

**T.C.  
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

**Efe ÖZYURT**

**Yönetici Değişikliğinin Çalışan Performansına Etkisinde Örgüt  
Kültürü, Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın Rolü**

**Danışman:**

**Prof.Dr. Halit Targan ÜNAL**

**İstanbul, Temmuz 2022**



**T.C.  
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

**Efe ÖZYURT**

**152016008**

**Yönetici Değişikliğinin Çalışan Performansına Etkisinde Örgüt  
Kültürü, Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın Rolü**

**Danışman:**

**Prof.Dr. Halit Targan ÜNAL**

**İstanbul, Temmuz 2022**

**T.C.  
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

**Efe ÖZYURT**

**152016008**

**Yönetici Değişikliğinin Çalışan Performansına Etkisinde Örgüt  
Kültürü, Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın Rolü**

**Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :**

**Tezin Savunulduğu Tarih :**

**Tez Danışmanı : Prof.Dr. Halit Targan ÜNAL \_\_\_\_\_**

**İstanbul Doğu Üniversitesi**

**Diğer Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Abdülkadir TUNA \_\_\_\_\_**

**İstanbul Üniversitesi**

**Dr.Öğ.Üy. Bülent GÜNCELER \_\_\_\_\_**

**İstanbul Okan Üniversitesi**

**Dr. Hakan ÖZCAN \_\_\_\_\_**

**İstanbul Okan Üniversitesi**

**Dr. Öğ. Üy. Beyza TOKSOY \_\_\_\_\_**

**İstanbul Okan Üniversitesi**

# ÖNSÖZ

Günümüz organizasyonları Dünya'nın dört bir yanında yaşanan değişimlerle ekonomik, kültürel, toplumsal ve ticari gelişmelere ayak uydurmaya çalışmaktadır. Şirketlerin rekabette başarılı olmaları en değerli kaynakları, çalışanlarının performansına bağlıdır. Yöneticiler, çalışanların performansını örgütün hedefleri doğrultusunda koordine eder, denetler ve maksimize eder.

Yöneticilerin değişiminin örgütler üzerinde performans dahil olmak üzere pek çok etkisi gözlemlenmektedir. Bu nedenle örgütlerin yönetici değişikliği ile ilgili doğru kararları vermesi önemlidir.

Çalışmada yönetici değişikliğinin çalışan performansına etkisinde örgütün temelini oluşturan kültürdeki farklılıklarını, bilgilerin aktarımı ve görevlerin kabulünü gerçekleştiren örgütsel iletişim ve örgüte bağlılığının etkisini inceleyeceğim. Çalışmamın hem literatüre yeni bir bakış açısı kazandırmasını hem de hem de global yarışta örgütlere yol göstermesini amaçlıyorum.

Tez çalışmasını yürüttüğüm süre boyunca her konuda bana yol gösteren tez danışmanım Prof. Dr. Halit Targan Ünal'a, tez izleme komitesinde yer alan Doç. Dr. Abdulkadir Tuna'ya ve Dr. Öğ. Üye Bülent Günceler'e, verilerin toplanmasında gösterdikleri ilgi ve destek nedeniyle insan kaynakları yöneticilerine, çalışmalarımın her aşamasında beni destekleyen ve yanımda olan eşim Ece Nalçakan Özyurt'a ve son olarak bugünlere gelmemde büyük emeği olan anne ve babam, Zeliha ve Yaman Özyurt'a sonsuz teşekkür ediyorum.

Efe Özyurt

# İÇİNDEKİLER

## SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
ÖZET.....	xii
ABSTRACT .....	xiv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvi
TABLO LİSTESİ .....	xvii
<b>Bölüm 1. GİRİŞ VE AMAÇ .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problem Durumu .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Çalışmanın Amacı ve Önemi .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Literatür.....</b>	<b>8</b>
<b>1.5 MODELİN KURGUSU .....</b>	<b>11</b>
<b>1.6 HİPOTEZLER .....</b>	<b>11</b>
<b>1.7 ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI.....</b>	<b>13</b>
<b>Bölüm 2. KAVRAMLARLA İLGİLİ TEMEL BİLGİLER VE İLGİLİ</b>	
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>14</b>

<b>2.1 Çalışan Sirkülasyonu .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.1 Çalışan Sirkülasyonu Kavramı.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.2 Çalışan Sirkülasyonunun Önemi.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.3 Çalışan Sirkülasyonu Türleri .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3.1 Gönüllü/Gönülsüz Çalışan Sirkülasyonu .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3.2 Toplu İşten Çıkarmalar.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.4 Çalışan Sirkülasyonu Nedenleri .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.5 Çalışan Sirkülasyonu Yönetimi .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.6 Yönetici Sirkülasyonu ve Önemi .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Örgüt Kültürü .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1 Kültür Kavramı .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2 Örgüt Kültürü Kavramı.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3 Örgüt Kültürünün Önemi.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.4 Örgüt Kültürünün Öğeleri.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.4.1 Değerler.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.4.2 İnançlar .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.4.3 Normlar .....</b>	<b>25</b>

<b>2.2.4.4 Semboller .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.5. Örgüt Kültürünün Sınıflandırmaları .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.5.1 Cameron ve Quinn'in Sınıflandırması.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.5.2 Deal-Kennedy'nin Sınıflandırması.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.5.3 Denison ve Mishra'nın Sınıflandırması .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.5.4 Harrison ve Handy'nin Sınıflandırması .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.5.5 Miles ve Snow'un sınıflandırması .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.5.6 Ouchi'nin sınıflandırması .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.5.7 Geertz Hofstede'nin Sınıflandırması .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3 Örgütsel İletişim.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.1 İletişim Kavramı .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.2 Örgütsel İletişim Kavramı .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.3 Örgütsel İletişimin Önemi.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.4 Örgütsel İletişim Türleri .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.4.1 Biçimsel İletişim Kanalları.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.4.1.1 Yukarıdan Aşağıya İletişim .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.4.1.2 Aşağıdan Yukarıya İletişim .....</b>	<b>34</b>

2.3.4.1.3 Yatay İletişim .....	35
3.3.4.1.4 Çapraz İletişim .....	35
3.3.4.2 Biçimsel Olmayan İletişim .....	36
2.3.5 Örgütlerde Bireylerarası İletişim Kanalları .....	37
2.3.5.1 Yazılı İletişim.....	37
2.3.5.2 Sözlü İletişim .....	38
2.3.5.3 Sözsüz İletişim .....	38
2.3.6 Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler .....	39
2.3.7 Örgütsel İletişim Sınıflandırmaları.....	39
2.3.7.1 Roberts ve O'Reilly Sınıflandırması .....	40
2.3.7.2 Miles, Patrick ve King'in Sınıflandırması .....	40
2.3.7.3 Downs ve Hazen Sınıflandırması.....	41
2.4 Örgütsel Bağlılık .....	43
2.4.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	43
2.4.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	44
2.4.3 Örgütsel Bağlılığı etkileyen faktörler.....	44
2.4.3.1 Bireysel Faktörler .....	45

<b>2.4.3.2 İş ve Role İlişkin Faktörler .....</b>	<b>46</b>
<b>2.4.3.3 İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler .....</b>	<b>46</b>
<b>2.4.3.4 Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler .....</b>	<b>46</b>
<b>2.4.5 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları .....</b>	<b>47</b>
<b>2.4.5.1 Etzioni'nin Sınıflandırması.....</b>	<b>48</b>
<b>2.4.5.2 Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....</b>	<b>48</b>
<b>2.4.5.3 Wiener'in Sınıflandırması.....</b>	<b>49</b>
<b>2.4.5.4 Modway, Steers ve Porter'in Sınıflandırması.....</b>	<b>49</b>
<b>2.4.5.5 O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması.....</b>	<b>50</b>
<b>2.4.5.6 Meyer ve Allen'in Sınıflandırması .....</b>	<b>51</b>
<b>2.4.6 Örgütsel Bağlılığın Etkileri.....</b>	<b>54</b>
<b>2.5 Çalışan Performansı .....</b>	<b>56</b>
<b>2.5.1 Çalışan Performansı Kavramı.....</b>	<b>56</b>
<b>2.5.2 Çalışan Performansı Önemi.....</b>	<b>57</b>
<b>2.5.3 Çalışan Performansı Türleri.....</b>	<b>58</b>
<b>2.5.3.1 Görev Performansı.....</b>	<b>58</b>
<b>2.5.3.2 Bağlamsal Performans .....</b>	<b>59</b>

<b>2.5.4 Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler .....</b>	<b>60</b>
<b>2.5.5 Çalışan Performansının Sınıflandırmaları.....</b>	<b>61</b>
<b>2.5.5.1 Murphy'nin Sınıflandırması.....</b>	<b>62</b>
<b>2.5.5.2 Campbell'in Sınıflandırması.....</b>	<b>62</b>
<b>2.5.5.3 Borman ve Motowildo'nun Sınıflandırması.....</b>	<b>63</b>
<b>2.5.5.4 Viswesvaran'ın Sınıflandırması.....</b>	<b>63</b>
<b>2.5.5.5 Befort ve Hatrup'un Sınıflandırması .....</b>	<b>64</b>
<b>2.6 Teorik Öngörü ve Kuramsal Çerçeve.....</b>	<b>65</b>
<b>2.6.1 Yönetici Sirkülasyonu ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki .....</b>	<b>65</b>
<b>2.6.2 Yönetici Sirkülasyonu ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki.....</b>	<b>66</b>
<b>2.6.3 Yönetici Sirkülasyonu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....</b>	<b>68</b>
<b>2.6.4 Yönetici Sirkülasyonu ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki</b>	<b>69</b>
<b>2.6.5 Örgüt Kültürü Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki .....</b>	<b>72</b>
<b>2.6.6 Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....</b>	<b>74</b>
<b>2.6.7 Örgüt Kültürü ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki.....</b>	<b>76</b>
<b>2.6.8 Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....</b>	<b>78</b>
<b>2.6.9 Örgütsel İletişim ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki .....</b>	<b>79</b>

2.6.10 Örgütsel Bağlılık ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki .....	80
<b>Bölüm 3. YÖNTEM VE BULGULAR .....</b>	<b>82</b>
3.1 Yöntem .....	82
3.1.1 Araştırma Modeli.....	82
3.1.2 Alt Problemler .....	83
3.1.3 Araştırma Hipotezleri.....	84
3.1.4 Araştırma Evreni .....	85
3.1.5 Veri Toplama Yöntemi .....	85
3.1.5.1 Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği .....	86
3.1.5.2 Örgütsel İletişim Ölçeği.....	88
3.1.5.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	89
3.1.5.4 Çalışan Performansı Ölçeği .....	90
3.1.6 Kullanılan İstatistiksel Yöntemler .....	92
3.2 Bulgular.....	92
3.2.1 Ölçek Geçerlilik ve Güvenilirlikleri .....	92
3.2.1.1 Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği .....	92
3.2.1.2 Örgütsel İletişim Ölçeği.....	98

<b>3.2.1.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....</b>	<b>103</b>
<b>3.2.1.1 Çalışan Performansı Ölçeği .....</b>	<b>108</b>
<b>3.3 Demografik Özellikler .....</b>	<b>110</b>
<b>3.4 Ölçek Ortalamaları.....</b>	<b>110</b>
<b>3.5 Hipotez Testleri .....</b>	<b>116</b>
<b>3.5.1 Çalışanların Örgüt Kültürü Özellikleri ve Farklı Yönetici Sirkülasyonu Süreleri İstatistiksel Olarak Anlamli Derecede Farklılaşmaktadır .....</b>	<b>119</b>
<b>3.5.2 Çalışanların Örgütsel İletişim Alt Boyutları ve Farklı Yönetici Sirkülasyonu İstatistiksel Olarak Anlamli Derecede Farklılaşmaktadır .....</b>	<b>120</b>
<b>3.5.3 Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Farklı Yönetici Sirkülasyonu İstatistiksel Olarak Anlamli Derecede Farklılaşmaktadır .....</b>	<b>121</b>
<b>3.5.4 Yönetici Sirkülasyonunun Çalışan Performansına Etkisi, Örgüt Kültürü, Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın rolü .....</b>	<b>122</b>
<b>3.5.5 Çalışanların Örgüt Kültürü Özellikleri ve Örgütsel İletişim Alt Boyutları İstatistiksel Olarak Anlamli Derecede Farklılaşmaktadır ..</b>	<b>132</b>

<b>3.5.6 Çalışanların Örgüt Kültürü Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları İstatistiksel Olarak Anlamli Derecede Farklılaşmaktadır ..</b>	<b>133</b>
<b>3.5.7 Çalışanların Örgüt Kültürü Özellikleri ve Çalışan Performansı Alt Boyutları İstatistiksel Olarak Anlamli Derecede Farklılaşmaktadır ..</b>	<b>134</b>
<b>3.5.8 Çalışanların Örgütsel İletişim Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Üzerinde Doğrudan ve Pozitif Yönde Anlamli Etkileri Vardır ..</b>	<b>135</b>
<b>3.5.9 Örgütsel İletişim Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Alt Boyutları Üzerinde Doğrudan ve Pozitif Yönde Anlamli Etkileri Vardır ..</b>	<b>136</b>
<b>3.5.10 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Alt Boyutları Üzerinde Doğrudan ve Pozitif Yönde Anlamli Etkileri Vardır ..</b>	<b>137</b>
<b>Bölüm 4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>139</b>
<b>4.1. Tartışma ..</b>	<b>139</b>
<b>4.2. Sonuç ..</b>	<b>145</b>
<b>4.3. Öneriler ..</b>	<b>147</b>

<b>4.3.1. Yönetici Değişikliği yapmayı planlayan Organizasyonlara Yönelik Öneriler .....</b>	<b>147</b>
<b>4.3.2. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Yönelik Öneriler ....</b>	<b>148</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>150</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>180</b>
<b>EK A – Araştırmada bahsi geçen kavramlarla ilgili Literatürde çeşitli sonuçlar .....</b>	<b>180</b>
<b>EK B – Anket Formu.....</b>	<b>198</b>

# ÖZET

## Yönetici Değişikliğinin Çalışan Performansına Etkisinde Örgüt Kültürü, Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın Rolü

Bu çalışmada günümüzde rekabetin artması ile şirketlerin yapacağı yönetici değişikliklerinin çalışan performansına etkisinde rol oynayacağı düşünülen Örgüt Kültürü, Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık incelenmiş ve çalışmanın yönetici değişikliği planlayan şirketlere yol göstermesi amaçlanmıştır. Araştırmada Türkiye'nin en büyük 500 şirketinden beyaz yakalı 197 çalışan dahil edilmiştir. Araştırmaya katılım gönüllülük usulüne göre, basit tesadüfi örneklem yoluyla yapılmıştır.

Araştırmada farklı örgüt kültürlerine ait gruplar arasında gerçekleşen yönetici değişimi sıklığı açısından anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir ( $p>0.05$ ). Yönetici değişikliği gerçekleşme zamanı farklı olan gruplar incelendiğinde ise gruplar arasında örgütsel iletişim açısından anlamlı bir fark gözlemlenmemiş ( $p>0.05$ ) fakat örgütsel bağlılık açısından incelendiğinde ise daha yakın zamanlarda gerçekleşen yönetici değişikliklerinde çalışanların bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $p<0.05$ ).

Farklı sürelerde gerçekleşen yönetici değişikliklerinin çalışan performansına etkisi incelendiğinde farklı örgüt kültürlerine mensup çalışanların performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar gözlemlenmiştir ( $p<0.05$ ). Klan ve Adokrasi arasında farklılaşma olmuştur. Farklı sürelerde gerçekleşen yönetici değişiklikleri için örgütsel iletişimin çalışanların performansı üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir ( $p<0.05$ ). Etki gerek yönetici değişimi kısa sürede gerçekleştiğinde gerekse de orta vadede gerçekleştiğinde ve hatta gerçekleşmediği durumlarda dahi pozitif yönlü ve anlamlıdır.

Örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkileri incelendiğinde duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi gözlemlenmiş ( $p<0.05$ ) ve devam bağlılığında bir etki gözlemlenmemiştir ( $p>0.05$ ). Farklı sürelerde gerçekleşen yönetici değişikliklerinde örgütsel bağlılığın çalışan performansına etkisinde ise alt çalışan performansını pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir ( $p<0.05$ ). Daha kısa sürede

gerçekleşen yönetici değişikliklerinde duygusal ve normatif bağlılığın, daha uzun sürede gerçekleşen yönetici değişikliklerinde ise duygusal bağlılığın performans üzerinde pozitif etkileri gözlemlenmiştir ( $p<0.05$ ).

Şirketin içerisindeki dinamikleri etkileyen örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık incelendiğinde ise yapılan araştırmada bilgilendirme ve hedef belirleme alt boyutları için klan ve pazar, klan ve hiyerarşi, geri bildirim alt boyutu içinse klan ve pazar, klan ve hiyerarşi alt grupları için farklılık gözlemlenmiştir ( $p<0.05$ ). Örgütsel bağlılık alt boyutlarından Duygusal Bağlılık için klan ve adokrazi arasında, normatif bağlılık alt boyutu içinse klan ve hiyerarşi arasında anlamlı fark gözlemlenmiştir ( $p<0.05$ ). Örgütsel İletişim alt boyutları içinse Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki gözlemlenmiş ( $p<0.05$ ), Devam Bağlılığı ile gözlemlenmemiştir ( $p>0.05$ ).

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici değişikliği, çalışan performansı, örgüt kültürü, örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık

**Tarih:** 15.06.2022

# ABSTRACT

The Role of Organizational Culture, Organizational Communication and Organizational Commitment in the Effect of Managerial Change on Employee Performance

With the increase of competition today, companies are seeking managerial changes to stay competitive. This study is aiming to guide the companies who want to plan managerial change through examining the role of organizational culture, organizational communication and organizational commitment which are thought to play a role in employee performance. 197 white-collar employees from Turkey's largest 500 companies were included in the research. Participation was done on a voluntary basis, through simple random sampling.

No significant difference was observed in terms of the frequency of managerial change between groups that belong to different organizational cultures ( $p>0.05$ ) in the study. When the groups with different managerial change times were examined, no significant difference was observed between the groups in terms of organizational communication ( $p>0.05$ ). When it was examined in terms of organizational commitment, the commitment of the employees differed statistically in the ones with recent managerial changes ( $p<0.05$ ).

Effect of managerial changes in different periods on employee performance was examined further and statistically significant differences were observed between the performance of employees belonging to different organizational cultures ( $p<0.05$ ). Differences were seen between the employees that belong to clan and adocracy cultures. It was observed that organizational communication was effective on the performance of the employees when managerial changes that took place at different times ( $p<0.05$ ). The effect is positive and significant. This is valid both when the managerial change takes place in a short or medium term, and even when the change does not happen.

When the effects of organizational commitment on performance were examined, a positive effect of affective commitment and normative commitment on employee performance was observed ( $p<0.05$ ) but no effect was observed on continuance commitment ( $p>0.05$ ) was observed. Organizational commitment has a positive effect on employee

performance when manager changes took place, affecting employee performance in a positive manner ( $p < 0.05$ ). Positive effects of emotional and normative commitment on performance were seen in managerial changes that took place in a shorter time frequency, and emotional commitment in managerial changes that happened in longer time frequency in managerial changes were observed ( $p < 0.05$ ).

Lastly, organizational culture, organizational communication, and organizational commitment, which affect the dynamics within the company are examined. Starting with the organizational culture and organizational communication, differences between clan and market, clan and control were observed for information and goal setting ( $p < 0.05$ ) and differences between clan and market, clan and control for the feedback ( $p < 0.05$ ) sub-dimension of communication. Regarding the organizational culture and organizational commitment, there was a significant difference between clan and adhocracy for affective commitment and clan and control for normative commitment ( $p < 0.05$ ). On the organizational communication and commitment, a significant positive correlation was observed between all sub-dimensions of organizational communication with the affective commitment and normative commitment ( $p < 0.05$ ), but not with continuance commitment ( $p > 0.05$ ) sub-dimensions.

Keywords: Manager change, employee performance, organizational culture, organizational communication, organizational commitment

Date: 15.06.2022

# ŞEKİL LİSTESİ

## SAYFA NO:

Şekil 1.1: Araştırmanın Hipotezleri.....	13
Şekil 3.2: Örgütsel iletişim ölçeğinde bilgilendirme ve hedef belirleme alt boyutu frekans eğrileri.....	117
Şekil 3.3: Örgütsel iletişim ölçeğinde geri bildirim alt boyutu frekans eğrileri.....	117
Şekil 3.4: Çalışan Performansı Ölçeğın Frekans Eğrileri.....	118
Şekil 3.5: Çalışan Performansı Ölçeği, Görev Performansı alt boyutu Frekans Eğrileri ...	119
Şekil 3.6: Çalışan Performansı Ölçeği, Bağlamsal Performans alt boyutu Frekans Eğrileri .....	119

# TABLO LİSTESİ

## SAYFA NO:

<b>Tablo 3. 1:</b> Örgüt Kültürü Değerleme Ölçeği .....	86
<b>Tablo 3. 2:</b> Örgütsel İletişim Ölçeği .....	88
<b>Tablo 3. 3:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	90
<b>Tablo 3. 4:</b> Çalışan Performansı Ölçeği Maddeleri ve Boyutlara Göre Dağılımı.....	91
<b>Tablo 3. 5:</b> Klan Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Geçerliliği için Yapılan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları .....	93
<b>Tablo 3. 6:</b> Ölçeğin Geçerliliği İçin Yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Barlett's Testi Sonuçları .....	93
<b>Tablo 3.7:</b> Adokrazi Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Geçerliliği için Yapılan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları .....	94
<b>Tablo 3. 8:</b> Ölçeğin Geçerliliği İçin Yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Barlett's Testi Sonuçları .....	95
<b>Tablo 3. 9:</b> Pazar Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Geçerliliği için Yapılan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları .....	95
<b>Tablo 3. 10:</b> Ölçeğin Geçerliliği İçin Yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Barlett's Testi Sonuçları .....	96
<b>Tablo 3. 11:</b> Pazar Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Geçerliliği için Yapılan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları .....	96
<b>Tablo 3. 12:</b> Ölçeğin Geçerliliği İçin Yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Barlett's Testi Sonuçları .....	97
<b>Tablo 3. 13:</b> Örgütsel İletişim Ölçeğinin Geçerliliği için Yapılan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları .....	98
<b>Tablo 3. 14:</b> Ölçeğin Geçerliliği İçin Yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Barlett's Testi Sonuçları .....	99
<b>Tablo 3. 15:</b> Örgütsel İletişim Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Toplam Varyans Açıklama Gücü Sonuçları .....	100
<b>Tablo 3. 16:</b> Ölçeğin Geçerliliği İçin tekrarlanan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Barlett's Testi Sonuçları .....	101
<b>Tablo 3. 17:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Toplam Varyans Açıklama Gücü Sonuçları .....	101
<b>Tablo 3. 18:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Toplam Varyans Açıklama Gücü Sonuçları .....	102
<b>Tablo 3. 19:</b> Örgütsel İletişim Ölçeğinin Geçerliliği için Yapılan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları .....	103
<b>Tablo 3. 20:</b> Ölçeğin Geçerliliği İçin Yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Barlett's Testi Sonuçları .....	104

<b>Tablo 3. 21:</b> Çalışan Performansı Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Toplam Varyans Açıklama Gücü Sonuçları .....	105
<b>Tablo 3. 22:</b> Ölçeğin Geçerliliği İçin tekrarlanan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Barlett's Testi Sonuçları .....	106
<b>Tablo 3. 23:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Toplam Varyans Açıklama Gücü Sonuçları .....	106
<b>Tablo 3. 24:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Toplam Varyans Açıklama Gücü Sonuçları .....	107
<b>Tablo 3. 25:</b> Örgütsel İletişim Ölçeğinin Geçerliliği için Yapılan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları .....	108
<b>Tablo 3. 26:</b> Ölçeğin Geçerliliği İçin Yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Barlett's Testi Sonuçları .....	109
<b>Tablo 3. 27:</b> Çalışan Performansı Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Toplam Varyans Açıklama Gücü Sonuçları .....	109
<b>Tablo 3. 28:</b> Cinsiyete Göre Dağılım .....	110
<b>Tablo 3. 29:</b> Yaşa Göre Dağılım .....	110
<b>Tablo 3. 30:</b> Eğitim Durumuna Göre Dağılım .....	111
<b>Tablo 3. 31:</b> İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılım .....	111
<b>Tablo 3. 32:</b> İşletmede Hiyerarşik Konuma Göre Dağılım .....	111
<b>Tablo 3. 33:</b> Çalışılan Departmana Göre Dağılım .....	112
<b>Tablo 3. 34:</b> Yönetici Değişikliğine Göre Dağılım .....	112
<b>Tablo 3. 35:</b> Örgüt Kültürü Ölçeği ve Ölçek Boyutlarına Verilen Yanıtların Frekans ve Yüzde dağılımları .....	113
<b>Tablo 3. 36:</b> Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Ölçeği ve Ölçek Boyutlarına Verilen Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	113
<b>Tablo 3. 37:</b> Örgütsel İletişim Ölçeğinde Ölçek Ortalamalarının ve Normallik Analizi için Yapılan Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları .....	116
<b>Tablo 3. 38:</b> Çalışan Performansı Ölçeğinde Ölçek Ortalamalarının ve Normallik Analizi için Yapılan Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları .....	118
<b>Tablo 3. 39:</b> Farklı Kültürlere Ait Örgütlerin Yönetici Sirkülasyonlarına Göre Farkı .....	120
<b>Tablo 3. 40:</b> Çalışanların Örgütsel İletişiminin Farklı Yönetici Sirkülasyon Sürelerine Göre Farkı .....	121
<b>Tablo 3. 41:</b> Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Farklı Yönetici Sirkülasyon Sürelerine Göre Farkı .....	121
<b>Tablo 3. 42:</b> Çalışan Performansının Farklı Yönetici Sirkülasyon Sürelerine Göre Farkı .....	122
<b>Tablo 3. 43:</b> Farklı Kültürlerde Gerçekleşen Yönetici Sirkülasyon Süreleri ve Çalışanların Performanslarının Farkı .....	123
<b>Tablo 3. 44:</b> Farklı Kültürlerde Gerçekleşen Yönetici Sirkülasyon Süreleri ve Çalışanların Görev Performanslarının Farkı .....	124
<b>Tablo 3. 45:</b> Farklı Kültürlerde Gerçekleşen Yönetici Sirkülasyon Süreleri ve Çalışanların Bağlamsal Performanslarının Farkı .....	125

<b>Tablo 3. 46:</b> 1-3 Sene İçerisinde Gerçekleşen Yönetici Değişikliği - Çalışan Performansı İlişkisinde Örgütsel İletişimin Etkisi .....	126
<b>Tablo 3. 47:</b> 3-5 Sene İçerisinde Gerçekleşen Yönetici Değişikliği - Çalışan Performansı İlişkisinde Örgütsel İletişimin Etkisi .....	127
<b>Tablo 3. 48:</b> 5 Sene İçerisinde Gerçekleşmeyen Yönetici Değişikliği - Çalışan Performansı İlişkisinde Örgütsel İletişimin Etkisi .....	128
<b>Tablo 3. 49:</b> 1-3 Sene İçerisinde Gerçekleşen Yönetici Değişikliği - Çalışan Performansı İlişkisinde Örgütsel İletişimin Etkisi .....	129
<b>Tablo 3. 50:</b> 3-5 Sene İçerisinde Gerçekleşen Yönetici Değişikliği - Çalışan Performansı İlişkisinde Örgütsel İletişimin Etkisi .....	130
<b>Tablo 3. 51:</b> 5 Sene İçerisinde Gerçekleşmeyen Yönetici Değişikliği - Çalışan Performansı ilişkisinde Örgütsel İletişimin Etkisi .....	131
<b>Tablo 3. 52:</b> Örgüt Kültürü Özelliklerinin Örgütsel İletişim Alt Boyutlarında Farklılaşması .....	132
<b>Tablo 3. 53:</b> Örgüt Kültürü Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarında Farklılaşması .....	133
<b>Tablo 3. 54:</b> Örgüt Kültürü Özelliklerinin Çalışan Performansı Alt Boyutlarında Farklılaşması .....	134
<b>Tablo 3. 55:</b> Örgütsel İletişim Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi .....	135
<b>Tablo 3. 56:</b> Örgütsel İletişim Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi .....	136
<b>Tablo 3. 57:</b> Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi .....	137

# BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüzden yaklaşık olarak 2500 yıl önce Herakleitos'un dediği gibi “Değişmeyen tek şey değişimdir”. Değişim, iş hayatımızın olmazsa olmaz bir parçası olmakla birlikte çalışanların değişimi organizasyonlar için kalıcı bir problem olmuştur (Abbasi ve Hollman, 2000; Price, 1989; Staw, 1980).

Bu problemin nedeni de organizasyonların performansını belirleyen etkenlerin başında çalışanların gelmesidir. Çalışanların performansı aldıkları maaş, yaptıkları işten duydukları tatmin, gelecek planları ve yöneticileri ile olan ilişkilerinden etkilenmektedir (Nagaraju, D. B., ve Pooja, J., 2017). Çalışanlar yöneticilerinden destek gördüklerinde örgütün amaçlarına ulaşmak için daha fazla emek ve performans göstermektedir (Levinson, 1965; Eisenberger vd., 1986).

Çalışanların değişimi, çalışanların iş piyasası içerisinde şirketler, pozisyonlar veya çalışma durumunda (çalışan/işsiz) değişiklik olmasıdır. Çalışan değişimi ciroal girdi-çıkı döngüsünü bozarak organizasyonel üretkenliği düşürür (Bluedorn, 1982).

Organizasyonların performansı yalnızca çalışan değişikliklerinden değil, yönetici ve üst yönetim değişikliklerinden de etkilenir. Çeşitli araştırmalara göre çalışan değişimi daha üst seviyelerde gerçekleştiğinde organizasyonlar içerisinde daha fazla bozulmaya neden olurken (Kesner ve Dalton, 1994; Staw, 1980) bir diğer yandan çalışan değişiminin organizasyonlar için aslında pozitif etkileri de olduğu (Dalton, D. R. ve Todor, 1979) ortaya çıkmıştır. Birçok araştırma da çalışan sirkülasyonun kötü etkileri olmadığını fakat yeterli testlerin gerçekleştirilmediğine dikkat çekmiş (Hays 2004; Kim 2002; Perry 2004) ve çalışan sirkülasyonunun fonksiyonel olabileceğini paylaşmışlardır (Dalton ve Todor, 1979; Dalton, Krackhardt ve Porter, 1981). Bu nedenle organizasyonlar/örgütler ideal bir sirkülasyon oranına ulaşmak istemektedirler (Abelson ve Baysinger, 1984).

Farklı organizasyonlarda farklı sonuçların ortaya çıkmasındaki etkenlerden biri de örgüt kültürüdür. Kültür, çalışanların davranışlarını şekillendirir. Bu nedenle örgütle ilgili literatürde önemlidir. “Kültür, insanların günlük işlerini yaparken nasıl düşünmeleri, hareket

etmeleri ve hissetmeleri gerektiğine ilişkin kanıksanmış sayılar örüntüsü olarak tanımlanabilir.” (Eryılmaz, Gülova, 2019).

Kültür, fikirlerimizi oluşturmakla başlayıp, deneyimlerimizi şekillendiren, kararlarımızı etkileyen ve sonrasında ifadelerimizi belirleyen sembol ve anlamlar bütünüdür. Örgütsel Kültür ise örgütün ihtiyaçları doğrultusunda birleştirici, kapsayıcı özellikleri ile farklı bireylerin bir arada çalışmasını sağlar.

Kurumun güçlü bir örgütsel kültürünün olması, çalışanların görev performansı üzerinde kritik öneme sahip olmasa da, sorumluluklarının ötesinde davranışlarda bulunmalarını tetikleyen bağlamsal performansları açısından hayati önem taşımaktadır (Zhang, 2016).

Performansa etkisi birçok farklı araştırmada incelenen örgüt kültürünün yönetici değişikliği sırasında performansı nasıl etkilediği değerlendirilmelidir. Değerlendirme sırasında kültürün aktarımı ve benimsenmesini etkileyen örgütsel iletişim de incelenmelidir. Bireyler oldukça başarılı veya becerikli olabilir. İletişim sorunları ile karşılaştıklarında kendilerinin ve ekiplerinin başarısız olmalarına sebep olabilir (George ve Jones, 2005) veya örgütteki iletişim sürecini biçimlendiren bir kültür içerisinde sosyalleşerek, iletişim aracılığı ile zaman içerisinde kültürü değiştirebilirler (Gudykunst, 1997).

Kowalski, 2000 yılında yaptığı araştırmada kültürle iletişimin ilişkisinin varlığını sorgulamış ve örgütün içerisindeki iletişimi inceleyen araştırmaların iki kavramın birbiri ile ilişkili olduğunu gözlemlemiştir. Aradaki bağı iletişim, kültürü yükseltirken, kültür iletişimi yükseltir ve iletişim de kültürü besler diye tanımlamıştır.

Karaçor ve Şahin (2004), iletişimin örgütteki en kritik süreçlerden biri olduğuna dikkat çekmiştir. İletişim, kişilerin kendilerinin, buldukları grupların ve örgütün performanslarını ciddi oranda etkilemektedir. Örgütte yüksek performans elde edilebilmesi için örgütteki gruplarla üyelerin etkili bir iletişim içerisinde olması gerekmektedir.

Yöneticiler, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda ilerlemeleri için onlara örgütsel iletişimi sağlıklı kılarak yol göstermeye çalışır (Tuna, 2009).

Yöneticilerin aldıkları kararlar ve yaptıkları verimli planlamaların organizasyona fayda sağlayabilmesi için ekipleri ile düzgün bir iletişim aracılığı ile paylaşımları gerekmektedir (Can, 2006). Yeterli boyutta örgütsel iletişim kurulmadığında örgütsel bağlılığı da düşürdüğü gözlemlenmiştir (Kramer, 1999; Rodwell vd., 1998). Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü birbiri ile etkileşimde olan kavramlardır (Erdem, 2007).

Bahsi geçen tüm kavramlar ile ilişkisinden dolayı örgütsel bağlılık da araştırma modeline dahil edilmiştir. Örgütsel bağlılığın iş performansını pozitif etkilediği gözlemlenmiştir (Youssef, 2000).

Bir organizasyonun en değerli, stratejik kaynağı olan çalışanların (Nzitunga, 2016; Çankır, 2019) performansı birleşerek organizasyonun performansını oluşturur.

Çalışan, büyük şirketin veya firmanın yönetim yapısına girdiğinde, sadece bir 'işe' değil, kendi sosyal ve kültürel çevresini ve davranış kurallarını içeren bürokratik bir ortama geçmektedir (Quinn vd.,1997).

Bu araştırmada yönetici değişikliği gerçekleştiğinde çalışan performansının farklı örgüt kültürlerinde nasıl gerçekleştiği ve örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılıktan nasıl etkilendiği incelenecektir. Yapılan çalışmanın yönetim bilimleri alanında çalışma yapan araştırmacılar için önemli bilgiler içermesi ve organizasyonların performanslarını arttırmak için alacağı kararlardan biri olan yönetici değişikliği planlarında örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılıkları inceleyerek doğru kararlar verebilmesi açısından yol göstermesi amaçlanmaktadır.

## **1.1 PROBLEM DURUMU**

İnsan sermayesi perspektifi işten ayrılmanın örgütsel performansı etkilediğini, çünkü çalışanların eğitim ve tecrübe yoluyla geliştirdikleri kıymetli bilgi ve becerilerin kaybına ve ayrıca örgütsel hafıza kaybına yol açtığını öne sürmektedir (Dess & Shaw, 2001). Benzer şekilde, sosyal sermaye perspektifi, çalışanların işten ayrıldığında kolayca değiştirilemeyecek olan sosyal ilişkilere gömülü sermaye ve kaynaklar oluşturması nedeniyle

işten ayrılmanın örgütsel performansı etkilediğini öne sürer (Shaw, Duffy, Johnson ve Lockhart, 2005).

Bu görüşler, devir oranları ile satış performansı (Kacmar vd., 2006), maliyet etkinliği (Alexander, Bloom ve Nuchols, 1994) ve verimlilik arasında negatif ilişkiler bulan çalışmalar tarafından desteklenmiştir (Hancock vd., 2013). Bu bağlamda oluşan masraflar insan ve sosyal sermayenin kaybı göz önüne alındığında çalışanların örgütte tutulması için efor sarf edilmesi daha efektif olabilir (Boudreau ve Ramstad, 2007).

Günümüz iş dünyasındaki yöneticiler, uluslararası şirketlerin rekabet avantajının benzersiz küresel bilgi ve deneyime dayandığı konusunda giderek daha bilinçli hale geliyor. Sonuç olarak, bu becerilere sahip yöneticilerin elde tutulması, uluslararası kuruluşların temel endişelerinden biridir (Vidal, Valle ve Aragon, 2007).

Firmalar yalnızca kendi performanslarını değil, rakiplerine karşı rekabet avantajını yakalamak için değerli insan sermayesine yatırım yapmaktadır (Gardner, 2005),

2017 yılında Harvard Business Review'da yayınlanan bir makale, Amerika Birleşik Devletleri firmalarının satış görevlilerini eğitmek için yılda 15 milyar dolar harcadığını tahmin etmekte ve endüstri, tek bir satış görevlisi için 65 bin doları aşan ciro maliyeti oluştuğunu belirtmektedir (Caemmerer, Goerne ve Mulki, 2021).

Çalışan devri ve onun öncülleri, on yıllardır araştırmalarda popüler konular olmuştur (Griffeth vd., 2000; Hom ve Kinicki, 2001) fakat yönetici değişikliği ile ilgili çok fazla araştırma yapılmamıştır (Kangas vd., 2018).

Yöneticilerle ilgili araştırmalar genellikle üst yönetim değişikliğine odaklı yapılmıştır. (Furtado ve Karan, 1990). Birçok araştırma yeni gelen tepe yöneticilerin performans ile ilişkili olup olmadığını incelememekle birlikte teorik bir modelin inşası için yararlı olan bağlamsal bilgiler sağlamaktadır (Boyne ve Dahya, 2002).

Kamu alanında yapılan çalışmalarda yeni bir yöneticinin işe alınmasında organizasyona yeni fikirlerin aşılmasını sağlayabileceği ve mevcut çalışanları performansı iyileştirme

konusunda motive edebileceği, maliyet tasarruflarına imkân sağlayabileceği gözlemlenmiştir (Dalton ve Todor 1979; McElroy, Morrow ve Rude 2001).

Hill (2005), yönetici değişikliğinin hemen olumsuz bir etkiye sahip olabileceğini, ancak örgütsel performans üzerinde uzun vadeli olumlu bir etkiye sahip olabileceğini bulmuştur.

Yönetimin liderlik vasıflarının çalışan performansını güçlü bir şekilde etkilediğini ve çalışan motivasyonunun artması ile daha iyi performans gösterdikleri gözlemlenmiştir (Koçak ve Özüdoğru, 2012).

Yönetici değişikliği bir organizasyonun canlılığı (Furtado ve Karan 1990) ve performansı üzerinde olumsuz bir etki de yapabilmektedir (Hill 2009).

Yöneticiler arasında gerçekleşen devrin öncülleri hakkında ek araştırma yapılmasına yönelik birçok çağrı yapılmıştır (Hambrick vd., 2005; Lee ve Ashforth 1993) ve yöneticiler arasındaki fiili iş değişikliğine ilişkin araştırmalar açısından araştırmalarda eksiklik vardır. (Kangas vd., 2018).

Sosyal sistem (ör., organizasyon), kişilerden büyük bir yapıyı oluşturduğu için çalışanların etkin bir şekilde görevlerini yerine getirebilmesi için öncelikle sistemin amaçlarını, değerlerini bilmeli ve kabul etmelidir (Vandenberghe, Bentein ve Panaccio, 2017).

Örgüt kültürü çalışanların örgütün ortak değer ve normları doğrultusunda tutum ve davranış göstermesini sağlayan sistemdir (O'Reilly ve Chatman, 1996). Örgüt kültürünün performans üzerindeki etkilerini gösteren pek çok araştırma yapılmıştır. Adokrasi, hiyerarşi, pazar ve klan kültürü arasındaki önemli korelasyonlar açısından birçok çalışma olsa dahi regresyon analizinde anlamlı sonuçlar alınamamıştır (Zeb, vd., 2021).

Çalışan ve örgüt arasındaki iletişim oldukça önemli olduğu gibi yöneticiler ve örgütün başarısında da iletişim önemli rol oynar (Harris, 2002). İletişim bireylerin ve grupların ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlar ve karar vermeyi kolaylaştırır (Robbins ve Judge, 2008). Üretkenliği etkiler ve etkili bir şekilde gerçekleştiğinde örgütün başarısına büyük katkı sağlayacağı söylenebilir (Gökçe vd., 2012).

Literatüre göre örgütsel bağlılık sadece çalışanın örgütte devam etme isteği olarak tanımlanmaz. Bunun yanı sıra örgütün hedef ile amaçlarına erişmesi için çalışması olarak da tanımlanabilir. Bundan dolayı yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların performanslarının da yüksek olması beklenmektedir (Steyrer, Schiffinger ve Lang, 2008).

Organizasyonların rekabette avantaj sağlamak için en değerli kaynakları olan çalışanlarının (Cardy ve Lengnick-Hall, 2011) yönetici değişikliği gerçekleştiğinde performansları ile farklı gözlemler yapılmıştır. Aynı şekilde organizasyonu oluşturan farklı kültürel özellikler gözlemlendiğinde farklı sonuçlara ulaşılmış ve bazı çalışmalarda örgütsel iletişimin ve bağlılığın performanstan etkilendiği gözlemlenmiştir.

Farklı örgüt yapılarında çalışanlar örgütün amaçları, değerleri doğrultusunda bilgi alışverişi yaptığı ve örgüte bağlı bir şekilde hareket ettiklerinde artık bir sistemin parçası olmuş mudur? Örgütlerin amaçlarını ve değerlerini aktaran, çalışanları yönlendiren ve denetleyen yöneticileri değiştiğinde ne gibi sonuçlar ortaya çıkacaktır?

İnsan sermayesinin bu denli önemli olduğu günümüzde her ne kadar alan uygulamalarında ve literatür çalışmalarında ilgili başlıkların ayrı ayrı incelenmesinin önemli olduğu vurgulansa da bu konuda çalışmanın olmaması, literatürde bu yönde bir eksikliğin olduğunu göstermektedir. Araştırmada bu probleme yanıt aranmıştır.

## 1.2 ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yönetici ekibinin motivasyonunu yüksek tutar, süreç planlaması yapar, bir araya getirir, yönetir ve işin doğru yapılp yapılmadığını denetler .Yöneticiler örgütün yapısı, ortamı, işleyiş ve süreçleri, üretimi ve kültürü üzerinde etkiye sahiptir. Bu sayede çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve çalışma motivasyonlarını etkiler (Kavanagh ve Ashkanasay, 2006, Smid vd., 2006).

Yönetici değişikliği çalışanlara daha iyi performans göstermeleri için teşvik edici bir motivasyon sinyali olarak hizmet edebilmekle (McElroy, Morrow ve Rude 2001) birlikte çalışanlar arasında belirsizliğe ve örgütün geleceğine ilişkin inançlarına (Klotz ve Zimmerman, 2015) neden olabilir ve bir yöneticiyi değiştirmek zor ve zaman alıcı olabilir (Kangas vd., 2018).

Günümüzde organizasyonların hayatta kalması ve başarısı, zorlu rekabet ortamında kaliteden ödün vermeden maliyetleri en aza indirmeye bağlıdır. (Gökçe vd., 2020) Literatürde bu bağlamda örgüt kültürü gruplarının, çalışanların örgütsel iletişim ve bağlılık seviyelerinin çalışan performansı ile ilişkileri araştırılmıştır.

Yöneticilerin etkisinin analizi bir avuç vaka çalışması ve yöneticilerin kendi deneyimlerinin yansımalarından ibarettir (Boyne ve Dahya, 2002).

Henüz literatürde bununla ilgili kuramsal bir birlik ve etraflı bir çalışma olmayıp, bu bağlamda önemli bir açık olduğu ifade edilebilir. Araştırmanın bu boşluğu doldurması, alanda yapılması planlanan araştırmalara yön göstermesi ve ülkemizdeki örgütlerde verimliliği arttırmak için planlanan yönetici değişikliklerinde örgüt içerisindeki doğru bileşenlere odaklanılarak çalışan performanslarının iyileştirilmesi amaçlanmaktadır.

## 1.4 LİTERATÜR

Çalışan devri ve onun öncülleri, on yıllardır araştırmalarda popüler konular olmuştur (Griffeth vd., 2000; Hom ve Kiniki 2001); ancak yöneticilerin bir kuruluştan ayrılması çok daha az çalışılmıştır (Kangas vd., 2018).

Yöneticilerin bir kuruluştan ayrılmalarının sonuçları önemli olsa da özellikle yöneticiler arasındaki fiili iş değişikliğine ilişkin araştırmalar açısından araştırmalarda eksiklik vardır. (Kangas vd., 2018)

Yönetici devir hızına ilişkin çalışmalar büyük ölçüde örgütün büyüklüğü, örgütsel demografi ve performans gibi kuruluş düzeyindeki değişkenlerin ölçülmesine dayanıyordu (Grusky 1961; Harrison vd., 1988; Wagner vd., 1984); oysa işin diğer "daha yumuşak" yönleri keşfedilmemiş kaldı.

Yöneticilerin örgütle özdeş olarak algılanma derecesinin sonuçlarını incelemeye yönelik çeşitli araştırma (Vanderberghe, Bentein ve Panaccio, 2017) çabaları vardır.

Yönetici değişikliğinin bir organizasyonun canlılığı (Furtado ve Karan, 1990) ve performansı (Hill, 2009) üzerinde olumsuz bir etkisi olabileceği bilinmesine ve yöneticiler arasında fiili devrin öncülleri hakkında ek araştırma yapılmasına yönelik birçok çağrıya rağmen (Hambrick vd., 2005; Lee ve Ashforth, 1993), çoğu araştırma işten ayrılma niyetlerine ve alt düzey çalışanlar arasında odaklanmıştır (Kangas vd., 2018).

Das ve Kalita (2019) çalışmalarında, Hindistan'da emek yoğun endüstrilerin istihdam üzerindeki etkilerini firma bazında incelemişlerdir. Çalışmada emek yoğun sektörler bir yandan sermayenin uluslararası dolaşımı ve istihdam konusunda yarar sağlarken, bir yandan da firmalar arası rekabette önemli katkıları olduğu ifade edilmiştir.

McElroy vd. (2001) çalışmalarında finansal sektördeki firmalar içerisinde yer alan farklı tipteki çalışan sirkülasyonlarının etkisini incelemiş, toplu işten çıkarmada performansı düşürdüğünü gözlemlemiş fakat gönüllü/gönülsüz değişimler için farklı sonuçlara ulaşmıştır.

Abelson ve Baysinger (1984) çalışmalarında çalışan değişiminin yarattığı maliyetleri ve faydaları optimum seviyede dengeleyerek fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çalışan sirkülasyonu olarak ifade etmiştir ve U şekli modelini önermiştir.

Kwon ve Rupp (2013) çalışmalarında çalışan sirkülasyonu ve şirket performansını araştırmışlardır. Çalışanların performansının farklılaşmasının (yüksek, düşük performans), insan ve sosyal sermayenin yönetimini Güney Kore'deki firmaları inceleyerek analiz etmiştir ve yüksek performans gösteren çalışanların değişiminin performansı negatif etkilediğini göstermektedir.

Hill (2019) çalışmasında yönetici değişikliğinin örgüte etkisini incelemiş ve beysbol sporundaki yöneticilerin değişiminde ve yöneticilerin değişim sıklığının artması ile performansın negatif etkilendiğini gözlemlemiştir.

Gökmen (2010) çalışmasında bir işletmenin performansına etki eden en önemli öğelerden bir tanesinin yönetici olduğuna dikkat çekmiş, tepe yöneticisinin değişimini incelemiştir. İşletmenin halihazırdaki yapısının değiştirerek kaynakların daha etkili kullanılması ile verimlilik artırılmıştır.

Böyükaslan vd. (2017) çalışmalarında işletmelerin kültürü ve performansının uzun yıllardan bu yana sahip olduğu girift yapısı nedeni ile karmaşık bir hal sergilediği ve alanda hala canlı bir konu olduğunu belirtmiştir. Buna karşın araştırmaları derleyen, içerisindeki girdileri eleştiren çalışmaların eksikliğine dikkat çekmektedir.

Özutku, H. (2008) çalışmasında çalışanların iş performansı ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde çalışan bir fabrikada yaptığı araştırmada örgüte duyulan duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki gözlemlenmiş, fakat normatif bağlılık ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir.

Yücek ve Koçak (2014) çalışmalarında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiş, Cameron ve Quinn'in ölçeğini Türkçe'ye çevirerek örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler gözlemlemiştir. Örgüt kültürünün alt

boyutlarında klan kültürü ve adokrasi kültürü ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Pazar kültürü ve hiyerarşi kültürüyle ilişkisi incelendiğinde ise negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Devam bağlılığıyla ilgili ilişkiler incelendiğinde hiyerarşi kültürü ve pazar kültürünün pozitif yönlü, klan kültürü ve adokrasi kültürününse negatif yönlü ilişki saptanmıştır.

Özpehlivan (2015), kültürel farklılıkların örgütlerde örgütün iletişimi, çalışanın tatmini, çalışanın performansı ve örgüte bağlılığı arasındaki ilişkiyi Türkiye ve Rusya için tekstil sektöründe faaliyet gösteren çalışanlarda ayrı ayrı değerlendirmiş ve örgüt kültürünün çalışanın işinden tatmin olması, örgütsel iletişiminin etkinliği, örgüte duyduğu bağlılığı ve çalışanın performansını etkilediğini ve iki ülke arasındaki kültürel farklılıkların buna sebep olduğunu gözlemlemiştir.

Connolly (2018) durgunluk döneminde gerçekleşen şehir yöneticilerinin değişimini araştırmış ve mali sonuçlarına bakmıştır. Araştırmasında geçmiş dönemde gerçekleşen pek çok çalışmayı (Abelson ve Baysinger 1984; Dalton ve Todor 1979; Kellough ve Osuna 1995; McElroy, Morrow ve Rude 2001; Price, 1989; Staw 1980) inceleyerek yönetici değişimi ile ilgili pek çok olumlu ve olumsuz sonucun olduğunu ve kendi gerçekleştirdiği çalışmada yeni yöneticinin pozisyonu ne kadar süre elinde tuttuğuna bağlı olarak, yönetim devrinin daha iyi mali sonuçlara yol açabileceğini gözlemlemiştir.

Vandenbergh, Bentein ve Panaccio, (2017) rol teorisi ve yapısal işlevsellikten yola çıkarak, çalışanların örgütlere duyduğu duygusal bağlılığı ile yöneticisine duyduğu duygusal bağlılık arasındaki zamansal ilişkiyi ve bu bağlılıkların ciroyu nasıl etkilediğini incelemiştir. Araştırmalarında yöneticilerin rollerinin sistemin beklentileri ile şekillenerek çalışanlarına örgütün bir temsilcisi olarak algılandığını gözlemlemiştir. Çalışanların sosyal sistemin hedeflerini ve değerlerini özümseyerek hareket ettiklerini ve örgütlerin efektif bir şekilde işleyebilmeleri için çalışanların örgüte bağlılıklarının arttırmalarını tavsiye etmektedirler.

Literatürde bahsi geçen çalışmaların yanı sıra pek çok çalışma araştırma örgütlerin işleyişi hakkında bilgi vermiş ve çalışmaya katkıda bulunmuştur. İlgili çalışmalar Ek A'de yer alan tabloda görüntülenebilir.

## 1.5 MODELİN KURGUSU

Çalışmanın amacı çerçevesinde, öncelikle literatürde eksikliği vurgulanan yönetici değişimi incelenecektir. Farklı sürelerde yönetici değişimi gerçekleşen gruplarda hangi örgüt kültürlerinin gözlemlendiği, çalışanların iletişiminin ve bağlılıklarının farklılaşp farklılaşmadığı incelenecektir.

Daha sonrasında temel hipotez olan, farklı sürelerde yönetici değişikliği gerçekleşen grupların performansı arasında fark olup olmadığı, performansın örgüt kültürü ile farklılaşp farklılaşmadığı incelenecek ve örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılığın ilişkiyi nasıl etkilediği araştırılacaktır.

Bundan sonra sistemin yapısı incelenecek, farklı örgüt kültürlerindeki örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılığın farklılaşması incelenecektir. Son olarak örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

## 1.6 HİPOTEZLER

Yukarıda çerçevesi çizilen esas amaca yönelik olarak bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H1: Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve farklı yönetici sirkülasyonu süreleri istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

H2: Çalışanların örgütsel iletişim özellikleri ve farklı yönetici sirkülasyonu süreleri istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

H3: Çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutları ve farklı yönetici sirkülasyonu süreleri istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

H4: Farklı yönetici sirkülasyon süreleri ve çalışanların performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık vardır.

H4A: Farklı kültürlerde gerçekleşen yönetici sirkülasyon süreleri ve çalışanların performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık vardır.

H4B: Farklı kùltùrlerde gerekleŒen yùnetici sirkùlasyon sùreleri ve alıŒanların gùrev performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık vardır.

H4C: Farklı kùltùrlerde gerekleŒen yùnetici sirkùlasyon sùreleri ve alıŒanların bağlamsal performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık vardır.

H4D: Yùnetici sirkùlasyonunun alıŒan performansı alt boyutları üzerindeki etkisinde Örgùtsel İletiflim alt boyutlarının pozitif yùnde anlamlı etkileri vardır.

H4E: Yùnetici sirkùlasyonunun alıŒan performansı alt boyutları üzerindeki etkisinde Örgùtsel Bağlılık alt boyutlarının pozitif yùnde anlamlı etkileri vardır.

H5: alıŒanların örgùt kùltùrù özellikleri ve örgùtsel iletişim alt boyutları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaŒmaktadır.

H6: alıŒanların örgùt kùltùrù özellikleri ve örgùtsel bağlılık alt boyutları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaŒmaktadır.

H7: alıŒanların örgùt kùltùrù özellikleri ve alıŒan performansı alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yùnde anlamlı etkileri vardır.

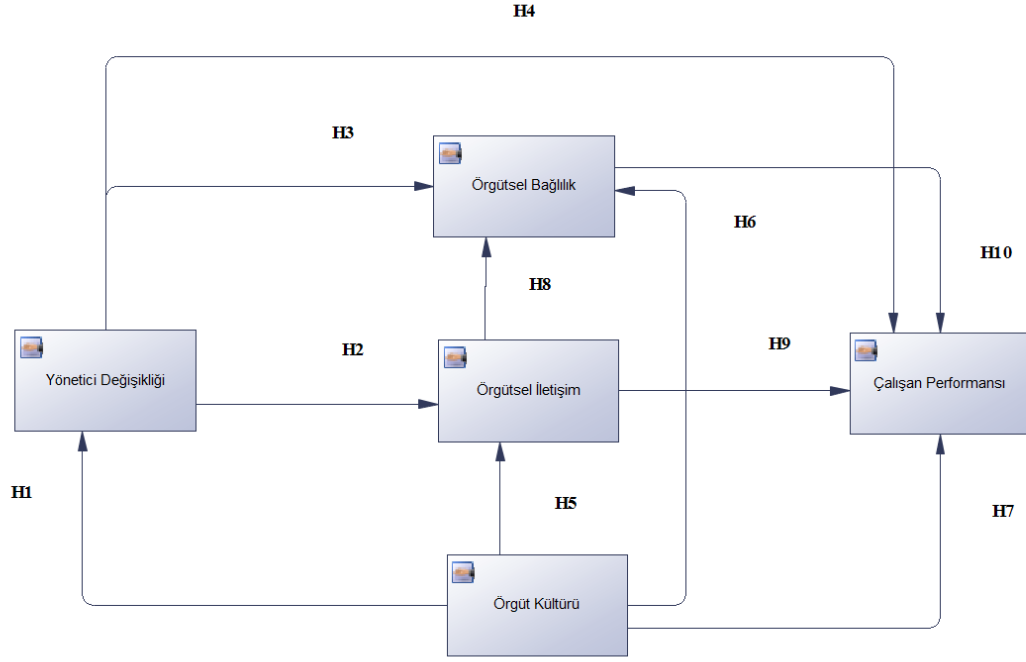
H8: Örgùtsel iletişim alt boyutlarının örgùtsel bağlılık alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yùnde anlamlı etkileri vardır.

H9: Örgùtsel iletişim alt boyutlarının alıŒan performansı alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yùnde anlamlı etkileri vardır.

H10: Örgùtsel bağlılık alt boyutlarının alıŒan performansı alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yùnde anlamlı etkileri vardır.

AraŒtırmanın hipotezleri Œekil 1.1’de gùsterilmiŒtir.

**Şekil 1.1:** Araştırmanın Hipotezleri



## 1.7 ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren en büyük 500 şirket içerisindeki beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. İstanbul Sanayi Odası’nın gerçekleştirdiği Türkiye’nin en büyük 500 şirketin araştırmasına göre ilgili şirketlerde toplam 678.917 çalışanın faaliyet göstermektedir (Web\_1, 2022). Bu durum şirketlerin büyüklüğü ve sonuçların genellenebilirliğine bazı sınırlamalar getirmektedir.

Araştırmaya katılım gönüllülük usulüne göre, basit tesadüfi örneklem yoluyla yapılmıştır. Araştırmaya toplam 197 şirket çalışanı katılmıştır.

Çalışanların performanslarının kendilerinin geri bildirimini ile alınmış olması da yine çalışmaya sınırlama getirmektedir. Özellikle, performansın farklı paydaşlar tarafından farklı görülmesi muhtemeldir (Kimberley vd., 1983; Cameron 1986).

## **BÖLÜM 2. KAVRAMLARLA İLGİLİ TEMEL BİLGİLER VE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE**

Çalışmanın amacı yönetici değişikliğinde çalışanların performansına örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılığın incelenmesidir.

Yöneticiler çalışmalarını motive eder, onlarla birlikte plan yapar, diğer çalışma arkadaşları ile birlikte çalışması için koordine eder ve denetler. Bu nedenle yöneticiler işletmelerin hayati kararlar alarak maddi ve manevi varlığı için oldukça önemlidir.

Organizasyonlar bünyelerine yeni fikirler aşılacak, çalışanları daha efektif bir şekilde yönetmek ve rekabet avantajı sağlamak amacı ile yönetici değişiklikleri yapmaktadır. Tez konusunun kapsamını şekillendiren yönetici değişikliği çalışan değişikliğinin farklı bir versiyonudur. Bunun için ilk öncelikle çalışan ve yönetici sirkülasyonunu anlamak gereklidir. Daha sonrasında örgütün işleyişini şekillendiren temel taşları örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık kavramlarının açıklanmasına ve temel bilgilere gereksinim vardır. Bu nedenle bu bölümde açıklanması ve bilgilendirilmesi gereken kavramlara ve kavramların birbiri ile ilişkisine yer verilecektir.

### **2.1 ÇALIŞAN SİRKÜLASYONU**

#### **2.1.1 ÇALIŞAN SİRKÜLASYONU KAVRAMI**

Çalışan sirkülasyonu, çalışanın firmalar, işverenler, meslekler arasında ve hatta istihdam ve işsizlik durumları arasındaki rotasyonudur (Burgess, 1998).

Çalışan sirkülasyonu 19. yüzyıldan beri dikkat çeken bir alandır. Leschoeir'in 1919'daki çalışması çalışan sirkülasyonu üzerine yapılmış en eski çalışmalardan biridir. O zamandan beri konu üzerine nedenleri ve sonuçları ile ilgili ciddi sayıda deneysel çalışma yapılmıştır (Deery, 2008; Johnsrud ve Rosser, 2002; Sun ve Wang, 2016).

Çalışan sirkülasyonunu etkileyen işten ayrılma eğilimi de birçok araştırmaya konu olmuş ve çalışanların kendi istekleri ile örgütten ayrılmak adına aldıkları tutum ve davranışlar olarak tanımlanmıştır (Mobley, 1977, Mobley vd., 1978).

Bu alanlarda araştırmaların yapılmasındaki bir sebep de çalışan sirkülasyonunun maliyetli olabilmesidir (Lee, 2000).

Çalışan sirkülasyonu ve bunu etkileyen faktörler için farklı araştırmalar ve sonuçlar elde edilmiştir. March ve Simon (1958), çalışan sirkülasyonunun çalışan memnuniyeti ve alternatif iş imkanları ile yönlendirildiğini öne sürmüştür (Thorme ve Greenwald, 2020). Bluedorn (1982) çalışan sirkülasyonunun üç yönünü örgütsel bağlılık ve iş tatmini etrafında toplamıştır (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974). Bluedorn (1982)'a göre bu üç yön, bireysel (çalışanın yaşı ve kalma veya ayrılma isteği), organizasyonel (rutinleşme) ve çevreseldir (iş fırsatları). Jackofsky (1984) ise çalışan sirkülasyonunun tahmininde performans ve çalışan memnuniyetinin daha iyi sonuçlar verdiğini söylemektedir.

Gönüllü/Gönülsüz çalışan sirkülasyonu konseptleri ve işlevsel ve işlevsiz çalışan sirkülasyonu modelleri geliştirilmiş ve test edilmiştir (Dalton ve Todor, 1979; Dalton ve Todor, 1982; Dalton, Todor ve Krackhardt, 1982).

Çalışan sirkülasyonunun nedenleri ve gelişimi konusunda farklı modeller oluşturulmuş bu çalışmalar incelendiğinde farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Çoğu zaman modeller çalışan sirkülasyonundaki varyansın 15%'inden fazlasını açıklayamamaktadır (Lee ve Mitchell, 1994).

Çalışan sirkülasyonu araştırmalarının odağını, çalışanların firmada kalma nedenlerine değiştiren Mitchell ve arkadaşları (2001) firmada kalma nedenlerini şu şekilde tanımlamıştır: çalışanların diğer çalışanlara veya faaliyetlere ne ölçüde bağlı oldukları, işlerinin ve topluluklarının yaşam alanlarındaki diğer yönlere ne kadar benzer veya bunlara ne ölçüde uyduğu, bağlantıların kopma kolaylığı ve ayrılırlarsa nelerden vazgeçecekleridir (Mitcell vd., 2011).

## 2.1.2 ÇALIŞAN SİRKÜLASYONUNUN ÖNEMİ

Çalışanlar organizasyonlar arası rekabette avantaj sağlamak için en değerli ve taklit edilemez kaynaklardır (Cardy ve Lengnick-Hall, 2011). Bu nedenle, çalışanları elde tutma çoğu kurum için en önemli hususlardan biri olmuştur (Milman ve Dickson, 2014) ve çalışan sirkülasyonu eski literatürden bu yana oldukça önemlidir (Mosher ve Kingsley, 1936).

Nitelikli çalışan sermayesi azalırken eş zamanlı olarak öneminin artması bu konuya yeni bir aciliyet kazandırmaya başladı. Yöneticiler ve araştırmacılar, çalışanı elde tutmaya yönelik acil durum yaklaşımları geliştirmeye teşvik edilmiştir. Bu nedenle çalışan sirkülasyonundaki zamana, demografik gruba ve diğer hususlara bağlı olan farklılıklar anlaşılmalı ve ayarlanmalıdır (Lee ve Rwigema, 2005).

Yöneticiler çalışanlarının kendi isteği ile işi bırakmasını zamanında tespit edemediği ve önlemler alamadığı durumlarda örgütlere küçümsenemeyecek kadar önemli ve hesaplanması güç maliyetler doğurabilir. (Lee, 2000; Özer ve Günlük, 2009) Çalışan sirkülasyonunun örgütler için maliyetlerine iş akdi sonlandırma, pazarlama, işe alım, aday takibi, oryantasyon, transfer ücreti ve taşınma ücreti gibi maliyetler cepten ödenen veya görünen maliyetler olarak kategorize edilebilir (Jac Fitz-Enz, 1997). Bunun yanı sıra çalışan sirkülasyonu örgüt içindeki sosyal ilişkilerin karakterini yansıtan, üyelerin kolektif hedef yönelimi ve paylaşılan güven düzeyleri aracılığıyla gerçekleştirilen sosyal sermayeyi tüketir (Leana ve Van Buren, 1999).

Çalışan sirkülasyonunun maliyetleri ve dezavantajlarını belirten birçok çalışmaya karşın bir kısım çalışma da sirkülasyonunun kurumlar için kötü olduğunun çoğunlukla test edilmediğini iddia etmekte (Hays, 2004; Kim, 2002; Perry, 2004) ve çalışan sirkülasyonunun işlevsel olabileceğini paylaşmışlardır (Dalton ve Todor, 1979; Dalton, Krackhardt ve Porter, 1981). Bu nedenle organizasyonların/örgütlerin ideal bir sirkülasyon oranına ulaşmak istemektedirler (Abelson ve Baysinger, 1984).

## **2.1.3 ÇALIŞAN SİRKÜLASYONU TÜRLERİ**

### **2.1.3.1 Gönüllü/Gönülsüz Çalışan Sirkülasyonu**

Gönüllü çalışan sirkülasyonu, çalışanın kendi isteği ile şirketten ayrılmaya karar vermesidir. Gönülsüz ayrılık ise çalışanın iş akdinin organizasyon tarafından sonlandırılmasıdır.

Gönüllü çalışan sirkülasyonu örgütler için oldukça maliyetli olabilir. Görevlerin yeniden atanması, işe alım ve eğitim süreci işin içinde dahil edildiğinde bir çalışanın yıllık maaşının bir buçuk katına mal olabilir (Perryer vd., 2010).

Gönülsüz çalışan sirkülasyonunda ayrılan kişilerin düşük performans gösterdiği bilinir (Stumpf ve Dawley, 1981). Düşük performanslı çalışanların değiştirilmesi:

- Diğer çalışanlara motivasyonel bir sinyal verir (McElroy, Morrow ve Rude 2001)
- İnovasyon ve reform için yeni fikirlerin oluşmasına olanak sağlar (Kellough ve Osuna, 1995)

### **2.1.3.2 Toplu İşten Çıkarmalar**

Çalışan sayısının azaltıldığı veya toplu işten çıkarmalarda ayrılan çalışanların yerleri doldurulmamaktadır. Bu gibi durumlarda organizasyon, daha az çalışan ile sağladığı maliyet tasarrufunun, kurum performansını etkilemeyeceği üzerine hesaplanmış bir risk almaktadır. Toplu işten çıkarmalarda, gönüllü/gönülsüz işten ayrılmalara göre daha büyük veya daha kalıcı etkiler görülür (McElroy, Morrow ve Rude, 2001).

## **2.1.4 ÇALIŞAN SİRKÜLASYONU NEDENLERİ**

Erken çalışan sirkülasyonu teorileri (Mobley, 1977) ilk olarak çalışan tutumuna odaklanmaktadır ve deneysel çalışmalar göstermiştir ki iş tatmini ile çalışan sirkülasyonu arasında negatif ilişki vardır (Carmeli ve Freund, 2009; Choi vd., 2017; Wells vd., 2016).

Son yıllarda, gömülü olma teorisi (Mitchell vd., 2001) çalışanların neden gönüllü olarak bir işte kalmaya devam etmeleri ile ilgili gömülmüşlük kavramı destek kazanmıştır (Jiang vd., 2012).

İşe gömülü olma teorisine göre 3 faktör, uyum, bağlantılar ve fedakârlık, biçimsel olarak daha geniş “İşe Gömülmüşlük” kavramını oluşturur. Uyum, çalışanın çevre ile algılanan uyumluluğunu temsil eder. Bağlantılar, işyeri ve toplumdaki ilişkisel bağları tanımlar ve fedakârlık ise çalışanın işi bırakması durumunda vazgeçeceği şeyleri kapsamaktadır. Birlikte, yerleşikliğin tarafları gönüllü işten ayrılma kararlarının kısıtlayıcılarını temsil etmektedir (Jiang vd., 2012; Mitchell vd., 2001).

Çalışanların sirkülasyonu konusunda birçok farklı sebep vardır. Maaş ve maaş ile ilgili konular çalışan sirkülasyonu üzerinde mütevazî bir etkisi olmuştur (Griffeth, Hom, ve Gaertner, 2000). Bunun yanı sıra pek çok farklı faktör çalışan sirkülasyonuna etki etmektedir. Zayıf işe alma uygulamaları, yönetim tarzı, tanıma eksikliği, rekabetçi maaş sistemleri eksikliği organizasyon ve toksik işyeri ortamı (Abassi ve Hollman, 2000) bunlardan birkaçıdır.

Örgütlerde insanların doğru pozisyonlara yerleştirilmesi örgütün performansını arttırmakta ve örgütün iklimini pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir açıdan bakıldığında bu süreçte hata yapılması örgütler için maliyet yaratmaktadır. Boş pozisyonların en doğru aday ile en kısa sürede doldurulması oluşabilecek maliyetlerin önüne geçilebilmesi için önemlidir (Günay ve Çarıkçı, 2019).

Bireylerin kendi çalışma ortamıyla uyumluluğuna kişi-ortam uyumu (PE-Person Environment uyumu) denir (Kristof, 1996). Kişi-Ortam uyumu çok boyutlu bir kavramdır ve kişi-organizasyon uyumu (PO-Person Organization uyumu), kişi-iş uyumu (PJ-Person Job uyumu), kişi-grup uyumu (PG- Person Group uyumu), kişi-gözetmen uyumu (PS-Person Supervisor) gibi farklı uyum türlerinden oluşur. Sırasıyla, talep-yetenek uyumu (DA uyumu), ihtiyaç-malzeme uyumu (NS uyumu) ve kişi-meslek uyumu (PV uyumu) (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005).

Anket sonuçlarına göre çalışanların, organizasyonlardan kendi istekleri ile gönüllü olarak ayrılıklarının/sirkülasyonlarının en önemli nedeni yüzde 67,8 oranında farklı kariyer fırsatlarıdır. “Kişisel sebepler” gönüllü ayrılık/sirkülasyonların en sık görülen ikinci nedenidir. Kişisel sebepler çocuk veya bir aile üyesine bakım için ayrılma, eşin tayin durumu veya kötü bir yöneticiden uzaklaşmak olabilir. Daha yüksek maaş için işten ayrılmalar ise üçüncü sırada gelmektedir. İş-yaşam dengesi nedeniyle ayrılıklar ise yüzde 23,8 oranında söylenmiştir (Bersin, 2013).

Mitchell ve Lee (2001) işten ayrılma niyetinin, alternatif bir iş fırsatı bulunmamasına rağmen olabileceğini savunmaktadır. Çalışanlar çalıştıkları ortamda işlerini kaybetmeleri riskini yüksek gördüklerinde iş arayışına girerek işten ayrılmaya karar verebilirler (Manski ve Straub, 1999). Araştırmalar çalışanların tahmin edilebilir ortamlarda daha uzun süre kalmayı tercih ettiğini göstermektedir (Zuber, 2001).

20. yüzyıldan itibaren yapılan çalışmalarda, çevresel ve organizasyon dışı faktörlere daha çok önem verilmiştir. Bunlardan biri de iş-yaşam dengesidir (Presbitero, Roxas ve Chadee, 2016).

İş ve aile yaşamı birbirinin ayrı iki konsept olup, iş ve aile yaşamı arasındaki denge çalışanın ayrılma isteği ile negatif bir ilişkiye sahiptir (Anand vd., 2016). Olumsuz bir iş-yaşam dengesinin, çalışan sirkülasyonu ve çalışanın işten ayrılma kararını desteklediği gözlemlenmiştir (Armstrong vd., 2007).

İş-yaşam dengesi olmayan çalışanların duygusal tükenme yaşama ve işten ayrılma niyetine sahip olma eğilimleri daha fazladır (Karatepe, 2008).

## **2.1.5 ÇALIŞAN SİRKÜLASYONU YÖNETİMİ**

İnsan kaynakları profesyonellerinin en çok karşılaştıkları sorunlardan biri değerli çalışanların kaybıdır (Tafti, Mahmoudsalehi ve Amiri, 2017). Çalışanlardan yapılması beklenen iş daha kompleks hale geldiğinde ya da çalışanların beceri düzeyleri ve yaratıcıkları daha önemli hale geldikçe, çalışanların nitelikleri ve deneyimlerindeki farklılıklar performansları için daha önemli hale gelmektedir (Meier ve Hicklin, 2008).

Çalışan sirkülasyonunun işlevselliği ile organizasyonun performansı ilişkili bulunmasına karşın çalışan sirkülasyonunun frekansı ile organizasyonel performansın ilişkisi bulunmamıştır (Beadles vd., 2000). Organizasyonel çalışan sirkülasyonunun işlevsiz olduğu varsayımı bir dizi akademik makalede reddedilmiştir (Dalton ve Todow, 1979; Dalton, Krackhardt ve Porter, 1981).

Çalışan sirkülasyonunun işlevsizliği ise kurumun/organizasyonun elde tutmak isteyeceği çalışanların kendi istekleri ile ayrılmaları durumudur (Dalton vd., 1982). Sadece işlevsiz çalışan sirkülasyonu organizasyon/kurum için kötü olabilir (ör: şirketin tekrar geri işe almak isteyeceği, yerlerinin doldurulması zor olan ayrılan yüksek performanslı çalışanlar.) (Campion, 1991).

Çalışanları elde tutma şimdilerde birçok örgüt için en önemli hususlardan biridir, çünkü değerli bir çalışanın kaybı organizasyonel/örgütsel bilgi ve sosyal sermaye kaybına, çalışanların moralinin düşmesine (Dess ve Shaw, 2001) ve çalışma ortamının bozulmasına (Allen, Bryant ve Vardaman, 2010) neden olmaktadır. İşe alım süreçleri ve yeni çalışanların eğitiminin yüksek maliyetleri (Morey, 2007), ve yüksek performanslı çalışanlarında gönüllü olarak ayrılacakları düşünüldüğünde (Nyberg, 2010) “Bağlılık” programlarına harcanan paraya değebilir.

## **2.1.6 YÖNETİCİ SİRKÜLASYONU VE ÖNEMİ**

Günümüz örgütlerinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri 21. yüzyılın en belirgin özelliği olan sürekli ve hızlı değişimdir. Yöneticilerin katkısı, kuruluşların değişime uyum sağlama ve bu zorlu süreçle başa çıkma becerisini artırmada çok önemlidir. Orta düzey yöneticiler, örgütlerin “fikir uygulayıcısı” konumundadırlar ve artık “stratejik düşünme ve yönetim” alanına dahil olmuşlardır (Gökçe, Diken ve Kahraman, 2020)

Organizasyondaki liderler, yöneticiler çeşitli nedenlerle organizasyonda kalmayı veya ayrılmayı tercih edebilir. Etik değerleri önemli gören yöneticilerin uyumlu bir organizasyonda çalışmak için çabaladıkları öne sürülmüştür (Brown ve Trevin, 2006).

Yönetici ve organizasyon arasındaki bir değer uyumsuzluğu, örneğin etik bir çatışmanın sonucu olarak işten ayrılmaya veya istifaya yol açabilir (Schwepker, 1999; Thorne, 2010). Bunun yanı sıra işe alım aşamasında vaat edilen yerine getirilmeyen taahhütlerin, kendileri ve kuruluşları arasındaki psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini hissedebilir ve bu, işten ayrılma niyetlerine yol açabilir (Collins 2010).

Organizasyona bağlılık, hiyerarşinin üst basamaklarında (orta- üst düzey yönetim) daha da önemli olabilir. Yönetimin doğası, çalışan bireyi bir noktaya kadar kurumun/firmanın değerlerine ve imajına bağlar. Yöneticiler organizasyon kültürü ve değerlerini şekillendirir ve uygulama sorumluluğunu alır (Lee ve Rwigema, 2005). Orta veya üst düzey yöneticiler nitelikli çalışan bulmanın zor olmasından dolayı kariyer hareketlerini daha kolay yapabilmelilerdir (Lee ve Rwigema, 2005).

Literatürde bazı araştırmalar çalışanların işe alma, değiştirme ve eğitiminin artan maliyetlerini büyük ölçüde işten ayrılmaya bağlarken diğerleri yönetici değişikliğinin yeni fikirlerin aşılması, teknolojik yenilik ve genel motivasyondaki artışlar (Abelson ve Baysinger 1984) yoluyla organizasyona fayda sağlayabileceğini öne sürmektedirler.

Yöneticilerin sirkülasyonu ile iş birimlerinin operasyonları aksamaktadır. Operasyonların aksaması diğer yöneticilerin değişiminden direkt yöneticinin değişiminden daha çok etkilenmektedir. (Watrous, Huffman ve Pritchard, 2006)

Birçok organizasyon, performanslarını iyileştirmek için organizasyona yeni fikirler getirmek amacı ile yeni yöneticiler arar (Hamidullah, Wilkins ve Meier, 2009). Fakat başka çalışmalar da yönetici değişikliğinin bir organizasyonun canlılığını (Furtado ve Karan, 1990) ve performansını (Hill, 2009) olumsuz olarak etkilediğini bulmuştur.

Yönetici değişimi ile ilgili daha fazla araştırma yapılmasının gerekliliği pek çok çalışmada (Kangas vd., 2018), Hambrick vd., 2005; Lee ve Ashforth., 1993) belirtilmiştir.

## 2.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### 2.2.1 Kültür Kavramı

Pek çok farklı bilim dalında önemli yer tutan kültür kavramı üzerine genel bir tanım yapmak oldukça zordur. Kroeber ve Kluckhohn, 1952’de yaptıkları çalışmada kültürün 164 farklı tanımına ulaşmıştır.

Bilimsel çalışmalarda kültür, uygarlığı temsil ederken beşeri alanda ise eğitim sürecini temsil etmektedir. Güzel sanatlar, estetik alana ait kültürü tanımlamaktayken, üretim ve tarım ise teknolojik ve biyolojik alana ait kültürü tanımlar (Güvenç, 1994). Kültür, toplumun bir parçası olarak insanın edindiği alışkanlıklar, beceriler, bilgiler, gelenek ve göreneklerin bir arada olduğu oldukça karmaşık yapıdır (Tylor, 1871).

Kültür, kişilerin düşüncelerini düzenlemek, tecrübelerini yorumlayarak karar almak ve sonuç olarak eylemlerine yön vermek adına kullandıkları semboller ve anlamların tümüdür (Ölçüm, 1997). Tarihsel olarak evirilerek toplum üyeleri ile paylaşılması ile aktarılmış davranış, değerler ve manalar kümesidir (Tayeb, 1988).

Kültür özünde geleneksel düşünceler bütünüdür. Kişiliğin birey için karşılığı ne ise kültür de insan grupları için aynı şeyi ifade etmektedir. (Ölçüm, 1997) Günümüzde kültürün en ünlü tanımlamalarından birine göre de gruplar birinden ayırıştırmaya yarayan değerler sistemi ve bütüncül bir akıl programlamasıdır (Hofstede, 1980).

Kültür incelendiğinde bütünlük, sürdürülebilirlik, nesillerden nesillere aktarılabilirlik öğrenilmesi ile toplumun önemli bir parçası haline gelmiştir. (Yiyit, 2017).

### 2.2.2 Örgüt Kültürü Kavramı

Hofstede (1980), kültürün temelinde sembollerle düşünmenin, his ve tepki vermenin, sembolleri özümsemenin ve sembollerin aktarımının olduğunu belirtmiştir. Kültürün çekirdeğinde geleneksel fikirler ve özellikle de bunlara bağlı değerler vardır.

Toplum ile gruplar üzerinde çalışma yapan bilim dalları özellikle kültürü ve örgüt kültürünü sıklıkla araştırmakta ve bu kavramları açıklamaya çalışmaktadır. (Yiyit, 2017). Örgütün kültürü, üyelerine ait değerlerin inançların ve gizli kalan varsayımların bir bütünüdür (Naranjo-Valencia vd., 2016).

“Örgüt kültürü konusunun, ülkemizde, yönetim ve organizasyon alanının gündemine girmesi 1980’li yılların ikinci yarısına denk gelmekte ve bu tarihten günümüze, örgüt kültürü konusunda yapılan çalışmalar artan bir ivme göstermektedir.” (Danışman ve Özgen, 2003).

Örgüt kültürü, işletmeler için çevrelerindeki değişime çabuk adapte olabilmeleri, rakiplerine karşı üstünlük kazanabilmeleri ve çalışanlarıyla ortak yol alabilmeleri için oldukça önemlidir (Yiyit, 2017).

Bir örgütte çalışanlar ortak değerler, görüşler, davranışlar ve gayeler paylaşıyorsa orada örgütsel kültürün varlığından söz edilebilir (Ölçüm, 1997). Örgütün hedefleri doğrultusunda birlikte deneyim kazanan grupların kültürleri oluşmakta ve bu sayede örgütün içinde pek çok alt kültürün var olabilmektedir. Gruplar bir araya geldiğinde örgütün ortak deneyimleri oluştuysa buna ek olarak örgütsel bir kültür de oluşmaktadır (Schein, 1990).

### 2.3.3 Örgüt Kültürünün Önemi

Topluluklar, belirli hedefler doğrultusunda sorunlarla karşılaşır ve bu sorunları bir araya gelmeden çözemez. Bu sorunları çözebilmeleri için kendi içlerinde birleşmeleri gerekmektedir (Schein, 1990). Örgüt kültürü, topluluk ve kişilerin hareketlerini büyük ölçüde etkileyen ve normların oluşmasını tetikler. Grubun ortak beklenti ve inançlar bütünüdür (Schwartz ve Davis, 1981).

Örgüt kültürü, örgütü diğerlerinden ayıran, çalışanların davranışını yönlendiren ve yöneten önemli ve birleştirici bir role sahiptir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

“Çok sayıda çalışmaya konu olan örgüt kültürü, genel olarak, temel iş süreçlerinden, çalışanların özelliklerinden, somut varlıklardan, yasal düzenlemelerden, örgütsel paydaşlara ilişkin faktörlerden, işletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği sosyal ve ekonomik sistemden ve en önemlisi örgütün hayat bulduğu ulusal kültürel bağlamdan etkilenmekte (Köse, Tetik ve Ercan, 2001); verimlilik (Ojo, 2009), iş performansı (Alvesson, 2002), örgütsel bağlılık (Erdem, 2007; Jun ve Jo, 2011) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Çetin, Şeşen ve Basım, 2012) başta olmak üzere çok sayıda birey/iş/örgüt düzeyi değişkeni ise etkileyebilmektedir.” (Eryılmaz, Gülova, 2019).

Örgüt kültürü kuvvetli ve olumlu duyguları tetikliyorsa çalışan bağlılığını, iş birliğini ve çalışanların örgütle bütünleşmesini etkilemektedir. Kurumun güçlü bir örgütsel kültürünün olması, çalışanların görev performansı üzerinde kritik öneme sahip olmasa da, sorumluluklarının ötesinde davranışlarda bulunmalarını tetikleyen bağlamsal performansları açısından hayati önem taşımaktadır (Zhang, 2016).

### 2.2.4 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ

Örgüt kültürü, geleneklerin, güç ilişkilerinin, değerlerin, sosyal yapının örgüt üyelerinin bilinçaltına yerleştirilmesi ile oluşur Fletcher ve Watson, 2007).

“Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren örgüt kültürü; normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir. Başka bir ifade

ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır” (Dinçer ve Fidan, 1996).

#### **2.2.4.1 Değerler**

Değerler insanların davranışını yapılandıran, deneyimle oluşan kalıcı bir yapıdır (Dose, 1997).

Çalışanların amaçlarına, eylemlerine anlam kazandırır. Örgüt değerleri çalışanın hareketlerinin çalıştıkları kurum ile uyumluluğunun göstergesidir (Köse vd. 2001).

“Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerin (semboller) de örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilir.” (Büte, 2018).

#### **2.2.4.2 İnançlar**

İnançlar, kültürün en derininde bulunur ve temelini oluşturur. Bireylerin tatışmasız doğrularıdır. (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000).

Örgütlerin başarısı ve devamlılığı için bütün politika ve eylemleri barındıran sağlam inançlara ihtiyaç duyulmaktadır (Varol, 1989).

#### **2.2.4.3 Normlar**

Normlar, çalışanın kıyafetini, konuşmasını ve davranış biçimini şekillendirerek, çalışana örgütte hangi durumda nasıl ve ne şekilde davranması gerektiğini gösterirler (Başaran, 1991).

“Örgüt içerisinde değer, norm ve inanışlarının ortak hale gelmesiyle birlikte bireyler arası bir koordinasyon ve dayanışma sağlanacak, paylaşılan değer, norm ve inançlarla birlikte örgütsel amaçlar ve stratejileri daha iyi anlaşılacak ve onlar doğrultusunda hareket eden bir örgüt yapısı oluşacaktır” (Yiyit, 2017).

#### **2.2.4.4 Semboller**

Semboller çalışanlara kimlerin ne öneme sahip olduğunu, yöneticilerden beklenen davranış biçimlerini aktarmaktadır (Taş, 1999). Toplumda üyeler sembollerle karşılaştığında kendince anlamlar vermektedir. (Eroğlu 1996).

Semboller, sistemin bütünlüğü ve dengelenmesinde yönlendirme görevindedir. Sistem içerisindeki rollerin birbirleri arasındaki ilişkilerin daha anlamlı olmasını ve ilişkilerin devam etmesini sağlar (Hofstede vd., 1990; Wilkins, 1983).

#### **2.2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRMALARI**

Örgüt kültürünü pek çok faktör etkileyebilir. Geçmiş çalışmalarda birçok etken incelenmiştir. Bunlar arasında Cooke ve Lafferty, 1987’de yaptığı çalışmada başarı, motivasyon, destek, onay, uzlaşma, bağlılık, muhalif, kazanma isteği, O’Reilly ve diğerlerinin 1991’de yaptığı çalışmada destek, kolaborasi, detaya verilen önem, rekabet, kararlılık ve Glisson’un 2007’de yaptığı çalışmada cevaplanabilirlik, yeterlilik, merkezileşme, resmileştirme, ilgisizlik ve bastırma/sindirme yer almaktadır.

“Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde 20’nin üzerinde örgüt kültürü modeli ile karşılaşmıştır. Bu modellerin alanda en çok atıf alan, örgütleri kendi içerisinde inceleyen Cameron ve Quinn, Deal ve Kennedy, Denison ve Mishra, Harrison ve Handy, Miles ve Snow ile kültür ve örgüt kültürüne toplumsal açıdan yaklaşan Ouchi ve Hofstede’nin ortaya attığı modeller oluşturmaktadır” (Yiyit, 2017).

##### **2.2.5.1 Cameron ve Quinn’in Sınıflandırması**

Cameron ve Quinn, örgütün yapısını incelemek için örgütsel hayat döngüsünü oluşturmuş ve örgütlerin hangi tipte bir kültüre sahip olduğunun belirlenmesi için rekabetçi değerler modelini oluşturmuşlardır (Yücel ve Koçak, 2014).

Cameron ve Quinn (1992), örgütlerdeki kültürel yapıyı dört alt boyut ile açıklamaktadır. Bu dört farklı kültür; klan kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü ve adokrazi (dış çevreye uyum) kültürüdür.

Klan kültüründe örgüt üyeleri otoriteyi oluşturur. Gayri resmi olarak bu güç kullanılır (Ergün, 2007). Karar alınacaksa üyelerin katılımı gerçekleşir ve üyeler anlaşarak karar alır. Klanın önemli öğeleri sadakat ile gelenekler, bağlılık ve güvendir (Cameron ve Quinn, 1992).

Hiyerarşi kültüründe kontrol önemlidir. Merkezden yönetim gerçekleşir ve iş tanımları ile kişilerin sorumlulukları detaylıca belirtilmiştir. Çalışanlar sıkça kontrolden geçirilir (Büte, 2018).

Pazar kültüründe piyasanın ihtiyaçları doğrultusunda yöneticiler oldukça sert ve beklentilidir. Örgütün amacı rekabet avantajını kaybetmeden olabildiğince agresif çalışmaktır. Dışarıda gerçekleşen yeniliklere önem verilir (Cameron ve Quinn, 1992).

Adokrasi kültürü ise dinamizmin, girişimciliğin ve yaratıcılığın olduğu bir ortamdır. Adokrasi kültüründe risk almak, yaratıcı olmak ve yenilik yapmak önemlidir (Cameron ve Quinn, 1992).

#### **2.2.5.2 Deal-Kennedy'nin Sınıflandırması**

Deal ve Kennedy (1982) örgüt kültürünü dört farklı yapıda tanımlamaktadır (Furnham ve Gunter, 1993).

Sert-Erkek Maço kültüründe yüksek riskten geri çekilmeyen ve hızlıca karar veren örgütler yer alır (Türk, 2003). “Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek dolayısıyla yüksek riskli karar vermenin olduğu ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan işletmelerdir. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır” (Büte, 2018).

Sıkı çalış, iyi eğlen kültüründe düşük riskli kararlar alınır ve geri bildirim vardır. Yönetim büyük konularda karar vermektense vaktini pek çok küçük konuda karar vermeye ayırır. Büyük sorumluluklar ve riskler üstlenilmemekle birlikte doğru ve hatalı kararlar hakkında hemen haberdar olunur (Demir, 2005).

“Şirketin üzerine bahse gir kültürü, çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde

faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi ve NASA'yı da içeren uzay endüstrisi bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir” (Büte 2018).

Süreç kültürü ise örgüt içerisinde yapılan faaliyetlerin sonuçları yönünden belirsizlik derecesinin ve geri bildirim düşük düzeyde seyrettiği örgüt kültürü tiplerindedir (Pehlivan, 2015).

### **2.2.5.3 Denison ve Mishra'nın Sınıflandırması**

Denison and Mishra (1995) yaptığı çalışmada örgütün kültürünün performansı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini bulmuştur. Çalışmalarında kültürün içerisinde yer alan misyon yönelimi ile bağlılık gibi boyutlarda performans içerisinde yer alan karlılık ile satışın artışı boyutlarını pozitif yönde etkilediğini gözlemlemiştir (Berson, Oreg ve Dvir, 2008).

“Denison & Mishra (1995), örgüt kültürünün 4 temel boyutunun (Katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon) etkinlik üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmacılar, örgüt kültürünün katılımcılık ve uyum yeteneği etkisini esneklik, açıklık ve yanıt verme göstergeleri olup büyümenin güçlü yol göstericileri (predictors) olduğunu belirtmektedir. Diğer iki özellik olan misyon ve tutarlılık ise entegrasyon, misyon ve yön verme göstergeleri olup kârlılığın öncüsüdür.” (Güngören, 2009).

Katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutlarının kalite, çalışan memnuniyeti ve örgütün performansını etkilemektedir. Kavramlar büyük firmalarda satış artışlarını de etkilemektedir (Denison & Mishra, 1995).

### **2.2.5.4 Harrison ve Handy'nin Sınıflandırması**

Büte (2018), Handy'nin “güç kültürü”, “rol kültürü”, “görev kültürü” ve “kişi kültürü” olmak üzere dört bileşenin anlamına kısaca değinmiştir.

Güç kültürü merkezinde kuvvetli bir yöneticiyi barındırır ve tanımlarda bir örümcek ağı ile ilişkilendirilir. Örgütün faaliyet mekanizması merkezde bulunur ve kural, bürokrasi ve prosedür az düzeyde bulunmaktadır.

Rol kültüründe örgütsel davranışı mantık, prosedürler ve sistem yönetmektedir. Rol kültüründe pek çok kural bulunmakta ve işe eleman alma, iş tanımları ve iş ile ilgili kurallar ve prosedürler yönetimce koordine edilmektedir.

Görev kültüründe örgütlerde belirli görevleri gerçekleştirmek ve oluşabilecek sorunları çözmek adına proje ekipleri oluşturulmaktadır. Ekip liderlerinin katılımcı bir yapıda vizyonlarını ekiplerine aktararak ekibin anlaması ve içselleşmesi sağlanır.

Kişî kültüründeki örgütlerde kişilerin kendileri ön planda yer alır. Kişiler örgütler için görev almakta olduğu için aynı şekilde örgütler de kişiler için çalışmalıdır. Genellikle kişî kültürü bireylerin çıkarları doğrultusunda bir araya gelerek kurduğu yapılardır.

#### **2.2.5.5 Miles ve Snow'un sınıflandırması**

Örgütlerin uzun yıllar boyunca oluşturdukları yapılar ve sistemler doğrultusunda gelenek görenek ve alışkanlıkları oluşmuştur. Miles ve Snow, örgütleri bu özellikleri dört kültür başlığında birleştirmiştir. (Bilgin, 1995).

Koruyucu örgütlerde muhafazakâr yapılar ile inançlar mevcuttur. Yüksek risk tercih etmemekle birlikte yönetim güven duydukları pazarları hedef almaktadır (Büte, 2018). Organizasyonlar yeni pazarları ve olası ürünleri araştırmaya, mevcut çalışmalarını iyileştirmeye odaklanmaktadır (Vural, 2018).

Geliştirici tipindeki örgütler yenilikçidir. Geliştirici kültürlerde yönetim yeni ürünlerle pazara girmeyi amaçlamakta ve risk almaktan hoşlanmaktadır. Bu organizasyonlar gelişime ve büyümeye önem verir. Yönetimin tutumu ise risk almaktan yanadır. (Akıncı, 1998).

Analizci örgütlerde denge politikası izlenmektedir. Yönetim yalnızca planlarını geçmişten geleceğe yapmakla kalmaz aynı zamanda rakiplerinin yaptığı aktivitelere göre planlarını uyarlayıcı bir yol izler (Büte, 2018). Rakiplerin aksiyonları ile pazarın değişimi doğrultusunda risk alımı gerçekleşir. (Vural, 2018).

Tepkisel kültüre sahip örgütler, kriz olduğu durumlarda veya müşteriler gibi örgütün etrafında baskı oluşturabilecek uyarılar geldiğinde ayarlamalar yapmaktadır. Kriz

durumlarında tasarruf stratejisi yapılabilir, genellikle sorunlu hallerde risk alımı tercih edilir (Miles vd., 1978).

#### **2.2.5.6 Ouchi'nin sınıflandırması**

“1970’li yıllar ile 1980’li yılların başında Japon firmalarının üstün işletme özelliklerine sahip olması örgüt kültürüyle ilgili çalışmaları ortaya çıkarmıştır.” (Ouchi, 1985).

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar incelendiğinde farklılıklar gözlemlenmiş ve uluslar arasındaki kültür farklılıklarının bunu açıklamada yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Japon ekonomisi yükselirken Amerika Birleşik Devletleri ekonomisinin düşmesi araştırmacıları örgüt kültürü konusunda inceleme yapmaya yönlendirmiştir (Schein, 1990).

Ouchi'nin sınıflandırmasında üç grup yer almaktadır. Bunlar içerisinde ilki tipik Amerikan örgütlerini (A Tipi), ikinci grup ise tipik Japon Örgütleri (J Tipi) simgelemektedir. Üçüncü ve son grup ise oldukça başarılı görülen ve birinci ile ikinci grup örgütlerden farklı olarak yer alan Amerikan örgütleri (Z Tipi) oluşturmaktadır (Büte, 2018).

Japon tarzı örgüt kültüründe, yönetim uzun yıllar boyunca ortak görevlerde sürdürdükleri için benzer deneyimlere sahiplerdir. Birbirine benzer hikayeler ve sahip oldukları ortak değerler ile inançlar doğrultusunda pek çok ortak nokta oluşmuştur. Bu sayede kolay bir biçimde iletişim kurabilirler (Ouchi, 1989).

“Ouchi, Amerikan tarzına uyarlanmış Z kültüründe bazı başarılı Amerikan firmalarından örnek vererek (Z) yönetim kültürünü açıklamış ve Amerikan işletme yöneticilerinin isterlerse Z yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirerek Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir” (Eren, 2014).

#### **2.2.5.7 Geertz Hofstede'nin Sınıflandırması**

“Hofstede Culture's consequences: National differences in thinking and organizing isimli kitabıyla alanda çığır açmış, kültür alanında nicel çalışmaların önünü açmış ve son yıllarda en çok bilimsel atıf alan ilk on araştırmacı arasında yerini almıştır” (Taras ve Steel, 2006).

Hofstede ampirik olarak kültürün boyutlarını incelemiş ve çalışmasında dört kültür boyutuna ulaşmıştır. Bunlar güç mesafesi, toplulukçuluk ve bireycilik, erillik ve dişilik ve belirsizlikten kaçınma boyutları olarak sıralanmaktadır. “Hofstede ve Michael Harris Bond, Çin Kültür Bağlantısı (Chinese Culture Connection, 1987) araştırmasına dayanarak ölçeğe beşinci boyutu eklemiştir. Başlangıçta “Konfüçyan Dinamizmi” şeklinde adlandırılan bu boyut sonraları uzun erimlilik (long-term orientation) biçiminde revize edilmiştir” (Saylık, 2019).

Hofstede (1980), kültürü grup üyelerinin diğerlerinden ayrılmasını sağlayan aklın kolektif programlanması olarak görür. Kültür, çocukluk zamanında temel atılan, insanların okul ile kurumlarda edindiği zihinsel programlar içinde buldukları ülkelerin kültür bileşenlerinden oluşur (Hofstede, 2001).

## **2.3 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM**

### **2.3.1 İLETİŞİM KAVRAMI**

Örgütler ve bireyler, çevreleriyle ilişki kurabilmeleri için bilgi transferinde bulunmaktadır (Gürüz ve Yaylaci, 2004).

İletişim; duygu, bilgi, düşünce ve fikirlerin kişilerden kişilere aktarılması sürecidir (Eren, 2014). Dolayısıyla iletişim, “bireyin başka bir bireye yaptığı herhangi bir etki olmasının ötesinde bir paylaşma eylemidir” (Gürgen, 1979).

Toplumsal yaşamda bütün bireyler için iletişim önemlidir. İletişim sosyal bir olgudur. Kişinin ailesini, çevresini ve iş hayatını etkiler. Kurumsal yapının temelini oluşturur ve grupların arasında bilgi akışını kurmayı hedefler (Güney, 2015).

İletişim iki yönlüdür. Düşünceleri, bilgilerin paylaşımı ve değiş tokuşu ile fikir değişimidir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008). Örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için, örgüt içinde etkili bir iletişim sistemi kurulması gerekir (Solmaz, 2007).

### **2.3.2 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI**

Örgütler hayatlarını örgütün içerisinde ve dışarısındaki ilişkileri ile sürdürmektedir. “Bu ilişkilerin sürdürülmesi için gerekli unsurlardan biri olan örgütsel iletişim, söz konusu ilişkilerin düzenlenmesinde ve devamlılığında belirleyici bir rol üstlenmektedir. Öte yandan örgütsel iletişim, görev, yetki ve sorumlulukları açığa kavuşturması ve bunların kontrolüne olanak sağlaması, örgütsel amaçlara yönelik bağlılığın artırması, örgüt üyelerinin duygularını ifade etmesi ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi ile karar verme sürecinde kullanılacak örgütsel bilgilerin çalışanlara iletilmesi gibi görevleri yerine getirebilmektedir.” (Çetintaş, 2016). Bu bağlamda iletişim, organizasyonun üyelerinin inançları, davranışları ve tutumlarını ifade ettikleri bir süreç olarak tanımlanabilir (Kowalski 2000).

Kendilerine has işlevleri gerçekleştirebilmek adına örgütler hem kendi içerisinde hem de kendi dışarısına yönelik etkin bir iletişime ihtiyaç duymaktadır (Karaçor ve Şahin, 2004). Etkin bir örgütsel iletişim çalışanların arasındaki koordinasyonu sağlamanın yanı sıra örgütün çevresindeki gereksinimleri de yerine getirmelidir (Arslan ve Arslan, 2007) çünkü etkili iletişim, örgütün davranışlarını her yönüyle etkilemektedir (Karaçor ve Şahin, 2004).

### **2.3.3 ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖNEMİ**

“Örgütsel iletişim, bireye ve örgüte bilgi sağlamak, bireyleri motive etmek, bireysel ve örgütsel çabaları kontrol ve koordine etmek gibi işlevleri üstlenerek; örgüt üyeleri ve yöneticileri arasında ortak bir anlayışın oluşmasına zemin hazırlayarak örgütsel amaçlara ulaşma konusunda iş birliği rolünü üstlenmektedir” (Karaçor ve Şahin, 2004).

Kişi, büyük şirketin veya firmanın yönetim yapısına girdiğinde, sadece bir 'işe' değil, kendi sosyal ve kültürel çevresini ve davranış kurallarını içeren bürokratik bir ortama geçmektedir (Steingrimsdottir, 2011).

Etkili iç iletişim, motivasyon, güven, bağlılık, düşünce ve fikirlerin özgürce paylaşıldığı sağlıklı bir atmosferinin yaratılmasına yardımcı olabilir (Moyer, 2011). Birden fazla araştırmanın sonuçları, verimli bir iç iletişimin çalışanların işyeri memnuniyetinin artmasına,

morallerine, üretkenliklerine, bağlılıklarına, güvenlerine ve öğrenmelerine katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur (Mitrofan ve Bulborea, 2013).

Örgütsel iletişim, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için örgüt çalışanlarının örgütsel kanallar altında birlikte çalışacakları ve birbirleriyle mesajlar iletmek, görüş alışverişinde bulunmak, fikir birliği oluşturmak ve eylemleri koordine etmek veya talepleri karşılamak için diğer üyelerle iletişim kurmaya devam edecekleri bir ihtiyaç olarak değerlendirilebilir. Bir yandan da örgütlerin git gide genişlemesi ve daha karmaşık bir yönetim yapısının olması, teknolojinin yaygınlaşması gibi etkenler iletişimin örgütler için önemini arttırmaktadır (Arslan ve Arslan, 2007).

Örgütler çalışanların bireysel hedefleri ile örgütün hedefleri birleştirdikleri takdirde başarılı olabilirler. Bireysel hedefler ve örgütsel hedeflerin birbiri ile uyumlu olması etkin bir iletişim ile gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle örgütsel iletişim örgütün en önemli araçları arasında yer almaktadır (Timuroğlu ve Balkaya, 2016).

“Örgüt içerisinde gerçekleştirilecek etkili iletişim uygulamalarının faydaları şu şekilde sıralanabilir (Hargie vd., 1999): Verimliliğin artması, yüksek kaliteli ürün ve hizmetler, daha fazla çalışan önerisi/fikri, daha yüksek düzeyde yaratıcılık, daha fazla iş tatmini, devamsızlığın (işe gelmeme) azalması, çalışan sirkülasyonunun düşmesi, daha az huzursuzluk, daha az grev ve maliyetlerin düşmesi.” (Efeoğlu ve Çetin, 2012)

İletişimi engelleyici unsurlar vardır. İyi iletişim sağlamak adına bunları azaltmak gerekmektedir. İletişimde kullanılan ifadelerin sadeleştirilmesi, iletişim için oluşturulan kanallardaki problemlerin giderilmesi (sistemlerin içerisinde oluşabilecek sorunların giderilmesi, iç iletişim kanalları oluşturulması gibi) adına önlemler alınmalıdır (Efeoğlu ve Çetin, 2012)

## 2.3.4 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİ

“Yapısal olarak değerlendirildiğinde örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere iki iletişim sistemi görülür.” (Çağlar & Kılıç, 2011).

İletişim için oluşturulan bilgiler örgütte pek çok farklı kaynaktan ve kanallardan iletilir.

Örgütler, biçimsel (formel/resmi) ve biçimsel olmayan (enformel/doğal) iki alt yapıdan oluşmaktadır (Şimşek, 2002).

### 2.3.4.1 Biçimsel İletişim Kanalları

Biçimsel kanallar genellikle örgüt planlarında açıkça yer almakta (Arslan ve Arslan, 2007) ve yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay veya çapraz olarak oluşmaktadır. (Postmes, 2003).

#### 2.3.4.1.1 Yukarıdan Aşağıya İletişim

“Henri Fayol, örgütlerde yukarıdan aşağı doğru bir iletişim olduğunu ileri sürmüştür. Fayol’e göre iletişim, otoritenin kurulması, disiplinin devam etmesi ve ekip ruhunun oluşturulması gibi durumlar için gerekli bir etkinliktir” (Şakar, 2012).

Hoftsedde (1980), örgütlerde biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya doğru işlediğini belirtmiştir. Talimat, kural ve emirler yukarıdan aşağıya iletilmektedir.

#### 2.3.4.1.2 Aşağıdan Yukarıya İletişim

Aşağıdan yukarıya iletişim alt pozisyonlar tarafından başlatılmakta ve mesajlarının daha üst pozisyonlara iletilmesidir. Çalışanlar, buldukları ekipler ve departmanlar aşağıdan yukarıya iletişim ile yöneticilere bilgi aktarır (Yanaşma, 2019).

Aşağıdan yukarıya iletişim ile çalışanlar mesajlarını üstlerine iletirler. Bu tip iletişimi genellikle çalışanların raporlamaları ve tepkileri oluşturur. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim şeklindeki asıl hedef hem çalışanların yönetim ile ilgili düşüncelerini hem de icra ettikleri görevlerini üstlerine iletmeleridir (Elma ve Demir, 2003).

Örgütsel iletişimin yalnızca yöneticilerden çalışanlara yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışı olduğunun düşünülmesi, aşağıdan yukarıya doğru iletişimin dikkate alınmamasına neden olmaktadır. Bu düşünce çalışanlardan geribildirim alınamamasına sebep olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008).

#### **2.3.4.1.3 Yatay İletişim**

“Yatay iletişim bir örgütteki birbirine eşit miktarda yetkiye sahip olan personel arasındaki iletişimidir. Başka bir deyişle; aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişimidir.” (Budak ve Budak, 2010).

Yatay iletişim benzer düzeylerde görev yapan çalışma arkadaşlarının yönetimin dahiliyetine ihtiyaç duymadan kendi konularında beraber çalışma yapabilmelerini ifade eder. Birimler içinde ve farklı birimler arasındaki çalışmaların koordine edilmesini sağlar (Karaçor ve Şahin, 2004).

Çeşitli departmanlardan kişilerin de dahil olduğu komitelerin toplantıları ve yazılı raporlar, yatay iletişimin en yaygın biçimlerinden sadece ikisidir. Yatay iletişim, temelinde örgütün koordinasyonunu sağlamak ve olası problemleri çözmek adına kanal görevi görmektedir. Yatay iletişimin bir diğer faydası da örgütün üyelerinin birbiri ile ilişki kurması ve faydalı ilişkiler geliştirmektir (Ölçer ve Koçer, 2015).

#### **3.3.4.1.4 Çapraz İletişim**

“Çapraz iletişimde bir bölümdeki çalışanlarla diğer bölümlerdeki ast ve üstler arasındaki ilişkiler söz konusudur.” (Can, 1997).

Çapraz iletişimde, iki taraf arasında ast-üst ilişkisi olması şart değildir. Taraflar arasında örgütün amaçları doğrultusunda geçici veya istenilen işin kapsamı dolayısı ile uzun dönemli olacak şekilde farklı departmanlardaki çalışanlar iletişim kurmaktadır. Eğer geçici bir iletişimden bahsediliyorsa ast-üst ilişkisinden önce insani kriterler önem kazanmaktadır. Bunun tersi olarak sürekli bir iletişim gerekiyor ise örgütün yapısının çapraz iletişimi destekleyecek şekilde tasarlanmalıdır (Yanaşma, 2019).

Dikey kanallarda karmaşa ve çoğunlukla vakit kaybıyla karşılaşmaktadır. Buralarda oluşan problemleri giderebilmek ve olağan dışı durumlarda vakit kazanabilmek adına çapraz iletişim önemlidir (Sabuncuoğlu vd., 1998).

### **3.3.4.2 Biçimsel Olmayan İletişim**

“Biçimsel olmayan iletişim kanalları, kaçınılmaz ilişkilerden doğan, bireyin doğası nedeniyle her örgüt ve grup içerisinde çeşitli duygu, düşünce, gelenek, yargı ve sosyal güçlerle beslenen söylenti ve dedikodularla yayılan haberleri içermektedir.” (Karaçor ve Şahin, 2004).

Bu iletişim şekli örgütlerde oluşan doğal grupların eş dost arkadaş gibi kişilerle olan iletişim gereksinimlerini karşılayabilmek adına kişisel ilişkiler için kullanılan örgütsel iletişim kanallarını ifade etmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Biçimsel olmayan iletişimde kişilerin birbiri ile ilişkisi ağ biçiminde enformel bir yapıdadır. Enformel iletişim, örgüt içerisindeki kişilerin örgüte doğru tutumlarını gösterir. Formel iletişim ne kadar güçsüz olursa enformel iletişim içerisindeki iletişim ve söylentiler artar (Güçlü, 2017).

Resmi olmayan iletişimin yüz yüze etkileşimde gerçekleşmesi daha olasıdır (Quinn ve Hargie, 2004). Ayrıca, biçimsel olmayan iletişim, işyerinde resmi iletişimden daha sık gerçekleşebilir (Kalla, 2005). “Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan bir araştırma sonucuna göre, çalışanların %63’lük bir kısmı kurumları ile ilgili bilgilerden çoğunu, kahve makinası ve su damacanası önünde gerçekleştirdikleri ayaküstü kısa görüşmelerden öğrendiklerini paylaşmıştır” (Karadal ve Hekimoğlu, 2020).

Biçimsel olmayan iletişimin doğru yönetilmediği durumlarda örgütün yapısını bozmakla birlikte biçimsel iletişim kanalının önüne geçebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2013).

### 2.3.5 ÖRGÜTLERDE BİREYLERARASI İLETİŞİM KANALLARI

İnsanlar örgütsel temaslarını en çok sözlü iletişim yoluyla sürdürürler. İlk olarak konuşma, sonra yazma ve şimdi çeşitli elektronik iletişim biçimlerini tercih etmektedirler (Scott ve Lewis, 2017).

Araştırmacılar, örgütsel iletişim için çeşitli önlemler geliştirdiler. Fulk ve Boyd (1991) iletişim teknolojilerinin mevcudiyetine ve bu teknolojilerin organizasyonda etkin kullanımına dikkat çekmişlerdir. “Bazı araştırmalar örgütsel iletişimin etkililiğini etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmıştır (Rice ve Case, 1983; Moch, 1990; Allen, 1995). Bazı araştırmalar ise iletişimdeki yeterliliklerin belirlenmesine odaklanılması gerektiğini r (Reinsch, Steele, Lewis, Stano ve Beswick, 1990; Monge, 1990) paylaşmıştır” (Yıldırım, 2014).

Örgütlerde iletişim sözlü, sözlü olmayan ve yazılı olmak üzere üç ana biçimde gerçekleşir (Ober, 2001).

#### 2.3.5.1 Yazılı İletişim

Yazılı iletişim yöntemleri arasında mektuplar, bildirimler, notlar, broşürler ve genelgeler gibi iletişim araçları yer almaktadır (Byakutaga vd., 2016).

Biçimsel iletişim, yazılı ve sözlü iletişim kanalları (bültenler, toplantılar, yazılı notlar, e-mail ve haber panoları) ile gerçekleşir (Tyagi ve Misra, 2010).

“Organizasyonel olarak baktığımızda ise örgütle hedef kitle arasında yazılı bir şekilde iletişim kurmaya yarayan yazılı araçların en önemlileri; gazete, dergi, kitap, broşür, bülten, el kitapçıkları, yıllık, basın bülteni, mektup, kartvizit, afiş, pankart, ilan tahtalarıdır” (Küçükseraç, 2008).

Yazılı iletişimi tercih etmenin nedenlerinin bazıları aşağıda verilmiştir (Polat, 2009; Gürgen, 1997):

- Yazılı belgeler arşiv değeri taşır. Kalıcıdır ve mesajların bütünlük içinde iletilmesini sağlar.

- Resmî belge özelliği taşıır.
- Vakit sıkıntısı yaşıandığı durumlarda kullanılabilir.
- Sözlü iletişimdenese mesajlar üzerinde değişiklik yapılabilir ve daha açık olması için düzenlenebilir.
- Gönderen kişinin konuya önem verdiğini gösterir.
- Mesajlar basılarak çoğaltılabilir ve herhangi bir anlam kaybı olmadan pek çok yere iletilebilir.

Buna karşın yazılı iletişimde kırtasiye masrafları oluşmakta (Yanaşma, 2019) ve e-posta yoluyla iletişimin yaygın kullanımı, çalışanlar arasında daha düşük iş tatmini seviyeleri ile ilişkilendirilmiştir (Merten ve Gloor, 2009).

### **2.3.5.2 Sözlü İletişim**

“Günlük etkileşimlerimizin çoğu sözlü ifade/konuşma biçiminde gerçekleşmektedir, çünkü insanlık doğası gereği söylediklerine ve yaptıklarına bir anlam yüklemek amacındadır.” (Lazar, 2001).

Sözlü iletişim, örgütlerde en yaygın iletişim şeklidir. Bu tür iletişim türleri daha hızlıdır ve hemen farklı geri bildirim fırsatlarına fırsat verir (Geylan, 1994). Mesajın doğru aktarılıp aktarılmadığının şüphesi durumunda mesajı gönderen kişinin hızlı aksiyon olarak mesajını düzeltmesine olanak sağlar (Elma ve Demir, 2003).

### **2.3.5.3 Sözsüz İletişim**

Sözlü olmayan iletişim mesajları kodlamak için kelime kullanmadan bilgi paylaşımıdır. İlişkininin sözsüz bir şekilde başlaması ve devam etmesidir (Erdoğan, 2002).

Sözsüz iletişimin temel biçimleri iletişimi kişisel alan (proksemik), kinetik, yüz ve göz hareketleri ve dil ötesi (paralanguage)’dır (Rajhans, 2012).

“Bir kişinin diğer insanlarla arasına koyduğu uzaklık, onlara karşı olan duyguları ile ilgilidir. Söz konusu uzaklık ilişkileri genel olarak dört bölgede konumlandırılır. Bu dört alan,

mahrem mesafe, kişisel mesafe, toplumsal mesafe ve genel mesafe olarak adlandırılır.” (Güneş, 2011).

Sözsüz iletişimde kelimesiz sesler ve yan anlamlar, iletişimcinin “nasıl” söylediğini belirler (Tutar-Yılmaz, 2013) Sözsüz iletişim yöntemleri arasında en çok bilinen ve kullanılanı beden dilidir. Kişiye duyu bağlamadan kaynaklanan vücut hareketleri, mesajı alıcıya iletir (Luthans, 1973). Kevin (2014)’in yaptığı ankette katılımcılar sözlü olmayan iletişimin %79 oranı ile efektif bir şekilde çalıştığını paylaşmışlardır.

### **2.3.6 ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

“Tıpkı insanlar arasında var olan iletişim engelleri gibi örgütsel iletişimi de engelleyen bazı etmenler bulunmaktadır. Bu etmenlere ilişkin farklı araştırmacılar tarafından değişik görüşler bulunmaktadır” (Güçlü, 2017).

Bireyler oldukça başarılı veya becerikli olabilir. İletişim sorunları ile karşılaştıklarında kendilerinin ve ekiplerinin başarısız olmalarına sebep olabilirler (George ve Jones, 2005). Bunun sebebi farklı etmenler olabilir. Verilmek istenen mesaj, kullanılan dil, alıcının yapısı vb. unsurlarda karşılaşılan problemler iletişimi olumsuz etkileyebilir (Gökçe, 2002).

### **2.3.7 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM SINIFANDIRMALARI**

İletişim tüm örgütlerin operasyonunun temelinde yer almaktadır ve yüksek örgütsel etkinlik sağlamak için iletişim sisteminin etkinliğinin bilinmesi çok önemlidir. Örgütsel iletişim ölçüm araçları Finlandiya’da yönetici-çalışan ilişki ikliminin iletişim boyutlarını geliştirmek için hükümet çalışmaları neticesinde Amerika Birleşik Devletleri kuruluşlarının artan ilgisine yanıt olarak 1970’li yılların başlarında geliştirilmiştir. (Greenbaum vd., 1988).

Bu alanda yapılan analizlerde kullanılan ölçüm araçları Roberts ve O’Reilly (1973) “Örgütsel İletişim Anketi”, Down ve Hazen (1977) “İletişim Doyum Anketi” ve Miles ve arkadaşları (1996) tarafından kısa formu oluşturulan “Örgütsel İletişim Ölçeği” iletişimin ölçümünde kullanılmaktadır.

### **2.3.7.1 Roberts ve O'Reilly Sınıflandırması**

Roberts ve O'Reilly, 1974'te yaptıkları çalışmalarında iletişimin örgütsel araştırmalarda oldukça dikkat çeken bir konu olduğunu belirtmiştir.

İletişim gibi karmaşık insan davranışları diğerk örgütsel değişkenlerle daha sıkı bir şekilde ilişkili olduklarında daha iyi anlaşılmalıdır. Örneğin, çalışanların işyerinde iletilen bilgilerin doğru olduğunu algılama derecesi ile performansları arasında güçlü bir ilişki varsa, kuruluşların doğruluk sorunlarını düzeltmeye daha fazla zaman ayırmalıdır (Roberts ve O'Reilly, 1974).

İyi iletişimin ne olduğunu ve bununla bağlantılı olduğunu anlamak, örgütsel davranış bilgimizi artırmalıdır. Toplanan veriler, kuruluşların iletişim boyutlarında farklılaşabileceğini gösteriyor. Bu kuruluşların iletişim terimleriyle taksonomi olarak tanımlanabileceği anlamına gelmektedir. (Roberts ve O'Reilly, 1974).

Çalışmalarında Örgütsel literatür gözden geçirildiğinde “En sık tartışılan ve araştırılan iletişim yönleri arasında bilgi akışının yönlülüğü (Graves, 1972), bilginin doğruluğu ve çarpıtılması (Read, 1962; Wilensky, 1967), bilgiyi iletmede kullanılan modeller olduğunu ortaya koymaktadır (Lawler, Porter ve Tenenbaum, 1968) ve bilginin kapı bekçiliği (Davis, 1968; O'Reilly & Roberts, baskıda; Rosen & Tesser, 1970) olduğunu gözlemlemişlerdir (Roberts ve O'Reilly, 1974).

### **2.3.7.2 Miles, Patrick ve King'in Sınıflandırması**

Organizasyonlara bakış açılarından biri de her bir organizasyon üyesi için eşlik eden bir dizi rol ile karmaşık bir sosyal sistem olduğudur (Katz & Kahn, 1978; Seers, 1989). Organizasyon içerisinde rol beklentileri ve rol alma, davranış üzerinde büyük etkiler oluşturur (Biddle, 1979; Katz & Kahn, 1978).

Önceki araştırmalar hem rol belirsizliğinin hem de rol çatışmasının, bir yöneticinin davranışıyla, özellikle de iletişim davranışıyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu (Frost, 1983; Rizzo, House ve Lirtzmann, 1970) ve bu rol değişkenlerinin bu tür arasındaki ilişki üzerinde bir etkiye sahip olduğunu belirlemişti. Beceri ve performans olarak değişkenler

(Frost, 1983). Hem rol çatışması hem de rol belirsizliğini farklı iletişim türleri (Dansereau ve Markham, 1987) ile ilişkilendirmek istenmiştir (Miles vd., 1996).

Miles vd., (1996) çalışmalarında iş düzeyinin ast-üst iletişimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde düzenleyip düzenlemediğini test etmektedir. Örnekleme, güneydoğu Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan orta ölçekli bir imalat şirketinden 857 saatlik çalışan ve 131 birinci basamak denetçiden oluşmaktadır. Böyle bir düzenleyici etkinin oluşumunu rol teorisi açıklamasıyla tutarlı olarak gözlemleyerek elde edilen sonuçlar, bir üstler iletişiminin iş tatmini üzerindeki etkisinin, yöneticiler için saatlik çalışanlara göre önemli ölçüde daha büyük olduğunu göstermiştir.

İş yerindeki iletişim-iş tatmini ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisine yönelik bir rol teorisi açıklamasını test etmek için çalışan – yönetici iletişimin dört boyutu (olumlu ilişki iletişimi, yukarı doğru açıklık iletişimi, olumsuz ilişki iletişimi ve işle ilgili iletişim) kullanılmıştır.

Olumlu ilişki iletişimi, çalışanlarından öneriler alan, onlarla insan olarak ilgilenen, ilişki kuran ve önemli kararlara katkı sağlamalarına izin veren yöneticilere odaklanır.

Yukarı doğru açıklık iletişimi, bir yöneticinin talimatlarını sorgulayabilme ve bir yönetici ile aynı fikirde olmama fırsatı ile karakterize edilir.

Negatif ilişki iletişimi, yöneticilerin astlarıyla alay etmesi ve başkalarının yanında onları eleştirmesi ile ilgilidir.

İşle ilgili iletişim ise bir yöneticinin performans hakkındaki geri bildirimini, kurallar ve politikalar hakkındaki bilgileri, iş talimatlarını, iş atamalarını ve çizelgelerini ve hedefleri içerir (Miles vd., 1996).

### **2.3.7.3 DOWNS VE HAZEN SINIFLANDIRMASI**

Bazı araştırmacılar, iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkiler hakkında bazı veriler üretmiştir. "En eskilerden biri, Herzberg "İletişim", daha sonra çift faktör teorisinde sentezlediği on orijinal faktörden biriydi. Burhans, çalışanların iletişimle ilgili

memnuniyetini ölçmek için çeşitli araçlar tasarladı; ancak araçları faktör analizine değil, yalnızca madde geçerlilik analizine dayanıyordu ve bu nedenle ilişkinin genellenebilirliğini veya boyutsallığını keşfetmede başarısız oldu. Downs ise bir kamu hizmeti şirketini inceledi ve iletişimden duyulan memnuniyeti keşfetti” (Downs ve Hazen, 1977).

Downs ve Hazen (1977), yaptıkları araştırmalarında ilk olarak, "iletişim tatmini" çok boyutlu bir yapı olduğunu gözlemlemiştir. İkincisi, iletişim memnuniyetinin boyutlarını belirlemiştir. Boyutlar, genel örgütsel bakış açısı, örgütsel bütünleşme, süpervizörle ilişki, yatay-enformel iletişim, astlarla ilişki, medya kalitesi ve iletişim iklimidir.

Örgütsel bakış açısı, Çalışanların organizasyonu etkileyen eylemleri, organizasyondaki değişiklikler, şirketin mali durumu ve organizasyon politikaları ve hedefleri hakkında bilgi alıp almadıklarını yansıtır.

Örgütsel bütünleşme, bireylerin organizasyon ve yakın çalışma ortamı hakkında aldıkları bilgilerle ilgili memnuniyetidir.

Yönetici ile ilişki, yönetici ile iletişim kurulduğunda çalışanın ne ölçüde ve dikkat ettiğini ve amirin işle ilgili sorunların çözümü için ne ölçüde rehberlik sunduğudur.

Yatay-enformel iletişim hem yatay iletişim hem de enformel iletişim ile ilgili maddeleri yansıtmaktadır. Yatay iletişimin ne kadar doğru olduğu, serbest işleyen gayri resmi iletişimin kapsamıdır.

Astlarla ilişki hem yukarı hem de aşağı iletişime odaklanır. Öğeler, astların aşağıya doğru iletişime ne ölçüde yanıt verdiklerini, yukarı doğru iletişimi başlatmaktan kendilerini ne kadar sorumlu hissettiklerini ve yöneticinin aşırı bir iletişim yüküne sahip olduğunu hissetme derecesini yansıtır.

Medya kalitesi, çalışanların şirket medyasının ana biçimlerini etkili bir şekilde işlediğini algılama derecesini yansıtır. Toplantıların ne ölçüde iyi organize edildiği, yazılı direktiflerin ve kurumsal yayınların ne ölçüde faydalı olduğunu yansıtır.

İletişim iklimi, iletişimi hem kurumsal hem de kişisel düzeyde yansıtır. Organizasyondaki iletişimin çalışanları ne ölçüde motive ettiğini, çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmaları için teşvik ettiğini ve iletişime yönelik tutumların ne ölçüde algılandığı inceler.

## 2.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 2.4.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

“1950’li yıllardan günümüze pek çok araştırmacı, kuruma bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen ölçek çalışmaları yürütmüşlerdir. Bu çalışmalar günümüzde giderek artan bir önem kazanmıştır.” (Özsoy, Ergül ve Bayık, 2001) Yapılan çalışmalarda bağlılığın tipi ve örgütlerdeki davranışları nasıl etkilediği 50 yılı aşkın süredir birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir (Spik, 2016).

Pek çok araştırmanın örgütsel bağlılık ile çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarını anlamlandırmak amacı ile yapıldığı gözlemlenmiştir. (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Yapılan literatür taramalarında birçok farklı yaklaşımla karşılaşılmış (Reichers, 1985) ve bu kadar ilgiye rağmen konseptin kendisi ve ölçümü ile ilgili kesin bir tanıya varılamamıştır (McGee ve Ford, 1987).

Örgütsel bağlılığı açıklamak için yapılan çalışmalarda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Wiener, 1982’de örgütsel bağlılığı, örgüt amaç ve yararına ulaşmak için yapılan eylemlere yönelik normatif baskılar olarak tanımlarken, Brewer (1996), örgütün hedef ve değerlerinin benimsenmesi ve bu doğrultuda ilerlenmesi olarak tanımlamıştır. Meyer ve Allen (1990), çalışan ve örgütün ilişkisini örgütsel bağlılık ile ifade eder. Çalışanın örgütün hedefi ile birlikte bütünleşmesini ve örgüt içerisinde faaliyet göstermeye devam etmesini sağlayan psikolojik durum olarak tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılık “Çalışanın çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsüdür.” (Çöl, 2004).

## 2.4.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

“Son yıllarda yeni kurulan örgütlerle birlikte firmaların, çalışanlarını rakiplerine kaptırmamak için çağdaş yönetim anlayışlarından istifade etmeleri gerekmektedir. Bu anlayışlardan birisi de örgütsel bağlılıktır.” (Uludağ, 2019).

Çalışanların ait oldukları örgütün amaçlarını, hedeflerini ve değerlerini benimsemesi, takım ruhu ile misyon ve vizyonunu takip etmesi ve örgüt içerisinde kalmak adına gönüllü olmaları gibi davranış ve tutumlarıyla ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütlerin devamlılığını çalışanların performansı belirlemektedir. Rekabetin artması ile şirketler daha nitelikli çalışanların örgütte tutulmasını önem kazanmıştır. “Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kurumlarıyla özdeşleşmekte, kurumlarının hedef, norm ve değerlerini içselleştirmekte ve kendilerini kurumda kalıcı olarak görebilmektedirler.” (Avcı, 2017).

Örgütsel bağlılık arttığında çalışanın sarf ettiği efor ve gayretin derecesi yükselecektir (Erickson, 2007). Yüksek derecede örgütsel bağlılık gösteren çalışanların devamsızlık yapma (Oliver, 1990; Mowday, Porter ve Steers, 1982) ve örgütten ayrılmaları daha az olasıdır (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

## 2.4.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Rekabet ortamının gittikçe zorlu bir hal alması ile örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmelerinde örgüt ve çalışanın ilişkisi oldukça önemlidir (Meyer ve Allen, 1990).

Bağlılığı etkileyen ana faktörler hakkında farklı yorumlar yapılmıştır. (Mowday vd., 1979) Porter ve diğerlerine (1974) göre bağlılık 3 ana faktörden oluşur.

- Örgütün hedef ve değerlerine kuvvetli bir inanış ve kabul,
- Örgüt adına önemli ölçüde çaba sarf etme isteği,
- Örgütte devam etmek adına kuvvetli bir istek

O'Reilly ve Chatman (1986) ise farklı bir görüş bildirmektedir. Birinci bileşenin bağlılığın psikolojik temelini oluşturduğu ve ikinci ve üçüncü bileşenlerin örgütsel bağlılığı belirleyen maddelerden çok sonuçları olduğunu iddia etmişlerdir.

Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılığın öncülleri, ilişkileri ve sonuçları hakkında yaptığı araştırma içerisinde kendilerinden önce yapılan çalışmaları incelememiş ve örgütsel bağlılık ve 48 parametre arasında ilişki bulmuşlardır. Parametreler içerisinde yalnızca görev bağlılığı ücret, yetenek, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, medeni durum, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılık ile doğrudan ilişkisi olduğunu gözlemlemişlerdir.

Diğer araştırmalarda “Örgütsel bağlılık ile yaş (Hrebiniak, 1974; Lee, 1971; Sheldon, 1971), başarı fırsatları (Brown, 1969; Hall, Schneider, and Nygren, 1970; Lee, 1971; Patchen, 1970), eğitim (Koch and Steers, 1976), rolün zorluğu (Hrebiniak and Alutto, 1972) ve merkezi yaşam ilgisi (Dubin, Champoux, and Porter, 1975) ilişkisi olduğu saptanmıştır.” (Meyer ve Allen, 1991).

Özdevecioğlu'na (2003) göre örgütsel bağlılık düzeyi dört faktörden etkilenmektedir. Bu dört faktör, bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörlerdir.

#### **2.4.3.1 Bireysel Faktörler**

“Örgütsel bağlılık ve yaş, görev süresi, cinsiyet ve eğitim gibi demografik özellikler arasında bağ olduğu (Angle ve Perry 1981; Glisson ve Durick 1988; Morris ve Sherman 1981; Morrow ve Mcelroy 1987; Mottaz 1988; Pierce ve Dunham 1987; Steers 1977) iddia edilmesine rağmen, aradaki ilişki ne güçlü ne de sürekli. Daha önemlisi aradaki ilişki incelendiğinde kesin olarak yorumlanamamaktadır.” (Meyer ve Allen, 1991).

Demografik faktörler örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Çalışanın yaşı, eğitim düzeyi, cinsiyeti, medeni durumu, işyeri kıdemi örgütsel bağlılık açısından çok önemli rol oynar (Özkaya vd. 2006).

### **2.4.3.2 İş ve Role İlişkin Faktörler**

İş ve role ilişkin faktörler, rolün belirsizliği, rolün çatışması, işin kapsamı ve işin içeriği gibi alt bileşenlerden oluşmaktadır. “Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilmektedir.” (Özdevecioğlu, 2003).

### **2.4.3.3 İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler**

Örgütteki çalışanların örgütte geçirdiği sürenin örgüte bağlılığı üzerinde önemli etkisi vardır. Buna örnek olarak oryantasyon dönemindeki bir çalışanın bağlılık seviyesi ile 6 ay sonrası seviyesi birbirinden farklıdır (Meyer ve Allen, 1990).

Araştırmalarda geçirilen çalışma süresinin artması ve bağlılık incelendiğinde iki olgu arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, çalışan pozisyonun değişmediği durumlarda yıl sayısı arttığında bağlılıkta negatif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir (Balay, 2000). Benzer bir yorum yapan Yalçın ve İplik (2005)’e göre örgütte çalışanın geçirdiği süre arttığında örgütsel bağlılık artmakta fakat geçirilen süre aynı pozisyonda olduğunda duygusal ve normatif bağlılıkta azalma meydana gelmektedir.

### **2.4.3.4 Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler**

Örgütsel özellikler ile bağlılık arasındaki ilişkiler çok fazla araştırmaya konu olmamıştır (Glisson & Durick 1988).

“Örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir (Snape vd, 2000; Mathieu ve Zajac, 1990; Scandura ve Lankau, 1997; Hartline vd. 2000; Çakır, 2001).” (Özdevecioğlu, 2003)

Çalışanların üst yönetime uzaklığı, örgütsel bağlılığı olumsuz etkiler (Hubbard, 2009). “Yapılan çalışmalar, (Kidd ve Smewing, 2001; Kinicki ve Vecchio, 1994; Ko vd., 1997) yönetici desteğinin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği yönündedir.” (Çakmak-Otluoğlu, 2012)

## 2.4.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılık çok farklı şekillerde tanımlanmış ve ölçülmüştür. Mowday, Porter ve Steers (1982) 10 farklı organizasyonel bağlılık tanımına ulaşırken daha sonra yapılan çalışmalarda, Morrow (1983) 25'ten fazla konsept ve ölçüme ulaşmıştır. Bunun sebebi yazarların, çalışan ve örgüt ilişkisinin yapısı ve bu ilişkinin gelişimi konusundaki fikir uyumsuzluklarıdır (Mathieu ve Zajac, 1990).

Araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramını incelerken farklı unsurları dikkate almış ve bunun sonucunda tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar olarak iki genel yaklaşım ön plana çıkmıştır (Angle ve Perry, 1981; Mowday vd., 1982; Ferris ve Aranya, 1983; Meyer ve Allen, 1984; McGee ve Ford, 1987).

Tutumsal yaklaşıma göre bağlılık, çalışanın çalışma ortamından dolayı örgüte duyduğu duygusal bir tepkidir (Cengiz, 2001). Bu kapsamda örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda çoğunlukla bağlılığın gelişimi ve öncüllerinin belirlenmesine yönelinmiştir (Meyer ve Allen, 1991).

Diğer bir yandan sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını önermişlerdir. Bu sosyo- psikolojik temelde çalışanın deneyimi ve örgüte sağladığı uyumuna dair bağlılıktır (Clifford, 1989).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak “Etzioni; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırmaya dayalı bağlılık olarak bir sınıflandırmaya giderken, Katz ve Kahn; araçsal devre–anlatımsal evre, Mowday; davranışsal bağlılık–tutumsal bağlılık, Weiner; araçsal bağlılık–normatif bağlılık ve O'Reilly ve Chatman da örgütsel bağlılık ile ilgili olarak uyum bağlılık, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak bir ayrıma gitmiştir” (Bayram, 2005). 1990'lı yıllara gelindiğinde Meyer ve Allen (1990) örgütsel bağlılık kavramına farklı bir bakış açısı getirmiş ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak tanımlamıştır.

#### **2.4.5.1 Etzioni'nin Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Bayram, 2005).

**Ahlaki bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır.

**Hesapçı bağlılık:** Örgüt ile çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Alışveriş ilişkisi gibi gözükse de bu bağlılık; örgüt üyelerinin, örgüte sağladıkları katkılarının sonucunda elde edecekleri ödül nedeniyle duydukları bağlılığı ifade etmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

**Yabancılaştırıcı bağlılık:** Çalışanların davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelim oluşturan bağlılıktır.

#### **2.4.5.2 Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması**

Katz ve Kahn (1979) perspektifine göre örgüt, içerisinde birçok farklı rolün olduğu bir kompleks sosyal sistemdir. Bu roller çalışanlar üzerinde farklı beklentiler oluşturmakta ve çalışanların davranışları üzerinde ciddi etkiler oluşturmaktadır.

Katz ve Kahn, Örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür (Bayram, 2005).

Temel faktörün üyelerin örgüt içerisinde yükümlülüklerini yerine getirirken alacağı ödüllerden kaynaklandığını belirtmiştir. Örgüt üyesi, örgüt içindeki davranışları doğrultusunda iç ödüller (anlatımsal) ve dış ödüllerle (araçsal) karşılaşır ve bağlılık bu ödüller sonucunda oluşur (Katz ve Kahn, 1977).

### 2.4.5.3 Wiener'in Sınıflandırması

Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; örgütsel bağlılık ise, değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Weiner, örgüt çıkarlarına uygun bir şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak tanımlamıştır (Wiener, 1982).

**1. Normatif (moral) bağlılık:** Wiener (1982) bağlılıktan kaynaklanan bir davranış kalıbının, bağlılığın gücüne göre aşağıdaki özelliklere bağlı olarak değişen derecelerde sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Normatif Bağlılık:

- Örgütün çıkarları uğruna yapılan kişisel fedakârlıkları yansıtmalıdır
- Davranışlar öncelikle cezai yaptırımlar veya ödüller gibi çevresel kontrollere bağlı olmamalıdır.
- Örgütle ilgili eylemler ve düşünceler için kişisel zamanından ayırmak gibi, örgütle kişisel bir meşguliyet göstermelidir (Wiener ve Gechman, 1977).

**2. Araçsal bağlılık:** Örgütün hedeflerine ve değerlerine karşı normatif bir bağlılık beslemeden tamamen maddi değerlerinden dolayı bağlılık göstermek anlamına gelmektedir. Araçsal bağlılık bir değişim sürecine dayanmaktadır. Örgüt üyesi bağlı olduğu örgüte katkı sağlarken, örgütte, üyesinin belirli ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

### 2.4.5.4 Modway, Steers ve Porter'in Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılık kavramını tanımlarken literatürde konu ile ilgili çalışma yapan araştırmacıların tanımlarına yer vermişlerdir (Güçlü, 2006).

Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılığın örgüt içinde iki şekilde oluştuğunu ileri sürmektedirler. Bunlardan birincisi tutumsal bağlılık, ikincisi ise davranışsal bağlılıktır.

Tutumsal bağıllık, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağıllık türünde çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Davranışsal bağıllık, ise bireylerin örgütü sahiplenmeleri, bilgi ve becerilerini örgüte aktararak problemlerin çözümünde rol almaları, maliyetleri düşürme ve kârlılığı en üst düzeye çıkarmak için örgüte sağladıkları katkılardır (Demirel, 2008). Davranışsal bağıllık gösteren çalışanların, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Çöl, 2004).

#### **2.4.5.5 O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması**

Bağıllık araştırması yaklaşımında çok sayıda farklılık olmasına rağmen bireyin bir organizasyona olan psikolojik bağıllığı ortak bir tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu birey ve organizasyonu birbirine bağlayan psikolojik bağıdır.

Önceki araştırmadaki fikir birliği eksikliği, kısmı olarak bir yandan bağıllığın öncülleri ve sonuçları arasında dikkatli bir şekilde ayırım yapılamamasına, diğer yandan bağlanmanın temeline bağlanabilir (O'Reilly ve Chatman, 1986)

O'Reilly ve Chatman için örgütsel bağıllık, bireyin örgüte olan psikolojik bağıllığının temelidir (Caldwell vd., 1990).

Örgütsel bağıllığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağı olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986), bir örgüte bağıllığı üçe ayırmaktadır:

**1-Uyum Bağıllığı:** Bağıllık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağıllıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Balay, 2000).

Bireyin örgüte sağladığı uyum, güvene değil kontrole dayanır ve kişiye seçme olanağı vermemektedir (Handy, 1993).

**2- Özdeşleşme Bağlılığı:** Çalışanın yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır (O'Reilly, 1996). Çalışan, kendini bir grup üyesi olarak hisseder ve bu aşamada kendi değerlerini örgüt değerleri ile bir tutmaz.

Bir bireyin bir modelle özdeşleşme derecesi, elbette, bu bağlanmanın nedenleri ve bunun etkileri ile değişebilir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

**3- İçselleştirme Bağlılığı:** İçselleştirme, çalışanın kendi değerleri ve tutumları örgütün nüfuzu ile aynı yönde olduğunda gerçekleşmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Çalışan, örgütün değerlerini kendi tutum, davranışları ve kişisel değerleri ile uyumlu görmektedir (O'Reilly, 1996).

Örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır (Handy, 1993).

#### **2.4.5.6 Meyer ve Allen'in Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılık kavramı zaman içerisinde farklı araştırmacılar tarafından incelenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı üç bileşenli bir model (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) olarak kavramsallaştırmıştır.

Meyer ve Allen'in (1991) örgütsel bağlılık modeline göre duygusal (tutumsal) bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını, devamlılık bağlılığı çalışanların organizasyondan ayrılma maliyetlerine ilişkin algılarını, normatif bağlılık ise çalışanların şirkette kalma ahlaki yükümlülüklerini yansıtır (Allen & Meyer, 1996).

##### **1. Duygusal Bağlılık:**

Duygusal bağlılık aynı zamanda tutam bağlılık olarak tanımlanır. Duygusal bağlılık, çalışanın iş çevresine duyduğu ve gösterdiği duygusal tepkilerle ilişkilidir. Bu kapsamda daha fazla işe ve mesleğe bağlanma gözlemlenir (Balay, 2000).

Duygusal bağlılık çalışanların örgütle duygusal olarak bağlanması, örgüt ve kendilerini özdeşleştirme ve örgüte katılmasıdır (Meyer ve Allen, 1991).

Çalışanlar güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalır. Örgütte kalma nedenleri buna gereksinim duymalarından ziyade kendi isteklerinin bu yönde olmasıdır (Meyer ve Allen, 1991).

Çalışanlar duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Meyer ve Allen, 1990):

- İş Cazibesi: Örgütte çalışana verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- Rol açıklığı: Örgütün çalışandan ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- Hedefin netliği: Çalışanın, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- Hedefin Zorluğu: İşin gereksinimlerinin yerine getirmesinin çalışandan özellikle talep edilmesi,
- Yönetim anlayışı: Örgütün üst yönetiminin çalışandan gelen fikirleri dikkate alması,
- Akran uyumu: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- Örgütsel güvenilirlik: Çalışanların, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına olan inancı,
- Eşitlik: Çalışanların örgütte eşit bir şekilde hak ettiklerine sahip olması,
- Kişisel Önem: Çalışanın gerçekleştirdiği işin, örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı konusunda teşvik edilmesi,
- Geri besleme: Çalışanlara performansları konusunda sürekli geri bildirim vermek,

Katılım: Çalışanların, kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

## **2. Devam Bağlılığı**

Devam bağıllığının temelinde örgütten ayrılmanın oluşturacağı bir maliyet yer almaktadır. Çalışanların duyduğu devam bağıllığı örgütte kalma ihtiyacı duymalarından dolayı oluşmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

Devam bağıllığında çalışanın aldığı maaşı, sahip olduğu yan yakları (emeklilik, kârdan pay alma... ) gibi maliyetlerin olması ve mevcut işi yerine değerlendirebileceği alternatif bir fırsatın yoktur. Çalışanlar bu nedenle örgütte çalışmaya devam ederler (Gautam, Dick ve Wagner, 2001).

Çalışanın bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, örgütten ayrılmanın maliyetini aşıyorsa, çalışan örgüte bağlanmaktadır (Balay, 2000).

Devam bağıllığını etkileyen bu faktörler şu şekilde özetlenebilecektir (Meyer ve Allen, 1990):

- Beceriler: Çalışanın örgütte kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının bir başka örgütte ona ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarının diğer örgütlere transfer edebileceği endişesi,
- Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- Yer Değiştirme: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda farklı bir ikamete taşınmama isteği,
- Kişisel Yatırım: Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması düşüncesi,
- Emeklilik: Çalışanın mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,
- Topluluk: Çalışanın yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikame etmesi,
- Alternatifler: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda mevcut işine benzer bir işi veya daha iyisini bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

### **3. Normatif Bağlılık**

Normatif (Kuralcı) bağıllıkta çalışanlar örgütte faaliyetlerini sürdürmek konusunda bir yükümlülük duyarlar (Meyer ve Allen, 1991).

Normatif bağıllıkta çalışanlar hem örgüte girmeden hem de örgüt içerisinde geçireceği zaman zarfında yaşadıklarının bir sonucu olarak hissettiği normatif baskılar doğrultusunda örgütte kalmak istemektedir. Çalışanlar için gerçekleştirilen gelişim programları, ödemeler, stajlar veya iş öncesinde verilen burslar gibi olaylar çalışanların kendilerini örgüte karşı borçlu olarak hissetmesini sağlamaktadır (Meyer ve Allen, 1990).

Bu tarz bir bağıllık, çalışanın çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağıllıktır (Yalçın ve İplik, 2005).

#### **2.4.6 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ETKİLERİ**

“Genel olarak bağıllık, bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağıllığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır.” (Çöl, 2004)

Örgütsel bağıllık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir (Dick and Metcalfe, 2001).

Örgütsel bağıllığın yüksekliği bir çok fayda sağlamaktadır. Yüksek seviyede verimlilik, üretimin kalitesinin artması, aşağıdan yukarıya doğru etkili iletişimin gerçekleşmesi ve yüksek düzeyde gerçekleşen örgütsel sadakat bunlardan bir kaçısı olarak sayılabilir. (Doğan ve Kılıç, 2007). Yüksek bağıllık çoğunlukla daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlanmaktadır (Çöl, 2004)

Güçlü örgütsel bağıllığa sahip çalışanlarda örgütten ayrılma düşüncelerinin zayıf olduğu gözlemlenmiştir (Ceylan ve Demircan, 2002). Otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin örgütsel bağıllığı dolaylı ve doğrudan etkilediği anlaşılmıştır (Topaloğlu ve Sökmen, 2001).

İstanbul'da bir üretim şirketindeki çalışanların işle ilgili özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir araştırmada ise duygusal bağlılık ile kariyer tatmini arasında anlamlı olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erdil, Keskin ve Zehir, 2002).

Yüksek bağlılığın örgüt açısından hem yararları hem de maliyetleri bulunmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Örgütsel açıdan bakıldığında örgüte bağlı işgücüne sahip olmak oldukça avantajlı görülmekle birlikte örgüte körü körüne bağlılığın çalışanları mevcut statülerini kabul etmeye teşvik edebilir ve bu nedenle örgütünde değişime uyum sağlama ve yenilik yapma yeteneğini kaybetmesine yol açabilir (Meyer ve Allen, 1996).

“Düşük örgütsel bağlılık oluştuğunda ise birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkarabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve enformel olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir.” (Balay, 2000).

## 2.5 ÇALIŞAN PERFORMANSI

### 2.5.1 ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI

Performans, ilgili koşullar çerçevesinde bir görevin yerine getirilmesi ve kişinin davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Bir çalışanın görevi ile ilgili yükümlülükleri yapış şekil ve görevlerin belirlenen hedeflere ulaşp ulaşmadığının analizi olarak değerlendirilir (Kirkman ve Rosen, 1996).

Geçerli bir örgütsel performans ve örgütsel etkinlik kriterleri kümesini neyin oluşturduğu konusunda fikir birliği eksikliği. Pek çok araştırmacı tek bir göstergeye güveniyor olsa da kuruluşların daha kapsamlı bir değerlendirmesi için birden fazla dahili (dahili katılımcılar tarafından tercih edilen) ve harici (müşteriler ve vatandaşlar tarafından tercih edilen) kriterlerin gerekli olduğu konusunda genel bir anlaşma var gibi görünmektedir (Connolly, Conlon ve Deutsch 1980).

Önceki araştırmalar, dar, verimlilikle ilgili performans ölçütlerine odaklanma, eşitlik ve adalet gibi diğer değerleri ihmal etme eğilimindeydi. Bu tür dar performans ölçüleri, örgütsel etkinlik hakkında yanıltıcı sonuçlar üretebilir (Brewer ve Selden, 2000). Brewer ve Selden (2000) örgütsel performansı organizasyonun üyeleri tarafından ölçülmesini önermişlerdir.

“Çalışanın ne yapması ve başarması gerekiyor?” sorusu performansın belirlenmesinde ortaya çıkmaktadır. Performans, bir bireyin, grubun veya işletmenin önceden belirlenen hedefler ve bu hedeflere uygun standartlara belirli bir dönem sonunda, nicel ve nitel olarak varmış olduğu noktadır (Aydın, Üçüncü ve Taşdemir, 2010).

Performans en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme kurum için yapılırsa “kurumsal performans”, çalışana yönelik yapılırsa “Personel performans değerlendirilmesi” amacı taşır ve işletmelerin personel politikasının etkinliğini ölçmede yarar sağlar. Bunun yöneticiye olduğu kadar kuruma yansıyan sonuçları da olacaktır (Erdoğan, 1991).

İş performansı, organizasyon üyelerinin beklenen, tanımlanmış veya resmi rol gereksinimlerini karşılama ile ilgili davranışlar olarak tanımlanır (Campbell, 1990).

## 2.5.2 ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖNEMİ

Günümüzde birçok organizasyonda çalışanın düşük performansı, çalışanın kendisine, çalışma ekibine ve genel olarak şirkete yüksek zararlar vermekte, küresel ekonomide gerilemeye ve organizasyonel tasfiyeye neden olmaktadır (Aşkun, Çizel ve Ajanovic, 2021).

“Çalışan performansının yüksek olması, örgütler için olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. İşlerini gereği gibi yapmaları ve başarı sağlamaları, kişiler için gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; çalışan performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur.” (Yelboğa, 2006). Personelin performansı ne kadar iyi ise örgütün performansı da o kadar iyidir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

Performansı incelemek amacı ile pek çok bileşen incelenmiştir. Bunlar arasında görev performansı, bağlamsal performans ve resmi olmayan ödülleri inceleyen Van Scotter, Motowildo ve Cross (2000): “Organizasyonel vatandaşlık davranışı (Smidi, Oigan, ve Near, 1983), toplum yanlısı örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo, 1986), görev beklentileri (Smith vd., 1983; Morrison, 1994), performans niyetleri (Brief ve Motowidlo, 1986; McNeely ve Meglino, 1994), ve organizasyonun bir bütün olarak mı yoksa başka bir birey olarak mı onlardan faydalandığı (Williams ve Anderson, 1991)” üzerine araştırmalar gerçekleştirilmiştir.

Çalışan performansı, çalışma gruplarının ve şirket performansının temel göstergelerinden birini temsil eder ve şirketin verimliliğine ve rekabet gücüne önemli ölçüde katkıda bulunur (Koopmans, 2014).

### 2.5.3 ÇALIŞAN PERFORMANSI TÜRLERİ

Bernardin ve Beatty (1984) performansı, belirli bir zaman periyodu boyunca belirli bir iş fonksiyonu veya aktivitesi üzerinde üretilen sonuçların kaydı olarak tanımlamaktadır.

Teori ve araştırma, görev ve bağlamsal performans arasında ayrım yapmıştır (Borman ve Motowidlo, 1997; Campbell, 1990; Coleman ve Borman, 2000).

Davranışlar ve faaliyetler direkt veya indirekt olarak teknik yapılara katkıda bulunuyorsa bunlar görev performansı içinde yer almalı, diğer tüm üretken ve yardımcı davranışlar ise bağlamsal performans olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993),

Doğrudan veya dolaylı olarak teknik esaslara katkıda bulunan davranış ve faaliyetlerin görev performansı içinde yer alması gerektiğine inanmaktadır. Diğer tüm yardımcı ve üretken davranışları de bağlamsal performans içinde tanımlamaktadır.

İki kavram arasındaki temel fark, bağlamsal performansın örgüt içerisindeki vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmesi ve karşılıksız yapılmasıdır. Bağlamsal performans gösteren çalışanlar dikkat çekmektedir ve gösterdikleri bu davranışların onlara olumlu dönüşleri olmaktadır (Bağcı, 2014).

#### 2.5.3.1 Görev Performansı

Çalışanlar bir görevi gerçekleştirmek için teknik beceri ve bilgileri kullandıklarında, görev performanslarını sergilerler. Görev performansı çalışanın görevi ile ilgili dolaylı olarak ya da doğrudan gerekli malzeme ya da hizmetlerle örgüte katkıda bulunduğu faaliyetler bütünüdür (Borman ve Motowidlo, 1997).

Görev performansı, ürünün, hizmetin ya da üretimi destekleyen teknik temellerin oluşmasını sağlayan davranışlardır (Fisher ve Härtel, 2004; Motowidlo ve Van Scotter, 1994) ve işin daha çok uzmanlık ve teknik yönüyle ilgilidir.

Görev performansı, hammaddeleri ürün ve hizmete dönüşümünde teknik etkinlikleri sürdürmekte ve desteklemektedir. Bir işin yerine getirilmesi gereken temel sorumluluklarını ifade eder ve içeriği bir işten diğerine göre değişmektedir (Eryılmaz ve Gülova, 2019). Görev

performansının yüksek olmasında mesleki yeterlilik, uygun çalışma ortamı, belirgin görev tanımı ve ahlaki nitelikler oldukça önemlidir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

### **2.5.3.2 Bağlamsal Performans**

Borman ve Motowidlo (1997) bağlamsal performansı, örgütsel etkinliğin sağlanması için süreçler içerisinde katalizör görevi gören örgütsel, sosyal ve fizyolojik bağlamları şekillendirerek katkıda bulunulması olarak tanımlar.

Yapılan araştırmalarda bağlamsal performans yerine kurumsal performans, vatandaşlık performansı kavramları karşımıza çıkmaktadır. Vatandaşlık performansı olarak kavramın karşımıza çıkmasındaki bir sebep de örgütsel vatandaşlıktaki gibi görev tanımında olmayan fakat gönüllülük esaslı rol davranışlarının olmasıdır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

Bağlamsal performans resmi bir işin parçası olmayan görev faaliyetlerini sürdürmek için gönüllü olmayı ve görevlerin yerine getirilebilmesi için örgütteki diğer birimlerle iş birliği yapmak ve onlara yardımcı olmaktır. Güçlülükle karşılaştığında ısrarcı olmak ve ek görevleri uygulamada gönüllü olmak gibi motivasyonel ve gönüllülük unsurlarını içermektedir (Van Scotter ve Motowidlo, 2000).

Bağlamsal performansla ilgili fikirler; örgütsel vatandaşlık davranışı (Van Scotter ve Motowidlo, 2000), prososyal örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo, 1986), iyi asker modeli (Campbell, 1990) yönetim etkinliği modellerinin devamıdır (Borman ve Motowidlo, 199).

İşbirlikçilik, güvenilirlik, iç kontrol ve iş yöneliminin görev performansından ziyade bağlamsal performansla daha güçlü bir şekilde bağlantılıdır ve bağlamsal performans, yöneticilerin performans değerlendirmelerindeki en büyük farkı oluşturur (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

## 2.5.4 ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş performansını etkileyen çok sayıda faktör vardır. Ana karakteristikler, ilgi alanları, değerler, motivasyonlar, tutumlar, “benlik” kavramı, yetenekler, davranışsal ve duygusal kalıpları içerir. Tüm bu faktörler iş performansını etkilemektedir. Kişilik özellikleri ile performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların bazılarında bu iki değişken arasında doğrudan bir ilişki bulunmuştur (Barrick, Mount ve Strauss, 1993).

Nedensel değişkenler kişinin iş performansını tanımlamaya veya tahmin etmeye hizmet ederken, göstergeler bu performansın yansımaları olarak kabul edilir (Fayer ve Hand, 2002). Örneğin, iş tatmini iş performansının belirleyicisi olarak kabul edilirken, iş kalitesi de iş performansının göstergesi olarak görülmektedir.

Hawthorne araştırmaları göstermiştir ki çalışanların yüksek moral ve memnuniyeti verimlilik artışına neden olmaktadır (Paul, 2012: 29)

Hofstede'nin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma gibi kültürel özellikleri, geri besleme özelliklerinin performans üzerindeki etkisini incelemiştir (Earley ve Stubbledine 1989).

Van Scotter ve Motowidlo (1996), bağlamsal performans üzerine yaptığı çalışmada kişilerarası iletişimde kolaylık sağlama ve işe kendini adama üzerine araştırmalarını gerçekleştirdi.

Venkateswara (2016), bireysel performansı, yetenek, motivasyon ve örgütsel desteğin şans ile kombinasyonu olarak tanımlamıştır. Tayfun ve Çatır (2013), eğitim değişkeni ile çalışanların performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

## 2.5.5 ÇALIŞAN PERFORMANSININ SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel performansı ölçmek, özellikle de ölçülmesi gereken metriklerin sürekli değişmesinden dolayı oldukça zordur. Sürdürülebilirlik kavramları ve ölçüm seçeneklerinin kapsamını önemli ölçüde geliştirmek ve ortak bir raporlama standardı veya hangi standartların kabul göreceğine dair bir fikir birliği bulunamamıştır (Hubbard, 2009)

Bu çalışmada çalışan performansını ölçmek için Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen bağlamsal performans ölçeği ile Befort ve Hattrup (2003) tarafından geliştirilen görev performansı ölçeklerini Türkçe'ye uyarlayarak 11 maddelik iki boyutlu –görev ve bağlamsal performans– bir ölçüm aracı geliştiren Karakurum'un (2005) performans ölçeği kullanılmıştır.

### 2.5.5.1 Murphy'nin Sınıflandırması

Murphy (1990), iş performansının yapısını dört boyuttan oluşan bir şekilde tanımlamaktadır: duruş süresi davranışları, görev performansı, kişilerarası ve yıkıcı davranışlar. Görev performansı, rol tarafından belirlenen faaliyetleri gerçekleştirmeye odaklanırken, aksama süresi davranışları, yavaşlık, gecikme, devamsızlık veya genel olarak görevdeki zamanın olumsuz kutbuna (yani, bir kişinin işte gösterdiği çaba) atıfta bulunur.

Murphy'ye göre, iş performansı alanı aşağıdaki dört boyut kullanılarak modellenenir:

1. Görev davranışları
2. Kişilerarası davranışlar (başkalarıyla iletişim kurma ve iş birliği yapma)
3. Süre aksatan davranışlar (işten kaçınma davranışları)
4. Yıkıcı/tehlikeli davranışlar (açık bir şekilde verimlilik kaybına yol açabilecek veya hasar oluşturabilecek diğer aksilikler) (Koopmans vd., 2011)

### 2.5.5.2 Campbell'in Sınıflandırması

Campbell (1990), iş performansını oluşturan çoklu boyutların kendilerini kritik olay analizlerinde, görev analizlerinde ve diğer iş analitiği analizlerinde gösterdiğini öne sürer (Viswesvaran ve Ones, 2000).

Campbell (1990), iş performansının genel gizil yapısını sekiz farklı boyut açısından tanımlamaktadır. Sekiz faktör şunlardır: işe özgü görev yeterliliği, işe özgü olmayan görev yeterliliği, yazılı ve sözlü iletişim, çaba gösterme, kişisel disiplini koruma, akran ve ekip performansını kolaylaştırma, denetim, yönetim ve idare.

Campbell'a göre bu sekiz öge; bazı ögelerin tüm işler için ilgili olmasa da, mesleki alanda her işte performansın tanımlanmasında yararlı olabilecek yüksek düzen ögeleri sunmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

### **2.5.5.3 Borman ve Motowidlo'nun Sınıflandırması**

İş performansının çok boyutlu bir yapı olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993)

Borman ve Motowidlo (1993), iş performansının yapısını, görev ve bağlamsal performansı içeren bir yapı olarak tanımlamaktadır. Kısaca, görev performansı, rollerin belirlediği faaliyetleri gerçekleştirmeye odaklanırken, bağlamsal performans, diğer tüm yardımcı ve üretken davranışları hesaba katar (Borman ve Motowidlo, 1993). Bağlamsal performans şunları kapsar:

- 1- Kendi görevlerini başarılı bir şekilde tamamlamak için gerektiğinde coşku ve ekstra çaba ile ısrar etmek,
- 2- Resmi olarak kendi işinin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yürütmek için gönüllü olmak,
- 3- Başkalarına yardım etmek ve iş birliği yapmak,
- 4- Örgütsel kural ve prosedürleri takip etmek,
- 5- Örgütsel hedefleri onaylamak, desteklemek ve savunmak. (Borman ve Motowidlo 1993).

### **2.5.5.4 Viswesvaran'ın Sınıflandırması**

Viswesvaran 300'den fazla çalışmanın sonuçlarını, 10 başlık içerisinde birleştirdi ve iş performansının yapısı için hiyerarşik bir yapı önermiştir. İş performansı yapısının içerik altyapısını sağlamak için, kişilik değerlendirme literatüründe ilk kez tanımlanan sözcüksel hipoteze başvurmuştur (Viswesvaran ve Ones, 2000).

Çalışan performansını genel iş performansı, üretkenlik, yapılan işin kalitesi, iş bilgisi, iletişim becerisi, gösterilen efor, liderlik, yönetici becerileri, insan ilişkileri ve uyumluluk alt başlıklarında değerlendirmiştir. (Koopmans vd., 2011)

### 2.5.5.5 Befort ve Hatstrup'un Sınıflandırması

İş performansının çok boyutlu bir yapı olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993). Tartışılan performans boyutlarından iki genel faktör en çok dikkati çekmiştir (Aldhuwaihi ve Shee, 2015), bunlar görev performansı ve bağlamsal performansdır (Borman ve Motowidlo, 1993; Motowidlo ve Schmit, 1999; Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

Fazla mesai göstermeye gönüllü olmak, coşkuyla çalışmak, başkalarına yardım etmek ve iş birliği yapmak, kural ve prosedürleri takip etmek ve organizasyonu desteklemek veya savunmak, bağlamsal performans davranışlarına örnektir (Motowidlo ve Schmit, 1999).

Yöneticiler, politika formüle ederek, stratejiler geliştirerek ve diğerlerinin performansını yönlendirerek, kolaylaştırarak ve izleyerek örgütlerde merkezi bir rol oynamaktadır ve artan deneyimleri ile yöneticilere tipik olarak daha karmaşık problemler verilir ve potansiyel olarak geniş kapsamlı sonuçlara sahip çözümler için sorumluluk verilir (Aldhuwaihi ve Shee, 2015).

Befort ve Hatstrup (2003) gerçekleştirdiği araştırmada Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan orta ölçekli bir bilgisayar yazılımı mühendisliği firmalarında yönetsel deneyimi, iş rollerini ve çeşitli iş davranışlarının önemine ilişkin algıları değerlendiren bir anket kullanmıştır.

Yönetsel deneyim ile iş performansının çeşitli boyutlarının önemi incelendiğinde daha deneyimli yöneticilerin bağlamsal performansa daha az deneyimli yöneticilerden daha fazla değer vereceği gözlemlenmiştir (Van Scotter, Motowidlo ve Cross, 2000).

Çalışan performansını ölçmek için Karakurum'un (2005)'ün geliştirdiği performans ölçeği kullanılmıştır. Karakurum, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen bağlamsal performans ölçeği ile Befort ve Hatstrup (2003) tarafından geliştirilen görev performansı ölçeklerini Türkçe'ye uyarlayarak 11 maddelik iki boyutlu görev ve bağlamsal performans ölçeğini oluşturmuştur.

## 2.6 TEORİK ÖNGÖRÜ VE KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.6.1 YÖNETİCİ SİRKÜLASYONU İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışanların bir işletmede kadrolu olarak görev aldıktan sonra işten ayrılma veya uzaklaştırma, emekliliğe ayrılma veya ölüm gibi nedenlerden dolayı işten ayrılmaları çalışan sirkülasyonu olarak tanımlanır (Eroğlu, 2010)

Köse, 2017’de yaptığı araştırmada örgüt kültürünü kurum içindeki çalışanları saran, diğer çalışanlarla etkileşimleri sırasında sürekli olarak gelişen dinamik bir yapı olarak tanımlandığını gözlemlemiştir. Aynı zamanda kurum içindeki çalışanların davranışlarına şekil veren normlar, ritüeller, rutinler, değerler, gelenekler, inançlar olarak da tanımlanmaktadır.

"Kültürün" ne olduğunu açıkça belirtmedeki başarısızlık, onun temel işlevi ve önemi konusunda kafa karışıklığına, yanlış anlamalara ve çatışmalara neden olabilir. (Alparslan ve Orhan, 2016)

Zayıf bir etik organizasyon kültüründe görünebilecek değer çatışmaları veya yönetici ile organizasyonu arasındaki uyumsuzluklar iş değiştirme olasılığını arttırabilir (Kangas vd., 2018)

İşten ayrılma niyeti bireyin bulunduğu organizasyonda gelecekte yer almama kararını alması ile gerçekleşir (Mowday vd., 1982) ve çalışan sirkülasyonunun en önemli belirleyicisidir (Carbery vd., 2003)

Önceki araştırmalar, örgüt kültürünün birkaç temel örgütsel değişken üzerinde bir etkisi olduğunu göstermiştir (Cameron vd., 1991). Örgüt kültürünün erdemlerini örgütsel bağları güçlendirmekte ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Waterman ve Peters, 1982).

Cameron ve Quinn (2011), örgütsel kültürün bireysel tutum ve davranışlar üzerinde derin bir etkisi olduğunu bildirmiştir. Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeği, Klan kültürü, Adokrasi kültürü, Hiyerarşi kültürü ve Piyasa kültürü olmak üzere dört boyuttan oluşur.

“Klan kültürü, kurumun iç kontrolünü sağlamaya çalışan, ancak esnekliği olan, çalışanları hakkında endişelenen işletmelerde görülür. Adokrasi kültürü, kurumun dış yönlerine odaklanan, yüksek derecede esneklik ve yenilik arayan şirketlerle ilgilidir. Piyasa kültürü, işletmenin dış yönelimini vurgulayan işletmelerde görülür, ancak aynı zamanda kontrol ve iç istikrar ihtiyacı da göz önünde bulundurulur.”(Karakılıç, 2019). Aldhuwaihi ve Shee, (2015) Cameron ve Quinn’in Örgüt kültürü alt boyutlarının çalışan sirkülasyonu üzerinde etkileri olduğunu saptamış, Haggalla ve Jayatilake (2017) yaptığı araştırmada ise klan ve adokrasi kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğunu, market ve hiyerarşi kültürünün ise pozitif etkisi olduğunu saptamıştır.

Kariyerlerinin sonraki aşamalarında, yöneticiler kendilerini işe olduğu kadar aileye ve topluluğa da kurma eğilimindedirler, bu da işten ayrılma bilişlerini nispeten seyrek hale getirebilir (Carbery vd., 2003). Başka çalışmalarda ise yönetici seviyesi ile çalışan sirkülasyonu herhangi bir farklılık göstermemiştir (Kangas vd., 2018).

H1: Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve farklı yönetici sirkülasyonu süreleri istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

## **2.6.2 YÖNETİCİ SİRKÜLASYONU İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Çalışan sirkülasyonu ciddi sosyal sermaye kaybına neden olabilir (Dess ve Shaw, 2001) ve bu sirkülasyondaki artış, iletişimi ve performansı bozabilir (Shaw vd., 2005). Aynı şekilde, yetersiz örgütsel iletişim çalışanların iletişimden tatmin olmamalarına ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle çalışan performansları düşmekte ve işe devamsızlıklar artabilmektedir. (Gray ve Laidlaw, 2004).

Örgüt içindeki iletişimin çalışanı tatmin etmemesi durumunda örgütten ayrılma niyetinin arttığı (Westlund ve Hannon, 2008) ve işten ayrılma niyeti ile iletişim iklimi ve iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür. (Ünler, Kılıç ve Çıray, 2014).

Etkili iletişimin örgüt için sağlayacağı söz konusu faydalar farklı çalışmalarla desteklenmiştir (Karadal ve Hekimoğlu, 2020). Örgüt içinde uygun iletişim, olumsuz işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azaltabilir (Mustamil vd., 2014).

Çalışan devri, iletişim memnuniyeti ile bağlantılı olup, iletişim etkinliği yükseldikçe şikâyet ve devamsızlık oranları düşmektedir (Clampitt ve Downs, 1993). Çalışan devrini azaltan etmenlerden en sık karşılaşılanlardan biri yöneticiler ile olan iletişimdir (Kim, 2012). Yöneticilerin iletişimi yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı olmak üzere çalışanları ile gerçekleşmektedir. (Downs & Hazen, 1977).

Çalışan sirkülasyonu iletişim tatminden etkilenmektedir. Gregson's (1987) ve örgüt içinde uygun iletişim istenmeyen çalışan sirkülasyonunu önemli ölçüde azaltabilir (Mustamil vd., 2014).

Abdien, 2019 örgütsel iletişim tatminin işten ayrılma niyetinde güçlü, olumsuz bir etki yaptığını saptamıştır. Analizler sonucunda, tüm iletişim iklimi boyutları (yönetici-çalışan iletişimi, dikkate alma ve iletişimde güven ve şeffaflık) ile işten ayrılma niyeti arasında ters ilişki olduğu bulunmuştur (Ünler, Kılıç ve Çıray, 2014).

Özel sektör kuruluşları üzerine yapılan araştırmalar, yönetim kurulları ve üst düzey yöneticiler arasındaki devir işleminin yeniliği artırdığını (Goodstein ve Boeker 1991) ve organizasyon içindeki iç iletişimi geliştirebileceğini göstermiştir (Katz ve Allen 1982). Bir yöneticinin davranışıyla, özellikle de iletişim davranışıyla (Rizzo, House & Lirtzmann, 1970) çalışanların görevlerini daha iyi anlamlandırıldığı gözlemlenmiştir. İş seviyesinin iletişim-iş tatmini ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisi testler gerçekleştirilmiştir. (Miles, Patrick ve King, 1996).

H2: Çalışanların örgütsel iletişim özellikleri ve farklı yönetici sirkülasyonu süreleri istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

### 2.6.3 YÖNETİCİ SİRKÜLASYONU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Artan çalışan sirkülasyonu maliyetinin etkisi, insan kaynakları personeli üzerinde bir yük oluşturmuştur (Newman vd., 2014). Çalışan sirkülasyonunu azaltmak için işten ayrılma niyetini oluşturan bileşenler incelenmelidir (Yang ve Lee, 2009). İşten ayrılma niyeti çalışan sirkülasyonunun en önemli belirleyicisidir (Bluedorn, 1982)

İşten ayrılma niyeti örgütte gerçekleşen olası işgücü değişimi olarak tanımlanmaktadır (Brien vd., 2015). Zaman içinde gelişen tutum ve ilişkilere dayalı olarak çalışanların neden örgütlerinden ayrılmayı ya da kalmayı tercih ettiklerine ilişkin etkileyici bir araştırma grubu oluşmuştur (Holtom vd., 2008).

Örgütsel bağlılık akademik araştırmalarda sıkça işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmiştir (Meyer ve Allen, 1990; Tett ve Meyer, 1993; van Dyk & Coetzee, 2012; Yücel, 2012; Brien vd., 2015; Kang vd., 2015) Örgütsel bağlılık, hem kişiler arası düzeyde (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002) hem de kişi içi düzeyde (Bentein vd, 2005) işten ayrılma niyetinin olumsuz olarak iyi bilinen bir belirleyicisidir.

Çalışan ile örgütünün uyumu, çalışanın işine devamlılığı (Collins,2015) ve çalışan sirkülasyonunun azalması ile doğrudan ilişkilidir (Mowday, 1984).

Örgütsel Bağlılık alt başlıkları ile incelendiğinde, her üç bağlılık türü de işten ayrılma niyetini ve fiili işten ayrılmayı olumsuz etkiler (Holtom vd., 2008, Bryant ve Allen 2013).

Duygusal bağlılık hem kontrol değişkenleri olmadan hem de dahil edilen kontrol değişkenleri ile birlikte, doğrudan, önemli ölçüde ve çalışan işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği görünmüştür (Živković vd. 2021).

Çalışanlarda düşük devam bağlılığı gözlemlendiğinde çalışanlar işten ayrılarak örgütler için ciddi masraflar oluşturmaktadır (Kazlauskaitė, 2006).

Normatif örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyetini doğrudan, önemli ve olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiştir (Živković vd. 2021).

“Süpervizöre duygusal bağlılığın örgüte olan duygusal bağlılığın önüne geçtiği pek çok çalışmada gözlemlenmiştir. (Askew, Taing ve Johnson, 2013; Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996; Becker ve Kernan, 2003; Cheng, Jiang ve Riley, 2003; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003; Vandenberghe, Bentein ve Stinglhamber, 2004). Bunun nedeni, iç içe geçmiş olsalar ve kısmen örgüt adına hareket etseler bile (Coyle-Shapiro ve Shore, 2007; Mueller ve Lawler, 1999), yöneticiler çalışanlara daha somut görünür ve kendilerine yakın görürler (Becker, 2009). Bu ilişki organizasyondan daha fazladır ve bu nedenle çalışanlar için güçlü referanslar olarak hareket eder.” (Vandenberghe, Bentein ve Panaccio, 2017).

Yöneticiler çalışanların bireysel farklılıklarını hesaba katar ve her bir çalışanın kuruluşa yaptığı güçlü yönleri ve benzersiz katkıları belirler. Çalışanlar amirleri tarafından daha değerli ve desteklenir hissetmeli ve bunun sonucunda kuruluşa daha etkili bir şekilde bağlı olmalı ve daha az ayrılmaya isteği göstermektedir (Shore ve diğerleri, 2009).

H3: Çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutları ve farklı yönetici sirkülasyonu süreleri istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

## **2.6.4 YÖNETİCİ SİRKÜLASYONU İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Örgütsel performans, çalışanların o organizasyonda ne kadar çalışmak istediğine bağlıdır. Çalışan sirkülasyonu, organizasyon performansının eksikliğine ve çalışanların o organizasyondan ayrılmak istemesine bağlıdır. Her ikisi de şirketin olumlu ve olumsuz yanlarını gösterir (Phillips ve Connell, 2003). Önceki çalışmalar, yüksek bir çalışan sirkülasyonunun aynı zamanda organizasyonun itibarını etkilediğini göstermektedir (Brown vd., 2009; McElroy vd., 2001).

Örgütsel performans stabil olduğunda çalışanların memnuniyeti yüksek olmaktadır. (Snow & Hrebiniak, 1980; Gerhart & Milkovich, 1990; Choi, Kwak, & Choe, 2010; Flamholtz & Hua, 2002; O’Boyle vd., 2010; Rechner & Dalton, 1991; Schulte vd., 2009)

Çalışanlar işlerinden memnun olmadıklarında ve örgütlerinden ayırdıklarında oluşan çalışan sirkülasyonu, organizasyon performansı üzerinde kötü bir etki yapmaktadır (Droege

ve Hoobler, 2003, Glebbeek & Bax, 2004) ve yeni bir çalışanın işe alınması oldukça maliyetlidir (Hinkin & Tracey, 2000, Maertz ve Boyar, 2012). Bu nedenle çalışanların neden işlerinden memnun olmadıkları ve iş değiştirdiklerinin bilinmesi gerekir (O'Connell & Kung 2007).

Gönüllü işten ayrılma, bir çalışanın örgütten ayrılmaya karar verdiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Long vd., 2012). Gönüllü işten ayrılma tipik olarak organizasyondan ayrılan en yetenekli çalışanlardan oluşur ve bu nedenle etkisi şirket için olumsuzdur. Yetenekli çalışanlar gönüllü olarak ayrıldığında, organizasyonun topluma sağladığı işin verimliliğini ve kalitesini etkileyen sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekler de ayrılır (Long vd., 2012).

“Gönüllü işten ayrılma” veya işten ayrılma oranları ile kurumsal performans arasındaki ilişkinin dört farklı teorik modeli bilimsel literatürden toplanabilir (Donkor vd., 2021).

Bunlardan ilki gönüllü işten ayrılmanın örgütsel performansa zarar verdiği (Shaw, Gupta, Delery, 2005) yönündedir. Gönüllü devir hizmet edilen müşterileri de olumsuz etkiler. (Scales ve Brown, 2020). İkincisi, en azından bir düzeyde gönüllü işten ayrılmanın gerekli olduğu ve örgütsel performansa fayda sağladığı (Dalton & Todor, 1979) yönündedir. Üçüncü görüş olarak düşük ila orta düzeylerde gönüllü devir, işgücünü canlandırarak, yeniliğini, esnekliğini ve adaptasyonunu artırarak işgücü performansını iyileştirebilir (Abelson ve Baysinger, 1984; Dalton ve Todor, 1979). Son olarak gönüllü işten ayrılmanın örgütsel performans üzerindeki olumsuz etkilerinin olduğu fakat oranın arttıkça zayıfladığı (Price, 1977) ve çalışan sirkülasyonu ile örgüt performansı ilişkisinin bir organizasyonun insan kaynakları yatırımlarına ve teşviklerine bağlı (Guthrie, 2001) olduğu yönündedir.

Bununla birlikte, literatürde yüksek seviyede çalışan sirkülasyonunun hem özel sektörde hem de kamuda zararı olduğu, hizmeti aksattığı ve ayrılanlar yerine yeni çalışanların işe alınması için maliyetler oluşturduğu ve performansı düşürdüğü gözlemlenmiştir. (Gyensare vd., 2016).

Çalışan sirkülasyonunun yüksek olması aynı zamanda diğer çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir (Kim vd., 2013). İstihdam döngüsünün başlarında çalışanlardan bağlılık kazanmak, gönüllü işten ayrılmayı azaltabilir (Sharma vd., 2014).

Gönüllü işten ayrılmanın tersi, gönülsüz işten ayrılmadır, bu, organizasyonun çalışanın kalmasını veya gitmesini kontrol ettiği zamandır (Long vd., 2012). Bu tip durumlarda ayrılan kişilerin düşük performans gösterdiği bilinir (Stumpf ve Dawley, 1981). Düşük performanslı çalışanların değiştirilmesi örgütteki diğer çalışanlara motivasyonel bir sinyal verir (McElroy vd., 2001), inovasyon ve reform için yeni fikirlerin oluşmasına olanak sağlar (Kellough ve Osuna, 1995).

Gönülsüz işten ayrılma oranı attığı durumlarda işte kalan kişilerin iş arkadaşlarının ayrılmasından olumsuz etkilenebileceğini ileri sürmüştür (Leana ve Ivancevich 1987). Örneğin, Mishra ve Spreitzer (1998), organizasyondaki küçülme ve istem dışı işten ayrılmaya, genellikle “hayatta kalanlar” arasında yüksek düzeyde stres ve güvensizlik eşlik ettiğini göstermektedir (Sunder vd., 2017)

Yönetici değişikliğinin bir organizasyonun canlılığı (Furtado ve Karan 1990) ve performansı (Hill 2009) üzerinde olumsuz bir etkisi olabileceği bilinmesine ve yöneticiler arasında fiili devrin öncülleri hakkında ek araştırma yapılmasına yönelik birçok çağrıya rağmen (Hambrick et al. 2005; Lee ve Ashforth 1993) yönetici devrinin yeni fikirlerin aşılması, teknolojik yenilikler ve genel motivasyondaki artışlar yoluyla organizasyona fayda sağlayabileceğini öne sürer (Abelson ve Baysinger 1984; Dalton ve Todor 1979).

Özel sektör kuruluşlarına ilişkin ampirik kanıtlar, işten ayrılmanın üretim işçileri arasında gerçekleştiğinde olumsuz etkileri olabileceğini, ancak bu olumsuz etkilerin yönetimin işten ayrılma durumunda o kadar güçlü olmadığını göstermektedir (Eckardt, Skaggs ve Youndt 2014). Kamu sektöründeki çalışmalarda bir kuruluştan diğerine geçen yöneticilerinin, kuruluş içinde daha önce çalışmış yöneticilere göre yeni, yenilikçi politikaları zorlama olasılığı daha yüksektir (Connolly, 2018). Bu yöneticilerin örgüte yeni fikirler getirdiği ve mevcut çalışanları motive ederek performansı artırma ve masrafları azaltmaya imkân tanımaktadır (Dalton and Todor 1979; McElroy, Morrow, and Rude 2001).

Başka bir deyişle, yüksek düzeyde görev zorluğu ve yüksek düzeyde beceriye ihtiyaç duyan pozisyonlarda işten ayrılmanın, düşük derecede görev zorluğu ve düşük düzeyde beceriye ihtiyaç duyan pozisyonlardaki işten ayrılmaya göre olumlu örgütsel sonuçlara yol açması daha olasıdır (Connolly, 2018).

Örgütsel liderlikteki değişim, çalışanlara daha iyi performans göstermeleri için teşvik edici bir motivasyon sinyali olarak hizmet edebilir (McElroy, Morrow ve Rude 2001, 1294). Özel sektör kuruluşları üzerine yapılan araştırmalar, yönetim kurulları ve üst düzey yöneticiler arasındaki devir işleminin yeniliği artırdığını (Goodstein ve Boeker 1991) ve işten ayrılmanın problem çözmeyi teşvik edebileceğini ve organizasyon içindeki iç iletişimi geliştirebileceğini göstermiştir (Katz ve Allen 1982).

H4: Farklı yönetici sirkülasyon süreleri ve çalışanların performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık vardır.

H4A: Farklı kültürlerde gerçekleşen yönetici sirkülasyon süreleri ve çalışanların performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık vardır.

H4B: Farklı kültürlerde gerçekleşen yönetici sirkülasyon süreleri ve çalışanların görev performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık vardır.

H4C: Farklı kültürlerde gerçekleşen yönetici sirkülasyon süreleri ve çalışanların bağlamsal performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık vardır.

## **2.6.5 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Kültür, insanların düşüncelerini, konuşmalarını, eylemlerini ve bir bilgiyi öğrenmeleri ile iletmelerini şekillendiren davranışlar bütünüdür (Deal ve Kennedy, 1982). Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün işlemlerini, aktarılmasını ve yeni koşullara adapte olmasını sağlar (Karadal ve Hekimoğlu, 2020).

Örgütsel iletişim çalışanların mesajlarının iletimini gerçekleştirirken aynı zamanda mesajların içerisinde duygu, ilişki ve becerilerini içerir (Vural 2005).

Gizir (2007)'deki araştırmasında farklı çalışmaların örgüt kültürü ve örgütsel iletişimi ilişkili bulmuştur. “Gudykunst (1997), bireylerin örgütteki iletişim sürecini biçimlendiren bir kültür içerisinde sosyalleştiklerini ve aynı zamanda iletişim aracılığıyla kültürü değiştirebildiklerini belirtmektedir. Benzer şekilde, Kowalski (2000) kültürün iletişimsel bir oluşum olarak görülebileceğini ve iletişimin kültürün oluşması, yönetilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir role sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu kapsamda hem örgüt kültürü hem de örgüt-içi iletişim üzerine yapılan çalışmalarda kültür ve iletişim arasında neden sonuç ilişkisinin varlığının sorgulandığı ve özellikle örgüt-içi iletişim konusu üzerine yoğunlaşan araştırmacıların, bu iki olgu arasında karşılıklı bir etkileşimin var olduğu konusunda fikir birliği sağladıkları gözlenmektedir (Kowalski, 2000).” (Gizir, 2007).

Örgütsel iletişim süreci, yalnızca örgüt kültüründen etkilenmekle kalmayıp aynı zamanda örgüt kültürünü de etkilemektedir (Gudykunst, 1997). Örgüt kültürü, geleneklerin uyum içinde sürdürülmesine yardımcı olan ve örgütün dönüşümü için liderliğe yardımcı olan bir rehberdir. Bu rehberlik, örgütsel iletişim ile bir olgu ve süreç olarak başlamaktadır ve birbirini çift yönlü olarak etkilemektedir. Örgüt içinde süregelen iletişim yöntemleri, kültürün gelişmesinin ve yerleşmesinin ön ayağı haline gelir (Reilly ve DiAngelo, 1990). Örgütsel iletişimin nasıl tasarlandığı ve yönetildiği örgüt kültürü hakkında diğer herhangi bir süreç unsurundan daha fazla şey söyler (Gizir, 2007).

Kültür ve iletişim birbiri ile ilişkilidir. Örgüt kültürü incelendiğinde en temel ve etkili araçlardan bir tanesinin örgütsel iletişim olması kaçınılmazdır (Gizir, 2007).

Klan kültürü iş birliğine dayalı, adokrasi kültürü girişimci özellikler, pazar kültürü pazar ihtiyaçlarına yönelimli ve hiyerarşik kültür yapılaştırılmış özellikleriyle modellenmiştir ve bu modeller kendi örgütsel iletişim yapılarını da belirlemektedir (Cameron ve Quinn, 2006).

H5: Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve örgütsel iletişim alt boyutları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

## 2.6.6 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Alamur (2005)'a göre örgüt kültürü çalışanın örgüte dahil olması ve öncesinde dahi faaldir. “İş başvurusunda dahi insan, örgüt kültürüne dair izlere rastlayabilmektedir. Sonuçta çalışan ilk önce karşısında örgüt kültürünü bulmaktadır. Ancak bu süreç içerisinde ilerleyen zamanlarda örgütüne bağlanmış bireyin kültürünün de bundan etkileneceği söylenebilir. Yani örgüt kültürü de örgüte bağlılık da birbirlerini etkileyici özellikler taşımaktadır.” (Alamur, 2005)

Peters ve Waterman'a (1982) göre bağlılık, ancak bireyi doğal olarak motive eden örgütsel koşullarla gerçekleşebilir. Örgütsel bağlılık derecesi arttığında çalışanlar örgütün dili, hikayeleri, törenleri ve bazı özel faktörlerini içselleştirirken kendilerini örgütün bir parçası olarak tanımlayabilirler (Croucher vd., 2009).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan yerli ve yabancı araştırmalarda bu iki olgu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgüt kültürü özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkileri olduğu gözlemlenmiştir (Yücel ve Koçak, 2014).

Çalışanlar, ait oldukları kültürün etkisi ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında farklı davranışlar gösterir (Özpehlivan, 2015).

Akyürek, Toygar ve Şener (2013), Örgüt kültürü ve alt boyutlarının örgütsel bağlılığa olan etkisini incelediği çalışmasında örgüt kültürünün örgüt bağlılığı üzerinde etkisi olduğunu ve alt boyutlarının örgütsel bağlılığı %34 oranında açıkladığı sonucuna ulaşmıştır.

Yücel ve Koçak (2014), Örgütsel bağlılık alt boyutları ve örgüt kültürü alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemiş ve anlamlı sonuçlar bulmuştur. Klan kültürü ve Adokrasi kültürü ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki gözlemlenirken pazar kültürü ve hiyerarşi kültürleri ile negatif yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir. Hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü ile devam bağlılığı arasında pozitif, klan kültürü ve adokrasi kültürü ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü ilişki gözlemlenmiştir.

Farklı sınıflandırmalar incelendiğinde devam bağıllığı uzun dönemli yönelim ve güç mesafesinden, normatif bağıllık bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi ve erkeklik-kadınlık boyutlarından, duygusal bağıllık ise bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi ve erkeklik-kadınlık boyutlarından etkilenmektedir (Özpehlivan, 2015).

“Klan ve adokrasi kültürlerine sahip örgütler çalışanlarına kendileri için değerli ve önemli olduklarını hissettirdikleri için çalışanların örgüte karşı duygusal veya normatif bağıllıkla bağlı olmaları, kendilerine önem verilen bir işletmeye kendilerini ait hissetmeleri veya kendilerini borçlu hissetmeleri çıkan bu sonucu desteklemektedir. Aynı şekilde, çalışanların yapılan işe göre daha az önemli olduğu ve sonuç odaklı örgütlerde hâkim olan hiyerarşi ve pazar kültürleri çalışanların beklentilerini veya isteklerini karşılayamadığından örgüte karşı hissedilen bağıllık türü devam bağıllığı olarak ortaya çıkabilmektedir” (Yücel ve Koçak, 2014).

Çalışmalarda Klan ve adokrasi kültürleri çalışanların duygusal bağıllığı ve normatif bağıllığını pozitif yönde etkilerken pazar kültürü ve hiyerarşi kültürlerinin çalışanın devam bağıllığı ile daha yüksek seviyede ilişkisinin olduğu gözlemlenmiştir (Acar, 2013; Yücel ve Koçak, 2014).

H6: Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve örgütsel bağıllık alt boyutları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

## 2.6.7 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgüt kültürü çalışanların örgütün ortak değer ve normları doğrultusunda tutum ve davranış göstermesini sağlayan sistemidir (O'Reilly ve Chatman, 1996).

Örgüt kültürü, bireysel davranışlar üzerindeki etkisi açısından işletme faaliyetlerinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Özpehlivan, 2015). Yapılan araştırmalara göre örgüt kültürünün çalışanların davranışları ve motivasyonu üzerinde önemli ölçüde etkileri bulunmaktadır. (Holmes ve Marsden, 1996)

Kültürel farklılıkların örgütün dinamiklerini etkileyebileceği ve bireylerin davranışlarında bazı farklılıklar meydana getirebileceği düşünüldüğünde, bireysel performansın örgüt kültüründen etkilenebileceği de düşünülebilir ve hatta örgüt kültürünün, örgütün verimliliğini nasıl etkileyeceğini tahmin edebileceğini öngörmektedir. (Denison, 1984)

Örgüt kültürünün performans üzerindeki etkilerini gösteren pek çok araştırma yapılmıştır. Adokrasi, hiyerarşi, pazar ve klan kültürü arasındaki önemli korelasyonlar açısından birçok çalışma olsa dahi regresyon analizinde anlamlı sonuçlar alınamamıştır (Zeb vd., 2021)

Denison ve Mishra (1995) tarafından yürütülen bir araştırma, hiyerarşi kültürünün, organizasyonun gelişimi ve temel çevresel değişiklikler yolunda engeller yarattığını vurgularken diğer çalışmalar hiyerarşi kültürü ve performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuştur (Chan vd., 2004), konuyla ilgili birçok çalışma hiyerarşik kültürün performans üzerindeki etkisinin muhtemelen olumsuz olduğunu doğrulamıştır (Gordon ve DiTomaso, 1992).

“Genel olarak performans değerlendirme ölçeği sonuç odaklı olduğunda pazar kültürü de performansı iyileştirmiştir (Deshpande vd., 1993; Denison ve Mishra, 1995; Fey ve Denison, 2003; Chan vd., 2004; Kotrba vd., 2012). Son olarak, klan kültürü (katılım) için Petty (1995), takım çalışması, iş birliği ve katılım gibi klan kültürü özelliklerinin performans üzerinde üretken bir etkisi olduğuna dair kanıt sağlamıştır.” (Zeb, 2021).

Hofstede'ye (1984) göre, başarı, performans ve ölçülebilen ve değerlendirilebilen bireysel değerlere odaklanan kültürel sistem, erkek özellikleri sistemleri ile yönetilen örgütlerde daha yaygındır.

Örgüt kültürünün tüm boyutları bireyin temel performansını etkilerken, örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma ve erkeklik-kadınlık boyutları dışında diğer tüm boyutları görev performansını etkilenmektedir (Özpehlivan, 2015).

Kurumun güçlü bir örgütsel kültürünün olması, çalışanların görev performansı üzerinde kritik öneme sahip olmasa da, sorumluluklarının ötesinde davranışlarda bulunmalarını tetikleyen bağlamsal performansları açısından hayati önem taşımaktadır (Zhang, 2016).

H7: Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve çalışan performansı alt boyutları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

## 2.6.8 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

İletişim sistemlerini doğru yapılandırmayan hiçbir kuruluşun sağlıklı bir şekilde yaşamını sürdürmesi neredeyse imkansızdır. Çünkü iş sahasında yer alan tüm örgütler dış çevreden girdi almalı ve dış dünyaya çıktılarını vermelidir (Gökçe, 2001).

Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık üzerine yapılan çeşitli çalışmalara göre çalışanların örgütsel iletişimlerinin ve örgüte olan bağlılıklarının örgütlerin devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır (Saltık, Ünsar ve Oğuzhan, 2015).

Örgütsel iletişimden duyulan tatmin düzeyinin yüksekliği ile örgütsel bağlılık, performans ve motivasyon arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Baltacı, Tiyek ve Burgazoğlu, 2016).

Örgütün içindeki iletişim iklimi ve bilgi paylaşımı çalışanların bağlılık seviyelerinin yükseltilmesi için önemlidir. Kendisine iletişim sürecinde değer verildiğini ve dinlendiğini gören çalışan mutlu olmakta ve örgüte olan bağlılığı yükselmektedir (Saltık, 2015). Etkili biçimsel iletişim oluşturan ve bütün üyeleri için iletişim kanallarını açık tutan örgütler, örgüte bağlılık duygusunun güçlenmesini sağlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için örgüt yöneticilerinin iletişimi açık olmalıdır ve güven üzerine kurmaları gereklidir. Çalışanlarda örgüte ait olma hissi uyandırmalı ve ortak bir kimlik paylaşılmalıdır (Saltık, Ünsar ve Oğuzhan, 2015). Birey fikirlerini ifade etme fırsatı bulduğunda, örgütsel hedefler hakkında bilgi sahibi olduğunda, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle iyi ilişkiler kurduğunda ve operasyonel performansı hakkında geri bildirim aldığı anda örgüte bağlı olma duygusundan bahsedilebilir. (Reilly ve DiAngelo, 1990).

Örgütsel iletişim iyi işlediğinde çalışanların iş tatmini artar. Çalışanların motivasyonu yükselir ve örgütsel bağlılıkları artar. Bu sayede çalışanların davranışları üzerinde pozitif etkiler yaratmakta ve örgütsel performansı yükseltmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Örgütsel yapının dışa dönük, katılımcı, profesyonelce tasarlanmış olması ve örgüt kültürünün bu yapıyı desteklemesi durumunda örgütsel iletişim kolaylıkla kurulabilir. Buna karşılık, merkezi sistemle yönetilen ve örgüt kültürünün otoriter yapıya ve geleneksel

kurallara dayandığı örgütlerde örgütsel iletişim birçok güçlkle oluşturulmaktadır (Gurdal, 1997).

Yetersiz iletişim gerçekleştiğinde, tatminsizlik ve performans düşüşü gözlemlenebilmektedir (Gray ve Laidlaw, 2004).

H8: Örgütsel İletişim alt boyutlarının Örgütsel Bağlılık alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yönde anlamlı etkileri vardır.

## **2.6.9 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Bir örgüt yönetim, çalışanlar, tesisler, ekipman ve malzemelerden oluşabilir, ancak iletişim tüm bu parçaları etkin bir şekilde birbirine bağlamadıkça ve faaliyetlerini koordine etmedikçe örgüt hayata geçmeyecektir. İletişim, anlamın aktarılması ve anlaşılması olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2008).

İletişimin örgüt ve birey üzerinde önemli etkileri vardır. Yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde büyük rol oynar (Bakan ve Büyükbeşen, 2004). Yöneticiler, iletişim ve üretkenlik arasında bir bağ olduğuna inanmaktadırlar (Clampitt ve Downs, 1993). İletişim, örgütlerin vizyonlarını ve misyonlarını çalışanlarına iletmesinde ve örgütün amaçlarına ulaşmasında etkilidir (Baltacı, Tiyek ve Burgazoğlu, 2016). Örgütün genel işleyişini ve yetkinliğini ilgilendiren çok sayıda faktörle ilişkisi nedeniyle, örgütsel kilit unsurlardan biridir (Gray & Laidlaw, 2004).

Örgütün performansını arttırabilmek adına odaklanılması gereken yerlerden biri mevcut çalışanların istekli bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Çalışanların yöneticileri ile arasındaki iletişimin kalitesi bunu belirler. Çalışanın tanınma ve isteklerinin bilinmesi ancak bu şekilde mümkün olur (Efeoğlu ve Çetin, 2013).

Robbins ve Judge, (2009) iletişimin bir bireyin veya grupların ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlayarak karar vermeyi kolaylaştırma rolünü gerçekleştirdiğini (Clampitt ve Downs, 1993) üretkenlik üzerinde "ortalamanın üzerinde" bir etkisi olduğu algılandı. İkincisi, iletişim memnuniyeti faktörleri üretkenliği farklı şekilde etkiledi. "Kim (1975), geri bildirim alan

çalışanların daha üretken olma eğiliminde olduğunu belirtmiştir.” (Clampitt ve Downs, 1993). Etkin bir iletişim süreci örgütün başarısına oldukça katkı sağlayacaktır (Gökçe ve Başkan, 2012).

Rosin ve Korabik (2007) ve Keeping ve Levy (2000), performans değerlendirmelerinin verimli tutum ve davranışlarla sonuçlanması için çalışanlar ve yöneticileri arasında kaliteli bir ilişkinin öneminin altını çizmektedir.

H9: Örgütsel iletişim alt boyutlarının çalışan performansı alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yönde anlamlı etkileri vardır.

## **2.6.10 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Çalışanların devamlılıklarının sağlanması ile bir örgüt görevlerini etkili bir şekilde yapabilir ve hedeflerini gerçekleştirebilir (Saltık, Ünsar ve Oğuzhan, 2015).

Örgütsel performans ve örgütsel bağlılığın yüksek olması örgütün imajının güçlülüğünü ve çalışanların o organizasyonda ne kadar çok çalışmak istediğini gösterir (Chew and Chan, 2008)

Örgütsel bağlılık çalışanın motivasyonu, çalışan performansı ve çalışanın işten ayrılma niyeti gibi pek çok olumlu veya olumsuz durumun öncüsüdür (Arusteu, 2013). Örgütsel bağlılığı daha yüksek olan çalışanların tüketiciler, müşteriler, hizmet sağlayıcılar, denetçiler, çalışma grupları, meslekler ve bir bütün olarak kuruluşlarla olan çalışmalarına daha fazla odaklandıkları ve bu ilişkilerde daha olumlu hareket ettikleri konusunda bir fikir birliği vardır (Bingham vd., 2013).

Yüksek örgütsel bağlılık sergileyen çalışanlar işletmenin hedeflerini ve değerlerini kabullenir ve hedefler doğrultusunda daha çok çabalarlar (Kaya, 2008).

Bağlı çalışanlar daha iyi performans gösterirler (Larson ve Fukami 1984). Örgütsel bağlılığın birçok örgütsel sonucu etkilediği kabul edilmiştir (Meyer ve Allen 1996; Meyer vd., 2002). Örneğin, örgütsel bağlılığın performansı, devamsızlığı, katılımı ve işten ayrılmayı etkilediği bulunmuştur (Mathieu ve Zajac 1990).

Örgütsel bağlılığın çalışan performansına, çalışanların tatminine ve örgütün verimliliğine pozitif yönde etkileri olduğu ve devamsızlık ve personel devir hızına negatif yönde etkileri olduğu farklı çalışmalarda gözlemlenmiştir (Erdem, 2007).

“İşlerinden tatmin olan çalışanlar, yöneticilerine ve işyerlerine bağlı olurlar ve işletmelerinin zorluk çektiği dönemlerde olağanüstü çaba ve katkı sağlarlar (Irvine, vd., 2000; Suominen, vd., 2001; Kuokkanen, vd., 2002; Kathleen, vd., 2004).” (Akkoç, Çalışkan, Turunç, 2012).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların daha az kontrole ihtiyaç duyabilecekleri ve daha verimli çalışabilecekleri görülmektedir. Performansları diğerlerine göre nispeten daha yüksektir ve farklı pozisyonlarda çalışırken örgütsel hedefler kişisel çıkarlardan daha önemlidir. Örgüt içinde daha güvenilir, arkadaş canlısı ve samimidirler (Arnold ve Feldman, 1986).

İnsanların organizasyonlarına bağlılıkları 3 boyutlu bağlılık modeli ile incelenebilir (Eslami ve Gharakhani 2012). Duygusal (tutumsal) bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını, devamlılık bağlılığı çalışanların organizasyondan ayrılma maliyetlerine ilişkin algılarını, normatif bağlılık ise çalışanların şirkette kalma ahlaki yükümlülüklerini yansıtır (Allen & Meyer, 1996).

Araştırmalar gösteriyor ki “(Robbins ve Judge, 2010, Kim ve Chang 2014, Robbins ve Judge 2017) her üç bağlılık biçimi de işten ayrılma niyeti ve fiili işten ayrılma ile doğrudan olumsuz bir ilişki içindedir”( Živković, Franjković ve Dujak, 2021) ve burada etkinin gücü en yüksek olarak duygusal, sonra normatif ve son olarak sürekli bağlılıkta gerçekleşir. (Holtom vd., 2008, Bryant ve Allen, 2010). Bu açıdan bakıldığında örgütler, örgütsel bağlılık derecesi yüksek çalışanlara sahip oldukları takdirde amaçlarına ulaşabilir ve başarılı olabilirler.

H10: Örgütsel bağlılık alt boyutlarının çalışan performansı alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yönde anlamlı etkileri vardır.

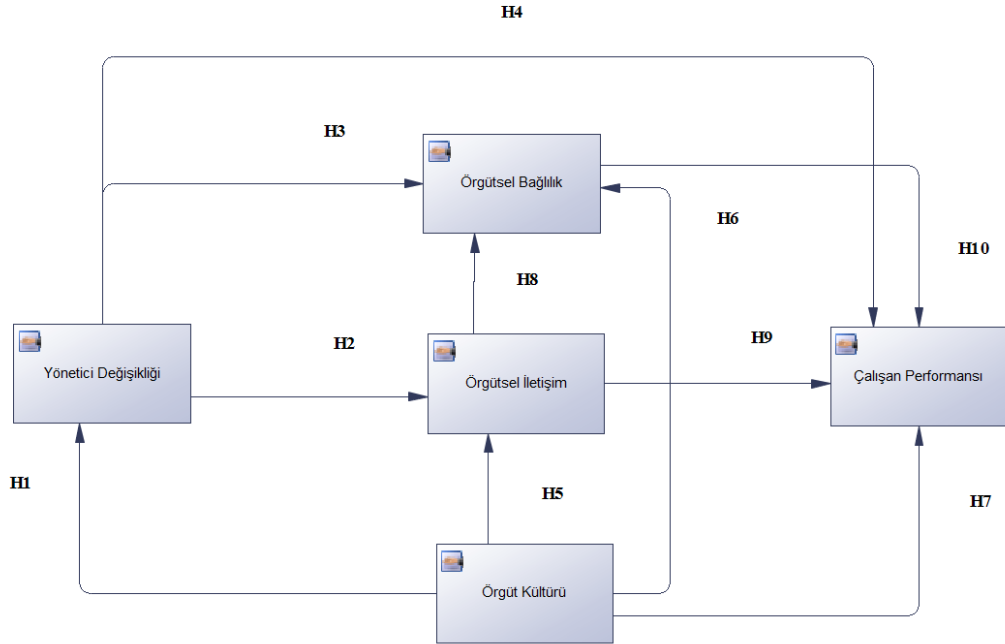
# BÖLÜM 3. YÖNTEM VE BULGULAR

## 3.1 YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak araştırmanın modeline ilişkin temel bilgiler, araştırmanın modeli, hipotezler ve araştırmanın evrenine yer verilmiş, ardından araştırmada toplanan verilerin analizi ve hipotez testleri gerçekleştirilmiş, analizine yönelik genel bilgilere yer verilmiş ve ardından bulgular bölümüne geçilmiştir.

### 3.1.1 ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmada Örgüt Kültürü, Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı ve Yönetici değişikliğinin ilişkisi betimsel tarama modeli ile tasarlanmıştır. Araştırma modeli aşağıdaki gibi özetlenmiştir



Araştırmada Örgüt Kültürü, Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansını ölçmek için literatürde kullanılmış olan ölçekler kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği için Temel Bileşenler Analizi (Faktör Analizi) yapılmıştır.

Faktör Analizi, bir sosyal olgunun ölçülmesinde nitel değerlerin nicel değerlere dönüştürüldüğü, ölçek geliştirme analiz yöntemidir. Analizde örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ile ölçülürken, her bir maddenin faktör yükleri alınarak, ölçeğin son şekli verilmektedir (Karasar, 2012).

Faktör analizi uygunluğu için Barlett's Küresellik Testi, varyans dağılımı için Varimax Rotasyonu yapılmıştır. Maddelerin anti-imağ korelasyonları ve madde-toplam korelasyonları değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır.

Araştırmada hipotezlerin testinde, Mann Whitney U, Kruskal Wallis ve Spearman's RHO analizleri kullanılmıştır. Mann Whinet U testi iki grup arasındaki non-parametrik bir değişkenin farkını analiz ederken, Kruskal Wallis testi ise ikiden fazla grup arasındaki farkı analiz etmektedir. Spearman's Rho korelasyon analizi ise iki non-parametrik değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve anlamlılığını sorgulamaktadır (Karasar, 2012).

Tüm analizler %95 Güven Aralığı ile SPSS 25.0 for Windows programında, 0.05 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

### **3.1.2 ALT PROBLEMLER**

Araştırmanın hipotezlerinin geliştirilmesini sağlayan başlıca problem cümleleri şu şekilde ifade edilebilir:

Çalışan performansı yönetici değişikliğinden etkilenir mi?

Çalışan performansı ile örgütün temel bileşenleri incelendiğinde farklı örgüt kültürlerinde farklı performanslar gözlemlenir mi? Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık performansı etkiler mi?

Yönetici değişikliği gerçekleştiğinde örgüt kültürü çalışan performansı açısından bir fark yaratır mı?

Yönetici değişikliğinde örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık çalışan performansı üzerindeki etkili midir? Etkili ise etkinin yönünü ve gücü nedir?

### 3.1.3 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Araştırmada aşağıdaki Hipotezler Sınanmıştır:

H1: Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve farklı yönetici sirkülasyonu süreleri istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

H2: Çalışanların örgütsel iletişim özellikleri ve farklı yönetici sirkülasyonu süreleri istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

H3: Çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutları ve farklı yönetici sirkülasyonu süreleri istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

H4: Farklı yönetici sirkülasyon süreleri ve çalışanların performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık vardır.

H4A: Farklı kültürlerde gerçekleşen yönetici sirkülasyon süreleri ve çalışanların performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık vardır.

H4B: Farklı kültürlerde gerçekleşen yönetici sirkülasyon süreleri ve çalışanların görev performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık vardır.

H4C: Farklı kültürlerde gerçekleşen yönetici sirkülasyon süreleri ve çalışanların bağlamsal performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık vardır.

H4D: Yönetici sirkülasyonunun Çalışan Performansı alt boyutları üzerindeki etkisinde Örgütsel İletişim alt boyutlarının pozitif yönde anlamlı etkileri vardır.

H4E: Yönetici sirkülasyonunun Çalışan Performansı alt boyutları üzerindeki etkisinde Örgütsel Bağlılık alt boyutlarının pozitif yönde anlamlı etkileri vardır.

H5: Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve Örgütsel İletişim alt boyutları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

H6: Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve örgütsel bağlılık alt boyutları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

H7: Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve Çalışan Performansı alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yönde anlamlı etkileri vardır.

H8: Örgütsel İletişim alt boyutlarının Örgütsel Bağlılık alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yönde anlamlı etkileri vardır.

H9: Örgütsel İletişim alt boyutlarının Çalışan Performansı alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yönde anlamlı etkileri vardır.

H10: Örgütsel Bağlılık alt boyutlarının Çalışan Performansı alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yönde anlamlı etkileri vardır.

### **3.1.4 ARAŞTIRMA EVRENİ**

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren en büyük 500 şirket içerisindeki beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. İstanbul Sanayi Odası’nın gerçekleştirdiği Türkiye’nin en büyük 500 şirketin araştırmasına göre ilgili şirketlerde toplam 678.917 çalışanın faaliyet göstermektedir. (Web\_1, 2022).

Araştırmaya katılım gönüllülük usulüne göre, basit tesadüfi örneklem yoluyla yapılmıştır. Araştırmaya toplam 197 şirket çalışanı katılmıştır.

### **3.1.5 VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Araştırmada veri toplama aracı olarak demografik bilgi formu, Çalışan Performansı Ölçeği, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği, İletişim Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği olmak üzere beş bölümden oluşan bir veri formu kullanılmıştır.

Bu araştırmada kullanılacak veriler anket yolu ile toplanacaktır. Bu amaçla demografik özellikleri belirleyecek 7, organizasyon kültürünü belirleyecek 24, organizasyonel iletişimi belirleyecek 24, organizasyonel bağlılığı belirleyecek 18 ve çalışan performansını belirleyecek 11 soru olmak üzere toplamda 84 soruluk bir anket formu hazırlanmıştır.

### 3.1.5.1 Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği

Örgüt kültürünü belirlemek için Cameron ve Quinn tarafından Rekabetçi Değerler Modeli çerçevesinde 1999’da geliştirilen Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır.

Örgüt Kültürü Değerlendirme ölçeği 24 madde ile Baskın Özellikler, Örgütsel Liderlik, İşgörenlerin Yönetimi, Örgütsel Bağ, Stratejik Önem ve Başarı Kriterleri olmak üzere toplam 6 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ifadelere verilen yanıtların alt gruplar için 4’lü Likert tipinde “1=Kesinlikle Katılıyorum...4=Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde sıralanması istenmiştir düzenlenmiştir.

Kutunis vd. (2015) Türkiye’de gerçekleştirilen örgüt kültürü ile ilgili araştırmaları incelemiş, 183 yüksek lisans ve doktora tezi içerisinde kullanılan ölçekler analiz edildiğinde ise en çok Cameron ve Quin tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Erdem vd. (2010) akademik personelin kurumlarındaki örgüt kültürü eğilimlerini, Yücel ve Koçak (2014) örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, Çam (2019) örgüt kültürü ve liderlik tarzının yabancılaşma üzerindeki etkisini testi geçerliliği ve güvenilirliğini test ederek örgüt kültürü değerlendirme ölçeği ile gerçekleştirmiştir.

“Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü ölçeğinin faktör yapısının uygun olduğu, ölçekteki maddelerin geçerliliklerinin yüksek olduğu, güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu bulguları elde edilmiştir.” (Yörük, 2019)

Örgüt Kültürü Değerleme Ölçeğinde yer alan maddelerin boyutlara göre dağılımı Tablo 3.1’de verilmiştir.

**Tablo 3. 1: Örgüt Kültürü Değerleme Ölçeği**

No	Maddeler
	Bu bölümde Örgüt kültürü ile ilgili 24 soru sorulmaktadır. Sorulardaki şıkları ilk olarak organizasyonunuzun mevcut yapısında, aşağıdaki tanımlamaların uygunluğu açısından "1" Kesinlikle Uygunu, "4" Kesinlikle Uygun Değili temsil edecek şekilde sıralayınız.
	<b>Baskın Özellikler</b>
1	Organizasyonumuz, oldukça kişisel bir yerdir; geniş bir aile gibidir. İnsanlar, kendilerinden çok şey paylaşırlar.
2	Organizasyonumuz, dinamizm ve girişimciliğin olduğu bir yerdir. İnsanlar risk almaya isteklidirler.

3 Organizasyonumuz, oldukça sonuç odaklıdır. İşin tamamlanması önceliklidir. İnsanlar oldukça  
4 rekabetçi ve başarı yönelimlidirler.  
5 Organizasyonumuz, kontrolün çok olduğu, oldukça yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacağı  
6 genellikle formal prosedürlerle belirlenmiştir.

#### **Örgütsel Liderlik**

7 Organizasyonumuzda liderin genellikle mentörlük etme, işleri kolaylaştırma veya çalışanları  
8 yetiştirmeye örnek oluşturduğu düşünülür.  
9 Organizasyonumuzda liderin genellikle girişimcilik, yenilikçilik veya risk almaya örnek oluşturduğu  
10 düşünülür.  
11 Organizasyonumuzda liderin genellikle mantıklı olmaya, girişken olmaya veya sonuç odaklı olmaya  
12 örnek oluşturduğu düşünülür.  
13 Organizasyonumuzda liderin genellikle işbirliğine, örgütlemeye veya işlerin düzenli yürütülmesine  
14 örnek oluşturduğu düşünülür.

#### **İşgörenlerin Yönetimi**

15 Organizasyonumuzda yönetim tarzı, ekip çalışması, uzlaşma ve katılım ile karakterize edilir.  
16 Organizasyonumuzda yönetim tarzı, bireysel risk alma, yenilikçilik, örgürlük ve benzersizlik ile  
17 karakterize edilir.  
18 Organizasyonumuzda yönetim tarzı, güçlü rekabet isteği, yüksek talepler ve başarı ile karakterize  
19 edilir.  
20 Organizasyonumuzda yönetim tarzı, iş güvenliği, uygunluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerde denge ile  
21 karakterize edilir.

#### **Örgütsel Bağ**

22 Organizasyonumuzu bir arada tutan bağ, sadakat ve karşılıklı güvendir. Organizasyonumuzda bağlılık  
23 yüksek düzeydedir.  
24 Organizasyonumuzu bir arada tutan bağ, yeniliğe ve gelişime olan bağlılıktır. En iyi olmaya vurgu  
vardır.  
Organizasyonumuzu bir arada tutan bağ, başarıya ve amaçların gerçekleştirilmesine yapılan  
vurgudur.  
Organizasyonumuzu bir arada tutan bağ, formal kurallar ve politikalarıdır. Örgütün kurallara uygun  
olarak işlemlerini sağlamak önemlidir.

#### **Stratejik Önem**

Organizasyonumuz, insan gelişimine vurgu yapar. Yüksek güven, açıklık ve katılım sağlanır.  
Organizasyonumuz, yeni kaynaklar edinmeye ve zorlukların üstesinden gelmeye vurgu yapar. Yeni  
şeylerin denenmesine ve fırsatların peşinden koşmaya değer verilir.  
Organizasyonumuz, rekabete ve başarıya vurgu yapar. Zorlu hedefleri tutturma ve pazarda kazanma  
baskındır.  
Organizasyonumuz, kalıcılığa ve istikrara vurgu yapar. Verimlilik, kontrol ve kurallar önemlidir.

#### **Başarı Kriteri**

Organizasyonumuzda başarı, insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana  
ilgi olarak tanımlanır.  
Organizasyonumuzda başarı, benzersiz yeni ürünlere sahip olma olarak tanımlanır. Ürün lideridir ve  
yenilikçidir.  
Organizasyonumuzda başarı, iş piyasasında kazanma ve yarışta rakiplerini geride bırakma olarak  
tanımlanır. Rekabetçi piyasa liderliği önemlidir.  
Organizasyonumuzda başarı, yeterlilik olarak tanımlanır. Güvenilir teslimat, planlama ve düşük  
maliyetli ürünler önemlidir.

---

### 3.1.5.2 Örgütsel İletişim Ölçeği

Örgütsel iletişimi ölçmek için Miles vd. (1996) tarafından geliştirilen, Yüksel (2005) tarafından güvenilirliği ve geçerliliği yapılarak Türkçe 'ye uyarlanan Örgütsel İletişim Ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel İletişim ölçeği 24 maddeden oluşmakta ve Bilgilendirme, Hedef Belirleme, Eleştirel İletişim, Birincil İletişim ve Geri Bildirim olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ifadelerle verilen yanıtlar 5'li Likert tipinde "1=Kesinlikle Katılıyorum...5=Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde düzenlenmiştir.

Yüksel (2005) örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi, Özpehlivan (2015) örgütsel iletişim ile iş tatmini, örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık ilişkisi İnce ve Gül (2011) örgütsel iletişim ile çalışanın adalet algısını, Alkan, Ülker ve Ünsar (2016) örgütsel iletişim ile değişime karşı direnç arasındaki ilişkiyi, Soysal ve diğerleri (2017) örgütsel iletişim ve iş tatminini incelemek için Örgütsel İletişim Ölçeğini kullanmıştır.

Örgütsel iletişim Ölçeğinde yer alan maddelerin boyutlara göre dağılımı Tablo 3.2'de verilmiştir.

**Tablo 3. 2:** Örgütsel İletişim Ölçeği

No	Maddeler
<b>Bilgilendirme</b>	
1	Yöneticim beni organizasyon kuralları ve politikaları hakkında bilgilendirir.
2	Yöneticim organizasyondaki kuralların ve politikaların sebeplerini söyler.
3	Yöneticim organizasyonda neler olup bittiği hakkında bana bilgi verir.
4	Yöneticim işimle ilgili değişikliklerin niçin yapıldığı konusunda bilgi verir.
5	Yöneticimin taleplerini anlamadığımda açıklama isteyebiliyorum.
6	Yöneticim bölümümün gelişmesine ilişkin önerilerimi sorar.
<b>Hedef Belirleme</b>	
7	Yöneticim iş takviminin (programının) sebeplerini anlatır.
8	Yöneticim işin nasıl yapılacağı hakkında görüşlerimi sorar.
9	Yöneticim çalışma grubumla ilgili gelecek planları hakkında beni bilgilendirir.
10	Yöneticim ulaşmam için yararlı hedefler belirler.
11	Yöneticimin talepleri anlaşılabilir.
<b>Eleştirel İletişim</b>	
12	Yöneticim benim kişiliğim hakkında eleştiriseldir.

- 13 Yöneticimin taleplerinin yanlış olduğunu düşündüğümde sorgularım.
- 14 İşlerin yanlış yapılması halinde düşüncelerimi yöneticime söyleyebilmekteyim.
- 15 Yöneticim yaptığım işi başkalarının önünde eleştirir.
- 16 Yöneticim işlerin yapılmasını söylemektense rica eder.

#### **Birincil İletişim**

- 17 Yöneticimin bana olan şakaları iyi niyetlidir.
- 18 Yöneticim hobilerimi bilir.
- 19 Yöneticim benimle günlük sohbetlerde bulunur.
- 20 Yöneticimin benimle samimi ilişkileri vardır.

#### **Geri Bildirim**

- 21 Yöneticim yapılan iyi işleri över.
  - 22 Yöneticim önemli kararlarda benim görüşümü alır.
  - 23 Yöneticim yaptığım iyi iş hakkında beni bilgilendirir.
  - 24 Yöneticim iyi yapılan işleri takdir eder.
- 

### **3.1.5.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen tarafından geliştirilen Örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği 18 maddeden oluşmakta ve Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ifadelere verilen yanıtlar 5’li Likert tipinde “1=Kesinlikle Katılıyorum....5=Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde düzenlenmiştir.

Ölçek ilk olarak 1990’da 24 maddede olarak geliştirilmiş ve daha sonra 1993 yılında 18 madde olarak revize edilmiştir. Türkçe alanyazındaki çalışmalarda en çok referans alan araştırma (Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018) olan ölçeğin 18 maddelik versiyonu güvenilirliği ve geçerliliği yapılarak Örgütsel ve Mesleki Bağlılık (Baysal ve Paksoy, 1999), örgütsel bağlılık ve iş performansı (Özutku, 2008), örgütsel bağlılık ve demografik özellikler (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009) örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü (Sezgin, 2010), örgütsel bağlılık ve adalet (Bağcı, 2013), örgütsel iletişim ile iş tatmini, örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık ilişkisi (Özpehlivan (2015), örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyi (Aksanaklu ve İnandı, 2018) çalışmalarında kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan maddelerin boyutlara göre dağılımı Tablo 3.3'te verilmiştir.

**Tablo 3. 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

No	Maddeler
<b>Duygusal Bağlılık</b>	
1	Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten çok mutlu olurum.
2	Bu organizasyonun sorunları bana aitmiş gibi hissediyorum.
3	Organizasyonuma güçlü bir "aidiyet" duygusu hissediyorum.
4	Bu organizasyona "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.
5	Organizasyonumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.
6	Bu organizasyonun benim için büyük bir kişisel anlamı var.
<b>Devam Bağlılığı</b>	
7	Şu anda, organizasyonumda kalmak benim için hem bir tercih hem de zorunluluk.
8	İstesem bile şu anda organizasyonumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.
9	Organizasyonumdan şimdi ayrılmaya karar verirsem hayatımın çoğu altüst olur.
10	Organizasyonumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.
11	Organizasyona kendimi bu kadar katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim. Organizasyondan ayrılmanın birkaç olumsuz sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır.
<b>Normatif Bağlılık</b>	
13	Mevcut işverenimde kalma zorunluluğu hissetmiyorum.
14	Avantajım olsa bile, şimdi organizasyonumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.
15	Organizasyonumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.
16	Bu organizasyon sadakatimi hak ediyor.
17	Organizasyonumdan şu anda ayrılmam çünkü içindeki insanlara karşı bir yükümlülük duygum var.
18	Organizasyonuma çok şey borçluyum.

#### 3.1.5.4 Çalışan Performansı Ölçeği

Çalışan performansını ölçmek için Karakurum'un (2005)'un geliştirdiği performans ölçeği kullanılmıştır. Karakurum, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen bağlamsal performans ölçeği ile Befort ve Hattrup (2003) tarafından geliştirilen görev performansı ölçeklerini Türkçe'ye uyarlayarak 11 maddelik iki boyutlu görev ve bağlamsal performans ölçeğini oluşturmuştur.

Ölçekte ifadelere verilen yanıtlar 5’li Likert tipinde “1=Kesinlikle Katılıyorum...5=Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Karakurum’un (2005) çalışmasında toplam ölçeğin iç tutarlılık katsayı 0,83 olarak bulunmuştur.

Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performans ölçeğinin iç tutarlılık katsayısını 0,95 olarak bulmuştur. “Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim”, “Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmuştum” gibi ifadelerden oluşan 5 maddelik bağlamsal performans boyutu başka araştırmacılar (örn. Öcel, 2013) tarafından da kullanılmış ve yapı geçerliliği doğrulanmıştır.

6 maddelik görev performansı ölçeği için Befort ve Hatrup (2003) iç tutarlılık katsayısını 0,68 olarak bulmuştur. “Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim” ve “Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım” gibi ifadelerden oluşan 6 maddelik görev performansı boyutu başka araştırmacılar (örn. Aktaş ve Şimşek, 2014) tarafından da kullanılmış ve yapı geçerliliği doğrulanmıştır.

Çalışan Performansı Ölçeği (ÇPÖ) ölçeğinde yer alan maddelerin boyutlara göre dağılımı Tablo 3.4’te verilmiştir.

**Tablo 3. 4:** Çalışan Performansı Ölçeği Maddeleri ve Boyutlara Göre Dağılımı

No	Maddeler
<b>Görev Performansı</b>	
1	Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.
2	İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.
3	İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım. İşleri başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.
4	Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.
5	Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.
<b>Bağlamsal Performans</b>	
6	Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmuştum.
7	Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.
8	Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekteyim ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım.
9	Organizasyon kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.
10	Organizasyon hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.

### **3.1.6 KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER**

Araştırmada elde edilen nominal ve ordinal parametrelerin tanımlanmasında frekans analizi, ölçüm verilerinin tanımlanmasında ise ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Ölçeğin geçerliliği için Temel Bileşenler Analizi (Faktör Analizi) yapılmıştır. Temel Bileşenler Analizinde Varimax Rotasyonu, Barlett's Testi ve Kaiser Meyer Olkin testleri yapılmıştır. Güvenilirlik için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Hipotez testlerinden önce, ölçek ortalamalarının dağılımlarının normallik testi için Kolmogorov Smirnov testi yapılmıştır. Normal dağılıma uymayan parametrelerin iki grup arasındaki farkı için Mann Whitney U Testi, ikiden fazla grup arasındaki farkı için Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

Tüm analizler %95 Güven Aralığı ile SPSS 25.0 for Windows programında, 0.05 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

## **3.2 BULGULAR**

Araştırmanın devam eden başlıklarında, nicel veri toplama yöntemlerinden elde edilen verilerin analizine yer verilmiştir.

### **3.2.1 ÖLÇEK GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİKLERİ**

#### **3.2.1.1 Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği**

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği geçerliliği için her tipoloji içerisinde temel bileşen analizi gerçekleştirilmiştir.

Klan örgüt kültürü için gerçekleştirilen Temel Bileşenler Analizi sonuçları Tablo 3.5'te verilmiştir.

**Tablo 3. 5:** Klan Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Geçerliliği için Yapılan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

	Madde Çıktığında Ortalama	Madde Çıktığında Varyans	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha
Organizasyonumuz, oldukça kişisel bir yerdir; geniş bir aile gibidir. İnsanlar, kendilerinden çok şey paylaşırlar. (OKK1)	155.81	3624.082	0.355	0.648
Organizasyonumuzda liderin genellikle mentörlük etme, işleri kolaylaştırma veya çalışanları yetiştirmeye örnek oluşturduğu düşünülür. (OKK2)	153.12	3676.557	0.335	0.655
Organizasyonumuzda yönetim tarzı, ekip çalışması, uzlaşma ve katılım ile karakterize edilir. (OKK3)	149.09	3702.477	0.376	0.641
Organizasyonumuzu bir arada tutan bağ, sadakat ve karşılıklı güvendir. Organizasyonumuzda bağlılık yüksek düzeydedir. (OKK4)	152.51	3364.445	0.464	0.610
Organizasyonumuz, insan gelişimine vurgu yapar. Yüksek güven, açıklık ve katılım sağlanır. (OKK5)	153.25	3466.178	0.431	0.622
Organizasyonumuzda başarı, insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana ilgi olarak tanımlanır. (OKK6)	152.34	3407.275	0.454	0.614

Ölçek boyutundaki maddelerin toplam iç tutarlılık katsayısı 0.673'tür. Literatürde 0.6 düzeyinin üzeri kabul görmektedir (Özdamar, 2013). Ölçek boyutunun tüm maddeleri kullanıma uygundur.

Ölçeğin geçerliliği için yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett's Testi sonuçları tablo 3.6'da verilmiştir.

**Tablo 3. 6:** Ölçeğin Geçerliliği İçin Yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Barlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği		0.672
Bartlett Testi	X <sup>2</sup>	171.760
	SD	15
	P	0.000

KMO örneklem yeterliliği testi sonuçları ölçek için yapılan anket sayısının yeterli olduğunu göstermiş olup, KMO değeri 0,672 hesaplanmıştır. KMO 0,6 ve üzeri orta seviye ile kabul edilmektedir. (Aydın, 2007). Significance (P) 0 hesaplanmış ve bu değer 0.05'ten küçüktür. Normallik sağlanmıştır ve değişkenler analiz yapmaya uygundur. Barlett Testi sonuçları da Temel Bileşenler Analizi sonuçlarının kullanılabilir olduğunu göstermektedir

Adokrazi örgüt kültürü için gerçekleştirilen Temel Bileşenler Analizi sonuçları Tablo 3.7'te verilmiştir.

**Tablo 3.7:** Adokrazi Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Geçerliliği için Yapılan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

	Madde Çıktığında Ortalama	Madde Çıktığında Varyans	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha
Organizasyonumuz, dinamizm ve girişimciliğin olduğu bir yerdir. İnsanlar risk almaya isteklidirler. (OKA1)	106.35	2347.544	0.410	0.570
Organizasyonumuzda liderin genellikle girişimcilik, yenilikçilik veya risk almaya örnek oluşturduğu düşünülür. (OKA2)	106.09	2263.726	0.459	0.550
Organizasyonumuzda yönetim tarzı, bireysel risk alma, yenilikçilik, örgürlük ve benzersizlik ile karakterize edilir. (OKA3)	108.25	2472.045	0.364	0.588
Organizasyonumuzu bir arada tutan bağ, yeniliğe ve gelişime olan bağlılıktır. En iyi olmaya vurgu vardır. (OKA4)	102.36	2338.660	0.419	0.567
Organizasyonumuz, yeni kaynaklar edinmeye ve zorlukların üstesinden gelmeye vurgu yapar. Yeni şeylerin denenmesine ve fırsatların peşinden koşmaya değer verilir. (OKA5)	106.04	2410.519	0.365	0.588
Organizasyonumuzda başarı, benzersiz yeni ürünlere sahip olma olarak tanımlanır. Ürün lideridir ve yenilikçidir. (OKA6)	101.50	2662.159	0.176	0.660

Ölçek boyutundaki maddelerin toplam iç tutarlılık katsayısı 0.632'dir. Literatürde 0.6 düzeyinin üzeri kabul görmektedir (Özdamar, 2013). Ölçek boyutunun tüm maddeleri kullanıma uygundur.

Ölçeğin geçerliliği için yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett's Testi sonuçları tablo 3.8'da verilmiştir.

**Tablo 3. 8:** Ölçeğin Geçerliliği İçin Yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0.752
Bartlett Testi	X <sup>2</sup>	122.940
	SD	15
	P	0.001

KMO örneklem yeterliliği testi sonuçları ölçek için yapılan anket sayısının yeterli olduğunu göstermiş olup, KMO değeri 0,752 hesaplanmıştır. KMO 0,7 ve üzeri iyi seviye ile kabul edilmektedir. (Aydın, 2007). Significance (P) 0.001 hesaplanmış ve bu değer 0.05'ten küçüktür. Normallik sağlanmıştır ve değişkenler analiz yapmaya uygundur. Bartlett Testi sonuçları da Temel Bileşenler Analizi sonuçlarının kullanılabilir olduğunu göstermektedir

Pazar örgüt kültürü için gerçekleştirilen Temel Bileşenler Analizi sonuçları Tablo 3.9'te verilmiştir.

**Tablo 3. 9:** Pazar Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Geçerliliği için Yapılan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

	Madde Çıktığında Ortalama	Madde Çıktığında Varyans	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha
Organizasyonumuz, oldukça sonuç odaklıdır. İşin tamamlanması önceliklidir. İnsanlar oldukça rekabetçi ve başarı yönelimlidirler. (OKP1)	122.06	3118.328	0.390	0.636
Organizasyonumuzda liderin genellikle mantıklı olmaya, girişken olmaya veya sonuç odaklı olmaya örnek oluşturduğu düşünülür. (OKP2)	125.56	3316.268	0.265	0.677
Organizasyonumuzda yönetim tarzı, güçlü rekabet isteği, yüksek talepler ve başarı ile karakterize edilir. (OKP3)	128.20	3088.956	0.378	0.641
Organizasyonumuzu bir arada tutan bağ, başarıya ve amaçların gerçekleştirilmesine yapılan vurgudur. (OKP4)	123.35	2962.443	0.473	0.608
Organizasyonumuz, rekabete ve başarıya vurgu yapar. Zorlu hedefleri tutturma ve pazarda kazanma baskındır. (OKP5)	125.20	2926.234	0.470	0.608
Organizasyonumuzda başarı, iş piyasasında kazanma ve yarışta rakiplerini geride bırakma olarak tanımlanır. Rekabetçi piyasa liderliği önemlidir. (OKP6)	125.13	2943.989	0.445	0.617

Ölçek boyutundaki maddelerin toplam iç tutarlılık katsayısı 0.674'tür. Literatürde 0.6 düzeyinin üzeri kabul görmektedir (Özdamar, 2013). Ölçek boyutunun tüm maddeleri kullanıma uygundur.

Ölçeğin geçerliliği için yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett's Testi sonuçları tablo 3.10'da verilmiştir.

**Tablo 3. 10:** Ölçeğin Geçerliliği İçin Yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Barlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği		0.723
Bartlett Testi	X <sup>2</sup>	168.595
	SD	15
	P	0.001

KMO örneklem yeterliliği testi sonuçları ölçek için yapılan anket sayısının yeterli olduğunu göstermiş olup, KMO değeri 0.723 hesaplanmıştır. KMO 0.7 ve üzeri iyi seviye ile kabul edilmektedir. (Aydın, 2007). Significance (P) 0.001 hesaplanmış ve bu değer 0,05'ten küçüktür. Normallik sağlanmıştır ve değişkenler analiz yapmaya uygundur. Barlett Testi sonuçları da Temel Bileşenler Analizi sonuçlarının kullanılabilir olduğunu göstermektedir

Hiyerarşi örgüt kültürü için gerçekleştirilen Temel Bileşenler Analizi sonuçları Tablo 3.11'te verilmiştir.

**Tablo 3. 11:** Pazar Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Geçerliliği için Yapılan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

	Madde Çıktığında Ortalama	Madde Çıktığında Varyans	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha
Organizasyonumuz, kontrolün çok olduğu, oldukça yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacağı genellikle formal prosedürlerle belirlenmiştir. (OKH1)	115.79	3758.944	0.446	0.635
Organizasyonumuzda liderin genellikle iş birliğine, örgütlemeye veya işlerin düzenli yürütülmesine örnek oluşturduğu düşünülür. (OKH2)	115.23	3998.544	0.359	0.665

Organizasyonumuzda yönetim tarzı, iş güvenliği, uygunluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerde denge ile karakterize edilir. (OKH3)	114.47	3966.424	0.388	0.655
Organizasyonumuzu bir arada tutan bağ, formal kurallar ve politikalarıdır. Örgütün kurallara uygun olarak işlemlerini sağlamak önemlidir. (OKH4)	121.78	3803.205	0.484	0.623
Organizasyonumuz, kalıcılığa ve istikrara vurgu yapar. Verimlilik, kontrol ve kurallar önemlidir. (OKH5)	115.51	3760.966	0.482	0.623
Organizasyonumuzda başarı, yeterlilik olarak tanımlanır. Güvenilir teslimat, planlama ve düşük maliyetli ürünler önemlidir. (OKH6)	121.04	4170.978	0.340	0.669

Ölçek boyutundaki maddelerin toplam iç tutarlılık katsayısı 0.686'dır. Literatürde 0.6 düzeyinin üzeri kabul görmektedir (Özdamar, 2013). Ölçek boyutunun tüm maddeleri kullanıma uygundur.

Ölçeğin geçerliliği için yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett's Testi sonuçları tablo 3.12'de verilmiştir.

**Tablo 3. 12:** Ölçeğin Geçerliliği İçin Yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Barlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0.758
Bartlett Testi	X <sup>2</sup>	155.562
	SD	15
	P	0.001

KMO örneklem yeterliliği testi sonuçları ölçek için yapılan anket sayısının yeterli olduğunu göstermiş olup, KMO değeri 0.758 hesaplanmıştır. KMO 0.7 ve üzeri iyi seviye ile kabul edilmektedir. (Aydın, 2007). Significance (P) 0.001 hesaplanmış ve bu değer 0.05'ten küçüktür. Normallik sağlanmıştır ve değişkenler analiz yapmaya uygundur. Barlett Testi sonuçları da Temel Bileşenler Analizi sonuçlarının kullanılabilir olduğunu göstermektedir

### 3.2.1.2 Örgütsel İletişim Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği geçerliliği için yapılan Temel Bileşenler Analizi sonuçları Tablo 3.13'te verilmiştir.

**Tablo 3. 13:** Örgütsel İletişim Ölçeğinin Geçerliliği için Yapılan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

	Madde Çıktığında Ortalama	Madde Çıktığında Varyans	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha
Yöneticim beni organizasyon kuralları ve politikaları hakkında bilgilendirir. (Oİ1)	50.69	410.931	0.738	0.956
Yöneticim organizasyondaki kuralların ve politikaların sebeplerini söyler. (Oİ2)	50.40	411.854	0.723	0.956
Yöneticim organizasyonda neler olup bittiği hakkında bana bilgi verir. (Oİ3)	50.46	411.015	0.713	0.956
Yöneticim işimle ilgili değişikliklerin niçin yapıldığı konusunda bilgi verir. (Oİ4)	50.58	409.449	0.759	0.956
Yöneticimin taleplerini anlamadığımda açıklama isteyebiliyorum. (Oİ5)	50.83	407.385	0.771	0.955
Yöneticim bölümümün gelişmesine ilişkin önerilerimi sorar. (Oİ6)	50.60	406.935	0.759	0.955
Yöneticim iş takviminin (programının) sebeplerini anlatır. (Oİ7)	50.38	407.808	0.730	0.956
Yöneticim işin nasıl yapılacağı hakkında görüşlerimi sorar. (Oİ8)	50.76	406.438	0.831	0.955
Yöneticim çalışma grubumla ilgili gelecek planları hakkında beni bilgilendirir. (Oİ9)	50.56	407.534	0.785	0.955
Yöneticim ulaşmam için yararlı hedefler belirler. (Oİ10)	50.38	407.817	0.757	0.956
Yöneticimin talepleri anlaşılırdır. (Oİ11)	50.57	410.083	0.783	0.955
Yöneticim benim kişiliğim hakkında eleştiriseldir. (Oİ2 YENİDEN KOD)	50.19	445.623	0.012	0.964
Yöneticimin taleplerinin yanlış olduğunu düşündüğümde sorgularım. (Oİ13)	50.66	418.134	0.647	0.957
İşlerin yanlış yapılması halinde düşüncelerimi yöneticime söyleyebilmekteyim. (Oİ14)	50.75	412.527	0.736	0.956
Yöneticim yaptığım işi başkalarının önünde eleştirir. (Oİ5 YENİDEN KOD)	50.43	426.297	0.342	0.960
Yöneticim işlerin yapılmasını söylemektense rica eder. (Oİ16)	50.71	416.566	0.589	0.957
Yöneticimin bana olan şakaları iyi niyetlidir. (Oİ17)	50.87	410.615	0.779	0.955
Yöneticim hobilerimi bilir. (Oİ18)	50.15	415.371	0.562	0.958
Yöneticim benimle günlük sohbetlerde bulunur. (Oİ19)	50.44	409.544	0.704	0.956

Yöneticimin benimle samimi ilişkileri vardır. (Oİ20)	50.52	408.955	0.724	0.956
Yöneticim yapılan iyi işleri över. (Oİ21)	50.79	407.737	0.788	0.955
Yöneticim önemli kararlarda benim görüşümü alır. (Oİ22)	50.54	411.301	0.722	0.956
Yöneticim yaptığım iyi iş hakkında beni bilgilendirir. (Oİ23)	50.74	407.928	0.825	0.955
Yöneticim iyi yapılan işleri takdir eder. (Oİ24)	50.77	406.493	0.806	0.955

12 ve 15.'i Maddeler ters kodlanarak analize dahil edilmiştir. Bir başka deyişle güvenilirlik işlemi öncesinde yeniden kodlama (ters kodlama) işlemi gerçekleştirilmiştir.

Ölçek boyutundaki maddelerin toplam iç tutarlılık katsayısı 0.958'dir. Literatürde 0.6 düzeyinin üzeri kabul görmekle birlikte 0.7'in üzeri yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir (Özdamar, 2013). Ölçek boyutunun tüm maddeleri kullanıma uygundur.

Ölçeğin geçerliliği için yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett's Testi'nin ilk sonuçları Tablo 3.14'te verilmiştir.

**Tablo 3. 14:** Ölçeğin Geçerliliği İçin Yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Barlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0.948
Bartlett Testi	X <sup>2</sup>	3898.280
	SD	276
	P	0.000

KMO örneklem yeterliliği testi sonuçları ölçek için yapılan anket sayısının yeterli olduğunu göstermiş olup, KMO değeri 0,948 olarak hesaplanmıştır. KMO 0,8 ve üzeri mükemmel kabul edilmektedir (Aydın, 2007). Sigficance (P) 0 hesaplanmış ve bu değer 0,05'ten küçüktür. Normallik sağlanmıştır ve değişkenler analiz yapmaya uygundur. (Aydın, 2007). Barlett Testi sonuçları da Temel Bileşenler Analizi sonuçlarının kullanılabilir olduğunu göstermektedir.

Ters imaj korelasyon matrisi testi gerçekleştirilmiş ve 12. Maddenin MSA değeri 0,423 hesaplanmıştır. Analizi güçlendirmek için bu madde çıkartılmıştır. 12. Madde

çıkartıldıktan sonra Temel Bileşenler Analizi toplam varyans açıklama gücü sonuçları Tablo 3.15'te verilmiştir.

**Tablo 3. 15:** Örgütsel İletişim Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Toplam Varyans Açıklama Gücü Sonuçları

Faktör	Başlangıç Eigen değerleri			Kareli yüklerin ekstraksiyon toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	13.163	57.231	57.231	13.163	57.231	57.231
2	1.374	5.975	63.205	1.374	5.975	63.205
3	1.019	4.430	67.636	1.019	4.430	67.636
4	0.910	3.957	71.592			
5	0.794	3.451	75.044			
6	0.641	2.785	77.829			
7	0.635	2.762	80.591			
8	0.559	2.430	83.021			
9	0.474	2.062	85.083			
10	0.428	1.860	86.943			
11	0.403	1.752	88.696			
12	0.341	1.484	90.180			
13	0.305	1.326	91.506			
14	0.299	1.302	92.808			
15	0.278	1.208	94.016			
16	0.259	1.125	95.141			
17	0.215	0.936	96.077			
18	0.201	0.875	96.952			
19	0.176	0.765	97.717			
20	0.158	0.689	98.405			
21	0.139	0.605	99.011			
22	0.126	0.546	99.557			
23	0.102	0.443	100.000			

Tablodaki verilere göre toplam varyansın %67.636'sı üç boyutta açıklanabilmektedir.

Temel Bileşenler Analizi Varimax Rotasyonu yapılmıştır. Varimax rotasyonu sonuçlarına maddelerin faktör yükleri ve hangi boyutta kümelenildiğini gösterir. 23. Madde 1. Faktörde 0.571, 2. Faktörde 0.489, 3. Faktörde 0.388 faktör yükü aldığı için, 13. Madde 1. Faktörde 0.533, 3. Faktörde 0.519 ve 23. Madde 1. Faktörde 0.595, 3. Faktörde 0.548 faktör yükü aldığı için çıkarılmış ve faktör analizi yenilenmiştir.

Ölçeğin geçerliliği için yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett's Testi tekrarlanmış ve sonuçları Tablo 3.16'da verilmiştir.

**Tablo 3. 16:** Ölçeğin Geçerliliği İçin tekrarlanan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Barlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0.949
Bartlett Testi	X <sup>2</sup>	3076.874
	SD	190
	P	0.000

KMO örneklem yeterliliği testi sonuçları ölçek için yapılan anket sayısının yeterli olduğunu göstermiş olup, KMO değeri 0,949 olarak hesaplanmıştır. KMO 0,8 ve üzeri mükemmel kabul edilmektedir (Aydın, 2007). Sigficanca (P) 0 hesaplanmış ve bu değer 0,05'ten küçüktür. Normallik sağlanmıştır ve değişkenler analiz yapmaya uygundur. Barlett Testi sonuçları da Temel Bileşenler Analizi sonuçlarının kullanılabilir olduğunu göstermektedir

Temel Bileşenler Analizi toplam varyans açıklama gücü sonuçları Tablo 3.17'de verilmiştir.

**Tablo 3. 17:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Toplam Varyans Açıklama Gücü Sonuçları

Faktör	Başlangıç Eigen değerleri			Kareli yüklerin ekstraksiyon toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	11.374	56.871	56.871	11.374	56.871	56.871
2	1.364	6.821	63.692	1.364	6.821	63.692
3	0.981	4.903	68.595			
4	0.779	3.893	72.488			
5	0.640	3.201	75.689			
6	0.627	3.136	78.826			
7	0.528	2.639	81.465			
8	0.469	2.345	83.810			
9	0.434	2.170	85.980			
10	0.403	2.016	87.996			
11	0.358	1.788	89.783			
12	0.318	1.588	91.371			
13	0.296	1.481	92.852			

14	0.278	1.391	94.243			
15	0.264	1.322	95.565			
16	0.225	1.123	96.688			
17	0.197	0.985	97.673			
18	0.175	0.876	98.549			
19	0.166	0.829	99.379			
20	0.124	0.621	100.000			

Tablodaki verilere göre toplam varyansın %63.692'si iki boyutta açıklanabilmektedir.

Temel Bileşenler Analizi Varimax Rotasyonu sonrası faktör yükü sonuçları Tablo 3.18'de verilmiştir.

**Tablo 3. 18:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Toplam Varyans Açıklama Gücü Sonuçları

	Faktör	
	1	2
Yöneticim organizasyondaki kuralların ve politikaların sebeplerini söyler. (Oİ2)	0.830	
Yöneticim beni organizasyon kuralları ve politikaları hakkında bilgilendirir. (Oİ1)	0.814	
Yöneticim organizasyonda neler olup bittiği hakkında bana bilgi verir. (Oİ3)	0.800	
Yöneticim işimle ilgili değişikliklerin niçin yapıldığı konusunda bilgi verir. (Oİ4)	0.797	
Yöneticim çalışma grubumla ilgili gelecek planları hakkında beni bilgilendirir. (Oİ9)	0.788	0.320
Yöneticim bölümümün gelişmesine ilişkin önerilerimi sorar. (Oİ6)	0.738	0.345
Yöneticimin talepleri anlaşılırdır. (Oİ11)	0.724	0.392
Yöneticimin taleplerini anlamadığımda açıklama isteyebiliyorum. (Oİ5)	0.714	0.392
Yöneticim işin nasıl yapılacağı hakkında görüşlerimi sorar. (Oİ8)	0.696	0.495
Yöneticim iş takviminin (programının) sebeplerini anlatır. (Oİ7)	0.694	0.375
Yöneticim ulaşmam için yararlı hedefler belirler. (Oİ10)	0.673	0.435
Yöneticim iyi yapılan işleri takdir eder. (Oİ24)	0.644	0.492
İşlerin yanlış yapılması halinde düşüncelerimi yöneticime söyleyebilmekteyim. (Oİ14)	0.626	0.421
Yöneticim benimle günlük sohbetlerde bulunur. (Oİ19)	0.368	0.735
Yöneticimin benimle samimi ilişkileri vardır. (Oİ20)	0.406	0.723
Yöneticim hobilerimi bilir. (Oİ18)		0.667
Yöneticim önemli kararlarda benim görüşümü alır. (Oİ22)	0.445	0.654
Yöneticimin bana olan şakaları iyi niyetlidir. (Oİ17)	0.521	0.638
Yöneticim işlerin yapılmasını söylemektense rica eder. (Oİ16)	0.311	0.618
Yöneticim yaptığım işi başkalarının önünde eleştirir. (Oİ5_YENİDEN_KOD)		0.588

Varimax rotasyonu sonuçlarına göre tüm maddelerin faktör yükleri 0.40 düzeyinin üzerindedir. Spesifik örneklerde faktör yükü alt sınırı 0.30 ve üzerinde alınabilmektedir. Bu nedenle ölçeğin faktör yapısının da analize uygun olduğu görülmüştür.

### 3.2.1.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği geçerliliği için yapılan Temel Bileşenler Analizi sonuçları Tablo 3.19’te verilmiştir.

**Tablo 3. 19:** Örgütsel İletişim Ölçeğinin Geçerliliği için Yapılan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

	Madde Çıktığında Ortalama	Madde Çıktığında Varyans	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha
Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten çok mutlu olurum.(OB1)	49,25	134,772	0,581	0.837
Bu organizasyonun sorunları bana aitmiş gibi hissediyorum.(OB2)	49,18	133,007	0,572	0.836
Organizasyonuma güçlü bir "aidiyet" duygusu hissediyorum.(OB3)	49,31	135,317	0,561	0.837
Bu organizasyona "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.(OB4_REE)	49,06	140,767	0,310	0.849
Organizasyonumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.(OB5_REE)	49,05	142,977	0,242	0.852
Bu organizasyonun benim için büyük bir kişisel anlamı var.(OB6)	49,06	134,455	0,586	0.836
Şu anda, organizasyonumda kalmak benim için hem bir tercih hem de zorunluluk.(OB7)	48,83	143,052	0,257	0.851
İstesem bile şu anda organizasyonumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.(OB8)	48,77	133,037	0,553	0.837
Organizasyonumdan şimdi ayrılmaya karar veririm hayatımın çoğu altüst olur.(OB9)	48,12	135,424	0,461	0.842
Organizasyonumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.(OB10)	48,40	136,435	0,435	0.843
Organizasyona kendimi bu kadar katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.(OB11)	48,49	138,037	0,424	0.843
Organizasyondan ayrılmanın birkaç olumsuz sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır. (OB12)	48,54	144,107	0,207	0.853
Mevcut işverenimde kalma zorunluluğu hissetmiyorum.(OB13_REE)	48,39	146,228	0,157	0.855

Avantajım olsa bile, şimdi organizasyonumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.(OB14)	48,94	137,614	0,415	0.844
Organizasyonumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.(OB15)	48,10	132,118	0,569	0.836
Bu organizasyon sadakatimi hak ediyor.(OB16)	49,06	135,186	0,581	0.837
Organizasyonumdan şu anda ayrılmam çünkü içindeki insanlara karşı bir yükümlülük duygum var.(OB17)	48,56	131,064	0,643	0.833
Organizasyonuma çok şey borçluyum.(OB18)	48,78	133,991	0,588	0.836

4,5 ve 13. Maddeler ters kodlanarak analize dahil edilmiştir. Bir başka deyişle güvenilirlik işlemi öncesinde yeniden kodlama (ters kodlama) işlemi gerçekleştirilmiştir.

Ölçek boyutundaki maddelerin toplam iç tutarlılık katsayısı 0.850'dir. Literatürde 0.6 düzeyinin üzeri kabul görmeye birlikte 0.7'in üzeri yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir (Özdamar, 2013). Ölçek boyutunun tüm maddeleri kullanıma uygundur.

Ölçeğin geçerliliği için yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett's Testi'nin ilk sonuçları Tablo 3.20'de verilmiştir.

**Tablo 3. 20:** Ölçeğin Geçerliliği İçin Yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Barlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği		0.839
Bartlett Testi	X <sup>2</sup>	1516.320
	SD	153
	P	0.000

KMO örnekleme yeterliliği testi sonuçları ölçek için yapılan anket sayısının yeterli olduğunu göstermiş olup, KMO değeri 0,839 olarak hesaplanmıştır. KMO 0,8 ve üzeri mükemmel kabul edilmektedir (Aydın, 2007). Sigficanca (P) 0 hesaplanmış ve bu değer 0,05'ten küçüktür. Normallik sağlanmıştır ve değişkenler analiz yapmaya uygundur. Barlett Testi sonuçları da Temel Bileşenler Analizi sonuçlarının kullanılabilir olduğunu göstermektedir.

Ters imaj korelasyon matrisi testi gerçekleştirilmiş ve 13. Maddenin MSA değeri 0,509 hesaplanmıştır. Analizi güçlendirmek için bu madde çıkartılmıştır. 13. Madde çıkartıldıktan sonra Temel Bileşenler Analizi toplam varyans açıklama gücü sonuçları Tablo 3.21’da verilmiştir.

**Tablo 3. 21:** Çalışan Performansı Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Toplam Varyans Açıklama Gücü Sonuçları

Faktör	Başlangıç Eigen değerleri			Kareli yüklerin ekstraksiyon toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5.545	32.619	32.619	5.545	32.619	32.619
2	3.002	17.657	50.276	3.002	17.657	50.276
3	1.238	7.280	57.556	1.238	7.280	57.556
4	0.989	5.819	63.375			
5	0.909	5.345	68.721			
6	0.726	4.269	72.990			
7	0.710	4.178	77.167			
8	0.631	3.710	80.878			
9	0.532	3.130	84.008			
10	0.477	2.804	86.812			
11	0.454	2.673	89.485			
12	0.385	2.265	91.750			
13	0.349	2.054	93.804			
14	0.313	1.843	95.647			
15	0.284	1.673	97.320			
16	0.248	1.460	98.780			
17	0.207	1.220	100.000			

Tablodaki verilere göre toplam varyansın %57.556’sı üç boyutta açıklanabilmektedir.

Temel Bileşenler Analizi Varimax Rotasyonu yapılmıştır. Varimax rotasyonu sonuçlarına maddelerin faktör yükleri ve hangi boyutta kümelendiğini gösterir. 1. Madde 1. Faktörde 0.568, 3. Faktörde 0.513 faktör yükü aldığı için, 2. Madde 1.Faktörde 0.548, 3. Faktörde 0.512 ve 6. Madde 1. Faktörde 0.544, 3. Faktörde-0.480 faktör yükü aldığı için çıkarılmış ve faktör analizi yenilenmiştir.

Ölçeğin geçerliliği için yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett’s Testi tekrarlanmış ve sonuçları Tablo 3.22’da verilmiştir.

**Tablo 3. 22:** Ölçeğin Geçerliliği İçin tekrarlanan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0,810
Bartlett Testi	X <sup>2</sup>	1044,009
	SD	91
	P	0,000

KMO örneklem yeterliliği testi sonuçları ölçek için yapılan anket sayısının yeterli olduğunu göstermiş olup, KMO değeri 0,810 olarak hesaplanmıştır. KMO 0,8 ve üzeri mükemmel kabul edilmektedir (Aydın, 2007). Sigficance (P) 0 hesaplanmış ve bu değer 0,05'ten küçüktür. Normallik sağlanmıştır ve değişkenler analiz yapmaya uygundur (Aydın, 2007). Bartlett Testi sonuçları da Temel Bileşenler Analizi sonuçlarının kullanılabilir olduğunu göstermektedir.

Temel Bileşenler Analizi toplam varyans açıklama gücü sonuçları Tablo 3.23'te verilmiştir.

**Tablo 3. 23:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Toplam Varyans Açıklama Gücü Sonuçları

Faktör	Başlangıç Eigen değerleri			Kareli yüklerin ekstraksiyon toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4.339	30.993	30.993	4.339	30.993	30.993
2	2.696	19.258	50.251	2.696	19.258	50.251
3	1.233	8.809	59.060	1.233	8.809	59.060
4	0.915	6.537	65.597			
5	0.827	5.904	71.501			
6	0.719	5.134	76.636			
7	0.647	4.624	81.259			
8	0.524	3.742	85.002			
9	0.466	3.326	88.327			
10	0.402	2.875	91.202			
11	0.361	2.581	93.783			
12	0.341	2.438	96.220			
13	0.312	2.225	98.445			
14	0.218	1.555	100.000			

Tablodaki verilere göre toplam varyansın %59.060'ı üç boyutta açıklanabilmektedir.

Temel Bileşenler Analizi Varimax Rotasyonu sonrası faktör yükü sonuçları Tablo 3.24'te verilmiştir.

**Tablo 3. 24:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Toplam Varyans Açıklama Gücü Sonuçları

	Faktör		
	1	2	3
Bu organizasyon sadakatimi hak ediyor.(OB16)	0,789		
Organizasyonumdan şu anda ayrılmam çünkü içindeki insanlara karşı bir yükümlülük duygum var.(OB17)	0,776		
Organizasyonuma çok şey borçluyum.(OB18)	0,763		
Organizasyonumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.(OB15)	0,682	0,322	
Avantajım olsa bile, şimdi organizasyonumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.(OB14)	0,499		
Organizasyonumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.(OB10)		0,821	
Organizasyondan ayrılmanın birkaç olumsuz sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır. (OB12)		0,771	
Organizasyonumdan şimdi ayrılmaya karar verirsem hayatımın çoğu altüst olur.(OB9)		0,742	
Organizasyona kendimi bu kadar katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.(OB11)		0,587	
İstesem bile şu anda organizasyonumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.(OB8)	0,437	0,558	
Şu anda, organizasyonumda kalmak benim için hem bir tercih hem de zorunluluk.(OB7)		0,403	0,333
Organizasyonumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.(OB5)			0,884
Bu organizasyona "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.(OB4)			0,881
Organizasyonuma güçlü bir "aidiyet" duygusu hissediyorum.(OB3)	0,524		-0,572

Varimax rotasyonu sonuçlarına göre tüm maddelerin faktör yükleri 0.40 düzeyinin üzerindedir. Spesifik örneklerde faktör yükü alt sınırı 0.30 ve üzerinde alınabilmektedir. Bu nedenle ölçeğin faktör yapısının da analize uygun olduğu görülmüştür.

### 3.2.1.1 Çalışan Performansı Ölçeği

Örgütsel İletişim Ölçeği geçerliliği için yapılan Temel Bileşenler Analizi sonuçları Tablo 3.25'te verilmiştir.

**Tablo 3. 25:** Örgütsel İletişim Ölçeğinin Geçerliliği için Yapılan Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

	Madde Çıktığında Ortalama	Madde Çıktığında Varyans	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha
Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.(CP1)	23,76	163,040	0,919	0,971
İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.(CP2)	23,81	161,197	0,946	0,970
İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım. (CP3)	23,65	167,962	0,857	0,973
İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.(CP4)	23,84	162,749	0,916	0,971
Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.(CP5)	23,82	163,068	0,900	0,972
Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.(CP6)	23,75	163,180	0,908	0,971
Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü oluyordum.(CP7)	23,40	175,210	0,659	0,978
Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.(CP8)	23,64	167,087	0,852	0,973
Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekteyim ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım.(CP9)	23,80	161,765	0,910	0,971
Organizasyon kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.(CP10)	23,70	166,366	0,879	0,972
Organizasyon hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.(CP11)	23,55	169,310	0,824	0,974

Ölçek boyutundaki maddelerin toplam iç tutarlılık katsayısı 0.975'tir. Literatürde 0.6 düzeyinin üzeri kabul görmeye birlikte 0.9'un üzeri çok yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir (Özdamar, 2013). Ölçek boyutunun tüm maddeleri kullanıma uygundur.

Ölçeğin geçerliliği için yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett's Testi sonuçları tablo 3.26'da verilmiştir.

**Tablo 3. 26:** Ölçeğin Geçerliliği İçin Yapılan Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin ve Barlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0.963
Bartlett Testi	X <sup>2</sup>	2892.181
	SD	55
	P	0.000

KMO örneklem yeterliliği testi sonuçları ölçek için yapılan anket sayısının yeterli olduğunu göstermiş olup, KMO değeri 0,963 hesaplanmıştır. KMO 0,8 ve üzeri mükemmel kabul edilmektedir (Aydın, 2007). Sigfiance(P) 0 hesaplanmış ve bu değer 0,05'ten küçüktür. Normallik sağlanmıştır ve değişkenler analiz yapmaya uygundur. Barlett Testi sonuçları da Temel Bileşenler Analizi sonuçlarının kullanılabilir olduğunu göstermektedir. Temel Bileşenler Analizi toplam varyans açıklama gücü sonuçları Tablo 3.27'de verilmiştir.

**Tablo 3. 27:** Çalışan Performansı Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Toplam Varyans Açıklama Gücü Sonuçları

Faktör	Başlangıç Eigen değerleri			Kareli yüklerin ekstraksiyon toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	8.810	80.088	80.088	8.810	80.088	80.088
2	0.560	5.088	85.176			
3	0.394	3.586	88.763			
4	0.269	2.447	91.209			
5	0.235	2.139	93.348			
6	0.179	1.630	94.979			
7	0.151	1.376	96.355			
8	0.127	1.154	97.508			
9	0.120	1.091	98.599			
10	0.100	0.907	99.506			
11	0.054	0.494	100.000			

Tablodaki verilere göre toplam varyansın %80.008'ini tek boyutta açıklanabilmektedir.

### 3.3 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Demografik özellikleri ölçmek üzere katılımcılara cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmede çalışma süresi, görevi, çalıştığı departmanı ve 5 sene içerisinde yönetici değişikliği sorulmuştur.

İlk olarak cinsiyete göre dağılım Tablo 3.28’de verilmiştir.

**Tablo 3. 28:** Cinsiyete Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Kadın	79	40.1
Erkek	118	59.9
Toplam	197	100

Araştırmaya katılanların %40,1’i kadın ve %59,9’i ise erkektir. Genel olarak erkeklerin sayısı kadınlara göre daha fazla olmakla cinsiyetler arasında yakın bir dağılım gözlemlenmiştir.

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları Tablo 3.29’da verilmiştir

**Tablo 3. 29:** Yaşa Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
30 ve altı	44	22.3
31 - 40 arası	104	52.8
41 - 50 arası	36	18.3
51 ve üzeri	13	6.6
Toplam	197	100

Katılımcıların %22,3’ü 30 ve altında, %52,8’i 31-40 arasında, %18,3’ü 41-50 arasında, %6,6’sı ise 51 ve üzerinde yaşa sahiptir. Genel olarak genç yaş grubu çoğunluktadır.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 3.30’da verilmiştir

**Tablo 3. 30:** Eğitim Durumuna Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Lise ve altı	4	2
Lisans	93	47.2
Yüksek lisans ve Doktora	100	50.8
Toplam	197	100

Katılımcıların %2,'si lise ve altında, %47,2'si lisans düzeyinde, %50,8'i ise yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitime sahiplerdir. Eğitim durumunun genel olarak yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların işletmede çalışma süresine göre dağılımları Tablo 3.31 'de verilmiştir.

**Tablo 3. 31:** İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
1 yıldan az	22	11.2
1 - 3 yıl arasında	38	19.3
3 - 5 yıl arasında	26	13.2
5 yıldan fazla	111	56.3
Toplam	197	100

Katılımcıların %11,2'si 1 yıldan az, %19,3'ü 1-3 yıl arasında, %13,2'si 3-5 yıl arasında, %56,3'ü 5 yıldan fazla çalışmaktadır. Çalışanlar genelde kurumlarında 5 yılı aşkın süredir çalışmaktadır.

Katılımcıların işletmedeki hiyerarşik konumunu Tablo 3.32'de verilmiştir.

**Tablo 3. 32:** İşletmede Hiyerarşik Konuma Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Çalışan	117	59.4
Yönetici	80	40.6
Toplam	197	100

Katılımcıların %59,4'ü çalışan, %40,6'sı yönetici düzeyinde görev almaktadır. Katılımcıların örgütlerinde çoğunlukla yönetici pozisyonunda olmadığı görülmektedir

Katılımcıların çalıştığı departmana göre dağılımları Tablo 3.33'te verilmiştir.

**Tablo 3. 33:** Çalışılan Departmana Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Bilgi Teknolojileri	28	14.2
Finans	9	4.6
İnsan Kaynakları	3	1.5
Pazarlama	16	8.1
Satış	66	33.5
Diğer	75	38.1
Toplam	197	100

Katılımcıların %14,2'si Bilgi Teknolojileri, %4,6'sı Finans, %1,5'i İnsan Kaynakları, %8,1'i Pazarlama, %33,5'i Satış ve %38,1'i diğer departmanlarda çalışmaktadır. Katılımcıların örgütlerinde farklı departmanlarda çalıştığı görülmektedir

Katılımcıların yönetici değişikliğine göre dağılımları Tablo 3.34'te verilmiştir.

**Tablo 3. 34:** Yönetici Değişikliğine Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
1-3 sene içerisinde değişti	113	57.4
3-5 sene içerisinde değişti	31	15.7
5 sene içerisinde değişmedi	53	26.9
Toplam	197	100

Katılımcıların %57,4'ünün yöneticisi 1-3 sene içerisinde değişmiş, %15,7'sinin yöneticisi 3-5 sene içerisinde değişmiş ve %26,9'unun yöneticisi 5 sene içerisinde değişmemiştir. Katılımcıların çoğunun yöneticisinin 1-3 sene içerisinde değiştiği gözlemlenmiştir.

### 3.4 ÖLÇEK ORTALAMALARI

Örgüt Kültürü Değerlendirme ölçeği için her bir ölçek maddesi ve ölçek boyutlarına verilen yanıtların frekansı, toplam içerisindeki dağılımı Tablo 4.35'te ve örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ölçekleri için ortalama ve standart sapma değerleri 3.36'da verilmiştir.

**Tablo 3. 35:** Örgüt Kültürü Ölçeği ve Ölçek Boyutlarına Verilen Yanıtların Frekans ve Yüzde dağılımları

	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Klan	83	42.1	42.1
Adokrasi	18	9.1	51.3
Pazar	47	23.9	75.1
Hiyerarşi	49	24.9	100.0
Toplam	197	100.0	

**Tablo 3. 36:** Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Ölçeği ve Ölçek Boyutlarına Verilen Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	En Küçük	En Büyük	Ortalama	Standart Sapma
Yöneticim beni organizasyon kuralları ve politikaları hakkında bilgilendirir.(Oİ1)	1.00	5.00	2.09	1.19
Yöneticim organizasyondaki kuralların ve politikaların sebeplerini söyler.(Oİ2)	1.00	5.00	2.37	1.19
Yöneticim organizasyonda neler olup bittiği hakkında bana bilgi verir.(Oİ3)	1.00	5.00	2.31	1.23
Yöneticim işimle ilgili değişikliklerin niçin yapıldığı konusunda bilgi verir.(Oİ4)	1.00	5.00	2.19	1.21
Yöneticimin taleplerini anlamadığımda açıklama isteyebiliyorum.(Oİ5)	1.00	5.00	1.94	1.26
Yöneticim bölümümün gelişmesine ilişkin önerilerimi sorar.(Oİ6)	1.00	5.00	2.17	1.29
Yöneticim iş takviminin (programının) sebeplerini anlatır.(Oİ7)	1.00	5.00	2.39	1.31

Yöneticim için nasıl yapılacağı hakkında görüşlerimi sorar.(Oİ8)	1.00	5.00	2.01	1.20
Yöneticim çalışma grubumla ilgili gelecek planları hakkında beni bilgilendirir.(Oİ9)	1.00	5.00	2.21	1.23
Yöneticim ulaşmam için yararlı hedefler belirler.(Oİ10)	1.00	5.00	2.40	1.26
Yöneticimin talepleri anlaşılırdır.(Oİ11)	1.00	5.00	2.20	1.16
Öİ - Bilgilendirme & Hedef Belirleme	1.00	5.00	2.21	1.01
Yöneticim yaptığım işi başkalarının önünde eleştirir.(Oİ15_REE)	1.00	5.00	2.35	1.40
Yöneticim işlerin yapılmasını söylemektense rica eder.(Oİ16)	1.00	5.00	2.07	1.25
Yöneticimin bana olan şakaları iyi niyetlidir.(Oİ17)	1.00	5.00	1.90	1.15
Yöneticim hobilerimi bilir.(Oİ18)	1.00	5.00	2.62	1.35
Yöneticim benimle günlük sohbetlerde bulunur. (Oİ19)	1.00	5.00	2.33	1.29
Yöneticimin benimle samimi ilişkileri vardır. (Oİ20)	1.00	5.00	2.25	1.28
Yöneticim önemli kararlarda benim görüşümü alır. (Oİ22)	1.00	5.00	2.23	1.21
Öİ – İletişim & Geri Bildirim	1.00	5.00	2.25	0.94
Organizasyonuma güçlü bir "aidiyet" duygusu hissediyorum. (OB3)	1.00	5.00	2.33	1.19
Bu organizasyona "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum. (OB4_REE)	1.00	5.00	2.58	1.33
Organizasyonumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum. (OB5_REE)	1.00	5.00	2.59	1.32
ÖB – Duygusal Bağlılık	1.00	5.00	2.50	1.07
Şu anda, organizasyonumda kalmak benim için hem bir tercih hem de zorunluluk. (OB7)	1.00	5.00	2.81	1.25
İstesem bile şu anda organizasyonumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.(OB8)	1.00	5.00	2.87	1.37

Organizasyonumdan şimdi ayrılmaya karar verirsem hayatımın çoğu altüst olur.(OB9)	1.00	5.00	3.52	1.39
Organizasyonumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.(OB10)	1.00	5.00	3.24	1.38
Organizasyona kendimi bu kadar katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.(OB11)	1.00	5.00	3.15	1.27
Organizasyondan ayrılmanın birkaç olumsuz sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır. (OB12)	1.00	5.00	3.10	1.31
ÖB – Devam Bağlılığı	1.00	5.00	3.12	0.92
Avantajım olsa bile, şimdi organizasyonumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.(OB14)	1.00	5.00	2.70	1.33
Organizasyonumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.(OB15)	1.00	5.00	3.54	1.40
Bu organizasyon sadakatimi hak ediyor.(OB16)	1.00	5.00	2.58	1.17
Organizasyonumdan şu anda ayrılmam çünkü içindeki insanlara karşı bir yükümlülük duygum var.(OB17)	1.00	5.00	3.08	1.33
Organizasyonuma çok şey borçluyum.(OB18)	1.00	5.00	2.86	1.24
ÖB – Normatif Bağlılığı	1.00	5.00	2.95	0.96
Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım. (CP1)	1.00	5.00	2.31	1.47
İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.(CP2)	1.00	5.00	2.26	1.51
İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım. (CP3)	1.00	5.00	2.42	1.35
İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine	1.00	5.00	2.23	1.49

getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.(CP4)				
Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.(CP5)	1.00	5.00	2.25	1.50
Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim. (CP6)	1.00	5.00	2.32	1.48
Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmuştum. (CP7)	1.00	5.00	2.68	1.31
Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim. (CP8)	1.00	5.00	2.43	1.40
Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekteyim ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım. (CP9)	1.00	5.00	2.27	1.54
Organizasyon kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim. (CP10)	1.00	5.00	2.38	1.39
Organizasyon hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım. (CP11)	1.00	5.00	2.52	1.34
Çalışan Performansı	1.00	5.00	2.37	1.29

### 3.5 HİPOTEZ TESTLERİ

Araştırmada hipotez testlerinden önce, her bir ölçek puanının dağılımının normal dağılıma uyup uymadığının anlaşılması için Kolmogorov Smirnov normallik testi yapılmıştır.

Örgüt Kültürü ölçeği analizlerde niteliksel olarak değerlendirerek ilgili çalışanların örgüt kültürünü belirleyen bir tipoloji olarak kullanılmıştır. Bu nedenle normallik testi gerçekleştirilmemiştir.

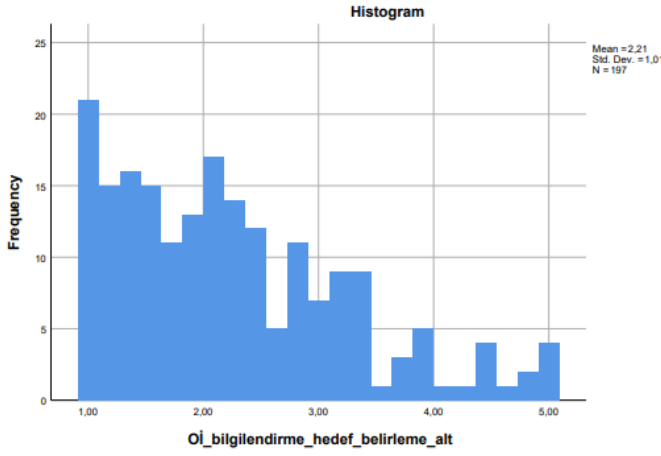
Örgütsel İletişim ölçeğinin ortalaması ve normallik analizi Tablo 3.37’de verilmiştir.

**Tablo 3. 37:** Örgütsel İletişim Ölçeğinde Ölçek Ortalamalarının ve Normallik Analizi için Yapılan Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları

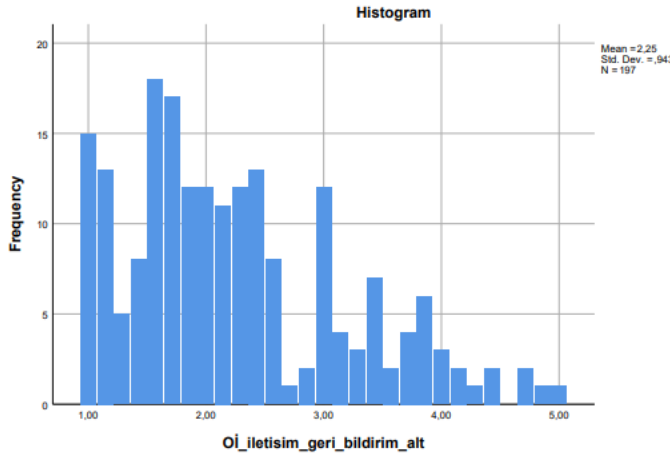
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	
	Z	Sig.
Öİ - Bilgilendirme & Hedef Belirleme	0.116	0.000
Öİ – İletişim & Geri Bildirim	0.115	0.000

Kolmogorov Smirnov testi sonuçlarına göre Örgütsel İletişim Ölçeğinde puanlarının dağılımı standart normal dağılıma uymamaktadır ( $p < 0.05$ ). Frekans eğrileri incelenmiştir ve sonuçları Şekil 3.1 ve 3.2’de verilmiştir.

**Şekil 3.2:** Örgütsel iletişim ölçeğinde bilgilendirme ve hedef belirleme alt boyutu frekans eğrileri



**Şekil 3.3:** Örgütsel iletişim ölçeğinde geri bildirim alt boyutu frekans eğrileri



Frekans eğrilerinde görülebileceği üzere çan şeklinde bir dağılım oluşmamıştır. Bu nedenle çalışan performansı boyutlarının fark analizlerinde non-parametrik testler kullanılmıştır.

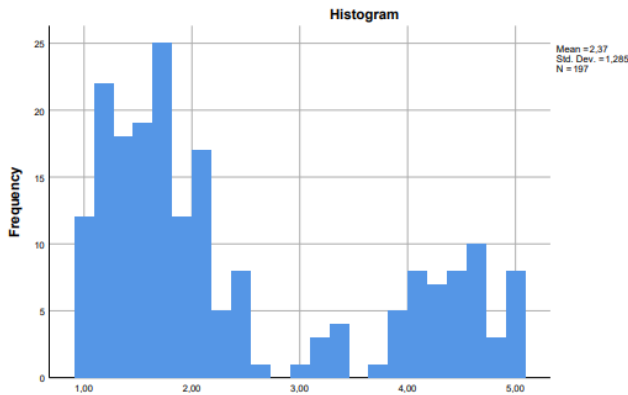
Çalışan Performansı ölçeğinin ortalaması ve normallik analizi Tablo 3.38’de verilmiştir.

**Tablo 3. 38:** Çalışan Performansı Ölçeğinde Ölçek Ortalamalarının ve Normallik Analizi için Yapılan Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları

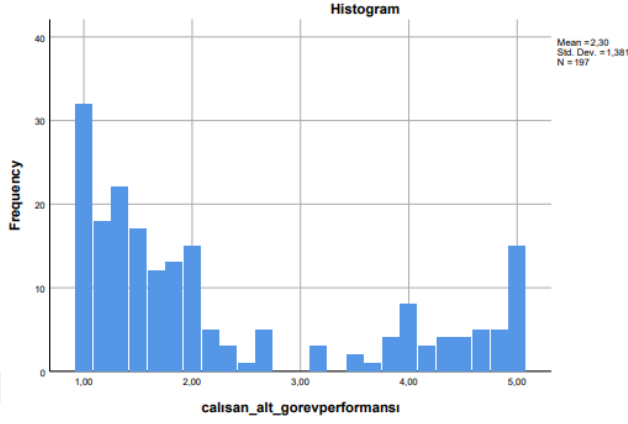
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	
	Z	Sig.
Çalışan Performansı	0.221	0.000
Çalışan Performansı – Görev Performansı	0.241	0.000
Çalışan Performansı – Bağlamsal Performans	0.162	0.000

Kolmogorov Smirnov testi sonuçlarına göre Örgüt Kültürü Ölçeğinde puanlarının dağılımı standart normal dağılıma uymamaktadır ( $p < 0.05$ ). Frekans eğrileri incelenmiştir ve sonuçları Şekil 3.3, 3.4 ve 3.5’te verilmiştir.

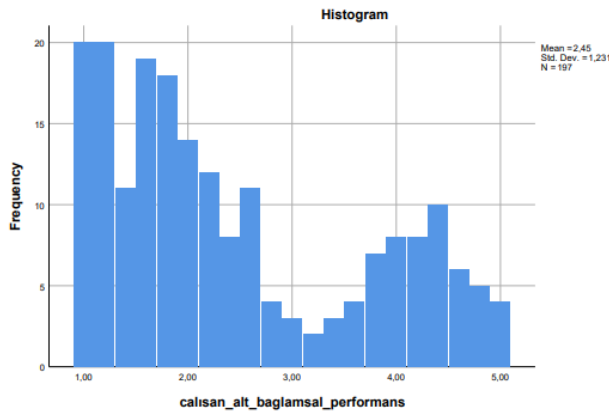
**Şekil 3.4:** Çalışan Performansı Ölçeğinin Frekans Eğrileri



**Şekil 3.5:** Çalışan Performansı Ölçeği, Görev Performansı alt boyutu Frekans Eğrileri



**Şekil 3.6:** Çalışan Performansı Ölçeği, Bağlamsal Performans alt boyutu Frekans Eğrileri



Frekans eğrilerinde görülebileceği üzere çan şeklinde bir dağılım oluşmamıştır. Bu nedenle çalışan performansı boyutlarının fark analizlerinde non-parametrik testler kullanılmıştır.

### 3.5.1 Çalışanların Örgüt Kültürü Özellikleri ve Farklı Yönetici Sirkülasyonu Süreleri İstatistiksel Olarak Anlamlı Derecede Farklılaşmaktadır

Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve farklı yönetici sirkülasyon süreleri arasında farkı gözlemek için aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

**H1:** Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve farklı yönetici sirkülasyonu süreleri istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

**Tablo 3. 39:** Farklı Kültürlere Ait Örgütlerin Yönetici Sirkülasyonlarına Göre Farkı

		Klan	Adokrasi	Pazar	Hiyerarşi	Toplam
1-3 sene içerisinde değişti	Adet	40	12	31	30	113
	Beklenen Adet	47.6	10.3	27.0	28.1	113.0
	Kültür içerisindeki %	48.2%	66.7%	66.0%	61.2%	57.4%
3-5 sene içerisinde değişti	Adet	13	2	4	12	31
	Beklenen Adet	13.1	2.8	7.4	7.7	31.0
	Kültür içerisindeki %	15.7%	11.1%	8.5%	24.5%	15.7%
5 sene içerisinde değişmedi	Adet	30	4	12	7	53
	Beklenen Adet	22.3	4.8	12.6	13.2	53.0
	Kültür içerisindeki %	36.1%	22.2%	25.5%	14.3%	26.9%
Toplam	Adet	83	18	47	49	197
	Beklenen Adet	83.0	18.0	47.0	49.0	197.0
	Kültür içerisindeki %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Hem farklı örgüt kültürlerine üye gruplar arasında hem de farklı sürelerde yönetici değişikliği yaşayan gruplar arasında yapılan incelemede Ki-Kare testi gerçekleştirilmiştir. Test çerçevesinde bulunan Pearson Chi, P değeri 0.059 bulunmuş ve istatistiksel olarak anlamlı fark görülmemiştir. Bu durumda **H1** hipotezi reddedilmiştir.

### **3.5.2 Çalışanların Örgütsel İletişim Alt Boyutları ve Farklı Yönetici Sirkülasyonu İstatistiksel Olarak Anlamlı Derecede Farklılaşmaktadır**

Örgütsel iletişim alt boyutları ve farklı sirkülasyon süreleri arasında farkı gözlemlemek için aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

**H2:** Çalışanların örgütsel iletişim özellikleri ve farklı yönetici sirkülasyonu süreleri istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

**Tablo 3. 40:** Çalışanların Örgütsel İletişiminin Farklı Yönetici Sirkülasyon Sürelerine Göre Farkı

		Ortalama	P Değeri
Örgütsel İletişim Bilgilendirme & Hedef Belirleme	1-3 sene içerisinde değişti	98.05	0.708
	3-5 sene içerisinde değişti	93.89	
	5 sene içerisinde değişmedi	104.01	
Örgütsel İletişim Geri Bildirim	1-3 sene içerisinde değişti	99.57	0.283
	3-5 sene içerisinde değişti	85.40	
	5 sene içerisinde değişmedi	105.75	

Örgütsel iletişim alt boyutları ile farklı sürelerde yönetici değişikliği yaşayan gruplar arasında Kruskal Wallis testi gerçekleştirilmiştir. Test çerçevesinde bilgilendirme ve hedef belirleme alt başlığı için P değeri 0.708, geri bildirim içinse P değeri 0.283 bulunmuştur. İki değer de istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir ( $P>0.05$ ). Bu nedenle **H2** hipotezi reddedilmiştir.

### 3.5.3 Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Farklı Yönetici Sirkülasyonu İstatistiksel Olarak Anlamlı Derecede Farklılaşmaktadır

Yönetici Sirkülasyonunun örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkisi için aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

**H3:** Çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutları ve farklı yönetici sirkülasyonu süreleri istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

**Tablo 3. 41:** Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Farklı Yönetici Sirkülasyon Sürelerine Göre Farkı

		Ortalama	P Değeri
Örgütsel Bağlılık Duygusal Bağlılık	1-3 sene içerisinde değişti	106.99	0.018
	3-5 sene içerisinde değişti	74.76	
	5 sene içerisinde değişmedi	96.15	
Örgütsel Bağlılık Devam Bağlılığı	1-3 sene içerisinde değişti	101.92	0.687
	3-5 sene içerisinde değişti	93.23	

	5 sene içerisinde değişmedi	96.14	
Örgütsel Bağlılık Normatif Bağlılık	1-3 sene içerisinde değişti	104.07	0.274
	3-5 sene içerisinde değişti	97.85	
	5 sene içerisinde değişmedi	88.87	

Yönetici sirkülasyonu gerçekteştiğinde örgütsel bağlılık alt boyutları arasında farklılığı incelemek için ilk olarak Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Alt boyutlar incelendiğinde duygusal bağlılık ( $p < 0.05$ ) için fark gözlenmekle birlikte devam bağlığı ve normatif bağlılık incelendiğinde ( $p > 0.05$ ) fark gözlemlenmemiştir.

Duygusal bağlılık özellikleri arasındaki farkı gözlemek için Mann-Whitney testi uygulanmış ve anlamlı bir fark ( $p > 0.05$ ) gözlemlenmemiştir. **H3** hipotezi reddedilmiştir.

### 3.5.4 Yönetici Sirkülasyonunun Çalışan Performansına Etkisi, Örgüt Kültürü, Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın rolü

Yönetici Sirkülasyonunun örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkisi için aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

**H4:** Farklı yönetici sirkülasyon süreleri ve çalışanların performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık vardır.

**Tablo 3. 42:** Çalışan Performansının Farklı Yönetici Sirkülasyon Sürelerine Göre Farkı

		Ortalama	P Değeri
Çalışan Performansı	1-3 sene içerisinde değişti	104.06	0.233
	3-5 sene içerisinde değişti	84.81	
	5 sene içerisinde değişmedi	96.52	
Çalışan Performansı Görev Performansı	1-3 sene içerisinde değişti	103.14	0.343
	3-5 sene içerisinde değişti	86.50	
	5 sene içerisinde değişmedi	97.48	
Çalışan Performansı Bağlamsal Performans	1-3 sene içerisinde değişti	104.46	0.220
	3-5 sene içerisinde değişti	85.45	
	5 sene içerisinde değişmedi	95.28	

Yönetici sirkülasyonu gerçekleştiğinde çalışan performansı alt boyutları arasında farklılığı incelemek için ilk olarak Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Çalışan performansının tümü ve alt boyutları incelendiğinde ( $p>0.05$ ) fark gözlemlenmemiştir. Bu nedenle **H4** hipotezi reddedilmiştir.

Diğer Alt Hipotezlerin incelenmesi için sırası ile Yönetici Sirkülasyonunun Çalışan Performansı ilişkisinde sırası ile Örgüt Kültürü, Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın rolü incelenmiştir.

**H4A:** Farklı kültürlerde gerçekleşen yönetici sirkülasyon süreleri ve çalışanların performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık vardır.

**Tablo 3. 43:** Farklı Kültürlerde Gerçekleşen Yönetici Sirkülasyon Süreleri ve Çalışanların Performanslarının Farkı

Çalışan Performansı		Ortalama	P Değeri
1-3 sene içerisinde değişti	Klan	40	0.037
	Adokrasi	12	
	Pazar	31	
	Hiyerarşi	30	
3-5 sene içerisinde değişti	Klan	13	0.450
	Adokrasi	2	
	Pazar	4	
	Hiyerarşi	12	
5 sene içerisinde değişmedi	Klan	30	0.294
	Adokrasi	4	
	Pazar	12	
	Hiyerarşi	7	

Farklı kültürlerde yönetici sirkülasyonu gerçekleştiğinde çalışan performansları arasında farklılığı incelemek için ilk olarak Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. 1-3 sene içerisinde gerçekleşen değişiklikler için fark gözlenmekle birlikte daha uzun süreli gerçekleşen değişikliklerde fark gözlemlenmemiştir. Bu nedenle **H4A** hipotezi reddedilmiştir.

Farklı kültürlerde yönetici sirkülasyonu gerçekleştiğinde çalışan performansları arasında farklılığı incelendikten sonra ilk alt boyut olan görev performansı için farklılık incelenmiştir.

**H4B:** Farklı kültürlerde gerçekleşen yönetici sirkülasyon süreleri ve çalışanların görev performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık vardır.

**Tablo 3. 44:** Farklı Kültürlerde Gerçekleşen Yönetici Sirkülasyon Süreleri ve Çalışanların Görev Performanslarının Farkı

Çalışan Performansı – Görev Performansı		Ortalama	P Değeri
1-3 sene içerisinde değişti	Klan	40	0.041
	Adokrasi	12	
	Pazar	31	
	Hiyerarşi	30	
3-5 sene içerisinde değişti	Klan	13	0.653
	Adokrasi	2	
	Pazar	4	
	Hiyerarşi	12	
5 sene içerisinde değişmedi	Klan	30	0.348
	Adokrasi	4	
	Pazar	12	
	Hiyerarşi	7	

Farklı kültürlerde yönetici sirkülasyonu gerçekleştiğinde çalışan görev performansı alt boyutu arasında farklılığı incelemek için ilk olarak Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. 1-3 sene içerisinde gerçekleşen değişiklikler için fark gözlenmekle birlikte daha uzun süreli gerçekleşen değişikliklerde fark gözlemlenmemiştir. Bu nedenle **H4B** hipotezi reddedilmiştir.

Farklı kültürlerde yönetici sirkülasyonu gerçekleştiğinde görev performansları arasında farklılık incelendikten sonra bağlamsal performansı için farklılık incelenmiştir.

**H4C:** Farklı kültürlerde gerçekleşen yönetici sirkülasyon süreleri ve çalışanların bağlamsal performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık vardır.

**Tablo 3. 45:** Farklı Kültürlerde Gerçekleşen Yönetici Sirkülasyon Süreleri ve Çalışanların Bağlamsal Performanslarının Farkı

Çalışan Performansı – Bağlamsal Performans		Ortalama	P Değeri
1-3 sene içerisinde değişti	Klan	40	0.066
	Adokrasi	12	
	Pazar	31	
	Hiyerarşi	30	
3-5 sene içerisinde değişti	Klan	13	0.410
	Adokrasi	2	
	Pazar	4	
	Hiyerarşi	12	
5 sene içerisinde değişmedi	Klan	30	0.260
	Adokrasi	4	
	Pazar	12	
	Hiyerarşi	7	

Farklı kültürlerde yönetici sirkülasyonu 5 sene içerisinde gerçekleştiği ve gerçekleşmediği durumlarda bağlamsal performans alt boyutu arasında farklılığı incelemek için ilk olarak Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farklı kültürler için tüm yönetici değişikliği sürelerinde incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark gözlemlenmemiştir. Bu nedenle **H4C** hipotezi reddedilmiştir.

**H4D:** Yönetici sirkülasyonunun çalışan performansı alt boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel iletişim alt boyutlarının pozitif yönde anlamlı etkileri vardır.

Yönetici değişikliği ve çalışan performansı ilişkisinde örgütsel iletişimin etkisini incelemek için üç alt boyut için sırası ile Spearman Korelasyon testi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 3. 46:** 1-3 Sene İçerisinde Gerçekleşen Yönetici Değişikliği - Çalışan Performansı İlişkisinde Örgütsel İletişimin Etkisi

		Bilgilendirme & Hedef Belirleme	Geri Bildirim
Çalışan Performansı	Korelasyon Katsayısı	,476	,476
	P	0.000	0.000
	N	113	113
Çalışan Performansı Görev Performansı	Korelasyon Katsayısı	,436	,469
	P	0.000	0.000
	N	113	113
Çalışan Performansı Bağlamsal Performans	Korelasyon Katsayısı	,478	,462
	P	0.000	0.000
	N	113	113

1-3 Sene içerisinde yönetici değişikliği gerçekleşen çalışanların performansı ile örgütsel iletişim alt boyutları arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) ilişki olup, tüm r değerleri ilişkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir.

Etki düzeyleri tüm alt boyutlar için orta düzeydedir. Korelasyon katsayıları işareten bağımsız olarak: 0,10-0,29 küçük, 0,30-49 orta, 0,50-1,00 ise büyük (large) etki olarak yorumlanabilir (Cohen, 1992; Field, 2009; Green ve Salkind 2014).

**Tablo 3. 47:** 3-5 Sene İçerisinde Gerçekleşen Yönetici Değişikliği - Çalışan Performansı İlişkisinde Örgütsel İletişimin Etkisi

		Bilgilendirme & Hedef Belirleme	Geri Bildirim
Çalışan Performansı	Korelasyon Katsayısı	,450	,594
	P	0.011	0.000
	N	31	31
Çalışan Performansı Görev Performansı	Korelasyon Katsayısı	,426	,528
	P	0.017	0.002
	N	31	31
Çalışan Performansı Bağlamsal Performans	Korelasyon Katsayısı	,463	,600
	P	0.009	0.000
	N	31	31

3-5 Sene içerisinde yönetici değişikliği gerçekleşen çalışanların performansı ile örgütsel iletişim alt boyutları arasında anlamlı ( $p < 0,05$ ) ilişki olup, tüm r değerleri ilişkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir.

Etki düzeyleri örgütsel iletişim alt boyutlarından bilgilendirme ve hedef belirleme için orta düzeyde (çalışan performansı – r: 0,45, görev performansı – r: 0,426, bağlamsal performans – r: 0,463), geri bildirim içinse yüksek düzeydedir (çalışan performansı – r: 0,594, görev performansı – r: 0,528, bağlamsal performans – r: 0,600).

**Tablo 3. 48:** 5 Sene İçerisinde Gerçekleşmeyen Yönetici Değişikliği - Çalışan Performansı İlişkisinde Örgütsel İletişimin Etkisi

		Bilgilendirme & Hedef Belirleme	Geri Bildirim
Çalışan Performansı	Korelasyon Katsayısı	,530**	,472**
	P	0.000	0.000
	N	53	53
Çalışan Performansı Görev Performansı	Korelasyon Katsayısı	,464**	,386**
	P	0.000	0.004
	N	53	53
Çalışan Performansı Bağlamsal Performans	Korelasyon Katsayısı	,552**	,470**
	P	0.000	0.000
	N	53	53

5 Sene içerisinde yönetici değişikliği gerçekleşmeyen çalışanların performansı ile örgütsel iletişim alt boyutları arasında anlamlı ( $p < 0,05$ ) ilişki olup, tüm r değerleri ilişkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir.

Etki düzeyleri örgütsel iletişim alt boyutlarından bilgilendirme & hedef belirleme için çalışan performansı yüksek düzeyde ( $r: 0,53$ ), görev performansı orta düzeyde ( $r: 0,464$ ), bağlamsal performans yüksek düzeyde ( $r: 0,552$ ), geri bildirim içinse çalışan performansı orta düzeyde ( $r: 0,472$ ), görev performansı orta düzeyde ( $r: 0,386$ ) ve bağlamsal performans orta düzeydedir ( $r: 0,470$ ).

Yönetici sirkülasyonunun çalışan performansı alt boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel iletişim alt boyutlarının pozitif yönde anlamlı etkileri gözlemlenmiş ve alt boyutlar içerisinde orta ve yüksek etki gerçekleşmiştir. Araştırmanın **H4D** hipotezi kabul edilmiştir.

**H4E:** Yönetici sirkülasyonunun çalışan performansı alt boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık alt boyutlarının pozitif yönde anlamlı etkileri vardır.

Yönetici değişikliği ve çalışan performansı ilişkisinde örgütsel bağlılığın etkisini incelemek için üç alt boyut için sırası ile Spearman Korelasyon testi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 3. 49:** 1-3 Sene İçerisinde Gerçekleşen Yönetici Değişikliği - Çalışan Performansı İlişkisinde Örgütsel İletişimin Etkisi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Çalışan Performansı	Korelasyon Katsayısı	,224*	0.152	0.141
	P	0.017	0.108	0.136
	N	113	113	113
Çalışan Performansı Görev Performansı	Korelasyon Katsayısı	,262**	0.134	0.049
	P	0.005	0.156	0.603
	N	113	113	113
Çalışan Performansı Bağlamsal Performans	Korelasyon Katsayısı	0.125	0.159	,201*
	P	0.188	0.092	0.033
	N	113	113	113

1-3 Sene içerisinde yönetici değişikliği gerçekleşen çalışanların performansı ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında çalışan performansı ve görev performansı alt boyutu üzerinde duygusal bağlılığın anlamlı ( $p<0,05$ ) ilişki olup, bağlamsal performans alt boyutu ile normatif bağlılığın anlamlı ( $p<0,05$ ) ilişkisi gözlemlenmiştir. İlişkili boyutlar için tüm r değerleri ilişkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir. Bunun dışındaki tüm boyutlar için anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir. ( $p>0,05$ ).

Etki düzeyleri incelendiğinde normatif bağlılığın bağlamsal performans üzerindeki etkisi küçük düzeyde ( $r: 0,201$ ) oluşmuştur. Duygusal bağlılığın çalışan performansı üzerinde etkisi küçük düzeyde ( $r: 0,224$ ) ve görev performansı üzerinde etkisi yine küçük düzeydedir ( $r: 0,262$ ).

**Tablo 3. 50:** 3-5 Sene İçerisinde Gerçekleşen Yönetici Değişikliği - Çalışan Performansı İlişkisinde Örgütsel İletişimin Etkisi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Çalışan Performansı	Korelasyon Katsayısı	,530**	0.128	,472**
	P	0.002	0.493	0.007
	N	31	31	31
Çalışan Performansı Görev Performansı	Korelasyon Katsayısı	,503**	0.152	,583**
	P	0.004	0.415	0.001
	N	31	31	31
Çalışan Performansı Bağlamsal Performans	Korelasyon Katsayısı	,523**	0.051	0.350
	P	0.003	0.786	0.054
	N	31	31	31

3-5 Sene içerisinde yönetici değişikliği gerçekleşen çalışanların performansı ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında duygusal bağlılık ile çalışan performansı ve alt boyutları, normatif bağlılık çalışan performansı ve görev performansı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir ( $p < 0,05$ ). İlişkili boyutlar için tüm r değerleri ilişkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir. Bu boyutlar dışındaki tüm örgütsel bağlılık alt boyutları ve çalışan performansı boyutları arasında anlamlı bir ilişki ( $p > 0,05$ ) gözlemlenmemiştir.

Etki düzeyleri incelendiğinde duygusal bağlılığın çalışan performansı ve alt boyutları üzerindeki etkisi büyüktür (çalışan performansı,  $r: 0,530$ , görev performansı  $r: 0,503$  ve bağlamsal performans,  $r: 0,523$ ). normatif bağlılığın çalışan performansı üzerindeki etkisi orta düzeyde ( $r: 0,472$ ), görev performansı üzerindeki etkisi ise büyük düzeydedir ( $r: 0,583$ ).

**Tablo 3. 51:** 5 Sene İçerisinde Gerçekleşmeyen Yönetici Değişikliği - Çalışan Performansı ilişkisinde Örgütsel İletişimin Etkisi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Çalışan Performansı	Korelasyon Katsayısı	,277*	-0.162	0.197
	P	0.045	0.246	0.156
	N	53	53	53
Çalışan Performansı Görev Performansı	Korelasyon Katsayısı	,323*	-0.248	0.080
	P	0.018	0.073	0.569
	N	53	53	53
Çalışan Performansı Bağlamsal Performans	Korelasyon Katsayısı	0.193	-0.046	0.265
	P	0.165	0.742	0.056
	N	53	53	53

5 Sene içerisinde yönetici değişikliği gerçekleşmeyen çalışanların performansı ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında duygusal bağlılık ile çalışan performansı ve görev performansı arasında ilişki gözlemlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Bu boyutlar dışındaki tüm örgütsel bağlılık alt boyutları ve çalışan performansı boyutları arasında anlamlı bir ilişki ( $p<0,05$ ) gözlemlenmiştir. İlişkili boyutlar için tüm r değerleri ilişkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir.

Etki düzeyleri incelendiğinde duygusal bağlılığın çalışan performansı üzerindeki etkisi küçük ( $r: 0,277$ ), görev performansı üzerindeki etkisi orta düzeydedir ( $r: 0,323$ ).

Yönetici sirkülasyonunun çalışan performansı alt boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık alt boyutlarının pozitif yönde anlamlı etkileri gözlemlenmiş fakat her alt boyut içerisinde gözlemlenmemiştir. Araştırmanın **H4E** hipotezi reddedilmiştir.

### 3.5.5 Çalışanların Örgüt Kültürü Özellikleri ve Örgütsel İletişim Alt Boyutları İstatistiksel Olarak Anlamli Derecede Farklılaşmaktadır

Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve örgütsel iletişim alt boyutları arasındaki farkı gözlemek için aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

**H5:** Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve örgütsel iletişim alt boyutları istatistiksel olarak anlamli derecede farklılaşmaktadır.

**Tablo 3. 52:** Örgüt Kültürü Özelliklerinin Örgütsel İletişim Alt Boyutlarında Farklılaşması

		Ortalama	P Değeri
Örgütsel İletişim Bilgilendirme & Hedef Belirleme	Klan	83	0.002
	Adokrasi	18	
	Pazar	47	
	Hiyerarşi	49	
Örgütsel İletişim Geri Bildirim	Klan	83	0.000
	Adokrasi	18	
	Pazar	47	
	Hiyerarşi	49	

Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve örgütsel iletişim alt boyutları arasında Kruskal Wallis testi gerçekleştirilmiştir. Test çerçevesinde bilgilendirme ve hedef belirleme alt başlığı için P değeri 0.002, geri bildirim içinse P değeri 0.000 bulunmuştur. İki değer de istatistiksel olarak anlamli bir fark göstermektedir ( $P < 0.05$ ).

Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve örgütsel iletişim alt boyutları istatistiksel olarak anlamli derecede farklılaşmaktadır. Araştırmanın **H5** hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü özellikleri arasındaki farkı gözlemek için Mann-Whitney testi uygulanmış ve bilgilendirme ve hedef belirleme alt boyutu için klan ve pazar, klan ve hiyerarşi örgüt kültürleri arasında anlamli ( $p < 0.05$ ), diğer örgüt kültürleri için anlamsız ( $p > 0.05$ ) bir fark gözlemlenmiştir. Geri bildirim alt boyutu içinse klan ve pazar, klan ve

hiyerarşi örgüt kültürleri arasında anlamlı ( $p<0.05$ ), diğer örgüt kültürleri için anlamsız ( $p>0.05$ ) bir fark gözlemlenmiştir.

### 3.5.6 Çalışanların Örgüt Kültürü Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları İstatistiksel Olarak Anlamlı Derecede Farklılaşmaktadır

Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki farkı gözlemek için aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

**H6:** Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve örgütsel bağlılık alt boyutları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

**Tablo 3. 53:** Örgüt Kültürü Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarında Farklılaşması

		Ortalama	P Değeri
Örgütsel Bağlılık Duygusal Bağlılık	Klan	83	0.003
	Adokrasi	18	
	Pazar	47	
	Hiyerarşi	49	
Örgütsel Bağlılık Devam Bağlılığı	Klan	83	0.639
	Adokrasi	18	
	Pazar	47	
	Hiyerarşi	49	
Örgütsel Bağlılık Normatif Bağlılık	Klan	83	0.038
	Adokrasi	18	
	Pazar	47	
	Hiyerarşi	49	

Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasında Kruskal Wallis testi gerçekleştirilmiştir. Test çerçevesinde duygusal bağlılık boyutu için P değeri 0.003, devam bağlılığı için 0.639, normatif bağlılık içinse 0.038 bulunmuştur. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı için istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemlenmekle birlikte, devam bağlılığı için gözlemlenmemiştir ( $P>0.05$ ).

Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve örgütsel iletişim alt boyutları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Araştırmanın **H6** hipotezi reddedilmiştir.

Örgüt kültürü özellikleri arasındaki farkı gözlemek için Mann-Whitney testi uygulanmış ve duygusal bağlılık alt boyutu için klan ve adokrasi arasında anlamlı ( $p < 0.05$ ), diğer örgüt kültürleri için anlamsız ( $p > 0.05$ ) bir fark gözlemlenmiştir. Normatif bağlılık içinse klan ve hiyerarşi arasında anlamlı ( $p < 0.05$ ), diğer örgüt kültürleri için anlamsız ( $p > 0.05$ ) bir fark gözlemlenmiştir.

### 3.5.7 Çalışanların Örgüt Kültürü Özellikleri ve Çalışan Performansı Alt Boyutları İstatistiksel Olarak Anlamlı Derecede Farklılaşmaktadır

Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve Çalışan Performansı alt boyutlarına arasındaki farkı gözlemek için aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

**H7:** Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve çalışan performansı alt boyutları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

**Tablo 3. 54:** Örgüt Kültürü Özelliklerinin Çalışan Performansı Alt Boyutlarında Farklılaşması

		Ortalama	P Değeri
Çalışan Performansı	Klan	83	0.017
	Adokrasi	18	
	Pazar	47	
	Hiyerarşi	49	
Çalışan Performansı Görev Performansı	Klan	83	0.019
	Adokrasi	18	
	Pazar	47	
	Hiyerarşi	49	
Çalışan Performansı Bağlamsal Performans	Klan	83	0.020
	Adokrasi	18	
	Pazar	47	
	Hiyerarşi	49	

Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ve çalışan performansı alt boyutları arasında Kruskal Wallis testi gerçekleştirilmiştir. Test çerçevesinde çalışan performansı boyutu için P değeri 0.017, görev performansı için 0.019, bağlamsal performans içinse 0.020 bulunmuştur. Örgüt kültürü özellikleri ile çalışan performansı ve alt boyutları, görev Performansı ve bağlamsal performans için istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiştir ( $P < 0.05$ ).

Çalışanların örgüt kültürü özellikleri ile çalışan performansı ve alt boyutları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Araştırmanın **H7** hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü özellikleri ve performans alt boyutları arasındaki farkı gözlemek için Mann-Whitney testi uygulanmış ve çalışan performansı için klan ve adokrasi, klan ve hiyerarşi arasında anlamlı ( $p < 0.05$ ), diğer örgüt kültürleri için anlamsız ( $p > 0.05$ ) bir fark gözlemlenmiştir. görev performansı içinse klan ve adokrasi arasında anlamlı ( $p < 0.05$ ), diğer örgüt kültürleri için anlamsız ( $p > 0.05$ ) bir fark gözlemlenmiştir. Bağlamsal performans içinse klan ve adokrasi arasında anlamlı ( $p < 0.05$ ), diğer örgüt kültürleri için anlamsız ( $p > 0.05$ ) bir fark gözlemlenmiştir.

### 3.5.8 Çalışanların Örgütsel İletişim Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Üzerinde Doğrudan ve Pozitif Yönde Anlamlı Etkileri Vardır

Örgütsel iletişim alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkisi için aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

**H8:** Örgütsel İletişim alt boyutlarının Örgütsel Bağlılık alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yönde anlamlı etkileri vardır.

**Tablo 3. 55:** Örgütsel İletişim Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

		Örgütsel İletişim Bilgilendirme & Hedef Belirleme	Örgütsel İletişim Geri Bildirim
Duygusal Bağlılık	Korelasyon Katsayısı	,357**	,365**
	P	0.000	0.000
	N	197	197
Devam Bağlılığı	Korelasyon Katsayısı	0.008	-0.055

	P	0.915	0.443
	N	197	197
Normatif Bağlılık	Korelasyon Katsayısı	,318**	,234**
	P	0.000	0.001
	N	197	197

Örgütsel iletişim alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları içerisinde örgütsel iletişim alt boyutları ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları arasında anlamlı ( $p < 0,05$ ) ilişki vardır. Devam bağlılığı açısından anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir ( $p > 0,05$ ). İlişkili boyutlar için tüm r değerleri ilişkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir.

Etki düzeyleri incelendiğinde bilgilendirme & hedef belirleme alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi orta düzeyde ( $r: 0,357$ ), normatif bağlılık üzerindeki etkisi yine orta düzeyde ( $r: 0,318$ ) gözlemlenmiştir. Geri bildirim alt boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi orta düzeyde ( $r: 0,365$ ), normatif bağlılık üzerindeki etkisi küçük düzeydedir ( $r: 0,234$ ).

Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık alt boyutları üzerinde kısmi olarak pozitif yönde anlamlı etkileri gözlemlenmiş ve alt boyutlar üzerinde küçük ve orta düzeyde etki gerçekleşmiştir fakat tüm alt boyutlarda etki gözlemlenmemiştir. Araştırmanın **H8** hipotezi reddedilmiştir.

### 3.5.9 Örgütsel İletişim Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Alt Boyutları Üzerinde Doğrudan ve Pozitif Yönde Anlamlı Etkileri Vardır

Örgütsel iletişim alt boyutlarının çalışan performansı alt boyutlarına etkisi için aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

**H9:** Örgütsel iletişim alt boyutlarının çalışan performansı alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yönde anlamlı etkileri vardır.

**Tablo 3. 56:** Örgütsel İletişim Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel İletişim Bilgilendirme & Hedef Belirleme	Örgütsel İletişim Geri Bildirim
--	---	---------------------------------

Çalışan Performansı	Korelasyon Katsayısı	,485**	,497**
	P	0.000	0.000
	N	197	197
Çalışan Performansı Görev Performansı	Korelasyon Katsayısı	,436**	,464**
	P	0.000	0.000
	N	197	197
Çalışan Performansı Bağlamsal Performans	Korelasyon Katsayısı	,489**	,493**
	P	0.000	0.000
	N	197	197

Örgütsel iletişim alt boyutları ile çalışan performansı arasında tüm alt boyutlarda anlamlı ( $p < 0,05$ ) ilişki vardır. İlişkili boyutlar için tüm r değerleri ilişkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir.

Etki düzeyleri incelendiğinde tüm alt boyutların üzerindeki etkinin orta düzeyde ( $r: 0,3 - 0,49$ ) olduğu gözlemlenmiştir.

Örgütsel iletişimin örgütsel çalışan performansı alt boyutları üzerinde pozitif yönde anlamlı etkileri gözlemlenmiş ve alt boyutlar üzerinde orta düzeyde etki gerçekleşmiştir. Araştırmanın **H9** hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.5.10 Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Alt Boyutları Üzerinde Doğrudan ve Pozitif Yönde Anlamlı Etkileri Vardır

Örgütsel Bağlılık alt boyutlarının Çalışan Performansı alt boyutlarına etkisi için aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

**H10:** Örgütsel bağlılık alt boyutlarının çalışan performansı alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yönde anlamlı etkileri vardır.

**Tablo 3. 57:** Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

		Örgütsel Bağlılık Duygusal Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Devam Bağlılığı	Örgütsel Bağlılık Normatif Bağlılık
Çalışan Performansı	Korelasyon Katsayısı	,307**	0.071	,209**

	P	0.000	0.324	0.003
	N	197	197	197
Çalışan Performansı Görev Performansı	Korelasyon Katsayısı	,226**	0.033	0.132
	P	0.001	0.644	0.064
	N	197	197	197
Çalışan Performansı Bağlamsal Performans	Korelasyon Katsayısı	,333**	0.094	,235**
	P	0.000	0.191	0.001
	N	197	197	197

Örgütsel Bağlılık alt boyutlarının ile çalışan performansı alt boyutları üzerindeki etkisi incelendiğinde duygusal bağlılık alt boyutları tüm çalışan performansı alt boyutları arasında anlamlı ( $p < 0,05$ ) ilişki vardır. Devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir ( $p > 0,05$ ). Normatif bağlılık ile çalışan performansı ve bağlamsal performans arasında anlamlı ( $p < 0,05$ ) ilişki gözlemlenmiş fakat görev performansı ile anlamlı ilişki gözlemlenmemiştir ( $p > 0,05$ ). İlişkili boyutlar için tüm r değerleri ilişkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir.

Etki düzeyleri incelendiğinde örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde etkisi orta düzeyde ( $r: 0,307$ ), görev performansı üzerinde etkisi küçük düzeyde ( $r: 0,226$ ), bağlamsal performans üzerindeki etkisi ise orta düzeydedir ( $r: 0,333$ ). Normatif bağlılığın çalışan performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi orta düzeydedir ( $r: 0,209$  ve  $r: 0,235$ ).

Örgütsel bağlılığın çalışan performansı alt boyutları üzerinde kısmi olarak pozitif yönde anlamlı etkileri gözlemlenmiş ve alt boyutlar üzerinde küçük ve orta düzeyde etki gerçekleşmiş fakat tüm alt boyutlarda etki gözlemlenmemiştir. Araştırmanın **H10** hipotezi reddedilmiştir.

## BÖLÜM 4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, analiz sonucunda elde edilen bulgular ile literatür çalışmaları bir arada değerlendirilerek tartışmaya yer verilmiş, ardından elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilmiş olan öneriler verilmiştir.

### 4.1. TARTIŞMA

1958 yılında S&P 500 listesinde bulunan şirketlerin ortalama ömrü 61 yıl iken, 1980 yılında şirketlerin ortalama ömrü sert bir düşüş ile 25 yıl oldu. 2011’de ise ortalama ömür 18 yıla düştü. Innosight’ın yaptığı araştırmaya göre değişiklik oranlarının bu şekilde devam etmesi ön görüldüğünde 2027 yılına kadar S&P listesindeki şirketlerin %75’inin değişmesi bekleniyor. (WEB\_2, 2022)

Şirketlerde bu denli hızlı bir değişim gerçekleşirken çalışanlarda da değişim olması kaçınılmazdır. Çalışan değişimi literatürde çokça incelenmiş bir konu olup organizasyona etkisi konusunda pek çok araştırma (DeHoog ve Whitaker 1990; Feiock ve Stream 1998 ; McCabe vd., 2008 ; Renner ve DeSantis 1994 ; Whitaker ve DeHoog 1991; Abelson and Baysinger 1984 ; Dalton ve Todor 1979 ; Kellough ve Osuna 1995 ; McElroy, Morrow ve Rude 2001 ; Price, 1989 ; Staw 1980; Hausknecht ve Trevor, 2011, Connolly, 2018) çalışan sirkülasyonunun faydalı ve zararlı sonuçlarını ortaya çıkartmıştır.

Şirketlerin en değerli kaynakları, çalışanları, şirketlerin performansını belirlemektedir. Yöneticiler de çalışanları şirketin hedefleri doğrultusunda yönlendirme konusunda kritik rol oynarlar (Kuvaas, Dysvik ve Buch, 2014).

Yönetim alanında faaliyet gösteren araştırmacılar, çalışan değişimini genel olarak ele aldığında işe alım, oryantasyon ve çalışan eğitiminin artan maliyetlerini büyük ölçüde olumsuz yanları ile ele alırken (Connolly, 2018), diğerleri yönetici değişikliğinin yeni fikirlerin aşılması, teknolojik yenilik ve genel motivasyondaki artışlar (Abelson ve Baysinger, 1984; Dalton ve Todor, 1979) yoluyla organizasyona fayda sağlayabileceğini öne sürmektedirler. Fakat başka çalışmalar da yönetici değişikliğinin bir organizasyonun

canlılığını (Furtado ve Karan 1990) ve performansını (Hill, 2005) olumsuz olarak etkilediğini bulmuştur.

Birçok organizasyon, performanslarını iyileştireceğini düşünerek organizasyona yeni fikirler getirmesi için yeni yöneticiler arar (Hamidullah, Wilkins ve Meier, 2009). Büyük işletmelerde çalışanlar aslında işletmede sosyal sistemin bir parçası olmuştur. Sosyal sistem (ör., organizasyon), kişilerden büyük bir yapıyı oluşturduğu için çalışanların etkin bir şekilde görevlerini yerine getirebilmesi için öncelikle sistemin amaçlarını, değerlerini bilmeli ve kabul etmelidir (Vandenberghe, Bentein ve Panaccio, 2017).

Price'ın (1989) teorik modeline göre, yönetici değişiklikleri örgütsel resmîleşmenin artmasına ve gücün merkezileşmesinin azalmasına yol açmaktadır. Farklı örgüt kültürlerinde yönetici değişikliği daha az veya fazla gerçekleşebilmektedir. Çalışanların iş değiştirmelerindeki en büyük belirleyici olan işten ayrılma niyeti üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Aldhuwaihi ve Shee, (2015) yaptıkları çalışmada Cameron ve Quinn'in Örgüt kültürü alt boyutlarının çalışan sirkülasyonu üzerinde etkileri olduğunu saptamış, Haggalla ve Jayatilake (2017) yaptığı çalışmada ise klan ve adokrasi kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğunu, market ve hiyerarşi kültürünün ise pozitif etkisi olduğunu saptamıştır. Araştırmada farklı örgüt kültürlerine sahip gruplar arasında yönetici değişimi sıklığı açısından anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir ( $p>0.05$ ).

Yöneticiler arasındaki devir hızı arttıkça çalışanlar arasında belirsizliğe ve örgütün geleceğine ilişkin inançları ile ilgili soru işaretleri oluşturabilir (Klotz ve Zimmerman, 2015). Belirsizlik temel olarak çalışanların yöneticilerinin karar alma ve onlara talimatlarını iletme konusunda eksiklik gördüğünde gerçekleşmektedir (Thau ve diğerleri, 2009). Tam tersi olarak da etkili iletişimin örgüte sağladığı yararlar farklı çalışmalarla gözlemlenmiştir (Clampitt ve Downs, 1993, Mustamil vd., 2014, Karadal ve Hekimoğlu, 2020). Araştırmada farklı sürelerinde gerçekleşen yönetici değişiklikleri içeren gruplar içerisinde örgütsel iletişim açısından anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir ( $p>0.05$ ).

Yöneticilerin değişimini bir çalışan değişimi gibi değerlendirdiğimizde, değişimin en büyük belirleyicisi, işten ayrılma niyeti literatürde sıkça örgütsel bağlılık ile

ilişkilendirilmiştir (Meyer ve Allen, 1990; Tett ve Meyer, 1993; Van Dyk & Coetzee, 2012; Yücel, 2012; Brien vd., 2015; Kang vd., 2015). Yöneticilerin değişiminin çalışanların bağlılığı ile ilgisi üzerine literatürde bir boşluk vardır. Yöneticiler örgütün hedeflerini aktaran, kuvvetli yansımaları olarak algılanmakta ve yöneticiye olan bağlılık örgüte olan bağlılık 'ı ciddi bir şekilde etkilemektedir (Vanderberghe, Bentein ve Panaccio, 2017). Çalışma içerisinde yönetici değişikliğinde bu denli önemli olan çalışan bağlılığı konusunda bir fark oluşup oluşmadığı incelenmiştir. Daha yakın zamanda yöneticisi değişen çalışanların duygusal bağlılığının farklılaştığı gözlemlenmiştir ( $p < 0.05$ ).

Yönetici değişimi ve çalışanların performansı, örgütlerin performansı üzerine pek çok çalışma yapılmış, pozitif ve negatif sonuçlar gözlemlenmiş (Dalton ve Todor 1979; McElroy, Morrow ve Rude 2001, Hill, 2005, Koçak ve Özüdoğru, 2012, Nagaraju, D. B., ve Pooja, J., 2017) ve bu konuda daha çok araştırma yapılması tavsiye edilmiştir. Hambrick et al. 2005; Lee ve Ashforth 1993, Kangas vd., 2018).

Çalışanların performansı üzerine yapılan araştırmalarda örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık başlıkları literatürde yer almaktadır. Farklı örgüt kültürlerinde çalışan performansının değişimi ile ilgili çalışmalar yapılmış olup, istatistiksel olarak anlamlı farklar (Farley ve Webster, 1993, Fey ve Denison, 2003, Denison ve Mishra, 1995, Fey ve Denison, 2003, Gordon ve DiTomaso, 1992) bulunmuştur fakat çalışmaların içerisindeki sonuçlar açısından tutarlılık yoktur. Araştırmada klan ve hiyerarşi gruplarında çalışan performansında, klan ve adokrasi örgüt kültürlerine ait gruplar arasında çalışan performansı ve alt boyutlarında istatistiksel olarak fark bulunmuştur ( $p < 0.05$ ). Hızlı bir değişimin olduğu pazarlarda yenilikleri kullanarak, girişimci davranarak ve risk alarak pazara ayak uyduran adokrasi kültürünün, sadakat ve gelenekleri temsil eden klan kültüründen daha yüksek performans göstermesi beklenir (Aydıntan ve Göksel, 2012). Zeb vd. (2020)'deki çalışmada da Adokrasi kültüründeki örgütler diğerlerine göre daha yüksek performans göstermektedir. Çalışmada da bu yönde bir bulgu olmuş ve Adokrasi örgüt kültürüne mensup örgütlerdeki çalışanların ortalama performansı daha yüksek gözlemlenmiştir.

Bunun yanı sıra yönetici değişikliği gerçekleştiğinde farklı örgüt kültürlerinde çalışanın performansı açısından bir farklılık oluşup oluşmayacağı literatürde yer almamaktadır. Bu

çalışmada farklılık oluşumu incelenmiş ve yeni gerçekleşen değişikliklerde farklı örgüt kültürlerinde çalışanların performans değerleri istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaştığı gözlemlenmiştir ( $p<0.05$ ). Performans değerleri alt boyutlarında görev performansında farklılaşmakta fakat bağlamsal performansta farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Bir çok farklı çalışmada iletişimin, örgütün etkinliği, verimliliği ve aynı zamanda genel performansı üzerinde etkili olduğu gösterilmiştir (Myers ve Sadaghiani, 2010). Çalışanların örgüt içerisinde ilgili mesajlarını aktarabilme ve anlayabilme yeteneği onların verimlilikleri ve performansı üzerinde etkilidir (Okoro ve Washington, 2012). Çalışmada da benzer bir şekilde iletişimin çalışanların performansı üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir ( $p<0.05$ ).

Yöneticilerin çalışanların performansına etkisinde iletişimin rolü üzerinde literatürde pek çok araştırmalar yapılmıştır. Çalışanların yöneticilerinden beklentileri hakkında net bir bilgi akışı olması onları alakasız konularla zaman kaybetmelerinin önüne geçer ve aynı zamanda motivasyonlarının artmasını sağlar (Aslam, Hamid, Ayub, 2011). Yetersiz iletişim gerçekleştiğinde, tatminsizlik ve performans düşüşü gözlemlenebilmektedir (Gray ve Laidlaw, 2004). Yöneticilerin değişikliğinde iletişimin performansa etkisinde ise literatürde boşluk vardır. Çalışmada bu noktada gerek yönetici değişimi kısa sürede gerçekleştiğinde gerekse de orta vadede gerçekleştiğinde aralarında anlamlı ilişki olduğu ( $p<0.05$ ) gözlemlenmiştir. Örgütsel iletişimin hedef belirleme ve geri bildirim alt boyutları çalışan performansını pozitif olarak etkilemektedir. Yönetici değişikliği değişmediği durumlarda yine örgütsel iletişim çalışan performansına pozitif yönde olumlu etki yapmaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların yönetim tarafından daha az kontrole ihtiyaç duyabilecekleri ve daha verimli çalışabilecekleri görülmektedir (Özpehlivan, 2015). Örgütsel bağlılık üzerinde yapılan araştırmalarda çalışanların, işlerine daha fazla odaklandıkları ve olumlu hareket ettikleri (Bingham vd., 2013), işletmenin amaçlarını ve değerlerini kabul ettikleri ve daha fazla çaba sarf ettikleri (Kaya, 2008) gözlemlenmiştir. Bağlı çalışanlar daha iyi performans gösterirler (Larson ve Fukami 1984; Mathieu ve Zajac 1990; Erdem, 2007). Yapılan araştırmada da aynı sonuçlar gözlemlenmiş ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların performansının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Alt boyutlar

incelendiğinde duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın pozitif yönlü etkisi gözlemlenmiş ( $p<0.05$ ) ve devam bağlılığında bir etki gözlemlenmemiştir ( $p>0.05$ ).

Literatürde örgütsel bağlılık ve çalışan performansına etkisi konusunda da birçok araştırma yapılmış olmasına karşın örgütsel bağlılığın yönetici değişikliği olduğu durumlarda nasıl bir etkisi olduğuna dair bir analiz yapılmamıştır. Yapılan araştırmada farklı sürelerde gerçekleşen yönetici değişiklikleri içerisinde örgütsel bağlılığın çalışan performansını pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir ( $p<0.05$ ). Daha kısa sürede gerçekleşen yönetici değişikliklerinde duygusal ve normatif bağlılığın, daha uzun sürede gerçekleşen yönetici değişikliklerinde duygusal bağlılığın performans üzerinde pozitif etkileri gözlemlenmiştir ( $p<0.05$ ).

Araştırmada bahsi geçen başlıkların birbiri ile ilişkileri de literatürde incelenmiştir. Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün işlenmesini, aktarılmasını ve yeni koşullara adapte olmasını sağlar (Karadal ve Hekimoğlu, 2020) . Aralarında bir ilişkiye rastlanması şaşırtıcı değildir (Eroğlu ve Özkan, 2009). Araştırmacılar örgüt kültürü ve örgütsel iletişim ilişkisinde karşılıklı bir etkileşimin olduğu konusunda fikir birliğine varmıştır (Kowalski, 2000). Farklı örgüt kültürlerine ait gruplardaki yapılar aynı zamanda örgütsel iletişimin yapısını da belirlemektedir (Cameron ve Quinn, 2011). Yapılan araştırmada da bilgilendirme ve hedef belirleme alt boyutları için klan ve pazar, klan ve hiyerarşi, geri bildirim alt boyutu içinse klan ve pazar, klan ve hiyerarşi alt grupları için farklılık gözlemlenmiştir ( $p<0.05$ ).

Literatürde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık üzerine birçok yerli ve yabancı çalışma yapılan ve sık sık birlikte incelenen kavramlar olup (Yücel ve Koçak, 2014), birbirini etkiletilici özellikler taşımaktadır (Bayram, 2005). Örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasında ilişki vardır (Chen, 2004; Saltık, Ünsar ve Oğuzhan, 2015). Literatürdeki (Acar, 2013; Yücel ve Koçak, 2014; Özpehlivan, 2015), incelendiğinde farklı örgüt kültürlerine ait grupların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarında farklılık gözlemlenmiştir. Araştırma da benzer bir şekilde farklı örgüt kültürü taşıyan grupların bağlılıkları arasında farklılıklar gözlemlenmiştir ( $p<0.05$ ). Duygusal Bağlılık alt boyutu için klan ve adokrazi arasında, normatif bağlılık içinse Klan ve Hiyerarşi arasında anlamlı fark gözlemlenmiştir ( $p<0.05$ ).

Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında da çeşitli araştırmalar yapılmış ve aralarında ilişki bulunmuştur (Saltık, Ünsar ve Oğuzhan, 2015; Baltacı, Tiyek ve Burgazoğlu, 2016). Örgütsel iletişim iyi işlediğinde, etkili biçimsel iletişimi oluşturan örgütler, örgüte bağlılık duygusunun güçlenmesini sağlar (Bakan ve Büyükebeşe, 2004). Araştırmada da bu yönde bir bulgulara ulaşılmıştır. Örgütsel İletişim alt boyutları ile Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki gözlemlenmiş ( $p < 0.05$ ), Devam Bağlılığı ile gözlemlenmemiştir ( $p > 0.05$ ).

Yönetici değişimi ile ilgili daha fazla araştırma yapılmasının gerekliliği pek çok araştırmada (Kangas vd., 2018; Hambrick vd., 2005; Lee ve Ashforth, 1993) belirtilmiştir. Yapılan çalışmada literatürde farklı sonuçlara ulaşılmış çalışmalardan yola çıkarak yönetici sirkülasyonunun çalışanların performansı üzerinde bir fark yaratıp yaratmadığını, örgütün kişilerden büyük bir yapı oluşturup oluşturmadığı araştırılmıştır. Çalışanların performansının örgütün kültürü doğrultusunda farklı sonuçlar doğurup doğurmayacağı, örgütsel iletişimin etkisinin performanslarına yansıyor yansımayacağı ve çalışanın örgüte bağlı olup olmamasının bir etkisi olup olmayacağı incelenmiştir.

Çalışmanın sonuç kısmında detaylandırılacağı üzere araştırmada örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişimin önemini ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek ve örgütsel iletişimin kuvvetli olduğu şirketlerde çalışanların sistemin bir parçası olduğu ve performanslarının hem yönetici değişikliği olduğu durumlarda hem de olmadığı durumlarda yüksek olduğunu göstermiştir. Kültür tipolojileri değerlendirildiğinde, adokrasi kültüründeki yapıların ise klan gibi diğer kültürden performans açısından farklılıklar gözlemlendiği ve ortalamanın daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Şirketler açısından maliyetli süreçler olan yönetici değişiklikleri incelendiğinde ise performansta anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular bu bağlamda alan öncü ve alana farklı bir bakış açısı kazandırması ve şirket performanslarını arttırmak adına doğru noktalara odaklanılması açısından tespitlerimize göre alanında ilktir ve literatüre sağladığı katkı yönüyle önemlidir.

## 4.2. SONUÇ

Genel olarak araştırma sonuçları özetlendiğinde büyük şirketlerin çalışanlarının örgüt içerisindeki sosyal sistemin bir parçası olduğu ve performanslarının yöneticileri değiştiğinde herhangi bir farklılık göstermediğini ifade etmek mümkündür. Alandan elde edilen bilgiler, şirketlerin kurduğu sistemin içerisinde bir dişli gibi faaliyet gösteren çalışanlarının performansının ait olduğu örgüt kültürüne göre farklılaşabildiğini, örgütün iletişiminden ve çalışanların bağlılığından pozitif olarak etkilendiğini göstermektedir.

Her ne kadar literatürde çalışan performansı ile örgüt kültürü üzerine gerçekleştirilen çalışmalar ülkeler ve endüstriler açısından değerlendirildiğinde farklı sonuçlar gösterse de örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık ile ilgili sonuçlar literatürde ilgili alt başlıklar açısından incelendiğinde yapılan çalışmalarla uygunluk göstermektedir. Buna karşında birçok şirketin büyük yatırımlar yaptığı, çalışanların performansını arttırmak için planladığı yönetici değişiklikleri gerçekleştiğinde bu başlıklarda herhangi bir farklılık yaratıp yaratmayacağı literatürde yer almamaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular yönetici değişikliği gerçekleştiği senaryolarda da benzer sonuçlar ortaya çıkartmıştır. Yönetici değişikliği gerçekleşen gruplar içerisinde farklı örgüt kültürüne ait çalışanların performansında farklı sonuçlar gözlemlenmiş, çalışanların yöneticisinin değişiminin gerek ilk gerekse de sonraki yıllarında etkili olduğunu ifade edilmiştir. Etkinin düzeyi tüm alt boyutlarda gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılık da örgütsel iletişimde olduğu gibi tüm değişiklik süreleri için örgütsel performansı etkilemekte ve ilk yıllarda hem görev hem bağlamsal performansı etkilerken, uzun süredir gerçekleşmeyen yönetici değişikliklerinde yine bağlamsal performans üzerinde etkisi olmaktadır.

Günümüzde rekabetin bir adım ötesine geçebilmek adına pek çok büyük şirket örgüt adına hedeflerin aktarımını gerçekleştirme, motive etme, süreçleri planlama, yönetme ve koordine etme amacı ile yönetici değişiklikleri planlamaktadır. Gerek adayların pazarlama, işe alım, aday takibi, oryantasyon, transfer ücreti ve taşınma ücreti gibi pek çok maliyeti doğurduğu için kritik kararlar olarak görünmektedir fakat yapılan araştırmalar hep tepe yöneticiler ve

şirket performansları üzerine gerçekleştirilmiş ve daha fazla araştırma yapılma gerekliliği ifade edilmiştir.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişimin önemini ortaya çıkartmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek ve örgütsel iletişimin kuvvetli olduğu şirketlerde çalışanların sistemin bir parçası olduğu ve performanslarının hem yönetici değişikliği olduğu hem de olmadığı durumlarda yüksek olduğunu göstermiştir. Bu açıdan bakıldığında şirketler çalışanlarının performansını arttırmak için değişikliklerden önce iletişimi kuvvetlendirmeye ev çalışanlarının bağlılıklarını arttırıcı aksiyonlara vakit ayırmalıdır.

Görüldüğü gibi hem örgüt kültürü hem örgütsel iletişim hem de örgütsel bağlılık bir örgütün yapı taşlarını oluşturmakta ve çalışanın performansını etkilemektedir. Yöneticiler, çalışanları şirketin hedefleri doğrultusunda yönlendirme konusunda kritik rol oynasa dahi yönetici değişiklikleri gerçekleştiğinde çalışanın performansı üzerinde anlamlı etki yaratmamaktadır. Çalışanın performansı üzerinde örgüt kültürü fark yaratmaktadır. Klan yapısındaki örgütlerin adokrasi ve hiyerarşi yapısındaki örgütlerden çalışanların performansı açısından farklılaştığı görülmüştür ve ortalama performans değerleri daha düşüktür. Klan ve adokrasi arasında yönetici değişikliğinin değiştiği ilk yıllarda da farklılık gözlemlenmiş ve adokrasi örgüt kültürüne ait gruplarda ortalama performans daha yüksek gözlemlenmiştir.

Çalışan performansı üzerinde örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar ortaya çıkarmakla birlikte araştırmanın amacı olan yönetici değişikliği ile performans ilişkisinde de pozitif yönde anlamlı etki oluşturmuştur. Kuvvetli bir örgütsel iletişim ve bağlı çalışanlar ile örgütlerin kurumsallaşarak kişilerden bağımsız bir şekilde çalışanları sistemin bir parçası haline getirerek çalışanları örgütün hedefleri doğrultusunda motive bir şekilde yönlendirilebildiğini ve olumlu sonuçlar elde edildiğini ifade etmek mümkündür.

## 4.3. ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda yönetici değişikliği yapmayı planlayan organizasyonlara maliyetleri optimize etmeleri ve organizasyonlarına maksimum faydayı sağlamaları için şirketlere ve konu ile ilgili araştırmaları bir adım öteye taşıyacak araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

### 4.3.1. YÖNETİCİ DEĞİŞİKLİĞİ YAPMAYI PLANLAYAN ORGANİZASYONLARA YÖNELİK ÖNERİLER

Yönetici değişiklikleri şirketler için yeni fikirler getirmek, deneyim ve sosyal sermayesi ile çalışanların performansını arttırmak gibi pek çok fayda vaat etmekle birlikte iş akdi sonlandırma, pazarlama, işe alım, aday takibi, oryantasyon, transfer ücreti ve taşınma ücreti gibi görünen maliyetler de doğurmaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda yönetici değişikliği gerçekleşen ve gerçekleşmeyen gruplar arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmemekle birlikte farklı örgüt kültürlerine ait gruplar içerisinde de farklılık gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların şirketlerde klan tipinde olanlarının adokrasi ve hiyerarşi tipindeki örgütlere ait olanlarına göre daha düşük performans sergilediği gözlenmiştir. İlgili departmanlardaki kültürü daha performans odaklı yapılara evirme yönünde planlar gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte örgütsel iletişimin ve örgütsel bağlılığın hem çalışanların performansı üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiş, hem de yönetici değişikliği gerçekleştiği durumlarda çalışanların daha yüksek performans gösterdiği gözlemlenmiştir.

Şirketler, örgütün genel işleyişini ve yetkinliğini ilgilendiren çok sayıda faktörle ilişkisi nedeniyle çalışanlarına vizyon ve misyonlarını aktarmasında gerek onlara geri bildirimde bulunmasına gerekse de geri bildirim almasına önem vermelilerdir. Örgütsel iletişim aynı zamanda örgütsel bağlılığı arttırmakta ve çalışanları sistemin bir parçası haline getirmektedir. Aynı sonuçlar örgütsel bağlılık için de geçerli olup çalışanların gerek yönetici değişikliği gerçekleşen gruplarda gerekse de yönetici değişikliği gerçekleşmeyen gruplarda daha yüksek performans gösterdiği gözlemlenmiştir.

İnsan kaynakları departmanları çalışanların performansını arttırmak adına pek çok yönetime başvurmakta ve insan sermayesini üst seviyelere çıkartmayı amaçlamaktadır. Yönetici değişikliği bunlardan bir tanesi olup çalışmanın sonucu doğrultusunda yönetici değişikliğinden önce örgütteki iletişime ve çalışanların bağlılığına odaklanmalıdır. Yapılacak anketler ile çalışanların geri bildirimleri alınabilir ve eksik görülen noktalarda iyileştirmeler (yeni iletişim kanalları yaratılması, çalışan bağlılığını artırıcı programlar, kariyer haritaları, esnek yan haklar...) ile hem yöneticilerde herhangi bir değişiklik yapmadan fayda sağlayabilir hem de yapılacak değişikliklerin başarılı olması açısından güçlendirici adımlar atmış olacaktırlar.

#### **4.3.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK ÖNERİLER**

Araştırmada elde edilen sonuçlara dayalı olarak ileri araştırmalar için alan uygulamacılarına yönelik bir dizi önerilerin getirilmesi mümkündür. İleri araştırmalar için getirilen öneriler şunlardır:

Araştırma büyük şirketleri hedef almıştır. Küçük şirketler de dahil edilerek aradaki fark gözlemlenebilir. Araştırma daha geniş örnekleme, farklı demografik özelliklere sahip sektörler üzerinde deneyerek, sonuçların daha genel çerçevede değerlendirilmesi sağlanabilir veya daha spesifik sektörler seçilerek, araştırmanın emek yoğun, hizmet yoğun, sermaye yoğun ya da teknoloji yoğun sektörler için değerlendirilmesi sağlanabilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların kendi performanslarını kendilerinin değerlendirmesinden ziyade çalışanların yöneticilerinin değerlendirmesi veya sistemsel olarak girdilerden (örn. satış performansı, pazarlama aktiviteleri) faydalanılabilir. Bunun için başarı metrikleri belirli olan satış, pazarlama veya proje ekiplerinin yer aldığı alt kümelerden faydalanılabilir.

Araştırmada yönetici değişiklikleri gerçekleştikten sonra çalışanlardan bilgiler bir defaya mahsus alınmıştır. Aynı katılımcılardan birkaç sene sonra veriler tekrara alınarak yeni gelen yöneticilerin oryantasyonu ve ekibini yönlendirmesi için gerekli adaptasyon süresinin geçmesi ardından değişim gözlemlenebilir.

Yönetici değışikliklerinin türü araştırmaya dahil edilebilir. Yöneticilerin gönüllü/gönülsüz olarak değışimi veya toplu işten çıkartma gibi durumlarda çalışanların performansının nasıl değıştiği ve iletişim / bağlığın bu ilişkiyi nasıl etkilediği incelenebilir.

Araştırmada bahsi geçen başlıkların yanı sıra yeni boyutlar eklenebilir. Çalışanların, yöneticilerin birbiri ile uyumu, iş ile uyumu ve şirket ile uyumu değeriendirilebilir.

Yöneticilerin kademesi veya yönettiği ekibin büyüklüğü gibi metriklerle değışimin etkisinin alt veya üst kademelerde ve küçük veya büyük ekiplerde nasıl farklılaştığı gözlemlenebilir.

## KAYNAKLAR

1. Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). *Turnover: The real bottom line*. *public Personnel management*, 29(3), 333-342.
2. Abdien, M. K. (2019). *Impact of communication satisfaction and work-life balance on employee turnover intention*. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 228-238.
3. Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). *Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model*. *Academy of management Review*, 9(2), 331-341.
4. Acar, A. Z. (2013). *Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma*. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
5. Akan, B., Ülker, F. E., & Ünsar, A. S. (2016). *The effect of organizational communication towards resistance to change: A case study in banking sector*. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 14(1), 53-67.
6. Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). *Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü*. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-135.
7. Aksanaklu, P., & İNANDI, Y. (2018). *Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 937-955.
8. Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş. A., & Şener, T. (2013). *Örgütsel kültür ve alt kültürün örgütsel bağlılığa etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma*. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 55-62.
9. Aldhuwaihi, A., & Shee, H. (2015). *Organisational culture and employee turnover in Saudi Arabian banks*. *International Journal of Management*, 4(4), 1-19.
10. Aldhuwaihi, A., & Shee, H. (2015). *Organisational culture and employee turnover in Saudi Arabian banks*. *International Journal of Management*, 4(4), 1-19.
11. Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). *Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies*. *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64.
12. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18

13. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. Journal of vocational behavior, 49(3), 252-276.
14. Alparslan, E., & Orhan, K. (2016). *İşgücü kaybının nedenleri, etkileri ve alınabilecek önlemler: Denizli kablo ve tel üreticisi bir firmada araştırma*. Çalışma İlişkileri Dergisi, 7(2), 41-64.
15. Altaş, S. S. ve Kuzu, A. (2016). *Sağlık çalışanlarında iş tatmini ve duygusal bağlılığın bireysel iş performansı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri*. International Journal of Academic Value Studies, 2(4), 23-32.
16. Anand, V., Rengarajan, V., Renganathan, R., Swathi, B., Udhaya, S., & Vardhini, N. (2016). *Employee Work-Life Balance—A Study with Special Reference to Rural Employees*. Indian J Sci Technol.
17. Armstrong, D. J., Riemenschneider, C. K., Allen, M. W., & Reid, M. F. (2007). *Advancement, voluntary turnover and women in IT: A cognitive study of work–family conflict*. Information & Management, 44(2), 142-153.
18. ARUSTEU, C. (2013). *Employees' organizational commitment challenges-A hotel industry perspective*. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 1(3), 497-520.
19. Aşkun, V., Çizel R. ve Ajanovic E. (2021). *Comparative analysis of factors affecting employee performance according to job performance measurement method: The case of performing artists*. Ege Academic Review, 21(1), 29-45.
20. Aslam, S., Hamid, Z., & Ayub, U. (2011). *Employees' perception of annual confidential report and performance management system: Case study of Zarai Tarakiati bank limited*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(2), 905-918.
21. AVCI, A. (2017). *ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE EĞİTİM ÖRGÜTLERİ AÇISINDAN ETKİLERİ*. Electronic Turkish Studies, 12(6).
22. AYDIN, A., ÜÇÜNCÜ, K., & TAŞDEMİR, T. (2010). *İşletmelerde uygulanan toplam kalite yönetimi çalışmalarının çalışan performansı üzerine etkileri*. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (5), 41-62.
23. Aydın, Z. B. (2007). *Faktör analizi yardımıyla performans ölçütlerinin boyutlarının ortaya konulması*. 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi. Malatya: İnönü Üniversitesi.
24. BAĞCI, Z. (2013). *ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9(19), 163-184.
25. Bağcı, Z. (2014). *Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi*, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 24, 58-72

26. Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). *Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması*. Akdeniz İİBF Dergisi, 4(7), 1-30.
27. Baltacı, A., Tiyek, R., & Burgazoğlu, H. (2016). *Örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve motivasyon faktörleri ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin sosyal hizmet işletmeleri açısından incelenmesi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
28. Barrick, M. R., Mount, M. K., & Strauss, J. P. (1993). *Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting*. Journal of Ap, 78(5), 715–722.
29. Bayram, L. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Sayıştay Dergisi, Sayı, 59, 125-139.
30. Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999). *Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28(1), 7-15.
31. Befort, N., & Hattrup, K. (2003). *Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors*. Applied HRM Research, 8(1), 17-32.
32. Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). *The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach*. Journal of applied psychology, 90(3), 468.
33. Bersin, J. (2013). *Employee retention now a big issue: Why the tide has turned*. Bersin by Deloitte.
34. Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). *CEO values, organizational culture and firm outcomes*. Journal of Organizational Behavior: the International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 29(5), 615-633.
35. Bilgin, N. (1995). *Sosyal psikolojide yöntem ve pratik çalışmalar*. Sistem Yayıncılık.
36. Bingham, J. B., Mitchell, B. W., Bishop, D. G., & Allen, N. J. (2013). *Working for a higher purpose: A theoretical framework for commitment to organization-sponsored causes*. Human Resource Management Review, 23(2), 174-189.
37. Bluedorn, A. C. (1982). *A unified model of turnover from organizations*. Human relations, 35(2), 135-153.
38. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). *Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research*. Human performance, 10(2), 99-109.

39. Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*.
40. Boyne, G., & Dahya, J. (2002). *Executive succession and the performance of public organizations*. *Public administration*, 80(1), 179-200.
41. Brewer, A. M. (1996). *Developing commitment between managers and employees*. *Journal of Managerial Psychology*, 11(4), 24-34
42. Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). *Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies*. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 685-712.
43. Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). *Prosocial organizational behaviors*. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
44. Brien, A., Thomas, N., & Hussein, A. S. (2015). *Turnover intention and commitment as part of organizational social capital in the hotel industry*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4), 357-381.
45. Brown, S., Garino, G., & Martin, C. (2009). *Firm performance and labour turnover: Evidence from the 2004 workplace employee relations survey*. *Economic Modelling*, 26(3), 689-695.
46. Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). *Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent*. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175.
47. Burgess, S. (1998). *Analyzing firms, jobs, and turnover*. *Monthly Labor Review*, 121(7), 55-58.
48. Büte, M. (2018). *Örgüt Kültürü*. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ
49. Caemmerer, B., Goerne, J., & Mulki, J. P. (2021). *Consequences of managerial indecisiveness*. *International Journal of Bank Marketing*.
50. Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2012). *Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support*. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 638-646.
51. CAMERON, K. S., & Quinn, R. S. (1992). Report on “Diagnosing and Changing Organizational Culture”. Massachusetts, Adison-Wesley, 242.
52. Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of management perspectives*, 5(3), 57-73.
53. Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*.

54. Campion, M. A. (1991). *Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research*. Journal of applied psychology, 76(2), 199.
55. Candan, H. (2014). *Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Bir kamu kurumu üzerinde araştırma*. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 13(4), 889-917.
56. ÇANKIR, B. *Örgütlerde Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6, 155-177.
57. Carbery, R., Garavan, T. N., O'Brien, F., & McDonnell, J. (2003). *Predicting hotel managers' turnover cognitions*. Journal of managerial psychology.
58. Cardy, R. L., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). *Will they stay or will they go? Exploring a customer-oriented approach to employee retention*. Journal of Business and Psychology, 26(2), 213-217.
59. Carmeli, A., & Freund, A. (2009). *Linking perceived external prestige and intentions to leave the organization: The mediating role of job satisfaction and affective commitment*. Journal of Social Service Research, 35(3), 236-250.
60. Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Beş yıldızlı bir otel işletmesine araştırma*. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 18-34.
61. Çekmecelioğlu, H. (2006). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma*. Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, 8(2), 153-168.
62. Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, N. H. (2012). *Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi: Örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 13(2), 197-211.
63. Çetintaş, H. B. (2016). *Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi*. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 4(1).
64. Ceylan, A., & Demircan, N. (2002). *Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 31(1), 57-70.
65. Chew, J., & Chan, C. C. (2008). *Human resource practices, organizational commitment and intention to stay*. International journal of manpower.
66. Choi, H. M., Kim, W. G., & McGinley, S. (2017). *The extension of the theory of person-organization fit toward hospitality migrant worker*. International Journal of Hospitality Management, 62, 53-66.

67. Choi, J. S., Kwak, Y. M., & Choe, C. (2010). *Corporate social responsibility and corporate financial performance: Evidence from Korea*. Australian journal of management, 35(3), 291-311.
68. Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). *Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study*. The Journal of Business Communication (1973), 30(1), 5-28.
69. Çöl, G. (2004). *Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi*. GOP Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu, 6(2), 9/233.
70. Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). *Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği*. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20(1), 77-89.
71. Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). *Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain*. Human resource management review, 10(1), 25-44.
72. Connolly, J. M. (2018). *Can managerial turnover be a good thing? The impact of city manager change on local fiscal outcomes*. Public Administration Review, 78(3), 338-349.
73. Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). *Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach*. Academy of management review, 5(2), 211-218.
74. Croucher, S.M., Long, B.L., Meredith, M.J., Oommen, D., Steele, E.L, (2009), "Factors Predicting Organizational Identification with Intercollegiate Forensics Teams", Communication Education, 58, 1, 74-91.
75. Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment*. Academy of management journal, 29(4), 847-858.
76. Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). *Örgütsel bağlılık ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması*.
77. Dalton, D. R. & Todor, W. D. (1979). *Turnover turned over: An expanded and positive perspective*. Academy of Management Review, 4:225–235.
78. Dalton, D. R. (1997). *Employee transfer and employee turnover: A theoretical and practical disconnect?*. Journal of Organizational Behavior, 411-413.
79. Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1982). *Turnover: A lucrative hard dollar phenomenon*. Academy of Management Review, 7(2), 212-218.
80. Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., & Porter, L. W. (1981). *Functional turnover: An empirical assessment*. Journal of applied psychology, 66(6), 716.

81. Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). *Turnover overstated: The functional taxonomy*. *Academy of management Review*, 7(1), 117-123.
82. Danışman, A., & Özgen, H. (2003). *Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi*.
83. Deery, M. (2008). *Talent management, work-life balance and retention strategies*. *International journal of contemporary hospitality management*, 20(7), 792-806.
84. DeHoog, R. H., & Whitaker, G. P. (1990). *Political conflict or professional advancement: Alternative explanations of city manager turnover*. *Journal of Urban Affairs*, 12(4), 361-377.
85. Demir, N. (2009). *Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi*. *Öneri*, 8(32), 193-202
86. Demirel, Y. (2008). *Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma*. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 180-194
87. Denison, D. R. (1984). *Bringing corporate culture to the bottom line*. *Organizational dynamics*, 13(2), 5-22.
88. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organization science*, 6(2), 204-223.
89. Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis*. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
90. Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). *Voluntary turnover, social capital, and organizational performance*. *Academy of management review*, 26(3), 446-456.
91. Dick, G., & Metcalfe, B. (2001). *Managerial factors and organisational commitment- A comparative study of police officers and civilian staff*. *International journal of public sector management*.
92. Dirik, D. (2017). *Liderin sosyal güç kaynakları ile çalışan performansı ve liderin etkililiği arasındaki ilişkiler: Cinsiyet perspektifinden bir araştırma*.
93. Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi*. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
94. Donkor, F., Appienti, W. A., & Achiaah, E. (2021). *The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Turnover Intention in State-Owned Enterprises in Ghana. The Mediating Role of Organisational Commitment*. *Public Organization Review*, 1-17.

95. Dose, J. J. (1997). *Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization*. Journal of occupational and organizational psychology, 70(3), 219-240.
96. Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). *A factor analytic study of communication satisfaction*. The Journal of Business Communication (1973), 14(3), 63-73.
97. Droege, S. B., & Hoobler, J. M. (2003). *Employee turnover and tacit knowledge diffusion: A network perspective*. Journal of Managerial Issues, 50-64.
98. Durna, U. ve Eren, V. (2005). *Üç bağıllık unsuru ekseninde örgütsel bağıllık*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 210-219.
99. Eckardt, R., Skaggs, B. C., & Youndt, M. (2014). *Turnover and knowledge loss: An examination of the differential impact of production manager and worker turnover in service and manufacturing firms*. Journal of Management Studies, 51(7), 1025-1057.
100. Efe Efeoğlu, İ., & Çetin, S. *ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BELEDİYELERE DAİR UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(3), 185-204.
101. Emhan, A., Kula, S. ve Töngür, A. (2013). *Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağıllık, örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Kamu sektöründe bir uygulama*. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi, 31(1), 53-69.
102. Erdem, R. (2007). *Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), 63-79.
103. Erdem, R., ADIGÜZEL, O., & Aslı, K. (2010). *Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (36), 73-88.
104. ERDEM, R., ADIGÜZEL, O., & KAYA, A. (2015). *AKADEMİK PERSONELİN KURUMLARINA İLİŞKİN ALGILADIKLARI VE TERCİH ETTİKLERİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TIPLERİ*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi; Sayı 36
105. Erdil, O., Keskin, H., & Zehir, C. (2003). *FİRMA İÇİ KALİTE BİLGİSİ KULLANIMI, İŞGÖREN KATILIMI VE TASARIMDA KALİTE YÖNETİMİ İLE ÜRÜN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: DENEYSEL BİR ÇALIŞMA*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 4(1), 43-54.
106. Ergün, E. (2007). *Kurum kültürünü analiz etmede Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi*. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 266-271.
107. Eroğlu, E., & Özkan, G. (2009). *“ÖRGÜT KÜLTÜRÜ” VE “İLETİŞİM DOYUMU” İLE BİREYSEL ÖZELLİKLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ*. Selçuk İletişim, 5(4), 50-61.

108. Eryılmaz, İ., & Gülova, A. A. (2019). *Örgüt Kültürü ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Temel Motivasyon Kaynaklarının Biçimleyici Rolü. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 495-514.
109. Eslami, J., & Gharakhani, D. (2012). *Organizational commitment and job satisfaction*. ARPN journal of science and technology, 2(2), 85-91.
110. Feiock, R. C., & Stream, C. (1998). *Explaining the tenure of local government managers*. Journal of Public Administration Research and Theory, 8(1), 117-130.
111. Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). *Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?*. Organization science, 14(6), 686-706.
112. Fisher, G. B., & Härtel, C. E. (2004). *Evidence for crossvergence in the perception of task and contextual performance: A study of Western expatriates working in Thailand*. Cross cultural management: An international Journal.
113. Fitz-Enz, J. (1997). *Are your human assets outperforming the market?*. Management Review, 86(2), 62-63.
114. Flamholtz, E. G., Bullen, M. L., & Hua, W. (2002). *Human resource accounting: a historical perspective and future implications*. Management decision.
115. Fukami, C. V., & Larson, E. W. (1984). *Commitment to company and union: Parallel models*. Journal of applied psychology, 69(3), 367.
116. Furnham, A., & Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality* Routledge London.
117. Furtado, E. P., & Karan, V. (1990). *Causes, consequences, and shareholder wealth effects of management turnover: A review of the empirical evidence*. Financial management, 60-75.
118. Gaertner, S. (1999). *Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models*. Human resource management review, 9(4), 479-493.
119. Gardner, T. M. (2005). *Interfirm competition for human resources: Evidence from the software industry*. Academy of Management Journal, 48(2), 237-256.
120. Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). *Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts*. Asian Journal of social psychology, 7(3), 301-315.
121. George, J. M., Jones, G. R., & Sharbrough, W. C. (2005). *Understanding and managing organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

122. Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). *Organizational differences in managerial compensation and financial performance*. Academy of Management Journal, 33(4), 663-691.
123. Gizir, S. (2007). *Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 50(50), 247-268.
124. Glebbeek, A. C., & Bax, E. H. (2004). *Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records*. Academy of management journal, 47(2), 277-286.
125. Gökçe, D., & BASKAN, G. A. (2012). *Eğitim denetçilerinin iletişim becerileri*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 42(42).
126. Gökce, Ş., DİKEN, A., & KAHRAMAN, Ü. M. (2020). *The Impact of Role Conflict Originating from Mid-Level Manager Actions on Intention to Leaving the Job and Performance*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (43), 368-379.
127. Göksel, A., & AYDINTAN, B. (2012). *LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA*. Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences, 17(2).
128. Goodstein, J., & Boeker, W. (1991). *Turbulence at the top: A new perspective on governance structure changes and strategic change*. Academy of management Journal, 34(2), 306-330.
129. Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). *Predicting corporate performance from organizational culture*. Journal of management studies, 29(6), 783-798.
130. Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). *Improving the measurement of communication satisfaction*. Management communication quarterly, 17(3), 425-448.
131. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium*. Journal of management, 26(3), 463-488.
132. Güçlü, M. (2017). *Örgütsel iletişim: Eğitim kurumlarındaki yeri ve önemi açısından bir değerlendirme*. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 7(13), 854-870.
133. Gudykunst, W. B. (1997). *Cultural variability in communication: An introduction*. Communication research, 24(4), 327-348.
134. Gül, H. (2002). *Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi*. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 37-55.

135. Gün, G. *Örgüt Kültürü Tiplerinin Personel Güçlendirmeye Etkisinde Güç Mesafesinin Aracı Rolü*. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 31-39.
136. GÜNAY, A., & ÇARIKÇI, İ. H. (2019). *İNSAN KAYNAKLARI İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE KULLANILAN PSİKOTEKNİK TESTLERE İLİŞKİN BİR İNCELEME*. Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi, 10(23).
137. Gürbüz, S. (2006). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi yönelik bir araştırma*. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(2), 48-75.
138. Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41(2), 189-213.
139. Guthrie, J. P. (2001). *High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand*. Academy of management Journal, 44(1), 180-190.
140. Gyensare, M. A., Anku-Tsede, O., Sanda, M. A., & Okpoti, C. A. (2016). *Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment*. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development.
141. Haggalla, K. H. Y. U., & Jayatilake, L. V. (2017). *Study on Organizational Culture and Turnover Intention in International Information Technology Firms in Sri Lanka*. International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, 4(2), 47-63.
142. Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). *Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors*. Academy of management review, 30(3), 472-491.
143. Hamidullah, M. F., Wilkins, V. M., & Meier, K. J. (2009). *Looking for their Dick Vermeil: How prior performance influences the selection decision*. Public Organization Review, 9(1), 1-14.
144. Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). *Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance*. Journal of management, 39(3), 573-603.
145. Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). *Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications*. Journal of management, 37(1), 352-388.

146. Hays, S. W. (2004). *Trends and best practices in state and local human resource management: lessons to be learned?*. *Review of Public Personnel Administration*, 24(3), 256-275.
147. Hill, G. C. (2005). *The effects of managerial succession on organizational performance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 585-597.
148. Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). *The cost of turnover: Putting a price on the learning curve*. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 41(3), 14-21.
149. Hofstede, G. (1980). *Culture and organizations*. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
150. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
151. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative science quarterly*, 286-316.
152. Holmes, S., & Marsden, S. (1996). *An exploration of the espoused organizational cultures of public accounting firms*. *Accounting Horizons*, 10(3), 26.
153. Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). *5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future*. *Academy of Management annals*, 2(1), 231-274.
154. Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). *Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover*. *Academy of Management journal*, 44(5), 975-987.
155. Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). *Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi*. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(4), 1-24.
156. Hubbard, G. (2009). *Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line*. *Business strategy and the environment*, 18(3), 177-191.
157. Ince, M., & Gül, H. (2011). *The role of the organizational communication on employees' perception of justice: A sample of public institution from turkey*.
158. Jackofsky, E. F. (1984). *Turnover and job performance: An integrated process model*. *Academy of Management review*, 9(1), 74-83.
159. Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). *When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation*. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077.

160. Jo, S. J., & Joo, B. K. (2011). *Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353-364.
161. Johnsrud, L. K., & Rosser, V. J. (2002). *Faculty members' morale and their intention to leave: A multilevel explanation*. *The Journal of Higher Education*, 73(4), 518-542.
162. Kalla, H. K. (2005). *Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective*. *Corporate Communications: An International Journal*.
163. Kanbur, A. (2015). *Örgütsel bağlılığı belirleyici bir faktör olarak işyeri arkadaşlığının incelenmesi üzerine emniyet teşkilatında bir araştırma*. *International Journal of Social Science*, 31, 45- 63.
164. Kang, H. J., Gatling, A., & Kim, J. (2015). *The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 68-89.
165. Kangas, M., Kaptein, M., Huhtala, M., Lämsä, A. M., Pihlajasaari, P., & Feldt, T. (2018). *Why do managers leave their organization? Investigating the role of ethical organizational culture in managerial turnover*. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 707-723.
166. Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). *Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma*.
167. Karadal, K., & Hekimoğlu, F. (2020). *Örgütsel iletişim açısından örgütlerde söylenti ve dedikodunun değerlendirilmesi*. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2629-2639.
168. Karatepe, O. M. (2013). *The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
169. KARCIOĞLU, F., Timuroğlu, K., & ÇINAR, O. (2009). *Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi–Bir Uygulama*. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 67.
170. Katz, R., & Allen, T. J. (1982). *Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups*. *R&d Management*, 12(1), 7-20.
171. Kaya, H. (2008). *Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma*.
172. Kazlauskaitė, R., Buciuniene, I., & Turauskas, L. (2006). *Building employee commitment in the hospitality industry*. *Baltic Journal of Management*.

173. Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). *Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias*. Journal of applied psychology, 85(5), 708.
174. Kellough, J. E., & Osuna, W. (1995). *Cross-agency comparisons of quit rates in the federal service: Another look at the evidence*. Review of Public Personnel Administration, 15(4), 58-68.
175. Kerr, S. (1975). *On the folly of rewarding A, while hoping for B*. Academy of Management journal, 18(4), 769-783.
176. Kesner, I. F., & Dalton, D. R. (1994). *Top management turnover and CEO succession: An investigation of the effects of turnover on performance*. Journal of Management Studies, 31(5), 701-713.
177. Kim, S. (2002). *Organizational support of career development and job satisfaction: A case study of the Nevada Operations Office of the Department of Energy*. Review of Public Personnel Administration, 22(4), 276-294.
178. Kim, S. (2012). *The impact of human resource management on state government IT employee turnover intentions*. Public Personnel Management, 41(2), 257-279.
179. Kim, T. G., Lee, J. K., & Lee, J. H. (2013). *Do interpersonal relationships still matter for turnover intention? A comparison of South Korea and China*. The International Journal of Human Resource Management, 24(5), 966-984.
180. Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). *Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment*. Academy of Management journal, 42(1), 58-74.
181. Kitapçı, H. (2006). *TKY'de karar almaya katılımın ve örgütsel bağlılığın kişisel performansa etkisi*. Bilig, 39, 73-86.
182. Klotz, A. C., & Zimmerman, R. D. (2015). *On the turning away: An exploration of the employee resignation process*. In Research in personnel and human resources management (Vol. 33, pp. 51-119). Emerald Group Publishing Limited.
183. Koç, H. (2009). *Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28), 200- 211.
184. KOÇAK, R. D., & Özudoğru, H. (2012). *Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama*. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1), 76-88.
185. Kök, B. S. ve Özcan, B. (2012). *Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 7(2), 113-131.2
186. Koopmans, L. (2014). *Measuring individual work performance*.

187. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2011). *Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review*. Journal of occupational and environmental medicine, 856-866.
188. Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). *Örgüt kültürünü oluşturan faktörler*. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 219-242.
189. Kowalski, T. J. (2000). *Cultural change paradigms and administrator communication*. Contemporary Education, 71(2).
190. Kramer, M. W. (1999). *Motivation to reduce uncertainty: A reconceptualization of uncertainty reduction theory*. Management Communication Quarterly, 13(2), 305-316.
191. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). *CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS'FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT*. Personnel psychology, 58(2), 281-342.
192. Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University.
193. KUTANİS, R. Ö., Özsoy, E., Karakiraz, A., Mustafa, A. R. A. S., Emre, E. R. O. L., & Osman, U. S. L. U. (2015). *ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÇALIŞMALARININ YÖNTEM VE KAPSAM BAKIMINDAN İNCELENMESİ: LİSANSÜSTÜ TEZLER ÜZERİNDEN BİR İNCELEME*. Journal of Management and Economics Research, 13(1), 123-142.
194. Kuvaas, B., Dysvik, A., & Buch, R. (2014). *Antecedents and employee outcomes of line managers' perceptions of enabling HR practices*. Journal of Management Studies, 51(6), 845-868.
195. Leana III, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). *Organizational social capital and employment practices*. Academy of management review, 24(3), 538-555.
196. Leana, C. R., & Ivancevich, J. M. (1987). *Involuntary job loss: Institutional interventions and a research agenda*. Academy of Management Review, 12(2), 301-312.
197. Lee, G. J., & Rwigema, H. (2005). *Mobley revisited: dynamism in the process of employee turnover*. The International Journal of Human Resource Management, 16(9), 1671-1690.
198. Lee, P. C. B. (2000). *Turnover of information technology professionals: a contextual model*. Accounting, Management and Information Technologies, 10(2), 101-124.

199. Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). *A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model*. *Journal of organizational behavior*, 14(1), 3-20.
200. Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). *An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover*. *Academy of management review*, 19(1), 51-89.
201. Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K. W., & Jusoh, A. (2012). *Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian College*. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581.
202. Lucas, M. D., Atwood, J. R., & Hagaman, R. (1993). *Replication and validation of anticipated turnover model for urban registered nurses*. *Nursing Research*.
203. Maertz Jr, C. P., & Boyar, S. L. (2012). *Theory-driven development of a comprehensive turnover-attachment motive survey*. *Human Resource Management*, 51(1), 71-98.
204. Manski, C. F., & Straub, J. D. (1999). *Worker perceptions of job insecurity in the mid-1990s: Evidence from the Survey of Economic Expectations* (No. w6908). National Bureau of Economic Research.
205. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
206. McCabe, B. C., Feiock, R. C., Clingermayer, J. C., & Stream, C. (2008). *Turnover among city managers: The role of political and economic change*. *Public Administration Review*, 68(2), 380-386.
207. McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). *Turnover and organizational performance: a comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover*. *Journal of applied Psychology*, 86(6), 1294.
208. McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). *Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales*. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
209. Meier, K. J., & Hicklin, A. (2008). *Employee turnover and organizational performance: Testing a hypothesis from classical public administration*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 573-590.
210. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). *Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations*. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.

211. Meyer, J. P., Irwing, P. G., & Allen, N. J. (1998). *Examination of combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment*. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
212. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
213. Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). *Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles*. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 1-16.
214. Miles, E. W., Patrick, S. L., & King Jr, W. C. (1996). *Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 277-292.
215. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
216. Milman, A., & Dickson, D. (2014). *Employment characteristics and retention predictors among hourly employees in large US theme parks and attractions*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
217. Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). *Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign*. *Academy of management Review*, 23(3), 567-588.
218. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). *Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover*. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
219. Mitrofan, N., & Bulborea, A. (2013). *Professional Satisfaction and Interpersonal Relationships in the Bank Organizational Environment*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 130-134.
220. Mitrofan, N., & Bulborea, A. (2013). *The role of organizational communication in structuring interpersonal relationships*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 76, 511-515.
221. Mobley, W. H. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
222. Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). *An evaluation of precursors of hospital employee turnover*. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408.
223. Morey, P. (2007). *What is the Average Cost for Bringing on a New Employee Including the Interview Process, Hiring and Training?*. *Ask Entrepreneur*.

224. Morrow, P. C. (1983). *Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment*. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
225. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). *Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance*. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475.
226. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
227. MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. ve STEERS, R.M. (1982): “*Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*”, New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Revicev and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476.
228. Mowday, Richard T.; Lyman W. Porter ve R. Dubin. “*Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units*”. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol: 12, (1974): 231- 248.
229. Mowday, Richard T.; Lyman W. Porter ve Richard M. Steers. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press, 1982.
230. Mowday, Richard T.; Richard M. Steers ve Lyman W. Porter. “*The Measurement of Organizational Commitment*”. *Journal of Vocational Behavior*. Vol: 14, No: 2 (Apr. 1979): 224- 247.
231. Moyer, J. (2011). *Employee/organizational communications*. Institute for Public Relations, 1-50.
232. Mustamil, N., Yazdi, A. M., Syeh, S. S., & Ali, M. A. (2014). *A dimensional analysis of the relationship between communication satisfaction and turnover intention: The mediating role of organizational commitment*. *International Journal of Business and Management*, 9(9), 75.
233. Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). *Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials’ organizational relationships and performance*. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225-238.
234. Nagaraju, D. B., & Pooja, J. (2017). *Impact of Salary on Employee Performance Emperical Evidence from Public and Private Sector Banks of Karnataka*. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 8(4).
235. Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). *Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.

236. Newman, S. J., Ye, J., & Leep, C. J. (2014). *Workforce turnover at local health departments: nature, characteristics, and implications*. *American Journal of Preventive Medicine*, 47(5), S337-S343.
237. Nyberg, A. (2010), “*Retaining your high performers: moderators of the performance-job satisfaction-voluntary turnover relationship*”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 No. 3, pp. 440-453.
238. Nzitunga, J. B. (2016). *Influence of organizational communication on public employees’ organizational commitment and job satisfaction*. *Business, Management and Economics Research*, 2(2), 24-30.
239. O’Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). *Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment*. *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 197-209.
240. O’Reilly, C., & Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
241. O’Boyle Jr, E. H., Rutherford, M. W., & Pollack, J. M. (2010). *Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study*. *Family Business Review*, 23(4), 310-326.
242. O’Connell, M., & Kung, M. C. (2007). *The cost of employee turnover*. *Industrial Management*, 49(1).
243. Ojo, O. (2009). *Impact assessment of corporate culture on employee job performance*. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 388-397.
244. Okoro, E. A., & Washington, M. C. (2012). *Workforce diversity and organizational communication: Analysis of human capital performance and productivity*. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 7(1), 57-62.
245. Ölçer, N., & Koçer, S. (2015). *Örgütsel iletişim: Kocaeli Üniversitesi akademik personeli üzerine bir inceleme*. *Global Media Journal TR Edition*, 6(11), 339-383.
246. Ölçüm, Münevver (1997). *Örgüt Kültürü*. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi
247. O’Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
248. O’Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18, pp. 157–200). Elsevier Science/JAI Press.

249. Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). *Organizational culture*. Annual review of sociology, 11(1), 457-483.
250. ÖZDAŞLI, K., Kanten, S., & KANTEN, Ö. G. P. (2009). YÖNETİCİLERİN KARIYER İLERLEME ARZUSU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ, AKIL HOCALIĞI EĞİLİMLERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), 229-243.
251. Özdevicioğlu, M. (2003). *Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi, 18(2), 113- 130.
252. Özdevicioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). *Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009(1), 53-82.
253. Özer, G., & Günlük, M. (2010). *Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimlerine Etkisi (The Effect of Organizational Justice on Accountants' Job Satisfaction and Turnover Intention)*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), 459-485.
254. Özgen, M. H. ve Özgen. H. (2010). *Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma*. Ç. Ü. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 19(1), 1-19.
255. Özgener, Ş. Kılıç, G. (2009). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları Ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, 368-275
256. Özkaya, O. M., Kocakoç, D. İ. ve Karaa E. (2006). *Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması*. Yönetim ve Ekonomi, 13(2), 77-96.
257. Özsoy, S , Ergül, Ş , Bayık, A . (2001). *BİR YÜKSEKOKUL ÇALIŞANLARININ KURUMA BAĞLILIK DURUMLARININ İNCELENMESİ* . Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi , 17 (3) , 1-16 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/egehemsire/issue/49618/635977>
258. Öztutku, H. (2005). *Algılanan liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik ampirik bir çalışma*. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, 67-82.
259. Öztutku, H. (2008). *Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2), 79-97.
260. Pehlivan, İ, (1995), “Yönetimde Stres Kaynakları”, Ankara, Personel Geliştirme Merkezi, Yayın No:16.

261. Pencavel, J. H. (1972). *Wages, specific training, and labor turnover in US manufacturing industries*. *International Economic Review*, 53-64.
262. Perry, R. W. (2004). *The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust*. *Review of public personnel administration*, 24(2), 133-149.
263. Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). *Predicting turnover intentions*. *Management Research Review*.
264. Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2003). *Managing employee retention: a strategic accountability approach*. Routledge.
265. Polat, M. ve Meyda. H. C. (2011). *Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170.
266. Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
267. Postmes, T. (2003). *A social identity approach to communication in organizations*. *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*, 81, 191–203.
268. Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2016). *Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organisation value fit*. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 635-652.
269. Price, J. L. (1989). *The impact of turnover on the organization*. *Work and Occupations*, 16, 461–473.
270. Quinn, D., & Hargie, O. (2004). *Internal communication audits: a case study*. *Corporate Communications: An International Journal*.
271. Quinn, J. K., Reed, J. D., Browne, M. N., & Hiers, W. J. (1997). *Honesty, individualism, and pragmatic business ethics: Implications for corporate hierarchy*. In *From the Universities to the Marketplace: The Business Ethics Journey* (pp. 209-220). Springer, Dordrecht.
272. Rashid, H., & Raja, N. (2011). *Mediating effect of corporate culture on the relationship of retention factors to organizational commitment*.
273. Rechner, P. L., & Dalton, D. R. (1991). *CEO duality and organizational performance: A longitudinal analysis*. *Strategic management journal*, 12(2), 155-160.
274. Reichers, A. E. (1985). *A review and reconceptualization of organizational commitment*. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
275. Reichers, A. E. (1986). *Conflict and organizational commitments*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508-514.

276. Reilly, B. J., & DiAngelo Jr, J. A. (1990). *Communication: A cultural system of meaning and value*. Human Relations, 43(2), 129-140.
277. Renner, T., & DeSantis, V. S. (1994). *City manager turnover: The impact of formal authority and electoral change*. State & Local Government Review, 104-111.
278. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). *Role conflict and ambiguity in complex organizations*. Administrative science quarterly, 150-163.
279. Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
280. Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). *Measuring organizational communication*. Journal of applied psychology, 59(3), 321.
281. Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). *The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications*. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 37(3-4), 277-293.
282. Rosin, H., & Korabik, K. (1995). *Organizational experiences and propensity to leave: A multivariate investigation of men and women managers*. Journal of Vocational Behavior, 46(1), 1-16.
283. Sager, K. L. (2015). Looking down from above: Measuring downward maintenance communication and exploring Theory X/Y assumptions as determinants of its expression. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 31(1), 41-50.
284. Salihoğlu, G. H. (2013). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Çorum ilinde hastane çalışanlarına anket uygulaması)*. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 5(1), 300-310.
285. SALTİK, B., ÜNSAR, A. S., & OĞUZHAN, A. (2015). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar, (600), 47-58.
286. Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). *Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 9(2), 313-342.
287. Samad, A., & Saufi, R. A. (2017). *A comparative review of turnover models and recent trends in turnover literature*. J. Mgt. Mkt. Review, 2(4), 27-35.
288. Savaş, C. A., Angay, A. ve Alp, M. (2015). *Analyzing of the relationship between behaviors related to organizational justice, organizational commitment, and organizational citizenship*. International Journal of Human Sciences, 12(2), 1674-1690.

289. Saylık, A. *Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinin Türkiye'ye Uyarlanması; Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması*. Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi, 8(3), 1860-1881.
290. Scales, A. N., & Brown, H. Q. (2020). *The effects of organizational commitment and harmonious passion on voluntary turnover among social workers: A mixed methods study*. Children and Youth Services Review, 110, 104782.
291. Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). *Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance*. Journal of applied psychology, 94(3), 618.
292. Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). *Matching corporate culture and business strategy*. Organizational dynamics, 10(1), 30-48.
293. Schwenk, C. R. (1986). *Information, cognitive biases and commitment to a course of action*. Academy of Management Review, 11(2), 298-310.
294. Scott, C., & Lewis, L. (Eds.). (2017). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 4 Volume Set. John Wiley & Sons.
295. Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). *Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi*. Amme İdaresi Dergisi, 43(4), 87-110.
296. Sevinç, İ. ve Şahin, A. (2012). *Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı: Karşılaştırmalı bir çalışma*. Maliye Dergisi, 162, 266-281.
297. Sezgin, F. (2010). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü*. Eğitim ve Bilim, 35(156).
298. Sharma, B. R., Mohapatra, M., & Rai, S. (2013). *Organizational commitment as a measure of managerial motivation: Search for its predictors in a multinational organization*. Management and Labour Studies, 38(3), 139-153.
299. Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). *Turnover, social capital losses, and performance*. Academy of management Journal, 48(4), 594-606.
300. Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). *Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance*. Academy of management journal, 48(1), 50-68.
301. Smith, D. R., Holtom, B. C., & Mitchell, T. R. (2011). *Enhancing precision in the prediction of voluntary turnover and retirement*. Journal of Vocational Behavior, 79(1), 290-302.
302. Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). *Strategy, distinctive competence, and organizational performance*. Administrative science quarterly, 317-336.

303. Soysal, A., Pınar, Ö. K. E., Yağar, F., & Meryem, T. U. N. Ç. (2017). *Örgütsel iletişim ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesi: bir özel hastane örneği*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (37), 243-253.
304. Spik, A. (2016). *Enthusiasts or trapped? Relations between organizational commitment profiles, organizational citizenship behavior and life satisfaction*. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), 12(1), 7-34.
305. Staw, B. M. (1980). *The consequences of turnover*. Journal of occupational Behaviour, 253-273.
306. Steingrimsdóttir, H. (2011). *The relationship between internal communication and job satisfaction*. A Case Study. Copanhen Business School, 1900, 20.
307. Stumpf, S. A., & Dawley, P. K. (1981). *Predicting voluntary and involuntary turnover using absenteeism and performance indices*. Academy of Management Journal, 24(1), 148-163.
308. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), 229-243. Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, G. I. (2009). *Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(1), 3-16.
309. Sun, R., & Wang, W. (2017). *Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations*. Public Management Review, 19(8), 1124-1141.
310. Sunder, S., Kumar, V., Goreczny, A., & Maurer, T. (2017). *Why do salespeople quit? An empirical examination of own and peer effects on salesperson turnover behavior*. Journal of Marketing Research, 54(3), 381-397.
311. Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). *Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme*. International Journal of Management and Administration, 2(3), 49-65.
312. T. ve Bozkurt, S. (2011). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 16(2), 197-228.
313. Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). *Critical success factors, challenges and obstacles in talent management*. Industrial and Commercial Training.
314. Taing, M. U., Granger, B. P., Groff, K. W., Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2011). *The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives*. Journal of Business and Psychology, 26(3), 269-284.
315. Taras, V., & Steel, P. (2009). *Beyond Hofstede: Challenging the ten commandments of cross-cultural research*. In Beyond Hofstede (pp. 40-60). Palgrave Macmillan, London.

316. Tayeb, M. (1994). *Organizations and national culture: Methodology considered*. *Organization studies*, 15(3), 429-445.
317. Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). *Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
318. Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings*. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
319. Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). *How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective*. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 79-92.
320. Timuroğlu, M. K., & Balkaya, E. (2016). *Örgütsel iletişim ve motivasyon ilişkisi: Bir uygulama*.
321. Thome, M. J., & Greenwald, J. M. (2020). *Job and community embeddedness on voluntary turnover*. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
322. Topaloğlu, M., & Sökmen, A. (2001). *Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı ilişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel işletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 34-43.
323. Tuna, Y. (2009). *Örgütsel iletişim sürecinde yöneticilerin duygularını yönetebilme yeterlilikleri*.
324. Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom* (Vol. 2). J. Murray.
325. ULUDAĞ, G. (2019). *Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 2043-2056.
326. Ünler, E., KILIÇ, B., & ÇIRAY, J. C. (2014). *İLETİŞİM İKLİMİNİN, İŞ DOYUMU VE İŞDEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNE ETKİSİ-THE MODERATING EFFECT OF COMMUNICATION CLIMATE BETWEEN JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION*. *Öneri Dergisi*, 11(41), 237-250.
327. Van Dyk, J., & Coetzee, M. (2012). *Retention factors in relation to organisational commitment in medical and information technology services*. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2), 1-11.
328. Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). *Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards*. *Journal of applied psychology*, 85(4), 526.

329. Vandenberghe, C., Bentein, K., & Panaccio, A. (2017). *Affective commitment to organizations and supervisors and turnover: A role theory perspective*. *Journal of Management*, 43(7), 2090-2117.
330. Varol, M. (1989). *Örgüt kültürü ve örgüt iklimi*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 44(1).
331. Vidal, M. E. S., Valle, R. S., & Aragón, M. I. B. (2007). *Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers*. *Journal of Business Research*, 60(12), 1272-1281.
332. Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). *Perspectives on models of job performance*. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
333. Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). In search of excellence: *Lessons from America's best-run companies* (p. 360). New York: Harper & Row.
334. Watrous, K. M., Huffman, A. H., & Pritchard, R. D. (2006). *When coworkers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance*. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 103-126.
335. Wells, J. B., Minor, K. I., Lambert, E. G., & Tilley, J. L. (2016). *A model of turnover intent and turnover behavior among staff in juvenile corrections*. *Criminal justice and behavior*, 43(11), 1558-1579.
336. Westlund, S. G., & Hannon, J. C. (2008). *Retaining talent: Assessing job satisfaction facets most significantly related to software developer turnover intentions*. *Journal of Information Technology Management*, 19(4), 1-15.
337. Whitaker, G. P., & DeHoog, R. H. (1991). *City managers under fire: How conflict leads to turnover*. *Public Administration Review*, 156-165.
338. Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428
339. Wiener, Y., & Gechman, A. S. (1977). *Commitment: A behavioral approach to job involvement*. *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 47-52.
340. Wilkins, A. L. (1983). *Organizational stories as symbols which control the organization*. *Organizational symbolism*, 81, 92.
341. Yang, S. B., & Lee, K. H. (2009). *Linking empowerment and job enrichment to turnover intention: The influence of job satisfaction*. *International Review of Public Administration*, 14(2), 13-24.
342. Yelboğa, A. (2006). *Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi*. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 196-217.

343. Yenihan, B. (2014). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki*. Sakarya Üniversitesi İ. İ. B. F., 4(2), 170-178.
344. Yildirim, O. (2014). *The impact of organizational communication on organizational citizenship behavior: research findings*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 1095-1100.
345. Yiyit, T. (2017). *Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme*. International Journal of Academic Value Studies, 3(9), 153-163.
346. KARAKILIÇ, N. Y. (2019). *Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğinin test edilmesi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 19-30.
347. Yousef, D. A. (2000). *Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country*. Journal of managerial Psychology.
348. Yücel, İ. (2012). *Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study*.
349. Yücel, İ., & Koçak, D. (2014). *Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma*. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(2), 45-64.
350. Yüceler, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 22, 445-458.
351. Yüksel, İ. (2005). *İLETİŞİMİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR İŞLETMEDE YAPILAN GÖRGÜL ÇALIŞMA*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 291-306.
352. Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). *The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance*. Business process management journal.
353. ZHANG, W. J. (2016). *Relationship between organizational culture identity and job performance of enterprise employees*. DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science, (icaem).
354. Živković, A., Franjković, J., & Dujak, D. (2021). *The role of organizational commitment in employee turnover in logistics activities of food supply chain*. LogForum, 17(1).
355. Zuber, A. (2001). *A career in food service cons: high turnover*. Nations Restaurant News, 35(21), 147-148.

### **Kitaplar:**

1. Akıncı, Z. B. (1998). Kurum kültürü ve örgütsel iletişim. İstanbul: İletişim Yayınları, 122(127), 40.
2. Alvesson, M. (2011). Organizational culture. Handb. Organ. Cult. Clim
3. Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1986). Organizational behavior. McGraw-Hill College
4. Communication at work: Management and the communication-intensive organization.
5. Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, Ç. (2004). Örgüt kültürü. İstanbul: Alfa Yayınları.
6. Balay, R. (2000). Yönetici ve öğretmenlerde: örgütsel bağlılık. Nobel.
7. Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel davranışın yönetimi. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
8. Bilgin, N. (1995). Sosyal psikolojide yöntem ve pratik çalışmalar. Sistem Yayıncılık.
9. BİNGÖL, D. (2003). İnsan kaynakları yönetimi, Beta Yayınları, 5. Baskı.
10. Budak, G., & Budak, G. (2004). İşletme yönetimi. Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
11. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
12. Can, H. (1997). Organizasyon Ve Yönetim (4.Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
13. Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). Örgütsel davranış. Arıkan
14. Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (1996). İşletme yönetimine giriş. Beta Yayıncılık.
15. Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri. İstanbul Üniversitesi.
16. Eren, E. (2014). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım.
17. Eroğlu, Feyzullah (2010) Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Yayınları.
18. Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
19. Gökçe, O. (2003). İletişim bilimine giriş: insanlararası ilişkilerin sosyolojik bir analizi. Turhan Kitabevi Yayınları
20. Güney, S. (2015). Davranış bilimleri. Nobel.

21. Gürgen, H. (1997). Örgütlerde iletişim kalitesi. Der Yayınevi.
22. Gürüz, D., & Yaylacı, G. Ö. (2004). İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi. MediaCat Kitapları.
23. Güvenç, B. (1994). İnsan ve kültür. Remzi Kitabevi.
24. Hamilton, C. (2013). Communicating for results: A guide for business and the professions. Cengage Learning.
25. Hasan, T., & Yılmaz, M. K. (2002). Genel İletişim Kavramlar ve Modeller. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
26. İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık, Konya: Çizgi Yayıncılık.
27. Karasar, N. (2012). Bilimsel araştırma yöntemi [Scientific research method]. Ankara: Nobel Yayınları.
28. Ouchi, W. G., & Güneri, Y. (1989). Teori Z: Japonların yönetim tarzı nasıl işliyor?. İlgı Yayıncılık.
29. Özdamar, K. (2013). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Nisan Kitabevi, 9. Baskı, Ankara, 551, 560.
30. Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2008). Örgütlerde İletişim, Arıkan Yayıncılık, İstanbul
31. Schein, Edgar H. (1990). Organizational Culture. Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management. American Psychologist, 45, 109-119.
32. Solmaz, B. (2007). Kurumsal İletişim Yönetimi. Tablet Kitabevi, Konya, (s 52).
33. Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M., & Ersun, O. (2000). Şirket kültürü ve iş prensipleri. İstanbul Ticaret Odası.
34. Vural, Z. B. A. (2018). Kurum kültürü. İletişim Yayınları.

### **Tezler:**

1. Alamur, B. (2015). Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde bir uygulama (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).
2. Çam, T. (2019). Kurum kültürü ve liderlik tarzlarının yabancılaşma üzerine Etkisi (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
3. Cengiz, A. A., (2001) “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

4. Demir, N. (2005). Örgüt Kültürü–İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
5. ERICKSON, Robin Adair (2007), Here Today But What About Tomorrow? Reducing the Attrition of Downsizing Survivors by Increasing Their Organizational Commitment, Ph. D. Thesis, Northwestern University
6. Güngören, S. (2009). The effect of grade level on elementary school students' motivational beliefs in science. Unpublished Master's Dissertation). Middle East Technical University, Ankara, Turquia
7. Karakurum, M. (2005). The effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a Turkish Public Organization (Master's thesis, Middle East Technical University).
8. Köse, M. F. (2017). Üniversitelerde örgüt kültürü ile akademik performans arasındaki ilişkiler. Unpublished PhD Thesis). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
9. Taş, H. (1999).Yaratıcı örgüt kültürü ve yönetim (Master's thesis, İnönü Üniversitesi).
10. Yanaşma, G. (2019). İletişimin Aracılık Rolü Bağlamında Örgüt Kültürünün Bireysel Performansa Etkisi: Ampirik Bir Çalışma (Master's thesis, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

**İnternette edinilenler:**

1. WEB\_1 (2022), Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuluşu 2020,  
[https://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/ISO\\_I\\_500\\_2020-10665.pdf](https://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/ISO_I_500_2020-10665.pdf)
2. WEB\_2 (2022), Creative Destruction Whips through Corporate America,  
[https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/creative-destruction-whips-through-corporate-america\\_final2015.pdf](https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/creative-destruction-whips-through-corporate-america_final2015.pdf)

## EKLER

### EK A – ARAŞTIRMADA BAHSİ GEÇEN KAVRAMLARLA İLGİLİ LİTERATÜRDE ÇEŞİTLİ SONUÇLAR

Referans İsmi	Yazar	Yıl	Araştırmanın Evreni	Sonuç
Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership	Hill, N. S., Seo, M. G., Kang, J. H., Taylor, M. S	2012	Amerika'da kamu görevinde çalışan 541 kişi	Çalışan ve tepe yöneticisi arasındaki hiyerarşik mesafe açıldıkça çalışanın duygusal bağlılığı azalırken normatif bağlılığı artmaktadır.
The Influence of Professional Identity, Job Satisfaction, and Work Engagement on Turnover Intention among Township Health Inspectors in China	Zhang, W., Meng, H., Yang, S., Liu, D.	2018	Çin'de 2426 sağlık çalışanı	İş memnuniyeti ve işe bağlılık, işten ayrılma üzerinde negatif etki yapmaktadır.
Top Executives, Turnover, and Firm Performance in Germany	Kaplan, S. N.	1993	Almanya'da faaliyet gösteren 61 firma	Yönetim Kurulu'nun (ve Başkanı) cirosu, hisse senedi getirileri ve kazanç kayıpları ile önemli ölçüde ilişkilidir, ancak satış büyümesi ve kazanç büyümesi ile ilgisi yoktur. Yönetici değişiklikleri ve özellikle denetim kuruluna stok performansı ile ilgilidir.
High Performer Turnover and firm performance: The moderating role of Human Capital Investment	Kwon, K., Rupp, D. E.	2013	Güney Kore'de faaliyet gösteren 155 firma	Yüksek performanslı çalışanların değişimi performansı etkilemektedir. Diğer çalışanların değişimi ise performansı etkilememektedir.
Examining Effects of Acquired Top management Team Turnover on Firm	Butler, F. C., Perryman, A. A., Ranft, A. L.	2012	Amerika'da 1979 to 1992 yılları arası	Yönetici değişikliği firma performansını değiştirmemiştir.

Performance Post Acquisition			faaliyet gösteren 5,394 firma	
Does Enhancing Work-Time Control and Flexibility Reduce Turnover? A Naturally Occurring Experiment	Moen, P., Kelly, E. L., Hill, R.	2011	Amerika Best Buy'da faaliyet gösteren 775 çalışan	Çalışanların seviyeleri, görev süreleri ve ev iş dengesi çalışan sirkülasyonunu etkilemektedir.
Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover.	McElroy, J. C., Morrow, P. C., Rude, S. N.	2001	Amerika'da faaliyet gösteren 31 şirket	Çalışan değişikliği performans üzerinde negatif etki göstermektedir.
Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model	Abelson, M. A., Baysinger, B. D.	1984	Teorik Çalışma	Çalışan değişiminde fonksiyonel/işlevsiz devir olmak üzere optimal bir yaklaşım olmalıdır. Çalışan performansı yüksekse, kuruluş için işlevsiz, çalışan performansı düşükse fonksiyonel bir devirdir.
An Examination of the Relationships Between Turnover Functionality, Turnover frequency and organizational performance	Beadles, N. A., Lowery, C. M., Petty, M. M., Ezell, H.	2000	Amerika'da 1750 mağaza çalışanı	Çalışan sirkülasyonu sık gerçekleştiğinde satışa etki etmemekle birlikte fonksiyonel olduğunda etki etmektedir.
A STUDY ON EMPLOYEE PERFORMANCE METRICS TOWARDS HDFC BANK.	RAJINI, K., PANIMALAR, M.	2018	HDFC Bankasında faaliyet gösteren 200 çalışan	Performans aktif bir yapıdır. Performans bireyler içinde ve zamanla değişmektedir.
Turnover: The Real Bottom Line	Abbasi, S. M., Hollman, K. W.	2000	Teorik Çalışma	Çalışanların işten ayrılmalarının başlıca nedenleri, iş alma uygulamaları, yönetim tarzı, tanınma eksikliği, rekabetçi tazminat sistemi eksikliği ve toksik işyeri ortamıdır.
Executive Turnover – Firms' subsequent performances and the moderating role of	Gjerløv-Juel, P.	2019	Danimarka'da 1995 to 2007 arasında faaliyet gösteren	Çalışan süresinin uzaması yönetici değişikliğinin performans

organizational characthereistics			firmalarda çalışan 516 yönetici	üzerindeki etkisini azaltmaktadır.
An empirical test of the inclusion of job search linkages into Mobley's model of the turnover decision process	Spencer, D. G., Steers, R. M., Mowday, R. T.	1983	Amerika'da bir üniversitede faaliyet gösteren 450 çalışan	İş tatmini ve işten ayrılma arasında direkt olmasa da indirekt bir ilişki vardır.
İş Değerleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinin Bireysel İş Performansı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma	Altaş, S. S.	2019	Sakarya otomotiv ve yan sanayide faaliyet gösteren 332 çalışan	İş değerleri değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireysel iş performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu göstermektedir.
A Comparative Review of Turnover Models and Recent Trends in Turnover Literature	Samad, A., & Saufi, R. A.	2017	Teorik Çalışma	Geleneksel olarak akademisyenler, çalışan sirkülasyonunun ana yordayıcıları olarak iş tatmini, örgüte bağlılık, performans, iş arama ve iş fırsatlarını vurguladılar ancak, 21. yüzyılda çalışma yaşam dengesi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel itibar öne çıkmıştır.
Mobley revisited: dynamism in the process of employee turnover	Lee, G. J., & Rwigema, H.	2005	Güney Afrika'da servis ve perakende sektöründe faaliyet gösteren 108 beyaz yakalı çalışan	Çalışanların iş tatminleri azaldıkça bağlılıkları da azalmakta ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır.
A Unified Model of Turnover from Organization	Allen C. Bluedorn		Amerika'da büyük bir sigorta şirketinde faaliyet gösteren 329 çalışan	Üç model sentezlenerek tek bir çalışan sirkülasyonu modeli geliştirilmiştir.
Job and community embeddedness on voluntary turnover	Michael J. Thome, Jessica M. Greenwald	2019	Amerika'da mühendislik faaliyetleri yürüten 2,297 çalışan	Çalışanın iş yerine uzaklığı işten ayrılmasını arttırmakta iken işine gömülü olması

				işten ayrılmasını azaltmaktadır.
Why Do Salespeople Quit? An Empirical Examination of Own and Peer Effects on Salesperson Turnover Behavior	SARANG SUNDER, V. KUMAR, ASHLEY GORECZNY, TODD MAURER	2017	Satışta faaliyet gösteren 6,727 çalışan	Çalışanların çalışma arkadaşlarının ayrılması işten arılma niyetlerini arttırmaktadır.
Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramı: Müdürlerin Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü*	Zeynep Meral TANRIÖĞEN, Ramazan BAŞTÜRK, Meral Uras BAŞER	2014	Denizli ilinde resmi ilköğretim okullarında görev yapan 618 öğretmen	Öğretmenlere göre ilköğretim okulları müdürlerinin en çok tercih ettikleri liderlik davranışı insan kaynaklı liderlik olmuştur
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ: MODELLERİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN BOYUTLAR AÇISINDAN BİR İNCELEME	Arş. Gör. Dr. Tuba YİYİT	2017	Literatürde sıklıkla kullanılan 20 örgüt kültürü modeli	Çalışma sonucunda 47 farklı boyutun örgüt kültürü modellerinin oluşumunda rol oynadığı görülmüştür.
Örgüt Kültürü ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Temel Motivasyon Kaynaklarının Biçimleyici Rolü	İnan ERYILMAZ Asena ALTIN GÜLOVA	2019	Türkiye'de kamu ve özel havacılık sektörlerinde faaliyet gösteren 265 çalışan	Örgütlerinde en fazla hiyerarşi ve klan kültürü algılamaktadırlar. Klan kültürü algısı ile bağlamsal performansın ilişkili olduğu bulgulanmıştır.
HOFSTEDE'NİN KÜLTÜR BOYUTLARI ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇEYE UYARLANMASI; GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI*	Ahmet SAYLIK	2019	Türkiye'de Ankara ilinde görev yapan toplam 245 öğretmen.	Hofstede'nin geliştirdiği toplumsal düzeydeki kültürel değerler ölçeğini, bireysel bağlamda ele alan, Yoo, Donthu ve Lenartowicz'in (2011) Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması, geçerlik ve güvenilirliğinin sınanmıştır.
CAMERON VE QUINN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİNİN GÜVENİRLİK VE	NİLÜFER YÖRÜK KARAKILIÇ	2019	Afyon ilinde mermer sektöründe faaliyet gösteren 246 çalışan	Elde edilen bulgular bu ölçeğin Türkçe'deki güvenilirlik ve geçerliğinin uygun

GEÇERLİĞİNİN TEST EDİLMESİ				olduğuna işaret etmektedir.
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KURMA YÖNTEMLERİ VE KARŞILAŞILAN İLETİŞİM ENGELLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	Süleyman KARAÇOR, Ali ŞAHİN	2004	Türkiye'de faaliyet gösteren 192 sağlık çalışanı	Araştırma kapsamına alınan hastanelerde karşılaşılan iletişim sorunları, terminolojik, fiziksel ve teknolojik faktörlerden ziyade uygulama süreçleri, zaman darlığı, yöneten ve yönetilen ilişkisinden kaynaklanmaktadır
The role of organizational communication in structuring interpersonal relationships	Nicolae Mitrofan, Alina Bulborea	2012	Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 66 çalışan	İşyerindeki etkili iletişim, bir kuruluşun başarısı veya başarısızlığı için önemlidir. Astlar ve yöneticiler arasında kişilerarası iletişim ile sıkı ilişkiler kurarak, kuruluş içindeki faaliyet uzun vadede iyileşebilir.
25 years of research in online organizational communication. Review article	García-Orosa, Berta	2019	Literatürde 1995 ve 2019 yılları arasında gerçekleştirilen 161 çalışma	Son yedi yılda iletişim müdürleri dijital teknolojiler ile örgütsel iletişimin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemeye çalışmaktadır.
The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings	Osman YILDIRIM	2014	Tekstil sektöründe faaliyet gösteren 200 çalışan	Etkili iletişim yöneticiler ve çalışanlar arasında uygun kanallar oluşturur ve örgütün genel performansına dolaylı olarak katkıda bulunur.
Organizational Communication: Perceptions of Staff Members' Level of Communication Satisfaction and Job Satisfaction	Priti Sharma, James Lampley, Donald Good	2015	Amerika'da faaliyet gösteren 2,600 çalışan	Genel iletişim memnuniyeti ve iş memnuniyeti arasında güçlü bir korelasyon bulunmuştur.
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM SÜRECİNDE YÖNETİCİLERİN	Yavuz Tuna	2009	İzmir'de Yaşar Holding bünyesinde	Örgüt içerisindeki iletişim sürecinde ve iletişimin kalitesinin belirlenmesinde

DUYGULARINI YÖNETEBİLME YETERLİLİKLERİ			faaliyet gösteren 139 çalışan.	yöneticilerin özyönetim ile ilgili duygusal yeterliliklerinin etkin rol oynadıklarını göstermektedir.
The Measurement of Organizational Commitment	RICHARD T. MOWDAY, RICHARD M. STEER, LYMAN W. PORTER	1979	9 örgüte faaliyet gösteren toplam 2563 çalışan	Geliştirilen örgütsel bağlılık anketinin kullanılabilirliği kanıtlanmıştır.
Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support	K. Övgü Çakmak-Otluoğlu	2012	İstanbulda faaliyet gösteren 380 beyaz yakalı çalışan	Örgütsel hareketlilik tercihi ile örgütsel bağlılığın üç bileşeni arasındaki olumsuz ilişkileri gösteren tüm hipotezler desteklenmiştir
An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness	Harold L Angle, James L. Perry	1981	A total of 24 organizations, which operated fixed-route bus services in western United States total employee sample was 1244, while the transit manager sample was 96.	Örgütsel bağlılık ile örgütsel uyumluluk ve işten ayrılma arasında ilişki vardır fakat çalışan maliyeti ve devamsızlık arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.
Antecedents and outcomes of organizational commitment.	Richard M. Steers	197	Farklı sektörlerde görev alan 501 çalışan	Örgütsel bağlılığın öncülleri oldukça farklıdır. Bunlar arasında başarı, örgüte bakış açısı, eğitim ve örgüte bağlılık yer amaktadır.
Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. Technical Report No. 16	LYMAN W. PORTER, RICHARD M. STEERS, PAUL V. BOULIAN	1973	The subjects in this study were drawn from two classes or groups of psychiatric technician trainees employed by a major west coast hospital	Bu çalışmanın en büyük bulgusu, örgütsel bağlılığın çalışan sirkülasyonu konusunda iş tatmininden daha önemli olduğudur.
A three-component conceptualization of	John P.Meyer, Natalie J.Allen	1991	Teorik Çalışma	Literatürdeki çalışmalar doğrultusunda üç

organizational commitment				bileşenli örgütsel bağlılık modeli sunulmuştur.
Organizational Commitment and Job Performance It's the Nature of the Commitment That Counts	John P. Meyer, Sampo V. Paunonen, Ian R. Gellatly, Richard D. Goffin, Douglas N. Jackson	1989	Yemek servisinde faaliyet gösteren 114 çalışan	Duygusal bağlılık ve üç performans ölçüsü arasında ilişki ortaya çıkmıştır.
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ -BİR UYGULAMA	M. Kürşad TİMURÖĞLU Ensar BALKAYA	2016	Erzurum ilinde devlet hastanelerinde çalışan 257 hemşire	Kavramsal modelin iki temel değişkeni olan örgütsel iletişim ve iş motivasyonu arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel iletişim etkinliği çalışan açısından çevresel bir tetikleyici olarak algılanmaktadır
Relationship between Corporate Culture and Organizational Performance	Ionica ONCIOIU, Alina STANCIU, Carmen BOTEANU, Florentina-Raluca BÎLCANİ	2016	Romanyada faaliyet gösteren 5 firma	Örgüt kültürü yüksek performans sağlamanın yanı sıra örgütün başarısını etkileyen kritik bir faktördür.
ÜÇ BAĞLILIK UNSURU EKSENİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Ufuk DURNA, Veysel EREN	2005	Niğde ilinde faaliyet gösteren 300 sağlık çalışanı	Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile çalışanların bağlı bulunduğu kurum, çalışanların yaşı, medeni hali ve kıdemleri arasında ilişki bulunmuşken, süreklilik bağlılığı ile bu değişkenlerin hiçbirisiyle herhangi bir ilişki bulunamamıştır.
TURİZM SEKTÖRÜNDE DURUMSAL FAKTÖRLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	Güçlü, H.	2006	Ege bölgesinde otellerde faaliyet gösteren 557 çalışan	Sayfiye otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamada hangi durumsal faktör grubunun ve değişkenlerin daha etkili olduğu gözlemlenmiştir.

Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma	Yrd. Doç. Dr. Yavuz DEMİREL	2008	İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren 141 çalışan	Araştırmada, örgüt ve yöneticiye olan güvenin çalışanların duygusal ve devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif etkiler meydana getirdiği fakat normatif bağlılık üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.
YÖNETİMDE YENİ BİR PARADİGMA: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Levent Bayram	2005	Teorik Çalışma	Bu çalışmada, örgütsel bağlılık kavramı ile örgütsel bağlılığın işlev ve önemi üzerinde durulmuştur.
İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	Sabahat BAYRAK KÖK	2006	Pamukkale Üniversitesinde görev yapan 85 öğretim üyesi	İş tatminini etkileyen faktörlerle, akademisyenlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu düşündüğü faktörler arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık açısından ise, sadakat ve iş istekliliğine göre özellikle kimlik birliğini ölçen sorulara daha düşük değerler verildiği dikkat çekmektedir.
Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Niyeti İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması	Gökhan ULUDAĞ	2019	Ankara ilinde Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğünde faaliyet gösteren 213 çalışan	Örgütsel bağlılık ile ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu ve işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE EĞİTİM ÖRGÜTLERİ AÇISINDAN ETKİLERİ	Ahmet AVCI	2017	Teorik Çalışma	Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kurumlarıyla özdeşleşmekte, kurumlarının hedef, norm ve değerlerini içselleştirmekte ve kendilerini kurumda

				kalıcı olarak görebilmektedirler.
Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi	Dr. Güner Çöl	2004	Teorik Çalışma	Araştırmalar bağlılığı yüksek olan çalışanların, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarfettiklerini göstermektedir.
Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış	Syeda Arzu Wasti	2000	Farklı illerde faaliyet gösteren şirketlerde 914 çalışan	Duygusal bağlılığı arttırmak yöneticilerin elinde görünürken, normatif bağlılık için aynı sonuca varmak daha zordur. Bu çalışmanın diğer bir bulgusu da devamlılık bağlılığının arzu edilmeyen bir bağlılık tipi olduğudur.
Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values	Syeda Arzu Wasti	2003	Ankara'da kamu kuruluşlarında faaliyet gösteren 351 çalışan	Duygusal bağlılık, işten ayrılma niyetlerinin önemli bir öncüsüdür. Normatif bağlılık ve sosyal faktörler ise kendine özgü merkezliliği onaylayan bireyler için daha zayıf öncüdür.
Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction	Edward W. Miles, Steven L. Patrick, Wesley C. King, Jr	1996	Amerika'da üretim sektöründe faaliyet gösteren 857 saatlik çalışan ve 131 yönetici	Yöneticiler, çalışanlarda daha yüksek iş tatminine sahiptir ve iletişim iş memnuniyetinin önemli bir öncüsüdür.
BEYOND SELF-MANAGEMENT: ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF TEAM EMPOWERMENT	BRADLEY L. KIRKMAN, BENSON ROSEN	1999	Amerika'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren 111 çalışan	Yetkilendirilen takımlar daha az yetkilendirilen takımlardan daha etkilidir.

Örgütsel Kısıtların Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü	Ayşen AKBAŞ TUNA	2020	Ankara'da kamu kurumlarında faaliyet gösteren 592 çalışan	Analiz sonuçlarına göre örgütsel kısıtların, algılanan görev performansı ve bağlamsal performans üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür. Örgütsel özdeşleşme de görev performansını ve bağlamsal performansı pozitif yönde ve yüksek düzeyde etkilemektedir.
Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma	Ahmet TAYFUN, Ozan ÇATIR	2013	Sağlık sektöründe faaliyet gösteren 391 hemşire	Bulgulara göre kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına seslilikle çalışan performansı arasında negatif yönlü; örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı seslilik ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards	James R. Van Scotter, Stephan J. Motowidlo		Amerika'da havacılık sektöründe faaliyet gösteren 422 ve 991 çalışanın verileri	Bağlamsal performans yöneticilerin çalışanlarını değerlendirmelerinde her ne kadar iş tanımlarında yazılı olmasada zamanla kararlarını etkileyen bir faktördür.
Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi	Yrd. Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI*	2014	Farklı sektörlerde faaliyet gösteren 217 çalışan	İş doyumunun hem görev performansı hem de bağlamsal performansın önemli bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir.
Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis	Sema POLATCI	2014	Tokat ilinde görev yapan 134 polis memuru	Psikolojik sermaye ve alt boyutları, performans ve alt boyutları üzerindeki etki açısından bir

Teşkilatında Bir Araştırma				farklılık tespit edilmiştir.
Task performance and contextual performance The meaning for personnel selection research	Borman, Walter C. Motowidlo, Stephan J.	1997	Teorik Çalışma	Kavramsal performans önemlidir. Görev performansı ile birlikte incelendiğinde ampirik olarak farklılaşmaktadır.
Employee performance management across borders: A review of relevant academic literature	Lisbeth Claus, Dennis Briscoe	2009	1985 ve 2005 arası yayımlanan 64 araştırma	Yapılan araştırmaların tasarımında zayıflık gözlemlenmiştir. Araştırmalar genellikle keşif amaçlıdır ve teorik değildir.
Perspectives on Models of Job Performance	Chockalingam Viswesvaran, Deniz S. Ones	2000	Teorik Çalışma	Mevcut literatür performans konusunda benzer metrikleri işaret etse dahi bir genelleme yapmak mümkün değildir. Gelecek çalışmalar performans boyutlarının belirleyicilerini tanımlamak için çalışmalıdır.
Comparative Analysis of Factors Affecting Employee Performance According to Job Performance Measurement Method: The Case of Performing Artists	Volkan AŞKUN, Rabia ÇİZEL, Edina AJANOVIC	2021	Antalya'da Turizm sektöründe faaliyet gösteren 305 çalışan	Bulgulara göre ülkeler arası performans farklılıkları gözlemlenmiştir. Değerlendirmeler arasında çalışanların kendileri ve yöneticilerinin onları değerlendirmeleri arasında da farklılıklar gözlemlenmiştir.
Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü*	Dr. İrfan AKKOÇ, Dr. Abdullah ÇALIŞKAN, Doç. Dr. Ömer TURUNÇ	2012	Ankara'da faaliyet gösteren 348 yazılım işletmesi çalışanları	Algılanan örgütsel desteğin ve gelişim kültürünün çalışanların iş tatmini ve iş performansı üzerine etkilerinin bulunduğu, İş

				tatmininin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.
Organizational culture, person±culture @t, and turnover: a replication in the health care industry	CHRISTIAN VANDENBERGHE	1999	Belçikada sağlık sektöründe faaliyet gösteren 565 çalışan	Kişisel değerleri örgütün değerleri ile yakın olan kişilerin örgütte kalmalarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.
Why Do Managers Leave Their Organization? Investigating the Role of Ethical Organizational Culture in Managerial Turnover	Maiju Kangas, Muel Kaptein, Mari Huhtala, Anna-Maija La'nsa', Pia Pihlajasaari Taru Feldt		Finlandiya'da faaliyet gösteren 455 çalışan	Etik değerler çalışanların iş değiştirmre isteklerini azaltmakla birlikte yöneticilerin şirkette kalma isteklerini arttırmaktadır.
Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry	Amelda Paltu, Marissa Brouwers	2020	Afrika'da üretim sektöründe faaliyet gösteren 600 çalışan	Toksik liderlik, iş tatmini, iş değiştirme isteği ve bağlılık ile örgüt kültürü arasında direkt ve indirekt olarak ilişkiler tespit edilmiştir.
Impact of Organizational Culture on T^irnovner Intentions in BPO Sector in India	Sulakshna Dwivedi, Sanjay Kaushik, Luxmi	2013	Hindistanda faaliyet gösteren çalışanlar	Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık çalışan sirkülasyonunu azaltmaktadır. by organizational culture andcommitment.
Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması	Doç. Dr. Meltem ONAY ÖZKAYA , Yrd. Doç. Dr. İpek DEVECİ KOCAKOÇ, Emre KARAA	2006	İzmir ve Manisa şehirlerinde faaliyet gösteren 146 çalışan alınmıştır.	Demokratik değişkenler örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir
110 üniversitelerde- orgut-kulturu-olcegi-toad	MEHMET FATİH KÖSE	2017	Ankara'daki üniversitelerde faaliyet göstere 647 akademisyen	Türk yükseköğretim kurumlarında, rekabetçi değerler çerçevesinde yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür şeklinde isimlendirilebilecek üç farklı

				kültür tipi gözlenmektedir.
Impact of communication satisfaction and work-life balance on employee turnover intention	Mohamed Kamal Abdien	2019	Mısırda otelcilik sektöründe faaliyet gösteren 515 çalışan	İletişim tatmini ve ev-iş dengesi çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.
Communication Channels as Implementation Determinants of Performance Management Framework in Kenya	Dr. Jane Sang		Kenya'da sağlık sektöründe faaliyet gösteren 510 çalışan	İletişim büyük ölçüde çalışanın tutumunu etkilemektedir. Çalışanları etkin bir şekilde yönetmek için örgütlerin doğru iletişim stratejilerini oluşturmaları gerekmektedir.
Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study	Phillip G. Clampitt, Cal W. Downs	1993	Farklı iki sektörde faaliyet gösteren 175 çalışan	İletişimin üretkenlik üzerinde etkisi vardır.
Örgütsel İletişim Açısından Örgütlerde Söylenti ve Dedikodunun Değerlendirilmesi	Kerim KARADAL, Fahrettin HEKİMOĞLU	2020	Bursa'da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 20 çalışan	Gayri resmi iletişim yollarından söylenti ve dedikodunun resmi iletişim yollarından oluşan yetersizlikleri kapatması için kullanıldığı görülmüştür.
ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE İŞ TATMİNİ ETKİLEYEN BOYUTLARIN ANALİZİ: ÇOK ULUSLU VE ULUSAL ÖLÇEKLİ ÖRGÜTLER ÜZERİNDEN KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRME	Ash İÇİL TUNCER, Mehmet Umut TUNCER	2015	Antalya'da Turizm sektöründe faaliyet gösteren 296 çalışan	Sonuçlar örgüt içi iletişimin iş tatmini üzerinde kuvvetli bir etkisinin olduğu göstermiştir.
Devam Bağlılığı, Presenteeism ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel	Hakan KENDİR, Emin ARSLAN, Handan ÖZÇELİK BOZKURT	2018	Antalya'da turizm sektöründe faaliyet gösteren 407 çalışan	Çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin presenteeism dikkat

İşletmelerinde Bir Araştırma				dağınıklığından kaçınamama boyutu üzerinde pozitif yönlü zayıf bir etkisinin olduğu saptanmıştır.
THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN EMPLOYEE TURNOVER IN LOGISTICS ACTIVITIES OF FOOD SUPPLY CHAIN	Ana Živković, Jelena Franjković, Davor Dujak	2021	Hırvatistan'da yiyecek tedarik zinciri endüstrisinde faaliyet gösteren 121 çalışan	Duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında direkt be güçlü bir etki bulunmuşken normatif bağlılık için bir etkiye rastlanmamıştır.
The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees	Amlan Haque, Mario Fernando, Peter Caputi	2019	Avustralya'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren 200 çalışan	Bağlı yöneticiler çalışanların işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.
The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Turnover Intention in State-Owned Enterprises in Ghana. The Mediating Role of Organisational Commitment	Francis Donkor, William Ansah Appienti, Ellen Achiaah	2021	Gana'da kamu kuruluşlarında faaliyet gösteren 300 çalışan	Dönüşümcü liderlik stili ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde örgütsel bağlılığın etkisi vardır.
ALTERNATIVE CONCEPTUALIZATIONS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN VOLUNTARY TURNOVER AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE	JASON D. SHAW, NINA GUPTA, JOHN E. DELERY	2005	Amerika'da faaliyet gösteren 299 çalışan	Gönüllü işten ayrılma ve iş yeri performansı arasında negatif etki gözlemlenmiştir.
Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması	Beril SALTİK, Agah Sinan ÜNSAR, Adil OĞUZHAN	2015	Devlet üniversitesinde faaliyet gösteren 350 öğretim elemanı	Çalışanların sosyo-demografik değişkenleri ile örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi belirleme yönelik yapılan

				analizde demografik değişkenlerle iletişim ve bağlılık alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.
Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması	Sdıka Gizir	2007	Teorik Çalışma	Her örgütün kendine özgü bir kültürü olması nedeniyle, her örgütün aynı zamanda da kendine özgü bir iletişim sürecinin olduğu ileri sürülmektedir.
“ÖRGÜT KÜLTÜRÜ” VE “İLETİŞİM DOYUMU” İLE BİREYSEL ÖZELLİKLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ	Erhan Eroğlu, Güliden Özkan	2009	Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nde faaliyet gösteren 68 çalışan	Ortaya çıkan en önemli sonuç çalışanların görev türü dışında kalan diğer bireysel özellikleri –yaş, cinsiyet, eğitim, görev süresi- ile örgüt kültürü algıları ve iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamış olumasıdır.
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ; ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ'NDE BİR UYGULAMA	Bayram ALAMUR	2005	Anadolu Üniversitesinde faaliyet gösteren 74 araştırma görevlisi	Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde güçlü bir kültür ve bağlılık sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında iki kavram arasında ilişki olduğuna dair sonuçlar da mevcuttur.
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	Doç. Dr. İlhami YÜCEL, Öğr. Gör. Daimi KOÇAK	2014	Havacılık sektöründe faaliyet gösteren 253 çalışan	Örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkilere ait sonuçlar incelendiğinde aralarında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi:	Çağdaş Erkan AKYÜREK, Şükrü Anıl TOYGAR, Tolga ŞENER	2013	Ankara'da sağlık sektöründe faaliyet gösteren 93 çalışan	Örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir

Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma				ilişki olduğu gözlemlenmiştir.
Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı ve Motivasyon Faktörleri ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet İşletmeleri Açısından İncelenmesi	Adem BALTACI, Ramazan TİYEK, Hüseyin BURGAZOĞLU	2016	Farklı sektörlerde faaliyet gösteren 223 çalışan	İletişim tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık ve performans arasında anlamlı ilişkiler mevcut iken iletişim tatmin düzeyi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.
STUDY ON ORGANIZATIONAL CULTURE AND TURNOVER INTENTION IN INTERNATIONAL INFORMATION TECHNOLOGY FIRMS IN SRI LANKA	Haggalla, Y., Jayatilake, L.V.K	2017	Sri Lanka'da bilişim sektöründe faaliyet gösteren 188 çalışan	Örgüt kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunmuştur.
Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors	Nancy Befort, Keith Hattrup	2003	Amerika'da yazılım sektöründe faaliyet gösteren 88 yönetici	Yöneticiler, deneyim kazandıkça çalışanların görev performansından ziyade bağlamsal performanslarına önem vermektedir.
MEASURING ORGANIZATIONAL COMMUNICATION	KARLENE H. ROBERTS, CHARLES A. O'REILLY	1974	Amerika ve İngiltere'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren 1218 çalışan	Kuruluşlar içindeki ve arasında iletişimin boyutlarını karşılaştırmak için kullanılacak bir ölçüm yönteminin geliştirilmiştir.
A FACTOR ANALYTIC STUDY OF COIVJIVIUNICATIO N SATISFACTION	Cal W. Downs, Michael D. Hazen		Amerika'da faarklı eyaletlerde faaliyet gösteren 510 çalışan ve yönetici	İletişim çok boyutlu bir yapıdır. İletişimi ölçmek için yeni bir anket geliştirilmiştir. İletişimin içerisinde genel örgütsel bakış açısı, örgütsel bütünleşme, süpervizörle ilişki, yatay-informal iletişim, astlarla ilişki, medya kalitesi ve iletişim iklimidir.

An investigation of the antecedents of turnover intention for manufacturing plant managers	Udo, G. J., Guimaraes, T., & Igbaria, M.	1997	Amerikada üretim sektöründe faaliyet gösteren 216 yönetici	Çalışmanın sonuçları, tesis yöneticileri arasındaki işten ayrılma niyetlerinin, rol stres faktörleri (rol çatışması ve rol belirsizliği), görev özellikleri, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki karmaşık bağlantıların sonucu olduğunu göstermektedir.
YÖNETİCİ DEĞİŞİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ	GÖKMEN, A.	2010	Ankara'da bi süt fabrikası	işletmede uygulanmaya başlanan yeni yönetim anlayışı ve usulleri ile işletmelerde performans seviyesinin aratabileceği ve böylelikle bir işletmede büyük yatırımlar yapmadan, sadece yönetici değişimi ve mevcut kaynakların optimal kullanılması ile verimlilik ve üretkenliğin artırılabilir. arttırılabilmektedir.
Delegating or failing to care Does relationship with the supervisor change how job autonomy effects work outcomes	Jakob Luring, Annamaria Kubovcikova	2022	Kuzey Avrupa ülkelerinde eğitim gören 451 doktora öğrencisi	özerk bir şekilde iş yapılması ve işin çıktılarları arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir.
Organisational Culture and Employee Turnover in Saudi Arabian Banks	Abdullah Aldhuwaihi, Himanshu Shee	2015	Suudi Arabistan'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 258 çalışan	İş tamini ile klan, adokrasi ve hiyerarşi kültürleri arasında ilişki vardır. Örgütsel bağlılık ile klan ve adokrasi arasında ilişki gözlemlenmiştir.
The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and	Lok, Crawford	2003	Hong Kong ve Avustralyada faaliyet gösteren 337 yönetici	İnovatif ve destekleyici kültürlerin ve liderlik tarzının iş tamini ve örgütsel bağlılık üzerinde

organisational commitment				olumlu etkisi olmaktadır.
İşletme Kültürünün Finansal Performansa Etkisi: Eleştirel Bir Literatür Taraması	Adem BÖYÜKASLAN, Hasan Rıza AŞIKOĞLU, Belkıs ÖZKARA	2017	Literatürde yer alan 16 çalışma	Alan çalışmalarından işletme kültürünün finansal performansın asıl belirleyicisi ve asıl etkileyici gücü olmadığı anlaşılabilir.
İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma	İhsan Yüksel	2005	Savunma sanayinde faaliyet gösteren 109 çalışan	Belirlenen beş ilişimi boyutunun iş tatmini üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.
Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği	Ülker ÇOLAKOĞLU, Tuğrul AYYILDIZ, Serhat CENGİZ	2009	Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 259 işgören olarak belirlenmiştir	Çalışanların eğitim durumu, departmanı, deneyim süreleri ve gelirlerine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutundaki algılama düzeylerinde önemli farklılık olduğunu göstermektedir.
Örgütlerde Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi	Bilal Çankır	2019	Üsküdar Belediyesi Temizlik İşleri Müdürlüğü'nde faaliyet gösteren 198 çalışan	Yapılan korelasyon analizi ile çalışanların işyeri performansları ile örgütsel bağlılık seviyelerinin birbirleri ile doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir.

# EK B – ANKET FORMU

14.06.2022 00:45 Okan Üniversitesi

**Okan Üniversitesi**  
İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde sürdürülen doktora çalışması için bu anket yapılmaktadır.

Anketin toplamda 6-7 dakika sürmesi öngörülmektedir.

Bu bilimsel çalışmaya yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Efe Özyurt

Tez Konusu HAKKINDA GENEL BİLGİ

Organizasyonların performansı yalnızca çalışan değişikliklerinden değil, yönetici ve üst yönetim değişikliklerinden de etkilenir. Çeşitli araştırmalara göre çalışan değişimi daha üst seviyelerde gerçekleştirildiğinde organizasyonlar içerisinde daha fazla bozulmaya neden olmanın bir diğer yandan çalışan değişiminin organizasyonlar için aslında pozitif etkileri de olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmamda yönetici değişikliğinin çalışan performansına etkisinde çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiye odaklanarak örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık'ın rolü incelenecektir.

Tez ile ilgili herhangi bir soru sormak veya sonuçları ile ilgili bilgi almak isterseniz bana [eozyurt@stu.okan.edu.tr](mailto:eozyurt@stu.okan.edu.tr) adresinden ulaşabilirsiniz.

\* Gerekli

**Demografik Özellikler**

Bu bölümde sizinle ilgili demografik özellikleri paylaşmanız istenmektedir.

1. Cinsiyetiniz \*

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

Kadın  
 Erkek

2. Yaşınız \*

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

30 ve altı  
 31 - 40 arası  
 41 - 50 arası  
 51 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz \*

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

Lise ve altı  
 Lisans  
 Yüksek Lisans ve Doktora

4. Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız \*

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

1 Yıdan Az  
 1 - 3 Yıl Arasında  
 3 - 5 Yıl Arasında  
 5 Yıdan fazla

5. Göreviniz \*

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

Çalışan  
 Yönetici

https://docs.google.com/forms/d/1ELB7HAgUdDCAKZL5VqWwYz8CFyGqGHUPQjvE/edit 1/23

https://docs.google.com/forms/d/1ELB7HAgUdDCAKZL5VqWwYz8CFyGqGHUPQjvE/edit 2/23

## 6. Çalıştığınız Departman \*

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- Satış
- Pazarlama
- Finans
- Bilgi Teknolojileri
- İnsan Kaynakları
- Diğer

## 7. Son 5 sene içerisinde yöneticiniz değişti mi? \*

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- 1-3 Sene içerisinde değişti
- 3-5 sene içerisinde değişti
- 5 Sene içerisinde değişmedi

## Çalışan Performansı

Aşağıdaki cümleler kişilerin çalıştıkları organizasyonda sergiledikleri performansa bakıldığında düşüncelerinizi yansıtmaktadır. Aşağıda sunulan 11 ifadeye ne derece katıldığınızı her ifadenin için verilen ölçek üzerinde uygun rakama seçerek belirtiniz.

## 8. Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım. \*

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- |                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                         |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Kesinlikle Katılıyorum | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Kesinlikle Katılmıyorum |

## 9. İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim. \*

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- |                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                         |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Kesinlikle Katılıyorum | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Kesinlikle Katılmıyorum |

## 10. İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım. \*

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- |                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                         |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Kesinlikle Katılıyorum | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Kesinlikle Katılmıyorum |

## 11. İş başarıları bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim. \*

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- |                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                         |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Kesinlikle Katılıyorum | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Kesinlikle Katılmıyorum |

## 12. Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim. \*

Yalnızca bir şıkki işaretleyin.

- |                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                         |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Kesinlikle Katılıyorum | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Kesinlikle Katılmıyorum |

13. Görevlerini yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim. \*

Yalnızca bir çikiri işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

14. Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü oluyordum. \*

Yalnızca bir çikiri işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

15. Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindiyim. \*

Yalnızca bir çikiri işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

16. Çerectiğinde çalışma arkadaşlarına yardım etmekteyim ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım. \*

Yalnızca bir çikiri işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

17. Organizasyon kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim. \*

Yalnızca bir çikiri işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

18. Organizasyon hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım. \*

Yalnızca bir çikiri işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

Örgüt  
Kültürü

Bu bölümde Örgüt kültürü ile ilgili 24 soru sorulmaktadır. Sorulardaki çikiri ilk olarak organizasyonunuzun mevcut yapısında, aşağıdaki tanımlamaların uygunluğu açısından: "1" Kesinlikle Uygun, "4" Kesinlikle Uygun Değil, temsil edecek çikilde işaretleyiniz.

19. Organizasyonunuzun mevcut yapısında, aşağıdaki tanımlamaların uygunluğu açısından "1" Kesinlikle Uygunu, "4" Kesinlikle Uygun Değili temsil edecek şekilde sıralayınız.

Her satırda yalnızca bir şıkta işaretleyin.

	1. Kesinlikle Uygun	2. Uygun	3. Uygun Değil	4 - Kesinlikle Uygun Değil
Organizasyonumuz, oldukça kişisel bir yerdir; geniş bir aile gibidir. İnsanlar, kendilerinden çok şey paylaşırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuz, dinamizm ve girişimciliğin olduğu bir yerdir. İnsanlar risk almaya isteklidirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuz, oldukça sonuç odaklıdır. İşin tanımlanması önceliklidir. İnsanlar oldukça rekabetçi ve baştan yönetimlerdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuz, kontrolün çok olduğu, oldukça yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacağı genellikle formal prosedürlerle belirlenmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Organizasyonunuzun mevcut yapısında, aşağıdaki tanımlamaların uygunluğu açısından "1" Kesinlikle Uygunu, "4" Kesinlikle Uygun Değili temsil edecek şekilde sıralayınız.

Her satırda yalnızca bir şıkta işaretleyin.

	1. Kesinlikle Uygun	2. Uygun	3. Uygun Değil	4 - Kesinlikle Uygun Değil
Organizasyonumuzda liderin genellikle mentörlük etme, işleri kolaylaştırma veya çalışanları yetiştirmeye örnek oluşturduğu düşünülür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuzda liderin genellikle girişimcilik, yenilikçilik veya risk almaya örnek oluşturduğu düşünülür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuzda liderin genellikle mantıklı olmaya, girişim olmaya veya sonuç odaklı olmaya örnek oluşturduğu düşünülür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuzda liderin genellikle işbirliğine, örgütlemeye veya işlerin düzenli yürütülmesine örnek oluşturduğu düşünülür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Örgüt Kültürü (2/3)

21. Organizasyonunuzun mevcut yapısında, aşağıdaki tanımlamaların uygunluğu \* açısından "1" Kesinlikle Uygunu, "4" Kesinlikle Uygun Değili temsil edecek şekilde sıralayınız.

Her satırda yalnızca bir şıkta işaretleyin.

	1. Kesinlikle Uygun	2. Uygun	3. Uygun Değil	4 - Kesinlikle Uygun Değil
Organizasyonumuzda yönetim tarzı, ekip çalışması, uzlaşma ve katılım ile karakterize edilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuzda yönetim tarzı, bireysel risk alma, yenilikçilik, örgütlük ve benzersizlik ile karakterize edilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuzda yönetim tarzı, güçlü rekabet isteği, yüksek talepler ve baskan ile karakterize edilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuzda yönetim tarzı, iş güvenliği, uyumluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerde denge ile karakterize edilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Organizasyonunuzun mevcut yapısında, aşağıdaki tanımlamaların uygunluğu \* açısından "1" Kesinlikle Uygunu, "4" Kesinlikle Uygun Değili temsil edecek şekilde sıralayınız.

Her satırda yalnızca bir şıkta işaretleyin.

	1. Kesinlikle Uygun	2. Uygun	3. Uygun Değil	4 - Kesinlikle Uygun Değil
Organizasyonumuzu bir arada tutan bağ, sadakat ve karşılıklı güvenlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuzda bağlılık yüksek düzeydedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuzu bir arada tutan bağ, yeniliğe ve gelişime olan bağlılıktır. En iyi olmaya vurgu vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuzu bir arada tutan bağ, başarıya ve amaçların gerçekleştirilmesine yapılan vurgudur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuzu bir arada tutan bağ, formal kurallar ve politikalarıdır. Örgütün kurallara uygun olarak işlenmesini sağlamak önemlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Örgüt Kültürü (3/3)

23. Organizasyonunuzun mevcut yapısında, aşağıdaki tanımlamaların uygunluğu açısından "1" Kesinlikle Uygunu, "4" Kesinlikle Uygun Değili temsil edecek şekilde sıralayınız.

Her satırda yalnızca bir şıkta işaretleyin.

	1. Kesinlikle Uygun	2. Uygun	3. Uygun Değil	4 - Kesinlikle Uygun Değil
Organizasyonumuz, insan gelişimine vurgu yapar. Yüksek güven, açıklık ve katılım sağlanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuz, yeni kaynaklar edinmeye ve zorlukların üstesinden gelmeye vurgu yapar. Yeni şeylerin denenmesine ve fırsatların peşinden koymaya değer verilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuz, rekabete ve başarıya vurgu yapar. Zorlu hedefleri tutturma ve pazarda kazanma baskındır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuz, kalıcılığa ve istikrara vurgu yapar. Verimlilik, kontrol ve kurallar önemlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Organizasyonunuzun mevcut yapısında, aşağıdaki tanımlamaların uygunluğu açısından "1" Kesinlikle Uygunu, "4" Kesinlikle Uygun Değili temsil edecek şekilde sıralayınız.

Her satırda yalnızca bir şıkta işaretleyin.

	1. Kesinlikle Uygun	2. Uygun	3. Uygun Değil	4 - Kesinlikle Uygun Değil
Organizasyonumuzda başarı, insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana ilgi olarak tanımlanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuzda başarı, benzersiz yeni ürünlere sahip olma olarak tanımlanır. Ürün lideridir ve yenilikçidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuzda başarı, iş piyasasında kazanma ve yarıştaki rakiplerini geride bırakma olarak tanımlanır. Rekabetçi piyasa liderliği önemlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizasyonumuzda başarı, yeterlilik olarak tanımlanır. Güvenilir teslimat, planlama ve düşük maliyetli ürünler önemlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Örgütsel İletişim

Aşağıdaki cümleler kişilerin çalıştığı organizasyondaki iletişim ile düşüncelerini yansıtmaktadır. Aşağıda sunulan 24 ifadeye ne derece katıldığınızı verilen ölçek üzerinde uygun rakama seçerek belirtiniz.

25. Yönetim beni organizasyon kuralları ve politikaları hakkında bilgilendirir. \*

*Yalnızca bir şikâi işaretleyin.*

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

26. Yönetim organizasyondaki kuralların ve politikaların sebeplerini söyler. \*

*Yalnızca bir şikâi işaretleyin.*

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

27. Yönetim organizasyonda neler olup bittiği hakkında bana bilgi verir. \*

*Yalnızca bir şikâi işaretleyin.*

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

28. Yönetim işimle ilgili değişikliklerin niçin yapıldığı konusunda bilgi verir. \*

*Yalnızca bir şikâi işaretleyin.*

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

14.06.2022 00:45

Okan Üniversitesi

29. Yöneticimin taleplerini anlamadığımda açıklama isteyebiliyorum. \*

Yalnızca bir şıkta işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

30. Yöneticim bölümümün gelişmesine ilişkin önerilerimi sorar. \*

Yalnızca bir şıkta işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

#### Hedef Belirleme

31. Yöneticim iş takviminin (programın) sebeplerini anlatır. \*

Yalnızca bir şıkta işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

32. Yöneticim için nasıl yapılacağı hakkında görüşlerimi sorar. \*

Yalnızca bir şıkta işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

<https://docs.google.com/forms/d/1ELB7HAgJnDCM4Zt5VqWYyZ99CFjgZHP9QVvEwdt>

14/23

14.06.2022 00:45

Okan Üniversitesi

33. Yöneticim çalışma grubumla ilgili gelecek planları hakkında beni bilgilendirir. \*

Yalnızca bir şıkta işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

34. Yöneticim ulaştığım için yararlı hedefler belirler. \*

Yalnızca bir şıkta işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

35. Yöneticimin talepleri anlaşılabilir. \*

Yalnızca bir şıkta işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

#### Eleştirel İletişim

36. Yöneticim benim kişiliğim hakkında eleştiriseldir. \*

Yalnızca bir şıkta işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

<https://docs.google.com/forms/d/1ELB7HAgJnDCM4Zt5VqWYyZ99CFjgZHP9QVvEwdt>

15/23



## 45. Yöneticim yapılan iyi işleri över. \*

Yalnızca bir çikiri işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılmıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

## 46. Yöneticim önemli kararlarda benim görüşümü alır. \*

Yalnızca bir çikiri işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılmıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

## 47. Yöneticim yaptığım iyi iş hakkında beni bilgilendirir. \*

Yalnızca bir çikiri işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılmıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

## 48. Yöneticim iyi yapılan işleri takdir eder. \*

Yalnızca bir çikiri işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılmıyorum      Kesinlikle KatılmıyorumÖrgütsel  
Bağlılık

Aşağıdaki ifadeleri, kişilerin çalıştıkları organizasyonlar hakkında çeşitli doğru ve yanlışlarına yansımaktadır. Aşağıda sunulan 18 ifadeye şu anda çalıştığınız organizasyon açısından ne ölçüde katıldığınızı verilen ölçek üzerinde uygun rakamı seçerek belirtiniz.

## 49. Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten çok mutlu olurum. \*

Yalnızca bir çikiri işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılmıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

## 50. Bu organizasyonun sorunları bana aitmiş gibi hissediyorum. \*

Yalnızca bir çikiri işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılmıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

## 51. Organizasyonuma güçlü bir "aidiyet" duygusu hissediyorum. \*

Yalnızca bir çikiri işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılmıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

## 52. Bu organizasyona "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum. \*

Yalnızca bir çikiri işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılmıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

14.06.2022 00:45

Okun Orivesitesi

53. Organizasyonumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum. \*

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

54. Bu organizasyon benim için büyük bir kişisel anlamı var. \*

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

55. Şu anda, organizasyonumda kalmak benim için hem bir tercih hem de zorunluluk. \*

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

56. İstesem bile şu anda organizasyonumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu. \*

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

<https://docs.google.com/forms/d/1ELB7HAgJnDCMkZt5VqWYyZ9FCFstgZHPQVjEwdt>

2023

14.06.2022 00:45

Okun Orivesitesi

57. Organizasyonumdan şimdiki ayrılmaya karar verirsem hayatımın çoğu altüst olur. \*

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

58. Organizasyonumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum. \*

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

59. Organizasyona kendimi bu kadar katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim. \*

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

60. Organizasyondan ayrılmaman birkaç olumsuz sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır. \*

Yalnızca bir şıkı işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

<https://docs.google.com/forms/d/1ELB7HAgJnDCMkZt5VqWYyZ9FCFstgZHPQVjEwdt>

2123

14.06.2022 00:45

Okan Üniversitesi

61. Mevcut işverenimde kalma zorunluluğu hissetmiyorum. \*

Yalnızca bir şıkta işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

62. Avantajım olsa bile, şimdiki organizasyonumdan ayrılmamın doğru olacağını düşünmüyorum. \*

Yalnızca bir şıkta işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

63. Organizasyonumdan şimdiki ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim. \*

Yalnızca bir şıkta işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

64. Bu organizasyon sadakatimi hak ediyor. \*

Yalnızca bir şıkta işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

<https://docs.google.com/forms/d/1ELB7HAgJsdCM4ZbE5vQWYyZ99CFstgGH5PIQyE/edit>

22/23

14.06.2022 00:45

Okan Üniversitesi

65. Organizasyonumdan şu anda ayrılmam çünkü içindeki insanlara karşı bir yükümlülük duygum var. \*

Yalnızca bir şıkta işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

66. Organizasyonuma çok şey borçluyum. \*

Yalnızca bir şıkta işaretleyin.

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılıyorum      Kesinlikle Katılmıyorum

Bu içerik Google tarafından oluşturulmamış veya onaylanmamıştır.

Google Formlar

<https://docs.google.com/forms/d/1ELB7HAgJsdCM4ZbE5vQWYyZ99CFstgGH5PIQyE/edit>

23/23

