs ayı itibarıyla 1486 kişiye düşmüştür.



Yeni Şirket'in asıl faaliyeti dışı, muhasebe, finans, insan kaynakları, bilgi işlem gibi yardımcı departmanları kurulmamış, Ana Şirket'in var olan departmanları Yeni Şirket'e de hizmet vermektedir.

Yeni Şirket personeli sendika üyesi değil, ücret olarak iki yıllık iş tecrübesine sahip Ana Şirket personelinin aldığı ücretin yarısını almaktadır. Ana Şirket personeli altı maaş ikramiye alırken Yeni Şirket personelinin ikramiye hakkı bulunmamaktadır. Aynı zamanda Yeni Şirket personeli Ana Şirket personelinin sahip olduğu özel sağlık sigortası, kendisi ve birinci derece yakınları için ücretsiz uçak bileti gibi sosyal haklara sahip değildir.

Çatışmanın en büyük sebeplerinden bir tanesi klasik yaklaşıma göre disipline edilmiş Ana Şirket personelinin yeni çalışma ortamında kendilerini güvende hissetmemesi ve iktidarın yeni kurguları içinde hayatta kalma refleksleri ile davranmaları olduğu öngörülmektedir. Ana Şirket'e karşı Yeni Şirket'in kurulması öncelikle kendi varlıklarını tehdit altında görmelerine, sonra iş garantisinin kalktığı algısının oluşmasına sebep olduğu veri toplama aşamasında yapılan görüşmeler esnasında görülmüştür. Şirket üst yönetimi iktidar olarak değişim ile örgütün değişen ihtiyaçlarını karşılamak için daha önce klasik yaklaşımın kullandığı araçları iptal etmektedir. Örneğin, 30 Mayıs 2012 Çarşamba günü Türkiye Büyük Millet Meclisi'nden geçen yasa ile havacılık sektöründe tüm personelin grev hakkı kaldırılmıştır. Aynı gün bunu protesto eden 305 kişi işten çıkarılmıştır. Klasik yaklaşımın iş garantisi, psikolojik sözleşme, grev hakkı gibi tanımları ve araçları örgüt-üye ilişkisi açısından güvenilmez kavramlar haline dönüşmektedir.

Şirket üst yönetimi klasik yaklaşımın iş garantisini, toplu sözleşmeyi, kıdeme göre ücret ve terfiyi, üyeliğe bağlı sosyal hakları kaldırıp daha rekabetçi, bireysel performansa göre ücreti, yetkinliklerine göre terfiyi, kariyer planlaması gibi bireyciliği ve personel arası farklılaşmayı güçlendiren bir iş ortamı oluşturmaya kararlı görünmektedir. Üst yönetim personel ve sendikanın korumaya çalıştığı istikrardan daha çok değişimi hedeflediği öngörülmektedir. Değişimi müşterilerin yeni talepleri, rakiplerin sunduğu hizmetlerde farklılaşmaları ve en önemlisi

uluslararası örgütlerin düzenlemelerinin gerekli ve zorunlu hale getirdiği düşünölmektedir.

## 15.2. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirmesi

Yapılan çalışmada **iş tatmininin örgüte bağlılık** üzerinde etkisinin (.26) çok güçlü olmadığı tespit edilmiştir.

Hem modern örgüt, Ana Şirket (4.65/6) hem de post-modern örgüt, Yeni Şirket personelinin (4.62/6) iş tatmininin yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda her iki şirket personelinin iş tatmininin örgüte bağlılık üzerinde etkisinin çok güçlü olmadığı da tespit edilmiştir. Fakat Yeni Şirket personelinin iş tatmininin örgüte bağlılık üzerinde etkisinin (.34), Ana Şirket personeline (.20) göre daha güçlü olduğu görülmektedir.

**Peter Lok ve John Crawford'da işin niteliğinden kaynaklanan çalışanın iş tatmini ile örgüte bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir<sup>760</sup>. Aaron Cohen ve Aya Veled Hecht araştırmalarında işin niteliğinin personelde öncelikle işe, daha sonra ise örgüte bağlılığı güçlendirdiğini tespit etmişlerdir<sup>761</sup>.**

**Modern birey örgüt üyeliği için 'emekli oluncaya kadar' olarak disipline edildiği için, kendisini tatmin eden niteliğe sahip bir işi olduğu zaman örgüte bağlılığı oluşmakta ve zaman içinde tecrübe ile güçlenmektedir. Örneğin Birgit Benkhoff işi yapmaktan kaynaklanan iş tatminini ile örgüte bağlılık arasında diğer faktörlere göre daha güçlü bir ilişki bulunduğunu vurgulamaktadır<sup>762</sup>.**

**Fakat post-modern birey ise işin niteliğinden kaynaklanan iş tatmini bilgi kazanmasına bağlı olarak hızlı bir şekilde oluşmaktadır. Bunun sebebi olarak kendisini kurgulamak için ihtiyaç duyduğu bilgi ve tecrübe kaynağı bulduğu zaman iş tatmini modern bireye göre daha hızlı oluşmaktadır. Araştırmada tespit edildiği gibi post-modern bireyin iş tatmini yüksek fakat örgüte bağlılık üzerinde etkisi yüksek değildir. Örneğin Jackofsky iş tatmini, örgüte bağlılık ve**

---

<sup>760</sup> Lok, Crawford, a.g.e., s.606.

<sup>761</sup> Aaron Cohen, Aya Veled Hecht, "The Relationship Between Organizational Socialization and Commitment in The Workplace Among Employees in Long-Term Nursing Care Facilities", **Personnel Review**, Vol.39, No.5, 2010, s.547.

<sup>762</sup> Benkhoff, a.g.e. , s.125.

**işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkini net olmadığı içinünde aynı anda yüksek, aralarındaki ilişkinin düşük olabileceğini belirtmektedir<sup>763</sup>.**

Her iki şirkete hizmet veren beyaz yaka ile teknik işleri yapan mavi yaka iş tatmini açısından karşılaştırıldığı zaman, beyaz yakanın iş tatminin (3.80/6), mavi yaka (4.66/6) kadar yüksek olmadığı; beyaz yaka personelin iş tatmininin örgüte bağlılık üzerinde etkisinin (.26) de mavi yaka personelin ki (.46) kadar güçlü olmadığı görülmektedir.

**Yapılan araştırmada teknik personelin iş tatmininin yüksek çıkmasının sebebi olarak işte yüksek teknolojinin kullanılması, şirket yönetimden bağımsız olarak uluslararası yönetmeliklerle işin, yetki ve sorumlulukların lisanslı personel için tanımlanmış olmasından kaynaklandığı öngörülmektedir. Bununla birlikte havacılık sektörünün diğer sektörlerle göre daha itibarlı olduğu algısının da personelin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu tahmin edilmektedir. Buradaki iş tatminin anlık bir durum değil daha geniş kapsamlı mesleki bir tatmin, itibar durumuna dönüştüğü, her ne kadar iktidarın yeniden yapılanma süreci sonucu örgüt-üye ilişkisinde istikrar ve güven ortadan kalkmış olsa da havacılık sektöründeki teknik işin niteliğinin, iş tatminine sebep olduğu tahmin edilmektedir. Dolayısıyla bu sektörde teknik personelin iş tatmini yüksek olduğu buna karşılık örgüte karşı zayıf bir bağlılık bulunmakla birlikte daha çok sektöre ve mesleğe bağlılık oluşturdıkları öngörülmektedir.**

İş tatmini eğitim düzeyi açısından değerlendirildiği zaman Ana Şirket personelinden lise mezunlarının daha yüksek iş tatminine (4.91/6) sahip oldukları, eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatminin düştüğü önlisans mezunlarının (4.68/6), lisans mezunlarının (4.38/6), buna paralel olarak iş tatmininin örgüte bağlılıkları üzerindeki etkinin zayıfladığı lise mezunlarında (.56), önlisans mezunlarında (.44), lisans mezunlarında ise (.20) ye kadar düştüğü, Yeni Şirket personeli önlisans mezunlarının iş tatmini (4.8/6), lisans mezunlarının (4.4/6), örgüte bağlılıkları üzerindeki ilişkinin benzer bir şekilde zayıfladığı görülmektedir.

---

<sup>763</sup> Jackofsky, **a.g.e.**, s.79-81.

**I.E. Jernigan ve Joyce Beggs eğitim düzeyi yükseldikçe örgüte bağlılığın zayıfladığı tespit etmiştir<sup>764</sup>. Roger Mayer ve David Schoorman ise eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin iş tatmini yüksek olsa da düşük düzeyde örgüte bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir<sup>765</sup>. Yapılan çalışmada post-modern bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe literatürdekine benzer şekilde iş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki zayıfladığı tespit edilmiştir.**

İş tecrübesine göre iş tatmini değerlendirildiği zaman Ana Şirket personelinden 5 yıla kadar grubu (.17) ile 20 yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanların (.22) diğer gruplara göre iş tatmininin örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisinin daha zayıf olduğu görülmektedir.

Yeni Şirket personelinin iş tecrübelerinin çok az olduğu buna karşılık iş tatminlerinin yüksek (4.75/6), fakat iş tatmininin örgüte bağlılık üzerinde etkisinin (.34) çok güçlü olmadığı görülmektedir.

Şirket kıdemi düşük olan (.16) ve yüksek olan (.26) personelin iş tecrübesi gibi iş tatmininin örgüte bağlılıkları üzerinde etkisinin zayıf olduğu görülmektedir.

**Modern örgüt çalışanlarını temsil eden Ana Şirket personelinin iş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin zayıflamasının nedeni olarak, personelin klasik yaklaşıma göre disipline edilmiş bireyler olduğu ve iktidarın yeniden yapılanma ile psikolojik sözleşmeyi ihlal edildiği algısının oluştuğu, Ana Şirket personelinden iş tecrübesi az olanların ise lisanslarının olmaması dolayısıyla kendilerini yetersiz görmeleri, bununla birlikte kendilerine alternatif olarak post-modern örgüt olan Yeni Şirket'in kurulması, iş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi zayıflattığı tahmin edilmektedir.**

Ana Şirket personelinde şirket kıdemi 6-10 yıl arasın olanların ise iş tatminlerinin (5.15/6) yüksek, iş tatmininin örgüte bağlılık üzerinde etkisinin (.93) yüksek olduğu görülmektedir.

---

<sup>764</sup> Jernigan, Beggs, **a.g.e.** , s.2183.

<sup>765</sup> Mayer, Schoorman, **a.g.e.** , s.23.

**6-10 yıl arası şirket kıdemi olan personelin iş tatmini ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin güçlü olmasının nedeni olarak Ana Şirkette kıdeme göre terfi edebilmeleri için daha çok uzun süre beklmeleri gerekirken Yeni Şirketin kurulması ile yönetici olarak, post-modern örgüt araçları ile performansı iyi olan bireylere sağladığı hızlı terfi etmeleri olanağının doğması olduğu öngörülmektedir.**

Verim durumu açısından değerlendirildiği zaman verimsiz personelin iş tatminlerinin düşük Ana Şirket (3.27/6), Yeni Şirket (4.02/6); verimli personelin ise Ana Şirket (4.71/6), Yeni Şirket (4.71/6) yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşılık verimsiz personelin iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin Ana Şirket personelinin (.50), Yeni Şirket personelinden (.84) daha zayıf olduğu görülmektedir.

**Yapılan araştırmada verimlilik durumuna benzer bir durum yabancı dil seviyesi açısından görülmektedir. Yabancı dili orta düzeyde olan personelin iş tatmininin örgüte bağlılık üzerinde etkisi güçlüdür. Yabancı dili iyi olan her iki şirketin personelinin de iş tatmininin örgüte bağlılık üzerinde etkisi düşüktür. Post modern birey kendisini piyasaya dönük bir ürün olarak kurguladığı için kişisel yetkinliklerine önem veren ve güçlü olan bireylerin iş tatmini yüksek olsa da bu yüksek iş tatmininin örgüte bağlılığı yetkinlikleri daha düşük seviyede olan bireyler kadar etkilemeyeceği öngörülmektedir. Çünkü post modern birey kendisini örgüt sağladığı iş garantisi yerine kendisinin oluşturmaya çalıştığı istihdam garantisini ikame etmiştir. Bunun için birey örgüt içi fırsatlara duyarlıdır. Post-modern bireyde iş tatmini olumuş olsa bile bu iş tatmini modern bireyde olduğu gibi örgüte bağlılık üzerinde yüksek düzeyde etkisi bulunmayacağı öngörülmektedir.**

Yaşa göre iş tatmini değerlendirildiği zaman her iki şirketin ve her grubun iş tatminin yüksek olduğu fakat benzer yaş grubunda ama farklı şirketlerde bulunan personelin farklılık gösterdiği görülmektedir. Ana Şirket, 19-25 yaş arası personelin iş tatmininin örgüte bağlılık üzerinde etkisinin (.12) düşük olduğu buna karşılık Yeni Şirket 19-23 yaş arası personelin etkisinin ise (1.44) olduğu görülmektedir. Yeni

Şirket 28 yaş ve üstü olan personelin iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin (1.31), Ana Şirket 30-35 yaş arası personelin (.59) olduğu görülmektedir.

**Yapılan araştırmada iş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin güçlü olmadığı görülmektedir. Hem modern örgüte hem de post-modern örgüte göre disipline edilmiş personelde iş tatmini yüksek olmakla birlikte örgüte bağlılığı güçlü etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir. Yaş gruplarında görüldüğü gibi benzer yaş gruplarındaki kişilerde farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin net olmadığı, ilişkiyi etkileyen başka faktörlerin olduğu öngörülmektedir.**

Yapılan araştırmada **örgüt içi rekabetin örgüte bağlılık** üzerinde etkisinin (-.08) negatif ve çok zayıf olduğu tespit edilmiştir.

Ana Şirket personelinin örgüt içi rekabet algısını (2.95/6), Yeni Şirket personelinin ise (3.52/6) orta düzeyde; örgüte bağlılık üzerinde etkisinin Ana Şirketi (-.06), Yeni Şirket personeli ise (-.10) negatif ve çok zayıf olduğu görülmektedir.

**Adela McMurray ve diğerleri<sup>766</sup>, Therese Joiner ve Steve Balakis<sup>767</sup> çalışma ortamında iş arkadaşları arasında rekabetin işten ayrılma niyetini güçlendirdiğini örgüte bağlılığı zayıflattığını tespit etmişlerdir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre demografik özelliklere yapılmış gruplamalarda da rekabetin orta düzeyde fakat örgüte bağlılıkla negatif ve etkisinin zayıf olduğu tespit edilmiştir.**

**Modernizm örgüt yönetimim üyeleri arasındaki rekabeti olumsuz, yıkıcı ve istenmeyen görmesine karşılık post-modern örgüt yönetimi rekabeti desteklemekte ve üyeler arası farklılaşmaya sebep olan rekabeti güçlendirmektedir. Post-modern birey bir çok kimliğin başarılılabılır olduğu algısına sahip olduğu için rekabete hazırdır. Fakat örgüt üyeleri arasında**

---

<sup>766</sup> McMurray, Scott, Pace, a.g.e., s.479-480.

<sup>767</sup> Joiner, Balakis, a.g.e., s.446-447.

rekabetin oluşabilmesi için üyeleri karşılaştıran, sınıflayan araçların iktidar tarafından kurgulanması gerekir. Araştırmanın gerçekleştirildiği örgütte her ne kadar örgüt yönetimi postmodern örgütün rekabetçi, farklılaşmayı destekleyici araçlarını ve ortamını kurgulamak istemiş olsa da hali hazırda modern örgüt yönetiminin araçları rekabete izin vermemektedir.

Ayrıca üst yönetimin yeniden yapılanma sürecine rağmen öncelikle her çalışanın, hukuki gereklilik olarak, uluslararası hukuk ile bireysel yeterlilik için lisans alması gereklidir. Lisanslama sürecini Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği yönetmektedir. Teknik bilgi ve beceri olarak yeterlilik kazanılması örgüt iktidarından bağımsız bir iktidar tarafından yönetilmekte ve bireysel gayrete bağlı olduğu için bireyler arası rekabete neden olmamaktadır. Bireysel bilgi ve becerisi yeterli olan herkes lisans sahibi olabilmektedir.

Bununla birlikte çalışan personelin büyük çoğunluğu hala Ana Şirket personelidir. Ana Şirket personeli sendika üyesi olduğu için toplu sözleşme ile ücret artışı ve sosyal hakların Ana Şirket personeline eşit verilmektedir. Hala şirkette terfi kıdeme göre yapıldığı için bireysel farklılaşma, performans ve rekabet teşvik edilmemektedir. Örgüt içi rekabetin çok yüksek olmamasının ve örgüte bağlılık ile arasındaki ilişkinin düşük olmasının sebepleri oldukları düşünülmektedir.

Yapılan araştırmada **örgüt içi güvenin örgüte bağlılık** üzerinde etkisinin (.67) faktörler arasındaki en etkili faktör olduğu görülmektedir.

**Birgit Benkhoff örgüt içinde amire ve iş arkadaşlarına duyulan güven ile örgüte bağlılık arasında ilişki tespit etmiştir. Duyulan güven seviyesi ile örgüte bağlılık seviyesi arasında pozitif bir ilişki görülmüştür<sup>768</sup>.**

Ana Şirket personelinin algıladığı örgüt içi güven (4.11/6) iken, Yeni Şirket personelinin algıladığı örgüt içi güven ise (3.62/6) daha düşüktür. Ana Şirket

---

<sup>768</sup> Benkhoff, a.g.e., s.125.



personelinin örgüt içi güvenin örgüte bağlılık üzerinde etkisi (.65) iken Yeni Şirket personelinin ki (.42) daha zayıftır.

**McMurray ve diğerleri <sup>769</sup>, Joiner ve Balakis <sup>770</sup> çalışma ortamında iş arkadaşlarına ve yönetime güvenin örgüte bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi tespit etmişlerdir. Cohen ve Hecht yöneticilerin prosedürel adalet konusunda sağladıkları güvenin, rekabeti düşürdüğü ve örgüte bağlılığı güçlendirdiğini tespit etmişlerdir<sup>771</sup>.**

**Ana Şirket personeline güvenin yüksek çıkması ve örgüte bağlılığa etkisinin yüksek olmasının nedeni, ortak düşman olarak şirket üst yönetimi görülmekte olduğu düşünülmekte, ortak bir düşmana karşı personelde beraberlik duygusunun oluştuğu tahmin edilmektedir.**

**Örgüt içi güvenin yüksek olmasının sebebi olarak bilginin paylaşılmamasının ve bireysel çatışmaların işe yansıtılmasının nelere sebep olabileceğinin sürekli vurgulanması; bununla birlikte yapılan işteki ihmalin ortaya çıkarabileceği olumsuz bir sonucun, uçak düşmesine ve bir çok kişinin hayatını kaybedebileceğine sebep olabileceği ihtimalidir. Eğer işbirliği yapılmaz, bilgi paylaşılmaz ise çok ciddi sonuçlara sebep olabileceği bilinci genel olarak personelde hakim olduğu gözlemlenmiştir.**

**Personelde kaza olmasa bile uluslararası örgütler tarafından yapılan denetlemelerde herhangi bir şekilde kasıt veya ihmal görülürse lisansları iptal edilerek işlerini kaybetme olasılığı bireyleri disipline etmektedir.**

**İşin niteliğinden kaynaklanan disipline edici şartlar, hem modern örgüte hem de post modern örgüte göre disipline edilmiş bireyler de işbirliği ve iş hedefleri için gerekli güvenin oluşturmasını sağlamaktadır. Fakat işin niteliği bireyleri disipline etmese bile post-modern birey her zaman peşin olarak güven**

---

<sup>769</sup> Adela J. McMurray, D. R. Scott, R. Wayne Pace, "The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Commitment", **Human Resources Development Quarterly**, Vol.15, No.4, 2004, s.479-480.

<sup>770</sup> Joiner, Balakis, **a.g.e.**, s.446-447.

<sup>771</sup> Cohen, Hecht, **a.g.e.**, s.547

**göstermek zorundadır. Peşin güven gösterme post-modern bireyin temel kişilik özelliğidir.**

Yapılan araştırmada **amirin bilgi gücü kullanımı** güç kullanım tarzları arasında **örgüte bağlılık** üzerinde etkisi (.22) en güçlü faktördür. Fakat güçlü bir etkisi bulunmamaktadır.

**Mark van Vuuren, Menno D.T. de Jong ve Erwin R. Seydel araştırmalarında amirin iletişimi ve bilgi paylaşım düzeyi ile çalışanın örgüte bağlılık düzeyi arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bilgi paylaşımına ve iletişime önem veren yöneticilerin astlarında örgüte bağlılık seviyesinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir<sup>772</sup>. Amirin sahip olduğu mesleki bilgi ve beceri ile bunları paylaşım seviyesi ile örgüte bağlılık arasında ilişki tespit edilmiştir<sup>773</sup>.**

Yöneticilerin bilgi gücü kullanımı açısından Ana Şirket ile Yeni Şirket personeli arasında farklılık görülmektedir. Ana Şirket personeline karşı amirin bilgi gücü kullanımı (2.05/6) düşük iken, Yeni Şirket personeline karşı (4.29/6) daha çok tercih edilen bir güç kullanım tarzı olduğu tespit edilmiştir. Bilgi gücünün örgüte bağlılık üzerinde etkisi ise Yeni Şirkette (.22) Ana Şirkete göre (.14) daha güçlü olduğu görülmektedir.

**Bunun nedeni olarak bilgi, beceri ve tecrübelerinin Ana Şirket personeline göre Yeni Şirket personelinin daha az ve yetersiz olduğu için; yöneticilerin Yeni Şirket personeline karşı daha fazla bilgi gücü kullandıkları, bu kişilerin örgüte bağlılıklarının daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde John Mathieu ve Dennis Zajac örgütsel öğrenme ortamı ile örgüte bağlılık arasında bir ilişki olduğu ve çalışma ortamının özelliğinin örgüte bağlılığı güçlendirdiğini vurgulamışlardır<sup>774</sup>.**

---

<sup>772</sup> Vuuren, De Jong, Seydel, **a.g.e.**, s.123.

<sup>773</sup> Benkhoff, **ag.e.**, s.125.

<sup>774</sup> Mathieu, Zajac, **a.g.e.**, s.180.

**Yöneticiler Ana Şirket personeline karşı bilgi gücünü öncelikli kullanmayı tercih etmedikleri tespit edilmiştir. Bunun nedeninin Ana Şirket personeli lisans sahibi, bilgi, beceri ve tecrübe açısından yeterli olmaları olduğu öngörülmektedir.**

Yapılan araştırmada Ana Şirket personelinden özellikle yabancı dili iyi (.07) ve verimli (.04) olan personelin amirin bilgi gücü kullanımının örgüte bağlılık üzerinde etkisinin çok zayıf olduğu görülmektedir.

**Bunun nedeni olarak mesleki bilgi kaynaklarının tümünün ingilizce olması ve iyi derecede ingilizcesi bilen personelin yeni bilgiye kolaylıkla ulaşabilmeleri amirlerin bilgi gücünü zayıflatmaktadır. Bunun için amirin bilgi gücü ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin zayıf olduğu düşünülmektedir.**

Yapılan araştırmada **amirin ödül gücü** amirin güç kullanım tarzları açısından **örgüte bağlılık** üzerinde etkisi en zayıf (.11) güç kullanım tarzı olduğu tespit edilmiştir.

**Therese Joiner ve Steve Balakis amirin bireyin performansı hakkında geri bildirim vermesi ve yüksek performansı ödül ile desteklemesi örgüte bağlılığı güçlendirdiğini tespit etmişlerdir<sup>775</sup>.**

**Bilgi ve becerilerini geliştiren ve iş performanslarını artıran personele, yöneticileri tarafından gelişen performansları hakkında geri bildirim verilmesi ve bunun için ödüllendirilmeleri iş tatmini ve motivasyonlarını artırmaktadır<sup>776</sup>. Ian Williamson ve diğerleri yöneticilerin ödül ile personelin örgüte bağlılıklarını güçlendirdiklerini gözlemlemişlerdir<sup>777</sup>. Post-modern bireyin mevcut işinden sağlayacağı ekstra ekonomik fayda ve kariyer fırsatı gibi kişisel ödülleri**

---

<sup>775</sup> Joiner, Balakis, **a.g.e.**, s.446-447.

<sup>776</sup> Breet, Walle, **a.g.e.**, s. 863.

<sup>777</sup> Ian Williamson, Meredith Burnett, Kathry Bartol, “The Interactive Effects of Collectivism and Organizational Rewards on Affective Organizational Management”, **Cross Cultural Management An International Journal**, Vol.16, No.1, 2009, s.38.

kapsayan i-deal sözleşmeler örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu güçlendirirken, işten ayrılma niyetini ise zayıflatmaktadır<sup>778</sup>.

Yapılan araştırmada modern örgüt Ana Şirket (.13) post-modern örgüt Yeni Şirket (.12) personeli açısından amirin ödül gücü en az kullanılan güç kullanım tarzı olduğu görülmektedir. Çünkü Ana Şirket içinde ücret ve sosyal haklar toplu sözleşme ile belirkenmekte, terfiler ise kıdeme göre gerçekleşmektedir. Yeni Şirket yönetici kadrosu oluşturulmamış, modern örgüte göre disipline edilmiş ve araçlarına sahip Ana Şirket yöneticileri tarafından yönetilmektedir. Sendika üyesi olmayan ve toplu sözleşme kapsamına girmeyen Yeni Şirket için post-modern iktidar araçları performans, ücret sistemi, kariyer yönetimi kurulup çalıştırılmadığı tespit edilmiştir. Yeni Şirket post-modern bireylerden oluşan personel için ise sınıflama eğitim düzeyine göre yapılmaktadır. Şirket yönetiminin hedeflerinden bir tanesi gelecek iki yıl içinde performansa dayalı ücret, yetkinlik ve performansa dayalı terfi sistemini çalışır hale getirmeyi planlamaktadır. Hali hazırdaki ücret ve terfi sisteminin personel arası farklılaşmayı, performansı ve rekabeti desteklememesi, yöneticilerin hiç bir tasarruflarının bulunmaması dolayısıyla yöneticilerin ödül gücünü kullanamadıkları tahmin edilmektedir.

Bu durumun yanında yöneticilerin post-modern örgüt iktidarından daha çok modern örgüt personeli oldukları ve ona göre davrandıkları tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmada **amirin yasal güç kullanımı**, bilgi gücünden sonra yöneticilerin ikinci tercih ettikleri güç kullanım tarzıdır. Örgüte bağlılık üzerinde etkisi (-.18) negatiftir ve güçlü olmadığı tespit edilmiştir.

**Amirin yasal güç kullanımının örgüte bağlılık üzerinde negatif etkisi olduğu bulunmuştur** <sup>779</sup> . Özellikle post-modern bireye prosedürel uygulamalar yöneticinin öncelik vermesi örgüte bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir<sup>780</sup>.

---

<sup>778</sup> Wei Zhao, Xueguang Zhou, a.g.e, s.405.

Ana Şirket personeli amirin yasal güç kullanımı (2.99/6) ile Yeni Şirket personelinin ise (2.98/6) aynı seviyededir. Örgüte bağlılık üzerinde etkisi negatif, Ana Şirket personelinin etki gücü (-.13), Yeni Şirket pesonelinin ise (-.20)dir. Yöneticilerin her iki şirket personeline karşı orta düzeyde yasal güç kullandıkları fakat negatif disiplini tercih etmedikleri görülmektedir.

**Yapılan araştırmada yöneticilerin bilgi gücü ve ödül gücü kullanamadıkları gibi yasal gücü de kullanmadıkları tespit edilmiştir. Yasal güç kullanımı açısından sendikanın örgüt içinde başka bir iktidar olarak örgüt-üye ilişkisi açısından yöneticileri disipline ettikleri tahmin edilmektedir. Pozitif güç kaynaklarını kullanamayan yöneticilerin negatif güce, yasal güce de başvurmayı tercih etmedikleri tahmin edilmektedir.**

Yapılan araştırmada **üst yönetim algısının örgüte bağlılık** üzerinde negatif ve zayıf bir etkisi olduğu (-.05) tespit edilmiştir.

**Jemigan ve Beggs şirket strateji ve politikalarını belirleyen üst yönetimden memnun olmayan personelin işten ayrılma niyetleri artarken, gönüllü işten ayrılma oranı yükseldiğini; buna karşılık üst yönetimden memnun olan personelde örgüte bağlılığın güçlendiğini tespit etmişlerdir<sup>781</sup>.**

Ana Şirket personelinin üst yönetim algısı ile Yeni Şirket personelinin algısı karşılaştırıldığı zaman; Ana Şirket personelinin (-.06) negatif, Yeni Şirket personelinin (.12) ise pozitif olduğu tespit edilmiştir.

**Ana şirket personeli mevcut iktidarı ve yaptıklarını olumsuz gördüğü, bunun için algılarının negatif olduğu, hatta üst yönetimin uygulamalarının örgüte bağlılığı zayıflattığı tespit edilmiştir. Bunun temel nedeninin üst yönetimin Ana Şirket'i, modern örgüt personel ve araçlarını değişime direnç olarak gördüğü ve buna karşı post-modern örgüte oluşturabilmek için Yeni Şirket'i kurmuş**

---

<sup>779</sup> Lok, Crawford, **a.g.e.**, s.606.

<sup>780</sup> Natalie Ferres, Anthony Travaglione, Ian Firms, "Attitudinal Differences Between Generation – X and Older Employees", **International Journal of Organisational Behaviour**, Vol. 6, No.3, 2003, s.325.

<sup>781</sup> Jernigan, Beggs, **a.g.e.**, s.2173.

olmasıdır. Değişimi tehdit olarak algılayan Ana Şirket personeli için kendi varlıklarının değişim gerçekleştiren üst yönetim tarafından tehdit edildiği algısının oluşması olduğu tahmin edilmektedir. Çünkü Yeni Şirket kurulduktan sonra Ana Şirket'i yani modern örgüte personel alımı durdurulmuş, küçülme gerçekleştirilmektedir. Örneğin 30 Mayıs 2012 gösterilerinde 45 çalışanın, aralarında lisanslılarda olmak üzere, iş akti fesh edilmiştir. Üst yönetim modern örgüt ve bireyin istikrar ve uyumu hedefleyen düşünsel modelini istememektedir. Çünkü bu düşünsel model örgütün şu anda ihtiyacı olan değişimi, yenilikçiliği ve esnekliği istemeyen, direnç gösterem bir yaklaşımdır.

Post-modern bireylerden oluşan Yeni Şirket, personelinin üst yönetim algısının pozitif olmasının sebebi olarak kendi şirketlerinin kurucusu, kendilerini işe alan olması, rekabetçi, bireysel performans temelli bir sistem kurmayı hedeflemeleri ve Yeni Şirket'i güçlendirmeye çalışması olduğu düşünülmektedir.

Üst yönetim algısının negatif olmakla birlikte örgüte bağlılık üzerinde etkisinin çok da güçlü olmadığı görülmektedir. Bunun sebebinin uzun süre şirkette çalışan personelin, bu uzun şirket kıdemi süresinde bir çok yönetimle beraber çalışmış olması dolayısıyla, mevcut yönetimin yaptıklarını onaylamamakla birlikte, onların da gideceği kendilerinin kalacağı algısının olduğu görülmüştür.

Yapılan araştırmada örgüte bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve güçlü olmayan (-.50) bir etki tespit edilmiştir.

**Toby M.Egan, Baiyin Yang, Kenneth R. Bartlett<sup>782</sup> ve Thomas A. Wright, Douglas G. Bonett<sup>783</sup> örgüte bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü bir**

---

<sup>782</sup> Toby M. Egan, Baiyin Yang, Kenneth R. Bartlett, "The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention", **Human Resource Development Quarterly**, Vol.15, No.3, 2004 s.296.

<sup>783</sup> Thomas A. Wright, Douglas G. Bonett, "Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover", **Journal of Management**, Vol.33, No.2, 2007, s.152.

etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyin işten ayrılma niyetinin düşük olacağı belirtilmiştir<sup>784</sup>.

Baek Brain Joo ve Sunyoung Park örgüte bağlılığın bir bireyin örgütün tümü ile ilgili duygularından oluştuğunu vurgulamaktadırlar. Bunun için işten ayrılma niyeti ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiden çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirip etirmeyeceğinin anlaşılabileceğini belirtmişlerdir<sup>785</sup>. Örgüte bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, hiyerarşik olarak yüksek düzeydeki ve bilgi açısından uzman, profesyonel olan kişilerde daha güçlü olduğu tespit edilmiştir<sup>786</sup>.

Hem Ana Şirket personelinde (4.70/6) hem de Yeni Şirket personelinde (4.50/6) yüksek örgüte bağlılık tespit edilmiştir. Ana Şirket personeli (3.2/6) ve Yeni Şirket personelinde (3.60/6) orta düzeyde işten ayrılma niyeti tespit edilmiştir. Yeni Şirket personelinin örgüte bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi (-.88), Ana Şirket personelinin örgüte bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin (-.16) daha güçlü olduğu görülmüştür.

Ana Şirket personelinin eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılıkları azalırken, lise mezunları (4.83/6), önlisans mezunları (4.80/6), lisans mezunları (4.51/6), işten ayrılma niyetleri ise, lise mezunları (2.80/6), önlisans (3.59/6), lisans mezunları (3.88/6) artmaktadır. Eğitim seviyesi yükseldikçe örgüte bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi lise mezunları (-1.13), önlisans mezunları (-.88), lisans mezunları (-.40), zayıflamaktadır.

Ana Şirket personelinin yabancı dili iyi (4.70/6) personelin işten ayrılma niyetinin de (3.94/6) yüksek, örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyetinin (-.14) düşük olduğu tespit edilmiştir. Ana Şirket personelinin örgüte bağlılığı bulunmakla birlikte işten ayrılma niyeti görülmektedir.

---

<sup>784</sup> Joo, Park, **a.g.e.**, s. 488.

<sup>785</sup> **A.g.e.**, s. 483.

<sup>786</sup> Fethi Çalışır, Çiğdem Gümüşsoy, İbrahim Işkın, “Factors Affecting Intention to Quit Among IT Professionals in Turkey”, **Personnel Review**, Vol.40, No.4, 2011, s.516.

İki şirket personeli karşılaştırıldığı zaman post-modern bireylerden oluşan Yeni Şirket personelinin lisans mezunu, kendini verimli gören, yabancı dili iyi olan personelin örgüte bağlılığının yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak uluslararası havacılık sektöründe istihdam olasılıklarını artırmak, kendilerini yetiştirmek için kurguladıkları, dolayısıyla bireysel nedenlerden dolayı örgüte bağlılık oluşturdıkları öngörülmektedir. Buradan modern yaklaşımın varsaydığı gibi örgüte bağlılığı yalnız örgüt iktidarının kurgulamadığıdır. Post-modern örgüt içinde post-modern bireyde örgüte bağlılığı kurgulayabilmektedir. Post-modern bireyin örgüte bağlılık kurgulamasında fayda örgüte yönelik değil bireyin faydası ön plandadır ve süreçte birey aktif iken örgüt yönetimi pasif durumdadır.

Modern örgüte göre disipline edilmiş Ana Şirket personelinin ise, özellikle lise ve önlisans mezunu, yabancı dilleri orta düzeyde, iş tecrübesi yüksek, dolayısıyla yaşlı olan personelin havacılık sektörü ve diğer sektörlerde istihdam olasılığının düşük olması nedeniyle örgüte bağlılık gösterdikleri, yani kronik bağımlılıklarının olduğu tespit edilmiştir. Bu bağımlılığın oluşmasını kurgulayan şirket yönetimi olmuştur. Ana Şirket personelinin sendika üyeliği ve üyeliğe bağlı sağladıkları faydaların bu kronik bağlılığı artırdığı hatta personelin bu bağlılığı korumak istediği düşünülmektedir.

Chi-Sum Wong ve diğerlerinin yapmış olduğu araştırmada işten ayrılma niyeti ile örgüte bağlılık arasında güçlü bir ilişki tespit edilmemiştir<sup>787</sup>. Karin Falkenburg ve Birgit Schyns post-modern dönemde örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin klasik yaklaşımın varsaydığı gibi net olmadığını belirtmektedir<sup>788</sup>.

Bir örgütte hem modern hem de post-modern örgüt ve araçlarına göre disipline edilmiş bireyler ve her iki yaklaşıma ait araçlar bulunmaktadır. Bunun için

---

<sup>787</sup> Chi-Sum Wong, Chun Hui, Yui-Tim Wong, Kenneth Law, “The Significant Role of Chinese Employees’ Organizational Commitment: Implication for Managing Employees in Chinese Societies”, *Journal of World Business*, Vol.36, No.3, 2001, s.335.

<sup>788</sup> Karin Falkenburg, Birgit Schyns, “Work Satisfaction, Organizational Commitment, and Withdrawal Behaviors”, *Management Research News*, Vol.30, No.10, 2007, s.719.



post-modern dönemde örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin çok net olmadığı söylenebilir.

Post-modern birey için örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin uzun dönemi kapsayan bir durum olmadığı, arasındaki ilişkinin kişisel nedenlerinden dolayı oluşturulduğu söylenebilir. Klasik yaklaşımın varsaydığı gibi örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti iki uç nokta olmayıp her ikisinin de aynı anda bulunabileceği araştırmamızda tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgüte bağlılığı olan bireyin uzun dönemli üyeliğini devam ettireceği varsayımının doğru bir kabul olmadığı söylenebilir.

Yapılan araştırmada **normatif bağımsızlığın işten ayrılma niyeti** üzerinde etkisinin (.85) güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Hindistan’da Nagarajan Ramamoorthy ve diğerlerinin 2007 yılında yapmış olduğu araştırmada bireylerin hala ontolojik kolektivist olmakla birlikte iş ortamında faydacı bireyciliğin ve normatif bağımsızlığın hakim olduğunu tespit etmişlerdir. Hintliler bulundukları örgütte kariyer yapabileceklerini, bununla birlikte örgütten ayrılma niyetlerini ve dışarıdaki daha iyi ücret, gelişim imkanı ve terfi sağlayacak iş fırsatlarını araştırdıkları ve işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir<sup>789</sup>.

Kathryn L. Fonner ve Michael E. Roloff geleceğin potansiyel personeli olan stajyerlerde kendilerinin sık iş değiştirecek olmalarını doğal bir durum olarak gördüklerini tespit etmişlerdir. Örgütün kendilerine gelişim imkanı sağlayabileceğini ama bunun sürekli olmayacağını, günümüzde iş garantisinin olmadığı ve farklı örgütlerde çalışmak zorunda kalacaklarını kabullenmiş ve bunun için iş piyasasındaki fırsatlara duyarlı olduklarını tespit etmişlerdir<sup>790</sup>.

---

<sup>789</sup> Ramamoorthy, Kulkarni, Gupta, Flood, **a.g.e.**, s.199.

<sup>790</sup> Fonner, Roloff, **a.g.e.**, s.219–220.

Yapılan araştırmada normatif bağlılığa göre disipline edilmiş Ana Şirket personelinin normatif bağımsızlığına (2.56/6) göre, normatif bağımsızlığa göre disipline edilmiş, post-modern Yeni Şirket personelinin (4.42/6) normatif bağımsızlığının çok güçlü olduğu tespit edilmiştir. Modern birey düşünsel modeline göre disipline edilmiş Ana Şirket personelinin normatif bağımsızlığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi (.52) iken; post-modern birey düşünsel modeline sahip Yeni Şirket personelinin normatif bağımsızlığı işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin (1.49) çok güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim düzeyi açısından normatif bağımsızlık değerlendirildiği zaman Ana Şirket personeli ile Yeni Şirket personelinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ana Şirket personelinden lise mezunlarının normatif bağımsızlıkları (4.19/6), önlisans mezunlarının (2.57/6), lisan mezunlarının (2.90/6), normatif bağımsızlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin lise mezunlarında (2.85), önlisans mezunların da (.24), lisans mezunlarında ise (1.45) olduğu; Yeni Şirket personeli önlisans mezunlarının normatif bağımsızlıkların (4.36/6), lisans mezunlarının (4.47/6), normatif bağımsızlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin önlisans mezunlarında (.67), lisans mezunlarında (1.83) olduğu tespit edilmiştir.

**Lise mezunlarının normatif bağımsızlığının çok yüksek olduğu işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin çok güçlü olduğu tespit edilmiştir. Lise mezunları Baruch'un kayıp nesil<sup>791</sup> olarak tanımladığı gruba örnek gösterilebilir. Çünkü şirket yönetimi lise mezunlarını artık işe almamakta ve yeniden yapılanma sürecini yaşamış, fakat hayatta kalmış kişiler olarak şirkette kendileri için iş garantisi kalmadığı algısının oluştuğu tahmin edilmektedir.**

**Post-modern bireyin eğitim düzeyi arttıkça normatif bağımsızlığı yükseldiği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin güçlendiği tespit edilmiştir. Ellen Jackofsky yüksek performans ve verimlilik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki bulunduğunu, performansı yüksek ve verimli olan bireylerin işten**

---

<sup>791</sup> Baruch, a.g.e., s.243.

ayrılma niyetlerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir<sup>792</sup>. Benzer şekilde araştırma sonuçlarında verimliliği yüksek kişilerin normatif bağımsızlıkları yüksek ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmada bireysel bilgi yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin (.07) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir.

Post-modern dönemde değişimlerin gerekliliği olarak post-modern birey kendisini sürekli geliştirmesi için zorlanmaktadır<sup>793</sup>. Birey gelişiminin yeni bilgi ve becerilere sahip olmasının, yani öğrenme sürecinin sorumluluğu tamamen kendisindedir. Sorumluluk örgütten bireye aktarılmış, ‘kişisel gelişim’, ‘yaşam boyu öğrenme’ gibi kavramlarla kurumsallaştırılarak iş hayatı ile ilişkilendirilmiştir. Artık bilgi yönetimi tamamen bireysel gelişime dönüştürülmüştür<sup>794</sup>.

Bireysel gelişimine önem veren bireyler örgüt içinde ve dışında kendisini geliştirebilecek imkânlara ulaşmanın, kendilerini geliştirmenin ve işinde daha iyi olmanın yollarını aramaktadır<sup>795</sup>. Bu yaklaşım Foucault’a göre yeni bir rasyonellik tipini<sup>796</sup> ortaya çıkarmıştır. Birey sahip olduğu veya olacağı bilgiyi üyesi olduğu örgütten daha çok dış piyasaya göre değerlendirmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe bireyler asıl yatırımın mevcut örgütlerinden daha çok kendilerine yatırım yaptıklarını düşünmektedir. Ayrıca örgütten ayrıldıkları takdirde daha önce kendilerine yaptıkları bu yatırım sayesinde daha rahat iş bulabileceklerini, en azından iş bulmada zorlanmayacaklarını düşünmektedirler<sup>797</sup>.

---

<sup>792</sup> Jackofsky, a.g.e. , s.78-79.

<sup>793</sup> De Chardin, a.g.e. , s.19.

<sup>794</sup> Suuari, Makela, a.g.e., s.630.

<sup>795</sup> Joo, Park, a.g.e., s. 486.

<sup>796</sup> Foucault, **Bilginin Arkeolojisi**, s.15.

<sup>797</sup> Ordun, a.g.e. , s.97.

**Günümüz bireyi için iş garantisinden daha çok iş bulabilme, istihdam olasılığı, ‘piyasa talebi’<sup>798</sup> önemlidir. Temelde bireyin gelişimini ifade eden bilgi yönetimi örgüt merkezli olmaktan daha çok piyasa merkezli planlanmaktadır. Çünkü sahip olduğu bilgiyi, piyasadaki tanımı ile uzmanlığını transfer edilebilir bir yetkinlik, pazarlanabilecek bir ürün haline getirme çabasıdır bu<sup>799</sup>. Robert Louis Flood bu durumu ‘belirsizlik içinde öğrenme’ olarak tanımlamaktadır<sup>800</sup>.**

Yapılan araştırmada modern ve post-modern bireylerin bilgi yönetimi açısından farklılaştığı görülmektedir. Yeni Şirket personeli post-modern bireyler olarak bireysel bilgi yönetimine (4.97/6) çok önem verdiği görülmektedir. Fakat bireysel bilgi yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin (.20) güçlü olmadığı tespit edilmiştir. Ana Şirket personelinin modern bireyler olarak aynı işi tekrar tekrar yapmak için disipline edildiği için bireysel bilgi yönetimine (2.06/6) çok önem vermediği görülmektedir. Fakat bireysel bilgi yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin (.36) Yeni Şirket personeline göre daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

**Yeni Şirket personeli açısından bireysel bilgi yönetiminin öncelikli olarak şu anda mevcut işe göre yapıldığı öngörülmektedir. Havacılık sektöründe teknik personel olabilmek yani lisans almak için kişisel bilgi yönetimi yapılmakta olduğu öngörülmektedir. Yeni Şirket personelinin bireysel bilgi yönetiminin, uluslararası havacılık sektöründe kendilerini bir ürün olarak kurgulama projesi kapsamında yapıldığı düşünülmektedir. Yeni Şirket personeli için kısa vadede Yeni Şirket’teki iş önemli iken orta ve uzun vadede havacılık sektöründeki fırsatların ve istihdamın öncelikli olduğu tahmin edilmektedir.**

Ana Şirket personeli açısından bireysel bilgi yönetimi yapılmış sınıflamalarda farklılık göstermektedir. Ana şirket personelinden genç olanların, 19-25 yaş arası (4.79/6), bireysel bilgi yönetimine daha fazla önem verirken personelin yaşı büyüdükçe, 35 ve üstü yaş (2.56/6), bireysel bilgi yönetiminin öneminin azaldığı

---

<sup>798</sup> Günter, ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.92.

<sup>799</sup> Foucault, **Özne Ve İktidar**, s.99.

<sup>800</sup> Flood, **a.g.e.**, s.90.

görülmektedir. Bu duruma paralel olarak Ana Şirket personelinin bireysel bilgi yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin gücü yaşı artmasına paralel, 19-25 yaş arası (.63), 35 ve üstü yaş (.02) personelin zayıfladığı tespit edilmiştir. **Ana Şirket personeli yaşlandıkça, şirket kıdemi ve iş tecrübesi artıkça bireysel bilgi yönetimine önem vermediği görülmektedir.**

Ana Şirket personelinin eğitim seviyesi yükseldikçe, lise mezunu personel (2.76/6), lisans mezunu personeli (4.16/6), kişisel bilgi yönetimine önem verdikleri fakat kişisel bilgi yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin lise mezunları (.08), lisans mezunları (.10), güçlenmediği tespit edilmiştir.

Yeni Şirket personeli lisans mezunlarının kişisel bilgi yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin (1.28) güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmada **istihdam olasılığının işten ayrılma niyeti** üzerinde etkisinin (1.83) en güçlü etki olduğu tespit edilmiştir.

**Nagarajan Ramamoorthy ve diğerleri araştırmalarında İrlandalı personelin işten ayrılma niyetlerinin bulunduğunu fakat personelin örgütteki işlerine devam etme arzusunun daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir. Ramamoorthy ve diğerleri bu durumun nedenin İrlanda ekonomisinin kriz içinde olması dolayısıyla bireylerin örgüt dışında iş alternatiflerinin azlığı dolayısıyla istihdam olasılığının düşüklüğü olarak açıklamışlardır<sup>801</sup>.**

**Herhangi bir nedenden dolayı istihdam olasılığı düşük olan bireylerin işten ayrılma niyetleri düşük olmakta ve işten ayrılma niyeti güçlü olan bireylere göre örgüt yöneticilerine karşı daha toleranslı, örgüt içi olumsuzlukları daha olumlu yorumlama eğilimi içinde oldukları tespit edilmiştir<sup>802</sup>.**

---

<sup>801</sup> Ramamoorthy, Kulkarni, Gupta, Flood, **a.g.e.**, s.199.

<sup>802</sup> Ng., Feldman, **a.g.e.**, s.1058-1062.

Yeni Şirket personelinin istihdam olasılığı (4.37/6), işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin (1.79) güçlü olduğu görülmektedir. Ana Şirket personelinin istihdam olasılığının (4.03/6) işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin (1.96) çok güçlü olduğu görülmektedir.

**Yeni Şirket personelinin istihdam olasılığının yüksek olmasının nedeni olarak Yeni Şirket'e girmelerini sağlayan, sahip oldukları bilgi ve beceriler olduğu düşünülmektedir. Yeni Şirket personelinin, kıdemleri bir yıl olan, havacılık sektöründe yeterliliğin göstergesi olan lisanslarının olmadığı göz önüne alınırsa istihdam olasılığı havacılık sektörü için sahip oldukları gereken bilgi, beceri ve tecrübe haricinde Yeni Şirket'e girmelerini sağlayan niteliklerden kaynaklandığı öngörülmektedir. Çünkü Yeni Şirket'e girerken geçmiş oldukları yabancı dil ve genel yetenek sınavları diğer sektörlerdeki bir çok şirketin işe alım sürecinin ön koşullarını oluşturmaktadır. Örneğin, Yeni şirket personeli yabancı dil seviyesi açısından gruplandırıldığı zaman yabancı dil seviyesi iyi olan personelin istihdam olasılığının yüksek (4.77/6) ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin (1.83) çok güçlü olduğu, istihdam olasılığı düştüğü zaman işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin de azaldığı görülmektedir. İster modern birey ister post-modern birey olsun istihdam olasılığı azaldığı zaman işten ayrılma niyeti zayıflamaktadır. Post-modern dönemde de kronik bağımlılık kaynaklarından biri istihdam olasılığının azlığı olduğu söylenebilir.**

Ana Şirket personeli kendi içinde niteliklerine göre gruplandığı zaman istihdam olasılığı açısından farklılık gösterdikleri görülmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe, istihdam olasılığının arttığı lise mezunları (3.13/6), önlisans mezunları (4.00/6), lisans mezunları (4.15/6), istihdam olasılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin, lise (.23), önlisans (1.50), lisans mezunlarının (2.25), eğitim düzeyi arttıkça ise güçlendiği görülmektedir.

Eğitime paralel yaş, şirket kıdemi ve iş tecrübesi arttıkça istihdam olasılığının düştüğü görülmektedir.

Özellikle Ana Şirket personelinden lise mezunu, yabancı dili orta düzeyde, iş tecrübesi ve şirket kıdemi yüksek bireylerin istihdam olasılığı düşüklüğü işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin gücünün zayıf olduğu görülmektedir. Modern örgüt üyeliği için disipline edilmiş bireyler günümüzde kayıp nesil olarak tanımlanan bir nesildir. Çünkü emekli olmak için işe girdiklerini, bunun için 2000'li yılların başında sektör yeni büyüme trendine girdiği zaman yeni kurulan şirketlerin o zaman aldıkları ücretten daha fazla vaat eden transfer tekliflerini geri çevirdiklerini belirtmişlerdir. Bugün bu şirket üst yönetimi ile yeniden yapılanma sürecinde kendi beklentilerinin gerçekleşmesinin çok zor olduğunu, kendileri için çalışma şartlarının her geçen gün kötüleştiğini ve özellikle iş garantisinin kalmadığını dile getirmişlerdir. Çünkü emekliliğe hak kazanan eğitim düzeyine bakılmadan emekli edilmektedir.

### 15.3. Öneriler

Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre işin niteliğinden kaynaklanan iş tatmininin örgüte bağlılık üzerinde pozitif etkisi olmakla birlikte, mesleğe ve sektöre bağlılığa neden olduğu düşünülmektedir. İşin niteliğinin tanımlanmasında etkili olan, şirket yönetimi dışındaki örgüt ve iktidarlar bu bağlılıkların oluşmasına etkili olduğu öngörülmektedir. Dolayısıyla bireyin örgüte bağlılık yerine mesleğe, hatta sektöre bağlılığı ikame edebileceği veya bireyin örgüte bağlılığını zayıflatabileceği, işten ayrılma niyetini güçlendireceği öngörülmektedir.

Ürün ve hizmetin niteliği örgüt içi rekabeti ve güveni dolayısıyla işbirliğini, bilgi paylaşımını etkilediği, çatışmaları engellediği öngörülmektedir. Ürün ve hizmette yapılacak ihmalin, kullanacak müşterilerin sağlık ve hayatlarını tehlikeye atma olasılığı bireyleri disipline ettiği ve iş ortamını etkilediği söylenebilir. Bu durum örgüt dışı başka bir iktidar tarafından denetleniyor ve personelin tutum ve davranışı üzerinden istihdam olasılığını etkiliyorsa, personel işlerini kaybetmemek için tutum ve davranışlarına dikkat, kendi kendilerini disipline ettikleri öngörülmektedir.

Diğer bir açıdan örgüt içi rekabet değerlendirilirse; klasik yaklaşımın araçları, kısmi de olsa sendika üyeliğinden gelen iş garantisi, toplu sözleşmeye bağlı ücret ve sosyal hakların herkese eşit verilmesi, kıdeme göre terfi bireyler arasında uyumu ve ahenki korur iken bireysel yetkinlikler ve performans açısından farklılaşmayı gerektirecek nedenlerin oluşmasına izin vermediği öngörülmektedir. Her ne kadar alternatif bir şirket kurulmuş olsa da post-modern örgütün değişim, farklılaşma, performans, yenilikçilik gibi şirket yönetiminin önemli gördüğü kavramların olumlu anlamı olmadığı öngörülmektedir.

Modern örgüt araçlarının yöneticilerin güç kullanımına izin vermedikleri düşünülmektedir. Şirket ne kadar çok değişime ihtiyaç duysa, şirket üst yönetimi değişimi istese de personel ve örgüt içi diğer iktidar, sendika değişime direnip,



klasik yaklaşım düşünsel modeli ile istikrarı korumaya çalıştığı zaman üst yönetim başarılı olamadığı düşünülmektedir.

Alt iktidar olarak sistemin çalışmasında büyük önemi bulunan orta düzey yöneticilerin, ödül gücü açısından yetkilerinin bulunmaması, bir çok şeyin toplu sözleşme ile üyeliğe bağlı bir hak olarak verildiği için güç kullanabilecekleri alanların ve araçların oluşturulmadığı; yöneticilerin bilgi gücü açısından Ana Şirket personeli üzerinde çok fazla etkilerinin bulunmadığı buna karşılık Yeni Şirket personeline karşı bilgi gücünü kullandıkları, yasal güç kullanımı açısından üst yönetim haricinde sendikanın başka, bir iktidar olarak yöneticileri disipline ettikleri tahmin edilmektedir. Bunun için yöneticilerin güç kullanıp iktidara dönüşmeyi tercih etmedikleri öngörülmektedir.

Bunun için öncelikle modern örgüt araçları yerine post-modern örgütün araçlarının kurgulanması gerektiği örneğin işe göre adam alınması, performansa göre ücret, ödül ve terfi, yetenek, kariyer yönetimi, proje bazlı istihdam gibi sistemsal düzenlemeler yapılarak orta düzey yöneticilerin güçlendirilmesi ve güç kullanım alanlarının kurgulanması gerektiği önerilmektedir.

Klasik yaklaşıma göre, aynı işi sorgulamadan, tekrar tekrar yapmak için disipline edilmiş personelin değişime Ana Şirket'te olduğu gibi direnç gösterebileceği, kendilerine ihanet edildiği algısının oluşacağı tahmin edilmektedir. Sistemsal düzenlemeler yapılmadığı zaman yöneticilerin alt iktidarlara dönüşemeyeceği, merkeziyetçiliğin yoğun bir şekilde devam edeceği, bununla birlikte örgüte bağlılığın zayıflayacağı öngörülmektedir.

Yeniden yapılanmayı planlayan, güç kullanım alanları ve araçları kurgulayan olarak üst yönetimin, istikrar yerine değişimi yönetmek için yapmış olduğu uygulamalar dolayısıyla klasik yaklaşıma uygun düşünsel modele sahip personel tarafından olumlu görülmediği yapılan araştırma sonuçlarında tespit edilmiştir. Personelin üst yönetimi hem kendileri hem de şirket için bir tehdit olarak gördükleri, kendilerini korumak için güdülendikleri gibi şirketin de üst yönetime karşı korunması gerektiği düşüncesinin hakim olduğu tahmin edilmektedir. Üst

yönetimin önerdiği herhangi birşeyi değerlendirmeden olumsuz yaklaştıkları veya arkasında bir kötülük aradıkları, yani rasyonel değil irrasyonel davrandıkları gözlemlenmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda yaşı genç, yabancı dil bilen ve yeni üniversite mezunu bireylerin normatif bağımsızlıklarının yüksek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin de güçlü olduğu; aynı zamanda bu bireyler de yüksek düzeyde örgüte bağlılık da tespit edilmiştir. Bu bireylerin kariyer yönetimleri kapsamında bireysel hedeflerini gerçekleştirebilmek, kendilerini sektörde bir ürün haline getirebilmek amacıyla, belirli bir dönem örgüte bağlılık kurguladıkları ve oluşturdukları tahmin edilmektedir. Bu bireyler sahip oldukları yetkinlikler ile havacılık sektörü dışında başka işlerde istihdam olasılıklarını yüksek görmektedir. Bu bireylerin havacılık lisansını aldıktan sonra iyi yabancı dilleri sayesinde tüm dünyayı iş piyasası olarak görecekları, iş fırsatlarına duyarlı olacakları tahmin edilmektedir. Örgüt yönetimi iktidar olarak personelin örgüte bağlılıklarını yönetebileceği gibi birey de örgüte bağlılığı yönetebilmektedir.

Örgüt yönetimi personel sınıflandırıldıktan sonra hangilerinde bağımlılık oluşturulacağını belirlenmesi, ona göre alanların ve araçların kurgulanması önerilebilir. Örneğin dili orta düzeyde personel istihdam edilmesi, bu bireylerin iyi düzeyde dile sahip olmadıkları için Türkiye dışında iletişim problemi yaşama olasılıklarının işten ayrılma niyetini zayıflatacağı düşünülmektedir. Çünkü yapılan araştırmada istihdam algısı işten ayrılma niyetini etkileyen en güçlü faktördür. Bireysel yetkinliğin ve istihdam olasılığının sınırlı olması bağımlılığın oluşmasına neden olacağı öngörülmektedir.

Yapılan araştırmada klasik yaklaşıma göre disipline edilen Ana Şirket personelinin bireysel bilgi yönetimine Yeni Şirket personeli kadar önem vermedikleri tespit edilmiştir. Ana Şirket personeli belirli bir işi belirli bir standartta, istikrarlı bir şekilde yapmak için disipline edildikleri için bireysel bilgi yönetimine önem vermedikleri, Yeni Şirket personelinin ise post-modern birey olarak sürekli öğrenme ve yeni bilgilere ulaşabilme özelliklerine sahip oldukları tahmin edilmektedir.

Günümüz örgütlerinde klasik yaklaşıma göre disipline edilmiş bireyler ile post-modern yaklaşıma göre disipline edilmiş bireyler beraber aynı iş ortamında çalışmaktadır. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin net olmadığı söylenebilir. Çünkü post-modern birey kişisel nedenlerden dolayı örgüte bağlılık kurgularken, güçlü işten ayrılma niyetini de sahip olabilmektedir. Özellikle eğitim seviyesi yüksek ve genç bireylerde normatif bağımsızlığın temel kişilik özelliği olduğu, örgüt dışındaki fırsatlara duyarlı oldukları öngörülmektedir. Bununla birlikte örgüt iktidarı örgüt üyelerini sınıflayarak, bağlılık oluşturmak istediği personelde oluşturabileceği ve özellikle kronik bağımlılığın günümüzde de etkili bir araç olduğu söylenebilir. İktidar bu süreci işe alım sürecinde başlayarak kurgulaması gerektiği düşünülmektedir.

## 16. KAYNAKÇA

Abraham, Rebecca, “The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment”, **Leadership & Organization Development Journal**, 18, (4), 1997, s.179-186.

Acar, Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007.

Adelstein, Jennifer, “Disconnecting Knowledge From The Knower”, **Equal Opportunities International**, 26, (8), 2007, s.853-871.

Alan, Gibbard, “What ‘Rational’ Could Means In The Human Sciences”, Ed. Daniel Andler ve Diğerleri, **Facets of Rationality**, Sage Publications, London, 1995.

Allen, John, “Fordism and Modern Industry”, **Modernity**, Ed. Stuart Hall ve diğerleri, Blackwell Publishing, USA, 2007.

Allen, Natalie J., Meyer, John P., “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990, s.1-18.

Alvesson, Mats, Deetz, Stanley, “Critical Theory and Postmodernizm Approaches to Organizational Studies”, **The Sage Handbook of Organization Studies**, Ed. Steward Clegg, London, Sage Publication, 2006.

Angle, Harold L., Perry, James L., “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, 26, 1982, s.1-14.

Ardts, Joost, Jansen, Paul, Velde, Mandy Van Der, “The Breaking In of New Employees: Effectiveness of Socialisation Tactics and Personnel Instruments”, **Journal of Management Development**, 20, (2), 2001, s.159-169.

Ariely, Dan, “The End of Rational Economics”, **Harvard Business Review**, July-August, 2009, s.78-84.

Armstrong, Crissa S., Newcombe, Peter, Martin, Robin, “A Qualitative Investigation into Leader Behavioral Flexibility”, **Journal of Management Development**, 27, (8), 2008, s.843-857.

Aron, Raymond, **Sosyolojik Düşüncenin Evreleri**, İş Bankası Yayınları, Ankara, 1986.

Artan, İnci, “Liderlik”, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Ed. Suna Tevrüz, İnci Artan, Tülay Bozkurt, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

Assink, Marnix, “Inhibitors of Distructive Innovation Capability: A Conceptual Model”, **European Journal of Innovation Management**, 9, (2), 2006, s.215-233.

Atkinson, Sally, Butcher, David, “Trust In Managerial Relationship”, **Journal of Managerial Psychology**, 18, (4), 2003, s.282-304.

Aven, Forrest F., Parker, Barbara, McEvoy, Glenn M., “Gender and Attitudinal Commitment To Organizations: A Meta-Analysis”, **Journal of Business Research** , 26, (1), 1993, s.63-73.

Avolio, B J ve Gardner, W L, “Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership”, **Leadership Quarterly**, 16, (3), 2005, s.315-338.

Bair, James H., O’Connor, Ellen, “The State of The Product In Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, 2, (2), 1998, S.20-27.

Bambacas, Mary, “ Organizational Handling of Careers Infulences Managers’ Organizational Commitment”, **Journal of Management Development**, 29, (9), 2010, s.807-827.

Barbalet, Jack M., “Power and Resistance”, **British Journal of Sociology**, 36, (4), 1985, s.531-548.

Barratt, Ed, “Foucault, Foucauldianism and Human Resources Management”, **Personnel Review**, 31 (2), 2002, s.189-204.

Baruch, Yehuda, “Desert Generation”, **Personnel Review**, 33, (2), 2004, s.241-256.

Bashshur, Michael R., Hernández, Ana, and Peiró, José María, “The Impact of Underemployment On Individual and Team Performance”, Ed. Douglas Maynard, Daniel Feldman, **Underemployment**, Springer, New York, 2011.

Bass, Bernard M., **Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership**, Free Press, New York, 1990.

Bateson, Gregory, **Mind And Nature: A Necessary Unit**, Dutton Pb. New York, 1979. (Aktaran: William Bergquist, **The Postmodern World: Maturing The Art of Irreversible Change**, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1993.)

Baudrillard, Jean, **Gösterge Ekonomi Politiği Hakkında Bir Eleştiri**, Boğaziçi Yayınları, İstanbul, 2009.

Bauman, Zygmunt, **Bireyselleşmiş Toplum**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2005.

Bauman, Zygmunt, **Parçalanmış Hayat**, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2001.

Bauman, Zygmunt, **Postmodernlik ve Hoşnutsuzlukları**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2000.

Beaumont, Philip B., Harris, Richard I.D., “Examining White Collar Downsizing As A Cause of Change In The Psychological Contract”, **Employee Relations**, 24, (4), 2002, s.378–388.

Beck, Ulrich, **Risk Society**, Sage Publications, Newbury Park, California, 1992.

Beck, Ulrich, **The Brave New World of Work**, Polity Press, Cambridge, 2000.

Becker, Howard S., “Notes On The Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, 1960, s.32-40.

Belaya, Vera, Hanf, Jon Henrich, “Multi Theoretical Perspective On Power In Managing Interorganizational Relationship”, **International Journal of Economics**, 36, (11), 2009, s. 1040-1049.

Benkhoff, Birgit, “Disentangling Organizational Commitment”, **Personnel Review**, 26, (1-2), 1997, s.114-131.

Berberoglu, Berch, **Sosyal Teori**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2009.

Bergquist, William, **The Postmodern World: Mastering The Art of Irreversible Change**, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1993.

Bertram H., Raven, “The Base of Power and The Power/Interaction Model of Interpersonal Influence”, **Analyses of Social Issue and Public Policy**, 8, (1), 2008, s.1-22.

Bigley, George A., Pearce, Jone L., “Straining for Shared Meaning In Organization Science: Problems of Trust and Distrust”, **Academy of Management Review**, 23, (3), 1998, s.405-421.

Birkinshaw, Julian, Nobel, Robert, Ridderstrale, Jonas, “Knowledge As A Contingency Variable: Do The Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure?”, **Organization Science**, 13, (3), 2002, s. 274–289.

Brauer, Markus, Bourhis, Richard Y., “Social Power”, **European Journal of Social Psychology**, 36, 2006, s.601-616.

Breet, Joan, VandeWalle, Don, “Goal Orientation and Specific Goal Content As Predictors of Performance Outcomes In A Training Program”, **Journal of Applied Psychology**, 84, (6), 1999, s. 863-873.

Brown, Alan, Wiele, Ton Var Den, “Insight Into TQM and Downsizing In Large Organizations”, **Benchmarking for Quality Management and Technology**, 4, (3), 1997, s.202-212.

Brown, John S., Duguid, Paul, “Organizing Knowledge”, **California Management Review**, 40, (3), 1998, s.90-111.

Cabrera, Elizabeth F., “Protean Organizations”, **Career Development International**, 14 (2), 2009, s.186-201.

Caille, Alain, **Faydacı Akı Eleştirisi**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2007.

Cameron, Kim, “Strategies for Successful Organizational Downsizing”, **Human Resource Management**, 33, (2), 2004, s.189-211.

Cannon, Tom, **The Entrepreneur’s Strategy Guide: Ten Keys for Achieving Marketplace Leadership and Operational Excellence**, Praeger Publishers, USA, 2006.

Carty, Victoria, “Ideologies and Forms of Domination in the Organization of the Global Production and Consumption of Goods in the Emerging Postmodern Era: A Case Study of Nike Corporation and the Implications for Gender”, **Gender, Work and Organization**, 4, (4) 1997, s.189-201.

Castells, Manuel, **Ağ Toplumunun Yükselişi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008.

Chambel, Maria Jose, Fontinha, Rita, “Contingencies of Contingent Employment Psychological Contract, Job Insecurity and Employability of Contracted Workers”, **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 25, (3), 2009, s.207-217.



Chaudhury, Mahasweta, "Objectivism and Social Determination: A Plea of A Rationalist", Ed. Daniel Andler ve Diğerleri, **Facets of Rationality**, Sage Publications, London, 1995.

Cheng, Fang F., Wets, Stephen G., 'Measuring Individualism and Collectivism: The Importance of Considering Differential Components, Reference Groups, and Measurement Invariance', **Journal of Research In Personality**, 42, 2008, s. 259-294.

Chi, Lei, Holsapple, Clyde W., "Understanding Computer-Mediated Interorganizational Collaboration", **Journal of Knowledge Management**, 9, (1), 2005, 53-75.

Chia, Robert, "From Modern to Postmodern Organizational Analysis", **Organization Studies**, 1995, 16, (4), s.579-604.

Chia, Robert, "Organization Theory as a Postmodern Science", Ed. Haridimos Tsoukas, Christian Knudsen, **The Oxford Handbook of Organization Theory**, Oxford University Press, New York, 2005.

Clark, M., Payne, R., "The Nature and structure of Workers' Trust In Management", **Journal Of Organizational Management**, 18, 1997, s. 205-224.

Clark, Murray, Payne, Roy, "The Nature and structure of Workers' Trust In Management", **Journal of Organizational Management**, 18, 1997, s. 205–224.

Clegg, Stewart R., "Max Weber and Contemporary Sociology of Organizations", Ed. Larry J. Ray, Michael Reed, **Organizing Modernity**, Routledge, New York, 1994.

CNNMoney,

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/index.html>, 19 Kasım 2011.

Cohen, Aaron, Hecht, Aya Veled, “The Relationship Between Organizational Socialization and Commitment In The Workplace Among Employees In Long-Term Nursing Care Facilities”, **Personnel Review**, 39, (5), 2010, s.537-556.

Cohen, Aaron, Veled-Hecht, Aya,”Commitment In The Workplace Among Employees In Long-Term Nursing Care Facilities”, **Personnel Review**, 39, (5), 2010, s.537-556.

Colbert, Amy, Kwon, Ik-Whan, “Factors related to the organizational commitment of college and university auditors”, **Journal of Managerial Issues**, 12, (4), 2000, s.484-501.

Cottingham, John, **Akılcılık**, Doruk Yayınları, İstanbul, 2003.

Covey, Stephen, **Etkili İnsanın 7 Alışkanlığı**, Varlık Yayınları, İstanbul, 2010.

Criswell, Eleanor, “Reflexive Personality”, **Reflexive Practise: Professional Thinking for A Turbulent World**, Ed. Kent Myers, Palgarave McMillan, USA, 2010.

Cumming, Brian S., “Innovation Overview and Future Challenges”, **European Journal of Innovation Management**, 1, (1), 1998 s.21-29.

Curriuan, Douglas B., “The Casual Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment In Models of Employee Turnover”, **Human Resources Management Review**, 9, (4), 1999, s.495-524.

Çalışır, Fethi, Gümüşsoy, Çiğdem, Işkin, İbrahim, “Factors Affecting Intention to Quit Among IT Professionals In Turkey”, **Personnel Review**, 40, (4), 2011, s.514.-533.

Çalkavur, Evrim, **Öğrenen Organizasyon Uygulama Takımları**, Ayhan Matbaa, İstanbul, 2005.

Damasio, Antonio R., **Descartes’in Yanılgısı**, Varlık Yayınları, İstanbul, 2006.

De Bor, Jelle, “Collective Intention, Social Identity, and Rational Choice”, **Journal of Economic Methodology**, 15, (2), 2008, s.169-184.

De Chardin, Pierre Teilhard **The Future of Man**, Harper & Row Publisher, New York, 1964.

De Chardin, Pierre Teilhard, **The Phenomen of Man**, Harper Torchbooks, New York, 1959.

De Sousa, Ronald **Why Think? Evolution and The Rational Mind**, Oxford University Press, New York, 2007.

Deleuze, Gilles, Guattari, Felix, **Anti-Edipus: Capitalizm and Schizophrenia**, University of Minnesota Press, Minneapolis, 2000.

DeNisi, Angelo, Klunger, Avraham, “Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?”, **Academy of Management Executive**, 14, (1), 2000, s.129–139.

Depret, Eric, Fiske, Susan, “Perceiving The Power: Intriguing Individual Versus Threatening Group”, **Journal of Experimental Social Psychology**, 35, (5), 1999, s.461-480.

Derrida Jacques, “Terör, Din ve Yeni Politika”, Ed.Richard Kearney, **Çağdaş Filozoflarla Söyleşiler** Paradigma, Paradigma, 2010.

Deutsch, Morton, “Trust and Suspicion”, **The Journal of Conflict Resolution**, 2, (4), 1958, s.265-279.

Dietz, Graham, Deanne Hartog, N. Den, “Measuring Trust Inside Organizations”, **Personnel Review**, 35, (5), 2006, s.557-588.

Dominguez, Linda, **The Manager’s Step By Step Guide to Outsourcing**, McGraw Hill, USA, 2006.

Dreher, George, “The Role of Performance In The Turnover Process”, **Academy of Management Journal**, 25, (1), 1982, s.137-147.

Drucker, Peter, **Büyük Değişimler Çağında Yönetim**, Optimist, İstanbul, 2011.

Dulac, Tanguy, Shapiro, J.A.M. Coyle, Handerson, David J., Wayne, Sandy J., “Not All Responses to Breach Are The Same The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes In Organizations”, **Academy of Management Journal**, 51, (6), 2008, s.1079-1098.

Dupuy, François, **Business for The 21st Century**, Palgrave Macmillan, New York, 2011.

Durkheim, Emile, **İntihar**, Cem Yayinevi, İstanbul, 2011.

Durkheim, Emile, **Toplumsal İşbölümü**, Cem Yayinevi, İstanbul, 2006.

Egan, Toby M., Yang, Baiyin, Bartlett, Kenneth R., “The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction On Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention”, **Human Resource Development Quarterly**, 15, (3), 2004 s.279-301.

Ellis, Stephen, “The Varieties of Instrumental Rationality”, **The Southern Journal of Philosophy**, 46, 2008, s.199-220.

Elster, Jon, “Rationality, Morality, and Collective Action”, **Ethics**, 96, (1), 1985, s.136-155.

Emerson, Richard, “Power-Dependence Relations”, **American Sociological Review**, 27, (1), 1962, s. 31-41.

Ernst & Young, **Düşünceden Sonuca: İnsan Kaynakları**, Ed. Figen Tahiroğlu, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002.

European Foundation for Quality Management, **EFQM Excellence Model**, <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>, 19 Kasım 2011.

Exxon-Mobil, Human Resources Department,  
[http://www.exxonmobil.com/Singapore-English/HR/HR\\_Sing\\_Why\\_ExxonMobil.asp](http://www.exxonmobil.com/Singapore-English/HR/HR_Sing_Why_ExxonMobil.asp) 11.03.2011.

Falkenburg, Karin, Schyns, Birgit, “Work Satisfaction, Organizational Commitment, and Withdrawal Behaviors”, **Management Research News**, 30, (10), 2007, s.708-723.

Feldheim, Mary Ann, “Mary Parker Follet: Lost And Found, Again, and Again, and Again”, Ed. Thomas Lynch, Peter L. Cruise, **Handbook of Organization Theory and Management**, Taylor and Francis Group, USA, 2006.

Ferres, Natalie, Travaglione, Anthony, Firms, Ian, “Attitudinal Differences Between Generation – X and Older Employees”, **International Journal of Organisational Behaviour**, 6, (3), 2003, s.320-333.

Ferrin, Donald, Dirks, Kurt, “The Use of Reward to Increase and Decrease Trust: Mediating Processes and Differential Effects”, **Organization Science**, 14, (1), 2003, s.18-31.

Fiske, Susan T., Depret, Eric, “Control, Interdependence and Power: Understanding Social Cognition in Its Social Context”, **European Review of Social Psychology**, 7, 1996, s.31-61.

Flood, Robert Louis, **Rethinking The Fifth Discipline: Learning Within The Unknowable**, Routledge, NewYork, 2001.

Forrier, Anneleen, Sels, Luc, “Flexibility, Turnover and Training”, **International Journal of Manpower**, 24, (2), 2003, s.148-158.

Fortune Magazine,  
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/index.html>, 06.05.2011.

Foucault, Micheal, **Discipline and Punish**, Penguin, London, 1977.

- Foucault, Michel, **Bilginin Arkeolojisi**, Birey Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- Foucault, Michel, **Cinselliğin Tarihi**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2003.
- Foucault, Michel, **Hapishanenin Doğuşu**, İmge Kitapevi, Ankara, 1992.
- Foucault, Michel, **History of Sexuality I – An Introduction**, New York, Pantheon Books, 1978.
- Foucault, Michel, **İktidarın Gözü**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2007.
- Foucault, Michel, **Özne Ve İktidar**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2005.
- Foucault, Michel, **Power**, The New Press, New York, 2001.
- Friedman, Thomas **The World Is Flat: A Brief History of The Twenty-First Century**, Farrar, Straus And Giroux, New York, 2005.
- Fu, Liang, Wei-Peng, Wang, “Integration of The Economic Contract and Psychological Contract”, **China-USA Business Review**, 8, (6), 2009, s.56-59.
- Fujimoto, Yuka, Hartel, Charmine, “A Self-Representation Analysis of The Effects of Individualist-Collectivist Interactions Within Organizations In Individualistic Cultures”, **Cross Cultural Management**, 13, (3), 2006, s.204-218.
- Fukuyama, Francis, **Güven**, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2000.
- Funk, Rainer, **Post-modern İnsanın Psikanalizi**, Yapı Kredi Yayınları, 2009.
- Gardin, Jean-Claude, “Cognitive Effects of The Computational Paradigm”, Ed. Daniel Andler ve Diğerleri, **Facets of Rationality**, Sage Publications, London, 1995.
- Gay, P.Du, Salaman, G., Rees, B., “The Conduct of Management and The Management of Conduct: Contemporary Managerial Discourse and The

Constitution of The ‘Competent’ Manager”, **Journal of Management Studies**, 33, (3), 1996, s.263-282.

Ghorpade, Jai, “Managing Five Paradoxes Of 360 Degree Feedback”, **Academy of Management Executive**, 14, (1), 2000, s.140-150.

Giddens, Anthony, **Modernliğin Sonuçları**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2010..

Gladwell, Malcolm, **Kıvılcım Anı**, Salyangoz Yayınları, İstanbul, 2007.

Gomez, Carolina, “The Relationship Between Acculturation, Individualism/Collectivism, and Job Attribute References for Hispanic MBAs”, **Journal of Management Studies**, 40, (5), 2003, s.1089-1105.

Griffiths, Amanda, “Work Design and Management The Older Worker”, **Experimental Aging Research**, 25, 1999, s.411-420.

Günlü, Ebru, Aksaraylı, Mehmet, Perçin, Nilüfer Şahin, “Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers In Turkey”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 22 (5), 2010, s.693-717.

Günter K.S., Chei H.C., Paula C., Jean C., Mami T., “Predictors of Turnover Intentions In Learning Driven and Demand Driven International Assignments: The Role of Repatriation Concerns, SAtisfaction With Company Support, and Percieved Career Advancement Opportunities”, **Human Resources Management**, 2009, 48, (1), s.91-111.

Hackman, Richard, Oldham, Greg, “Motivation Through The Design of Work”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 16, (2), 1976, s.250–279.

Hage, Jerald, Powers, Charles, **Post-Industrial Lives**, Sage Publication, USA, 1999.

Halford, Susan, Leonard, Pauline, “Place, Space and Time: Contextualizing Workplace Subjectivities”, **Organization Studies**, 27, (5), 2005, s.657-676.

Hamel, Gary, Breen, Bill, **Yönetimin Geleceği**, Mess Yayınları, İstanbul, 2007.

Hamilton, Peter, “The Enlightenment and The Birth of Social Science”, **Modernity**, Ed. Stuart Hal ve diğerleri, Blackwell Publishing, USA, 2007.

Harry Levinson, **Liderlik Psikolojisi**, İş Bankası Yayınları, İstanbul 2006.

Haslam, Alexander, **Psychology In Organizations: The Social Identity Approach**, Sage Publication, London, 2004.

Hatch, Mary, **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**, New York, Oxford University Press, 2006.

Hayek, Freidrich.A., “The Use Of Knowledge In Society”, **American Economic Review**, 35, (4), 1945, s. 519-530.

Herne, Kaisa, Setälä, Maija, “A Response to the Critique of Rational Choice Theory: Lakatos’ and Laudan’s Conceptions Applied”, **Inquiry**, 47, 2004, s.67-85.

Hildebrand, David, **Dewey: Beginner’s Guide**, A Oneworld Book, Oxford, 2008.

Hiltrop, Jean, “Managing The Psychological Contract”, **Employee Relations**, 18, (1), 1996, s.36-49.

Hirschman, Albert, “Exit, Voice, and Loyalty”, **Health and Society**, 58, (3), 1980, s.416-442.

Hochschild, Arlie, “Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure”, **American Journal of Sociology**, 85, (3), 1979, s.551-575.

Hoedemaekers, Casper, “Traversing The Empty Promise: Management, Subjectivity and The Other’s Desire”, **Journal of Organizational Change Management**, 22, (2), 2009, s.181–201.



Hofstede, Geert, Kolman, Ludek, Noordehaven, Niels, Dienes, Elisabeth, “Cross-Cultural Differences In Central Europe”, **Journal of Managerial Psychology**, 18, (1), 2003, s.76-88.

Hogan, Robert, **Kişilik ve Kurumların Kaderi**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2007.

Horton, Keith S., “Strategy, Practice, and The Dynamics of Power”, **Journal of Business Research**, 56, (2), 2003, s.121-126.

Ibarra, Herminia, “Provisional Selves: Experimenting With Image and Identity In Professional Adaptation”, **Administrative Science Quarterly**, 1999, 44. 764-791.

Iske, Paul, Boersma, Willem, “Connetted Brains”, **Journal of Knowledge Management**, 9, (1), 2006, s. 126-145.

Iverson, Roderick D., Buttigieg, Donna M., “Affective, Normative and Continuance Commitment: Can The ‘Right Kind’ of Commitment Be Managemend”, **Journal of Management Studies**, 36, (3), 1999, s.307-333.

Jackofsky, Ellen, “Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model”, **Academy of Management Review**, 9, (1), 1984, s.74-83.

Jacob Busch, “Underdetermination and Rational Choice of Theories”, **Philosophia**, No.37, 2009, s.55.

Jarvenpaa, S., Leidner, D.E., “Communication and Trust in Global Virtual Teams”, **Journal of Computer-Mediated Communication**, 3, (4), 1998, <http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue4/jarvenpaa.html> 13.10.2010.

Jernigan, I.E., Beggs, Joyce, “An Examination of Satisfaction With My Supervisor and Organizational Commitment”, **Journal of Applied Social Psychology**, 35, (10), 2005, s.2171-2192.

Joiner, Therese, Balakis, Steve, “The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics”, **International Journal of Educational Management**, 20, (6), 2006, s.439-452.

Jollimore, Troy, “Why Is Instrumental Rationality Rational?”, **Canadian Journal of Philosophy**, 35, (2), 2005, s.289-307.

Jones, Gareth R., George, Jennifer M., “The Experience and Evolution of Trust: Implication for Cooperation and Teamwork” **Academy of Management Review**, 23, (3), 1998, s.531-546.

Joo,Baek Brain, Park, Sunyoung, “Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention”, **Leadership and Organization Development Journal**, 31, (6), 2010, s. 482-500.

Kahneman, Daniel, “Maps of Bounded Rationality: A Perspective On Intuitive Judgment and Choice”, **2008 Nobel Ödül Konuşmaları**, s.449-489.  
[http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2002/kahneman-lecture.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2002/kahneman-lecture.html) 1 Eylül 2011

Kalite Derneği, **EFQM-Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı**, Kalder, İstanbul, 2010.

Kalleberg, Arne L., “Flexible Firms and Labor Market Segmentation: Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers”, **Work and Occupations**, 30, 2003, s.154-175.

Kant, Immanuel, **Ahlaki Metafiziğin Temellendirilmesi**, Türk Felsefe Kurumu Yayınları, 1995, Ankara.

Kanter, Rosabeth Moss, “Commitment and Social Organization”, **American Sociological Review**, 33, (4), 1968, s.499-517.

Karp, Tom, “The Inner Entrepreneur: A Constructivistic View of Entrepreneurial Reality Construction”, **Journal of Change Management**, 6, (3), 2006, s.291-304.

Kelley, Lane, Huff, Lenard, “Levels of Organization Trust In Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study”, **Organization Science**, 14, (1), 2003, s.81-90.

Kennedy, Marilyn M., “There Goes Everbody”, **Across The Board**, 31, (6), 1994, s.11-12.

Kets de Vries, Manfred, **Liderliğin Gizemi**, Mess Yayınları, İstanbul, 2008.

Khon, Marek, **Trust: Self-Interest and Common Good**, Oxford University Press, New York, 2008.

Kleiner, Art, “Core Groups: A Theory of Power and Infulence for ‘Learning’ Organizations”, **Journal of Organizational Change Management**, 16, (6), 2003, s.666-683.

Knights, Davd, McCabe, Darren, “Governing Through Teamwork: Reconstituting Subjectivity In A Call Centre”, **Journal of Management Studies**, 40, (7), 2003, s.1587-1619.

Kotter, John P., “Liderler Gerçekte Ne Yapar?”, Çev. Meral Tüzel, **Liderlik, Harvard Business Review**, Mess Yayınları, İstanbul, 1999.

Kotter, John, **The Heart of Change**, Harvard Business School Publishing, Boston, 2002.

Kramer, Roderick M., “The Sinister Attribution Error: Cognition and Collective Distrust in Organizaiton”, **Motivation and Emotion**, 18, (2), 1994, s.199-230.

Kramer, Roderick M., “Trust and Distrust In Organizations”, **Annual Review of Psychology**, 50, 1999, s.560–598.

Krell, Terence C., “Organizational Longevity and Technological Change”, **Journal of Organizational Change Management**, 13, (1), 2000, s.8-14.

Kun, Joo Y. Parki, Joon, S. Im, Kim, S., “The Role Of IT Human Capability In The Knowledge Transfer Process In IT Outsourcing Context”, **Information and Management**, 48, 2011, s.53-61.

Kuo, F., Yu, C., “An Exploratory Study of Trust Dynamics in Work-Oriented Virtual Teams”, **Journal of Computer –Mediated Communication**, 14, 2009, s.823-854.

Lane, Julia, Parkin, Micheal, “Turnover In An Accounting Firm”, **Journal of Labour Economics**, 16, (4), 1998, s.702-716.

Larry J. Ray, Michael Reed, “Max Weber and The Dilemmas of Modernity”, Ed. Larry J. Ray, Michael Reed, **Organizing Modernity**, Routledge, New York, 1994, s.161.

Lee, Thomas W., Mitchell, Terence L., Holtom, Brooks C., Mc Daniel, Linda S., Hill, John W., “The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension”, **Academy of Management Journal**, 42, (2), s.450–462.

Levitt, Steven D., Dubner, Stephen J., **Freakonomics**, Harper-Collins Publishers, New York, 2005.

Lewicki, Roy J., McAllister, Daniel J., Bikes, Robert J., “Trust and Distrust: New Relationship and Realities”, **Academy of Management Review**, 23, (3), 1998, s.438-458.

Lewis, David, Weigert, Andrew, “Trust As A Social Reality”, **Social Forces**, 63, (4), 1985, s.967-985.

Lin, Liang Hung, Lu, Iuan Yuan, “Adoptaion of Virtual Organization By Taiwanese Electronics Firms”, **Journal of Organizational Change Management**, 18, (2), 2005, s.184-200.

Ling, Shao, Hsieh, An-Tien, “Constraints of Task Identity on Organizational Commitment” **International Journal of Manpower**, 23, (2), 2002, s.151-165.

Lives, Paul, Forster, Annette, Tinline, Gordon, “The Changing Relationships Between Work Commitment, Personal Flexibility and Employability”, **Journal of Managerial Psychology**, 11, (8), 1996, s.18-34.

Lok, Peter, Crawford, John, “Antecedent of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction”, **Journal of Managerial Psychology**, 16, (8), 2001, s.594-613.

Love, Mary Sue, “Security In An Insecure World”, **Career Development International**, 12, (3), 2007, s.304-320.

Luecke, Richard, **Güç, Etki ve İkna**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2007, İstanbul.

Luecke, Richard, **İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar**, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2007.

Luhmann, Niklas, **The Reality of Mass Media**, Stanford University Press, USA, 2000.

Luna, Roberto, Camps, Joaquin, “A Model of High Performance Work Practices And Turnover Intention”, **Personnel Review**, 37, (1), 2008, s.26-46.

Lyotard, Jean Françios, **Postmodern Durum**, Vadi Yayınları, İstanbul, 2000.

Makawatsakul, Nantaporn, Kleiner, Brian H., “The Effect Of Downsizing On Morale and Attrition”, **Management Research News**, 26, (2), 2003, s.52-62.

Mathieu, John, Zajac, Dennis, “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, **Psychology Bulletin**, 108, (2), 1990, s.171-194.

Mayer, Roger C., Schoorman, F. David, "Predicting Participation and Production Outcomes Through A Two-Dimensional Model of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, 35, (3), 1992, s.671-684.

Mayer, Roger, H.Davis, James, Schoorman, F.David, "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, 20, (3), 1995, s.709-734.

Mayer, Roger, Schoorman, David, "Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model", **Journal of Organizational Behavior**, 19, 1998, s.15-28.

McCoy, Jackie, Elwood, Alan, "Human Factors In Organizational Resilience: Implications of Breaking Psychological Contract", **Journal of Business Continuity and Emergency Planning**, 3, (4), 2009, s.368-375.

McDougal, Lorna, "Understanding Spatiality", Phil Turner, Elisabeth Daveport, (Ed.), **Spaces, Spatiality and Technology**, Springer, Netherlands, 2005, s.67-78.

McKnight, D.Harrison, Cummings, Larry L., Chervany, Norman, "Initial Trust Formation In New Organizational Relationships", **Academy of Management Review**, 23, (3), 1998, s.473-490.

McLaughlin, Kenneth, "A Theory of Quits and Layoffs With Efficient Turnover", **Journal of Political Economy**, 99, (1), 1991, s.1-29.

McMurray, Adela, Scott, J. D. R, Pace, R. Wayne, "The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Commitment", **Human Resources Development Quarterly**, 15, (4), 2004, s.473-488.

Meyer, John P., Becker, Thomas E., Dick, Rolf Van, "Social Identities and Commitment At Work", **Journal of Organizational Behavior**, 27, 2006, s.665-683.

Meyer, John P., Herscovitch, Lynne, “Commitment In The Workplace Toward A General Model”, **Human Resources Management Review**, 11, 2001, s.299-326.

Meyer, John W, “Rationalized Enviroments”, Ed.W. Richard Scott, John W. Meyer, **Institutional Enviroments and Organizations**, Sage Publication, California, 1994.

Meyer, John, Stanley, David J., Herscovitch, Lynne, Topolnytsky, Laryssa, “Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: A Meta Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, 61, 2001, s.20-52.

Miller, Gary J., “Managerial Dilemmas: Political Leadership In Hierarchies”, Ed. Karen S. Cook, Margaret Levi, **The Limits of Rationality**, The University of Chicago Press, USA, 1990.

Minsky, Hyman P., **Stabilizing An Unstable Economy**, Mc Graw Hill, USA, 2008.

Mintzberg, Henry, “Yöneticinin İşi: İnançlar ve Olgular”, Çev. Meral Tüzel, **Liderlik, Harvard Business Review**, Mess Yayınları, İstanbul, 1999.

Mishra, Aniel, “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, Ed. Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (Ed.) **Trust In Organizations**, Sage Publication, California, 1996, s.261-287.

Mohammed, Emand, Nathan, Siva, “Antecedents and Consequences of Financial Analyst Turnover”, **Review of Accounting and Finance**, 7, (4), 2008, s.355-371.

Moore, Stephen, Simon, Julian L., **It’s Getting Better All The Time: 100 Greater Trend of The Last 100 Years**, The Cato Institute, USA, 2001.

Morgan, Arthur, Cannan, Kath, Cullinane, Joanne. “360 Degree Feedback: A Critical Enquiry”, **Personnel Review**, 34, (6), s.663-680.

Morrell, Kevin M., Loan-Clarke, John ve Wilkinson, Adrian J., “Organizational Change and Employee Turnover”, **Personnel Review**, 33, (22), 2004, s.161-173.

Muijen, J.J. Van, Kolpman, P.L., “The Influence of National Culture on Organizational Culture A Comparative Study Between 10 Countries”, **European Work and Organizational Psychologist**, 4, 1994, s.367-380.

Murphy, John W., **Postmodern Sosyal Analiz ve Postmodern Eleştiri**, İstanbul, Paradigma, 2000.

Mutsheva, Athulang, “A Theoretical Exploration of Information Behavior: Power Perspective”, **New Information Perspectives**, 59, (3), 2007, s.249-263.

Nelson, Debra L., Quick, James C., **Understanding Organizational Behavior**, South Western, USA, 2002.

New Zealand Threasure Departmant 2004 Working Papers, “New Zealand A Comparative Analysis With OECD Countries”, <http://www.treasury.govt.nz/publications/research-policy/wp/2004/04-11/twp04-11.pdf>, 08.05.2011.

Ng., Thomas W.H., Feldman, Daniel C., “Age, Work Experience and The Psychological Contract”, **Journal of Organizational Behaviour**, 30, 2009, s.1053-1075.

Nichols, Theo, Sungur, Nadir, **Global Management, Local Labor: Turkish Workers and Modern Industry**, Palgavre Macmillan, London, 2004.

Nonaka, Ikujiro “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, **Organization Science**, 5, (2), 1994, s.14-37.

Northouse, Peter G., “Introduction”, Ed. Peter Northouse, **Leadership**, Sage Publications, California, 2004.



Ordun Güven, “Kişilik”, Ed. Prof. Dr. Erdal Tekarslan, Prof.Dr. Can Baysal, **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2004.

Ordun, Güven, **Örgüte Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma**, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı Doktora Tezi, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2002, s.97.

Parker, Martin, “Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory”, **Organization Studies**, 1992, 13, (1), s.1-17.

Parson, Donald O., “Specific Human Capital: An Application to Quit Rates and Layoff Rates”, **Journal of Political Economy**, 80, (6), 1972, s.1120-1143.

Paternoster, Ray, Pogarsky, Greg, “Rational Choice, Agency and Thoughtfully Reflective Decision Making: The Short and Long-Term Consequences of Making Good Choices”, **Journal of Quantitative Criminology**, 25, 2009, s.103-127.

Pavlov, Andrey, Bourne, Mike, “Explaining The Effects of Performance Measurement On Performance”, **International Journal of Operation & Production Management**, 31, (1), 2011, s.101-122.

Penley, L.E., Gould, S., “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, 9, 1988, s.43–59.

Pfeffer, Jeffrey, **Power**, Harper Collins, New York, 2010.

Pink, Daniel H., “Free Agent Nation”, **Fast Company**, December, (31), 1997, s.131-147.

Piore, Michael, Sabel, Charles, **The second Industrial Divide; Possibilities for Prosperity**, Basic Books, New York, 1984.

Plimmer, Geoff, Schmidt, Alison, "Possible Selves and Career Transition: It's Who You Want to Be, Not What You Want to Do", **New Directions for Adult and Continuing Education**, Summer, 2007, s.61-74.

Porter, Lyman W., Steers, Ricfiard M, Mowday, Richard T., Boulian, Paul V., "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, 59, (5), 1974, s.603- 609.

Powell, Anne, Galwin, Jhon, Piccoli, Gabrielle, "Antecedents to Team Member Commitment From Near and Far", **Information Technology and People**, 19, (4), 2006, s.299-322.

Probst, Tahira M., Lawler, John, "Cultural Values As Moderators of Employee Reactions to Job Insecurity: The Role Of Individualism and Collectivism", **Applied Psychology: An International Review**, 55, (2), 2006, s.234-254.

Probst, Tahira M., Lawler, John, "Cultural Values As Moderators of Employee Reactions to Job Insecurity: The Role of Individualism and Collectivism", **Applied Psychology: An International Review**, 55, (2), 2006, s.234-254.

Quackenbush, Stephen L., "The Rationality of Rational Choice Theory", **International Interactions**, 30, 2004, s.87-107.

Rahe, Martin, "Subjectivity and Cognition In Knowledge Management", **Journal of Knowledge Management**, 13, (3), 2009, s.102-117.

Ramamoorthy, Nagarajan, Flood, Patrick, "Employee Attitudes and Behavioral Intentions A Test of The Main and Moderating Effects of Individualism-Collectivism Orientations", **Human Relations** 55, (9), 2002, s.1071-1096.

Ramamoorthy, Nagarajan, Kulkarni, Subodh P., Gupta, Amit, Flood, Patrick C., "Individualism-Collectivism Orientation and Employee Attitudes: A Comparison of Employees From The High-Technology Sector In India and Ireland", **Journal of International Management**, 13, 2007, s.187-203.

Raven, Bertham, Schwarzwald, Joseph, Koslowsky, Meni, “Conceptualizing and Measuring A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence”, **Journal of Applied Social Psychology**, 28, 4, 1998, s.307-332.

Refa Bundesverband Vakfi, **İş Sistemi ve Süreç Düzenleme**, MESS Yayınları, İstanbul, 2005.

Reich, Robert, **Supercapitalism**, Vintage Books, New York, 2007.

Reichard, Rebecca, Riggio, Ronald, Guerin, Diana W., Oliver, Pamel H., Gottfried, Allan W., Gottfried, Adele Eskeles, “A Longitudinal Analysis of Relationship Between Adolescent Personality and Intelligence With Adult Leader Emergence and Transformational Leadership”, **The Leadership Quarterly**, 22, 2001, s.471-481.

Richard, Funk, **Ben ve Biz: Postmodern İnsanın Psikanalizi**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2009.

Rogers, Robert, “The Psychological Contract of Trust”, **Executive Development**, 8, (1), 1995, s.15-19.

Rosenau, Pauline, M., **Post-Modernizm ve Toplum Bilimleri**, Bilim Sanat Yayınları, İstanbul, 2004.

Rowe, Glenn, “Creating Wealth In Organizations: The Role of Stratejik Leadership”, **Academy Of Management Executive**, 15, (1), 2001, s.81-94.

Rurherford, Matthew W., Holt, Daniel T., “Corporate Entrepreneurship”, **Journal of Organizational Change Management**, 20, (3), 2007, s.429-446.

San Martin, Sonia, “Relational and Economic Antecedents of Organizational Commitment”, **Personnel Review**, 37, (6), 2008, s.589-608.

Schein, Edgar, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey and Bass, San Francisco, 2004.

Schick, Frederic, **Ambiguity and Logic**, Cambridge University Press, New York, 2003.

Schreyögg, Georg, Steinmann, Horst, "Strategic Control: A New Perspective", **Academy of Management Review**, 12, (1), 1987, s.91-103.

Scott, John, **Social Theory: Central Issues In Sociology**, Sage Publication Great Britain, 2006.

Segundo, Rosa S., "A New Concept of Knowledge", **Online Information Review**, 26, (4), 2002, s.239-245.

Seibert, Scott E., Crant, Micheal, Kraimer, Maria, "Proactive Personality and Career Success", **Journal of Applied Psychology**, 84, (3), 1999, s. 416-427.

Selznick, Philip, "Institutionalism 'Old' and 'New'", **Administrative Science Quarterly**, 41, 1996, s.270-277.

Sennett, Richard, **Karakter Aşınması**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2008.

Sennett, Richard, **Otorite**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2000.

Shamir, Boas, "Leadership In Boundaryless Organizations: Disposable Or Indispensable?", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8, (1), 1999, s.49-71.

Sheppard, Blair H., Sherman, Dana M., "The Grammars of Trust: A Model and General Implications", **Academy of Management Review**, 23, (3), 1998, s.422-437.

Shulock, Nancy, "Rational Systems or Rational Myths?", **Journal of Public Administration Research and Theory**, 3, 1998, s.299-324.

Simmons, Annett **Whoever Tells The Best Story Wins**, American Management Association, USA, 2007.

Simon, Bernd, Oakes, Penelope, “Beyond Dependence: An Identity Approach to Social Power and Domination”, **Human Relations**, 59, (1), s.105-139.

Simon, Herbert, “Bounded Rationality in Social Science: Today and Tomorrow”, **Mind & Society**, 1, 2000, s. 25-39.

Sitkin S.B., Roth, N.L., “Explaining The Limited Effectiveness of Legalistic ‘Remedies’ for Trust/Distrust”, **Organization Science**, 1993, 4, s. 367-392

Smelser, Neil, “The Rational and The Ambivalent In The Social Sciences”, **American Sociological Review**, 63, (1), 1998, s.1-16.

Smith, Michael, Harcourt, Edward, “Instrumental Desires, Instrumental Rationality”, **Proceedings of The Aristotelian Society, Supplementary Volumes**, 78, 2004, s.93-109.

Spector, Paul E., White, A. T., “An investigation of age-related factors in the age-job-satisfaction relationship”, **Psychology and Aging**, 2, 1987, s.261–265.  
Aktaran: Thomas W.H. Ng. Daniel C. Feldman, “Age, Work Experience and The Psychological Contract”, **Journal of Organizational Behaviour**, 30, 2009, s.1053-1075.

Sshneiberg, Marc, Tim Bartley, “Organization, Regulation and Economic Behavior”, **The Annual Review of Law and Social Science**, 4, 2008, s.31-61.

Stallworth, Lynn, “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment to Accounting Organization”, **Managerial Accounting Journal**, 19, (7), 2004, s.945-955.

Stebbins, Robert A., “On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification”, **Social Forces**, 48, (4), 1970, s.526-529.

Stech, Ernest L., “Psychodynamic Approach”, Ed. Peter Northouse, **Leadership**, Sage Publications, California, 2004.

Stokes, Philip, **Philosophy: 100 Essential Thinkers**, Enchanted Lion Books, New York, 2006.

Styhre, Alexander, “Knowledge Management Beyond Codification”, **Journal of Knowledge Management**, 7, (5), 2003, s.32-40.

Sutherland, Stuart, **İrrasyonel**, Domingo, İstanbul, 2007.

Suuri and Makela, “The Career Capital of Managers with Global Careers”, **Journal of Managerial Psychology**, 22, (7), 2007, s.628-648.

Suutari, Vesa, Makela, Kristiina, “The Career Capital of Managers With Global Careers”, **Journal of Managerial Psychology**, 22, (7), 2007, s.628-648.

Taleb, Nassim Nicholas, **The Black Swan: The Impact of The Highly Improbable**, Penguin Books, London, 2010.

Taylor, Mark Z., Wilson, Sean, “Does Culture Still Matter?: The Effects of Individualism On National Innovation Rates”, **Journal of Business Venturing**, 27, (3), 2012, s.167-290.

Tekleab, Amanuel, Takeuchi, Riki, Taylor, Susan M., “Extending The Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange and Employee Reactions The Role of Contract Violations”, **Academy of Management Journal**, 48, (1), 2005, s.146-157.

Templar, Richard, **The Rules of Life**, Pearson Education, USA, 2010.

The Chartered Institute of Personnel and Development Annual Survey Report 2009, [http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/41225039-A846-4D2D-9057-E02CDB6BFC0B/0/recruitment\\_retention\\_turnover\\_annual\\_survey\\_2009.pdf](http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/41225039-A846-4D2D-9057-E02CDB6BFC0B/0/recruitment_retention_turnover_annual_survey_2009.pdf), 08.04.2011.

Townley, Barbara, “Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resources Management”, **Academy of Management Review**, 18, (3), 1993, s.518-545.

Townley, Barbara, “The Cult of Modernity”, **Financial Accountability and Management**, 17, (4), 2001, s.303-310.

Triandis, Harry C., Singelis, Theodore M., “Training to Recognize Individual Differences In Collectivism and Individualism Within Culture”, **International Journal of Intercultural Relations**, 22, (1), 1998, s. 35-47.

Tsoukas, Haridimos, Vladimirov, Efi, “Organizational Knowledge”, **Journal of Management Studies**, 38, (7), 2001, s.974-993.

Turel, Ofir, Zhang, Yi Jenny, “Should I E-Collaborate With This Group?”, **Information and Management**, 48, 2001, s.62-68.

Türk Dil Kurumu, **Büyük Türkçe Sözlük**, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 12.03.2011.

Tversky, Amos, Kahneman, Daniel, “The Framing of Decisions and The Psychology of Choice”, **Science**, 1981, s.453-458.

United States Department of Labor, “**Government As A High Performance Employer: The Secretary’s Commission On Achieving Necessary Skills Report for America 2000**”<http://wdr.doleta.gov/SCANS/govhpe/govhpe.pdf>, 18.09.2010.

USA Department Labor, Bureau of Labor Statistics, **2009–2010 Household Data Annual Averages**, <http://www.bls.gov/cps/cpsaat9.pdf>, 14.04.2011.

Uyargil, Cavide, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.

Uysal, Onur, “Kriz CV Yalanlarında Patlama Yarattı”, **İş’te İnsan**, Sabah Gazetesi, 14.06.2009.

Ülgen, Hayri, Mizre, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.

Ülker, <http://www.ulker.com.tr/organizasyon.aspx#> 22.04.2010.

Verburg, Robert M., Drenth, Pieter J.D., Koopman, Paul L., Van Muijen, Jaap J., Wang, Zhong-Ming, “Managing Human Resources Across Cultures A Comparative Analysis of Practices In Industrial Enterprises In China and The Netherlands”, **The International Journal of Human Resource Management**, 10, (3), 1999, s.391–410.

Victor, Patricia, Cornelis Chris ve De Cock, Martine, **Trust Networks for Recommender System**, Atlantis Press, Paris, 2011.

Vuuren, Mark van, de Jong, Menno D.T., Seydel, Erwin R., “Direct and Indirect Effects of Supervisor Communication on Organizational Commitment”, **Corporate Communications: An International Journal**, 12, (2), 2007, s.116-128.

Wagner, John A., “Utilitarian and Ontological Variation In Individualism-Collectivism”, **Research In Organizational Behaviour**, 24, 2002, s.301–345.

Wallerstein, Immanuel, **Tarihsel Kapitalizm**, Metis Yayınları, 2009, İstanbul.

Weber, Linda, “On Constructing Trust: Temporality Self-Disclosure, and Perspective Taking”, **International Journal of Sociology and Social Policy**, 18, (1), 1998, s.7-26.

Weber, Max, **Sosyoloji Yazıları**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2006.

Welch, Mary, “Rethinking Relationship Management Exploring The Dimension of Trust”, **Journal of Communication Management**, 10, (2), 2006, s.138-155.

Whitener, E. M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner, J.M., “Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationships Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, **Academy of Management Review**, 23, (3), s.513-530.

Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, M. Audrey, Werner, Jon M., “Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationships Framework for



Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, **Academy of Management Review**, 23, (3), 1998, s.513-530.

Wiener, Yoasch, “Commitment In Organization: A Normative View”, **Academy of Management Review**, 7, (3), 1982, s.418-428.

Williams, Charles, Livingstone, Linda P., “Another Look At The Relationship Between Performance and Voluntary Turnover”, **Academy of Management Journal**, 37, (2), 1994, s.269-298.

Williamson, Ian, Burnett, Meredith, Bartol, Kathry, “The Interactive Effects of Collectivism and Organizational Rewards on Affective Organizational Management”, **Cross Cultural Management An International Journal**, 16, (1), 2009, s.28-43.

Wilson, Lonnie, **How To Implement Lean Manufacturing**, McGraw-Hill Books, New York, 2010.

Winkler, Ingo, **Contemporary Leadership Theories**, Springer-Verlag, Berlin, 2010.

Wong, Chi-Sum, Hui, Chun, Wong, Yui-Tim, Law, Kenneth, “The Significant Role of Chinese Employees’ Organizational Commitment: Implication for Managing Employees in Chinese Societies”, **Journal of World Business**, 36, (3), 2001, s.326-340.

Wright, Thomas A., Bonett, Douglas G., “Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover”, **Journal of Management**, 33, (2), 2007, s.141-160.

Yutang, Lin, **The Importance of Living**, Harper, USA, 1998.

Zhao, Wei, Zhou, Xueguang, “Intraorganizational Career Advancement and Voluntary Turnover In A Multinational Bank In Taiwan”, **Career Development International**, 13, (5), 2008, s.402-424.

Zijderveld, Anton, **Soyut Toplum**, Pinar Yayınları, İstanbul,1985.

Zuboff, Shoshana, **In The Age of The Smart Machine: The Future of Work and Power**, Basic Books, New York, 1988.

## 17. EKLER

### EK 1. ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİ

#### Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Örgütsel Davranış Kürsüsü'nde yürütülmekte olan Doktora Tez çalışması için uygulanmaktadır. Bu anket çalışmasına ayıracağınız **10 dakika** ve soruları samimi görüşlerinize dayanarak yanıtlamanız Doktora Tez çalışmasının başarıyla tamamlanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Çalışmamız kişileri değerlemeyi amaçlamadığından, isminizi beyan etmeniz gerekmemekte, anketimizde kimliğinizi belirlemeye yönelik hiçbir soru sorulmamaktadır. Bu bölümün yegâne amacı, katılımcılarımıza ilişkin ortak özellikleri tespit edebilmek ve bunları analizlerimize yansıtabilmektir. Sizden elde edilen bilgiler sadece araştırma kapsamında kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

**Araştırmamıza katılarak bize sağlamış olduğunuz destek için teşekkür ederiz.**

**Ali Osman UYMAZ**  
**İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Doktora Öğrencisi**

| Şu anda yapmakta olduğunuz <u>iş</u> dikkate alarak, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, <b>6 farklı düzeyden birini işaretleyerek</b> belirtiniz. |                                                                         | Tamamen Memnunuz         | Büyük Ölçüde Memnunuz    | Biraz Memnunuz           | Biraz Memnun Değilim     | Büyük Ölçüde Memnun değilim | Hiç memnun değilim       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1.                                                                                                                                                          | Yeteneklerimi kullanabilme olanağı sağlaması açısından işimden          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
| 2.                                                                                                                                                          | Kendi yöntemlerimi kullanabilme şansı sağlaması dolayısıyla işimden     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
| 3.                                                                                                                                                          | Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapmamam açısından işimden                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
| 4.                                                                                                                                                          | Kendi kararlarımı verme serbestliği sağlaması açısından işimden         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
| 5.                                                                                                                                                          | Tek başıma çalışma olanağı sağlaması bakımından işimden                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
| 6.                                                                                                                                                          | Bana toplumda saygın bir kişi olma şansını sağlaması bakımından işimden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |

| Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, <b>6 farklı düzeyden birini işaretleyerek</b> belirtiniz. |                                                                                                                 | Tamamen Katılıyorum      | Büyük Ölçüde Katılıyorum | Biraz Katılıyorum        | Biraz Katılmıyorum       | Büyük Ölçüde Katılmıyorum | Kesinlikle Katılmıyorum  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 7.                                                                                                     | Şirketin sorunlarını kendi sorunlarımı gibi hissediyorum.                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 8.                                                                                                     | Şirkete karşı duygusal bir bağ hissediyorum.                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 9.                                                                                                     | Şirketin benim için önemli bir anlamı var.                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 10.                                                                                                    | Şirkete ait olma duygusunu güçlü bir şekilde hissediyorum.                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 11.                                                                                                    | İş yerinde insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 12.                                                                                                    | İş yerinde bazı kişilerin çalışanlar üzerinde hâkimiyet kurmak istediğini düşünüyorum.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 13.                                                                                                    | İş yerinde bazı kişilerin diğerlerinin zayıflıklarından avantaj sağladığını düşünüyorum.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 14.                                                                                                    | İş yerinde yöneticilerin verdikleri sözleri yerine getireceğini düşünüyorum.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 15.                                                                                                    | İş yerinde yöneticiler çalışanları bilerek yanlış yönlendirmezler.                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 16.                                                                                                    | İş yerindeki yönetim her çalışanın başarısını ortaya çıkarır.                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 17.                                                                                                    | İş yerindeki yönetim başarılı çalışanları ödüllendirir.                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 18.                                                                                                    | İş ile ilgili problemler hakkında amirime danışmak ihtiyacı hissedirim, çünkü söyledikleri genellikle doğrudur. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 19.                                                                                                    | Amirim zor olan bir işi verdiği zaman mutlaka nasıl yapılacağını da söyler.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 20.                                                                                                    | Amirim alanı ile ilgili uzmanlık için gerekli eğitimi almıştır.                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 21.                                                                                                    | Amirimin uzmanlığından dolayı iş ile ilgili ne söylerse onu yapmayı tercih ederim.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 22.                                                                                                    | Amirim işimi yapmamda yardımcı olacak iş tecrübesine sahiptir.                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 23.                                                                                                    | Amirim örnek alınması gereken bir kişidir.                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 24.                                                                                                    | Amirim performansım iyi olduğu zaman prim ile ödüllendirilmemi önerir.                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 25.                                                                                                    | Yaptığım işin sonuçları iyi olduğu zaman amirim üst yönetimi iş sonuçları hakkında bilgilendirir.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 26.                                                                                                    | Hedefleri tutturduğum zaman amirim benim gelişimim için fırsatlar sunar.                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 27.                                                                                                    | Eğer işte fazla gayret gösterirsem amirim ücretime zam yapar veya teklif eder.                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 28.                                                                                                    | Performans değerlendirme sonuçlarım iyi ise amirim performans primi verir.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 29.                                                                                                    | Performansım sürekli beklenenden yüksek olursa amirim terfi etmem için beni önerir.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |

| Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, <b>6 farklı düzeyden birini işaretleyerek</b> belirtiniz. |                                                                                                                             | Tamamen Katılıyorum      | Büyük Ölçüde Katılıyorum | Biraz Katılıyorum        | Biraz Katılmıyorum       | Büyük Ölçüde Katılmıyorum | Kesinlikle Katılmıyorum  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 30.                                                                                                    | Amirimin benim ne yapıp ne yapmayacağıma karar verir.                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 31.                                                                                                    | İş ile ilgili beklentilerimi amirim belirlemektedir.                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 32.                                                                                                    | Amirimin işyerinde emirlerine itaatsizlik yaptığım zaman beni cezalandırır.                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 33.                                                                                                    | Eğer performansım düşük olursa amirim beni cezalandırır.                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 34.                                                                                                    | Eğer performansım düşük ise amirim beni yazılı olarak uyarır.                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 35.                                                                                                    | Şirketin üst yönetimi çalışanlarla işbirliği içindedir.                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 36.                                                                                                    | Şirketin üst yönetimi çalışanlarına bağlıdır.                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 37.                                                                                                    | Şirketin üst yönetimi çalışanların fikirlerini dikkate alır.                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 38.                                                                                                    | Şirket üst yönetimi çalışanlarına verdiği sözleri tutar.                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 39.                                                                                                    | Şirketin üst yönetimi çalışanların kişisel gelişimini destekler.                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 40.                                                                                                    | İşim yeni gelişimleri takip etmemi gerektiriyor.                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 41.                                                                                                    | Uzmanlık alanımdaki kişilerin teknik gelişimlerini yakından takip ederim.                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 42.                                                                                                    | Şirket talep etmese bile işim ile ilgili yeni bir gelişmeyi öğrenirim.                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 43.                                                                                                    | Bilgiyi işimde kullanamasam bile, iş piyasasında önemli ise öğrenirim.                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 44.                                                                                                    | İşimi destekleyecek diğer alanlardaki gelişimleri takip ederim.                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 45.                                                                                                    | İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde bana daha fazla gelişim imkânı sağlayan başka bir şirkette iş bulabilirim.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 46.                                                                                                    | İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde bana daha fazla tecrübe kazanma fırsatı sağlayan başka bir şirkette iş bulabilirim.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 47.                                                                                                    | İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde daha itibarlı bir şirkette iş bulabilirim.                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 48.                                                                                                    | İşten ayrıldığım zaman aynı sektörde olmasa da başka bir şirkette bana daha fazla iş garantisi sağlayan bir iş bulabilirim. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 49.                                                                                                    | İşten ayrıldığım zaman başka bir sektörde iş bulabilirim.                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 50.                                                                                                    | Başka bir sektörde çalışmak beni rahatsız etmez.                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 51.                                                                                                    | Eğer fırsatım olursa, emekli oluncaya kadar bu şirkette çalışırım.                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 52.                                                                                                    | Eğer bana daha fazla para kazandıran bir iş bulursam işten ayrılırım.                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 53.                                                                                                    | Uzun süre aynı şirkette çalışmak insanı köreltir.                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 54.                                                                                                    | Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak iş bulma şansımı azaltır.                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 55.                                                                                                    | Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak işim ile ilgili gelişmeleri takip etmemi engeller.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 56.                                                                                                    | Uzun bir süre aynı şirkette çalışmak insanın yeteneklerini sınırlar.                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 57.                                                                                                    | Başka bir şirket daha iyi ücretli bir iş teklif etse kabul ederim.                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 58.                                                                                                    | Başka bir şirket daha iyi çalışma şartları sağlayan bir iş teklif etse kabul ederim.                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |
| 59.                                                                                                    | Başka bir şirket şimdiki ünvanımın üstünde ünvanlı bir iş teklif etse kabul ederim.                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> |

- 
1. Cinsiyetiniz ☐ Erkek ☐ Kadın
2. Statünüz ☐ Teknisyen ☐ Mühendis ☐ Uzman ☐ Müdür
3. Yaşınız .....
4. Eğitim durumunuz ☐ İlk Öğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
5. Yabancı dil biliyor musunuz? ☐ Evet ☐ Hayır
6. Bildiğiniz yabancı dilin seviyesi ☐ Başlangıç ☐ Orta ☐ Çok İyi
7. Kaç yıldır iş hayatındasınız? .....
8. Bulunduğunuz şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz? .....
9. Son bir yılı düşündüğünüzde kendinizi ne kadar verimli görüyorsunuz?
- ☐ Çok Verimli
- ☐ Verimli
- ☐ Biraz Verimli
- ☐ Pek Verimli Değil
- ☐ Verimli Değil
- ☐ Hiç Verimli Değil

**Araştırmaya katılarak sağlamış olduğunuz destek için teşekkür ederim.**

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

|          |                                                                      |           |       |
|----------|----------------------------------------------------------------------|-----------|-------|
| Adı      | Ali Osman                                                            | Soyadı    | UYMAZ |
| Doğ.Yeri | Kütahya                                                              | Doğ.Tar.  |       |
| Uyruğu   | T.C.                                                                 | TC Kim No |       |
| Email    | <a href="mailto:aliosmanuymaz@yahoo.com">aliosmanuymaz@yahoo.com</a> | Tel       |       |

### Eğitim Düzeyi

|          | Mezun Olduğu Kurumun Adı         | Mez. Yılı |
|----------|----------------------------------|-----------|
| Doktora  | İstanbul Üniversitesi            | 2012      |
| Yük.Lis. | Dowling College / New York / USA | 2005      |
| Lisans   | Kırıkkale Üniversitesi           | 1997      |

### İş Deneyimi

|    | Görevi                    | Kurum                        | Süre (Yıl - Yıl) |
|----|---------------------------|------------------------------|------------------|
| 1. | Yaşam Boyu Öğr. Mer. Mdr. | İstanbul Şehir Üniversitesi  | 2011- Devam      |
| 2. | Koordinatör               | Sistem Danışmanlık Ltd. Şti. | 2008-2011        |
| 3. | Proje Yöneticisi          | Dikey Kurumsal A.Ş. / ÜLKER  | 2005-2008        |
| 4. | Mdr. Yrd. / New York      | EXXONMOBIL CORP.             | 2002-2005        |

| Yabancı Dilleri | Okuduğunu Anlama* | Konuşma* | Yazma*  |
|-----------------|-------------------|----------|---------|
| İngilizce       | Çok İyi           | Çok İyi  | Çok İyi |