

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİCİLERİN FARKLILIKLARI DESTEKLEME  
DÜZEYLERİNİN VE KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet SEYHAN

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

GAZİANTEP

Ağustos 2014

GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

## Mehmet SEYHAN

Doç. Dr. Hilmi BAYRAKTAR  
SBE Müdürü

Prof. Dr. Cengiz TORAMAN  
Enstitü ABD Başkanı

Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ  
Tez Danışmanı

İmzası:

## ÖZET

# YÖNETİCİLERİN FARKLILIKLARI DESTEKLEME DÜZEYLERİNİN VE KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

SEYHAN, Mehmet

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

Ağustos 2014, 71 sayfa

Bu araştırmada yöneticilerin, örgüt çalışanlarının sahip oldukları farklılıkları destekleme düzeylerinin ve kültürel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerine olan etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Gaziantep halı sektörü çalışanları üzerinde uygulanan anket vasıtasıyla elde edilen veriler analiz edilerek araştırmanın öne sürmüş bulunduğu hipotezler kıyaslamaya tabi tutulmuştur.

Bireylerin algıladıkları, farklılıkların desteklenmesi düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt içerisindeki kültürel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılık Yönetimi, Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık.

**ABSTRACT****A STUDY REGARDING THE EFFECTS OF THE MANAGER'S SUPPORT  
LEVEL TO THE DIFFERENCES AND CULTURE'S ON THE  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

SEYHAN, Mehmet

M.A. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

August 2014, 71 pages

In this paper it is intended to reveal the effects of the manager's support level to worker's diversities and cultural factors on organizational commitment. The data which obtained by the survey implemented to Gaziantep carpet sector employees were analyzed and compared to the hypothesis which study asserted.

Significant relationship have been identified between the level of manager's support on differences and organizational commitment. In addition significant relationship have been identified between cultural factors within the organization and organizational commitment.

**Keywords:** Diversity Management, Culture, Organizational Culture, Organizational Commitment.

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın planlanma sürecinden sonuçlandırma sürecine kadar geçen süreçte değerli görüş ve önerileri ile her zaman yol göstericim olan Tez Danışmanım Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ'a öncelikle teşekkür ederim. Gerek iş ortamında gerekse gündelik hayatta karşılaştığım zorlukların üstesinden gelmeme yardımcı olmak için bilgi ve deneyimlerini bizimle paylaşarak yardımlarını bizden esirgemeyen değerli hocalarıma, her daim gösterdikleri ilgi ve katkılarından dolayı çalışma arkadaşlarıma, yoğun çalışma koşullarına rağmen anketlerin uygulanmasına imkan vererek araştırmanın yapılabilmesine olanak sağlayan firmaların sahiplerine ve yöneticilerine, her durum ve koşulda desteklerini eksik etmeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet SEYHAN

Gaziantep, Ağustos 2014

## İÇİNDEKİLER

|                                               |      |
|-----------------------------------------------|------|
| ÖZET .....                                    | i    |
| ABSTRACT .....                                | ii   |
| ÖNSÖZ .....                                   | iii  |
| İÇİNDEKİLER .....                             | iv   |
| TABLolar .....                                | vii  |
| ŞEKİLLER .....                                | viii |
| GİRİŞ .....                                   | 1    |
| 1.1. GİRİŞ .....                              | 1    |
| ALANYAZIN .....                               | 3    |
| 2.1. FARKLILIK YÖNETİMİ .....                 | 3    |
| 2.1.1. Farklılığın Tanımı .....               | 3    |
| 2.1.2. Farklılıkların Nedenleri .....         | 3    |
| 2.1.2.1. Demografik Yapıdaki Değişimler ..... | 4    |
| 2.1.2.2. Yasal Çerçeveadaki Değişimler .....  | 4    |
| 2.1.2.3. Küresel Ekonominin Gelişmesi .....   | 6    |
| 2.1.3. Farklılığın Boyutları .....            | 7    |
| 2.1.3.1. Farklılığın İç Boyutları .....       | 7    |
| 2.1.3.1.1. Yaş Dağılımı .....                 | 7    |
| 2.1.3.1.2. Cinsiyet .....                     | 8    |
| 2.1.3.1.3. Etnik Köken .....                  | 10   |
| 2.1.3.2. Farklılığın Dış Boyutları .....      | 10   |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.3.2.1. Kişilik.....                                                                       | 11 |
| 2.1.3.2.2. Eğitim Düzeyi.....                                                                 | 11 |
| 2.1.3.2.3. Din .....                                                                          | 11 |
| 2.1.3.2.4. Engellilik.....                                                                    | 12 |
| 2.1.3.3. Farklılığın Örgütsel Boyutu .....                                                    | 13 |
| 2.1.3.3.1. Örgütsel Rol ve Statü .....                                                        | 13 |
| 2.1.3.3.2. Çalışma Şekilleri.....                                                             | 14 |
| 2.1.4. Farklılıkların Yönetiminin Önemi .....                                                 | 14 |
| 2.1.4.1. Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık Yönetiminin Olası Faydaları ve Sakıncaları..... | 15 |
| 2.2. KÜLTÜRÜN BOYUTLARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....                                                | 16 |
| 2.2.1. Kültür.....                                                                            | 16 |
| 2.2.1.1. Hofstede'in Kültür Boyutları .....                                                   | 19 |
| 2.2.1.1.1. Güç Mesafesi .....                                                                 | 19 |
| 2.2.1.1.2. Belirsizlikten Kaçınma .....                                                       | 19 |
| 2.2.1.1.3. Bireycilik/Kolektivizm .....                                                       | 20 |
| 2.2.1.1.4. Erillik/Dışillik .....                                                             | 21 |
| 2.2.2. Örgüt Kültürü .....                                                                    | 22 |
| 2.2.2.1. Örgütsel Kültürün Özellikleri .....                                                  | 23 |
| 2.2.2.2. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....                                                  | 24 |
| 2.2.2.3. Örgüt Kültürünün Unsurları.....                                                      | 25 |
| 2.2.2.4. Örgütsel Kültür Modelleri.....                                                       | 29 |
| 2.2.2.4.1. Grup Kültürü.....                                                                  | 29 |
| 2.2.2.4.2. Gelişimsel Yaklaşım .....                                                          | 29 |
| 2.2.2.4.3. Rasyonel Kültür .....                                                              | 29 |
| 2.2.2.4.4. Hiyerarşi Kültürü .....                                                            | 30 |
| 2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....                                                                   | 30 |

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı .....                                     | 30        |
| 2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....                         | 31        |
| 2.3.2.1. Kişisel- Demografik Faktörler .....                                | 31        |
| 2.3.2.2. Örgütsel Faktörler .....                                           | 32        |
| 2.3.2.3. Örgüt Dışı Faktörler .....                                         | 34        |
| 2.3.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar .....                         | 34        |
| 2.3.4. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması ..... | 35        |
| 2.3.4.1. Duygusal Bağlılık .....                                            | 36        |
| 2.3.4.2. Devam Bağlılığı .....                                              | 36        |
| 2.3.4.3. Normatif Bağlılık .....                                            | 36        |
| <b>MATERYAL VE YÖNTEM .....</b>                                             | <b>37</b> |
| 3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı .....                                     | 37        |
| 3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....                                   | 38        |
| 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem .....                                  | 40        |
| 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                      | 40        |
| 3.5. Veri Toplama Yöntemi .....                                             | 40        |
| 3.6. Güvenilirlik Analizleri .....                                          | 41        |
| 3.7. Faktör Analizleri .....                                                | 42        |
| <b>BULGULAR VE TARTIŞMA .....</b>                                           | <b>45</b> |
| 4.1. Demografik Veriler .....                                               | 45        |
| 4.2. Analiz ve Hipotez Yorumları .....                                      | 46        |
| <b>SONUÇ .....</b>                                                          | <b>60</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                       | <b>62</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                          | <b>69</b> |
| <b>EK A.1. ANKET FORMU .....</b>                                            | <b>69</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                                       | <b>71</b> |

**TABLÖLAR**

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo2. 1 Uluslararası Mevzuat .....                                            | 4  |
| Tablo2. 2 AB Enstrümanları .....                                                | 5  |
| Tablo2. 3 ABD Federal Yasaları .....                                            | 6  |
| Tablo2. 4 Çok Boyutlu Modeller Çerçevesinde Örgütsel Bağlılığın Boyutları ..... | 35 |
| Tablo 4. 1 Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Veriler .....             | 45 |
| Tablo 4. 2 Demografik Unsurlar- Bağlılık Türleri Korelasyon Tablosu.....        | 46 |
| Tablo 4. 3 Regresyon Analizi Tablosu.....                                       | 47 |
| Tablo 4. 4 Anova Özet Tablosu .....                                             | 48 |
| Tablo 4. 5 Korelasyon Özet Tablo .....                                          | 49 |
| Tablo 4. 6 Hipotez Sonuç Tablosu .....                                          | 58 |

**ŞEKİLLER**

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 2. 1 Kültür Seviyeleri .....                          | 25 |
| Şekil 2. 2 Kültürün Katmanları: Yüzeyden Derine Doğru ..... | 26 |
| Şekil 2. 3  atışan Değerler şeması .....                    | 28 |
| Şekil 3. 1 Araştırmanın Teorik Modeli .....                 | 38 |

## GİRİŞ

### 1.1.GİRİŞ

Örgütlerin içlerinde bulundukları çevrenin hızlı ve sürekli olarak değişkenlik göstermesi örgütleri klasik, durağan yönetim anlayışından çıkarmakta ve örgütün pazardaki konumunu sürekli olarak güncellemesi gibi zorunluluklarla karşı karşıya getirmektedir. Bunun sağlanabilmesi için örgütün dış çevresinde olduğu gibi kendi bünyesinde bulunan devinimleri de göz önünde bulundurmak durumundadır. Şüphesiz bir örgütü meydana getiren bireylerin nitelikleri ve tutumları o örgüt için en hayati unsurlar arasındadırlar. Mobilitenin ve iletişim olanaklarının son derece yaygınlaştığı günümüzde örgütler bünyelerinde birbirinden oldukça farklı niteliklere sahip çalışanları bünyelerinde barındırmak zorundadırlar.

Önceki dönemlerde farklılıklar bir tehdit olarak algılanmakta ve bertaraf edilmesi gereken bir unsur olarak ele alınmaktaydı. Değişen yönetsel algı farklılıkları bünyesinde barındıran bir örgüt yapısına sahip olmanın salt tehdit içermediğini bunun yanı sıra fırsatları da bünyesinde barındırdığını kavramıştır.

İşgücünde farklı perspektiflerin varlığı zor koşullar altında çözüm üretebilme olanaklarını arttırır ve yapılması zor olan işleri başarabilecek yetenekte kişilerin olma olasılığını yükseltir. Bunun yanı sıra farklılığın görece fazla olduğu ve uygun bir biçimde yönetilemediği durumlarda güvensizlik ve çatışma ihtimali de artar. Bir örgütteki farklı alt grupların sayısı arttıkça örgütün ortak bir değer etrafında bir araya gelmesi ihtimali azalır. Bundan dolayı liderler için farklılık yönetimi oldukça önemli ancak bir o kadar da zor bir sorumluluktur (Yukl, 2008:453).

İletişim ve ulaşım olanaklarında, teknolojik gelişmelerde ve sermayenin hareket kabiliyetinde ki artış, sınırların belirsizleşmesi gibi süreçlerin bir sonucu ve aynı zamanda sebebi olan küreselleşmenin ortaya çıkması beraberinde kültürün de ortak bir ifade ile açıklanmasını zorunlu kılmıştır. İçlerinde bulundukları toplumlardan soyutlanamayacak olan örgütlerin de değişen kimlik yapısı farklı kültürlerden bireyleri

bünyelerinde barındırmalarını dolayısı ile bu farklılıkları anlamaları gereğini ortaya çıkarmıştır.

Örgüt kültürünün dinamikleri yeterince anlaşıldığı takdirde birey, kimi zaman rasyonel olmayan kişi ve davranışları gözlemlediğinde bunların arka planında yatan normları da algılayabilecek dolayısıyla kabullenmese bile anlayabilir hale gelecektir (Schein, 2004:10). Aynı zamanda bu kalıpların değiştirilmesinin zorluğu da aynı sürecin sonunda gözlenebilmektedir. Bu kalıpların içselleştirilmesi durumunda ise birey faaliyet gösterdiği örgütün bir parçası haline gelecektir.

Bu çalışmayı oluşturan üç ana bölümün ilkinde konuya ilişkin alanyazın hakkında genel bir tarama yapılmıştır. Daha sonraki bölümde araştırmanın metodolojisine ilişkin olarak araştırmanın sorusu, önemi, amacı, modeli, kapsamı, kısıtları, hipotezleri ve kullanılan yöntemler yer almaktadır. Devamında ise araştırmada elde edilen bulgulara ilişkin sonuç ve önerilerin sunumuyla çalışma tamamlanmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ALANYAZIN

#### 2.1.FARKLILIK YÖNETİMİ

Bu bölümde farklılık ve farklılık yönetimi kavramlarının tanımı, nedenleri, boyutları ve sahip oldukları önem hakkında bilgiler yer almaktadır.

##### 2.1.1. Farklılığın Tanımı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde farklılık; “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” olarak ifade edilmektedir. Ayrıca felsefî açıdan “doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde ifadesi de Türk Dil Kurumu sözlüğünde yer almaktadır.

En temel farklılık tanımı; bireyler arasında ırk, cinsiyet, kültür, cinsel eğilim, yaş ve fiziksel özellikler gibi açılardan aynı olmama durumudur (Sonnenschein, 1997:3). Yukarıda sıralanan ve kolaylıkla gözlemlenebilen özelliklerin, farklılığın temelini oluşturduğu doğru olmakla birlikte bu tanım farklılık için yeterli olamamaktadır. Daha geniş bir açıdan farklılık; sosyo-ekonomik durum, kişilik, iş yapma biçimleri, eğitim düzeyi, çalışanın hiyerarşik pozisyonu gibi unsurları da kapsamaktadır (Luthans, 1994:50).

Daha genel bir ifadeyle farklılık; bir grupta, örgütte veya toplumda bulunan bireylerin kimlik, coğrafi ve etnik köken, yaş, cinsiyet, fiziksel yeterlilik, eğitim düzeyi, yaşam stili, yetiştirme tarzı, değer yargıları, aile durumu gibi özelliklerinin ayırt edici bir karışımıdır (Memduhoğlu, 2007:11).

##### 2.1.2. Farklılıkların Nedenleri

Farklılığın tanımı kadar nedenleri de çeşitlilik göstermektedir. Bundan dolayı aşağıda en temel sınıflandırmalar yer almaktadır.

### 2.1.2.1. Demografik Yapıdaki Değişimler

Eğitim ve sosyal bilinç düzeyinde ki artışa bağlı olarak kadınların giderek artan oranlarda işgücüne katılması sonucu hem örgütsel boyutta hem de toplumsal boyutta birçok köklü değişim zorunlu hale gelmiştir. Ekonomik özgürlüğe sahip olan kadınların toplumsal bazda daha fazla etkin hale gelmesi erkek egemen toplumların yapılarında tek ebeveynli aileler, artan boşanma oranları, aile reisliği kavramının anlamsız hale gelmesi gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

### 2.1.2.2. Yasal Çerçeveadaki Değişimler

Farklılıkların günümüz şartlarıyla ele alındığı yasal çerçevenin tarihçesi 1950'lere dayanmaktadır. Dünyanın değişik güç merkezlerine bağlı olarak değişkenlik gösteren ihtiyaçlara karşılık olarak birbirinden farklı şekillerde oluşturulan yasaların özünde farklı özelliklere sahip olmanın avantaj veya dezavantajlarını bertaraf ederek "eşit fırsat" imkanlarının yaratılması amaçlanmaktadır. Bu konuya ilişkin hazırlanan çalışmalar sırasıyla uluslararası mevzuat, AB enstrümanları ile ABD federal yasaları şeklinde ve kendi içlerinde kronolojik olarak aşağıda yer almaktadır.

Tablo2. 1 Uluslararası Mevzuat

|                                                                                       |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi                                                    | 10 Aralık 1948 |
| İnsan Hakları ve Temel Özgürlüklerin Korunması Sözleşmesi                             | 4 Kasım 1950   |
| Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar uluslararası Sözleşmesi                           | 16 Aralık 1966 |
| Medeni ve Siyasi Haklar uluslararası Sözleşmesi                                       | 16 Aralık 1966 |
| İrk Ayrımcılığının Bütün Biçimlerinin Tasfiyesine Dair Birleşmiş Milletler Sözleşmesi | 4 Ocak 1969    |
| İşkenceye Karşı Birleşmiş Milletler Sözleşmesi                                        | 9 Aralık 1975  |
| Kadınlara Karşı Ayrımcılığın Tasfiyesine Dair Birleşmiş Milletler Sözleşmesi          | 18 Aralık 1979 |
| Çocuk Haklarına Dair Birleşmiş Milletler Sözleşmesi                                   | 20 Kasım 1989  |
| Engelli Kişilerin Haklarına Dair Birleşmiş Milletler Sözleşmesi                       | 13 Aralık 2006 |

**Kaynak:** Avrupa Ayrımcılık Yasağı Hukuku El Kitabı, Avrupa Birliği Temel Haklar Ajansı, 2010, s.145

Uluslararası mevzuat, yapısı gereğince geneli kapsayan ve doğrudan bağlayıcılıktan ziyade spesifik yasaların ve kuralların oluşturulmasına zemin hazırlayan ve oluşturulan bu yasa ve kuralların geçerliliğini korumalarına yardımcı olan bir çerçeve niteliği taşımaktadır.

Küresel bakımdan en önemli merkezlerden birisi olan Avrupa Birliği'nin ayrımcılık üzerine yaptığı çalışmaları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo2. 2 AB Enstrümanları

|                                                                                                                                                                                         |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| İstihdama, mesleki eğitime ve yükselmeye erişim ve çalışma şartları bakımından erkekler ve kadınlar için eşit muamele ilkesinin uygulanması hakkında 76/207/EEC sayılı Konsey Yönergesi | 9 Şubat 1976   |
| Sosyal güvenlik konularında erkekler ve kadınlar için eşit muamele ilkesinin kademeli olarak uygulanması hakkında 79/7/EEC sayılı Konsey Yönergesi                                      | 19Aralık 1978  |
| İşyerinde kadınlar ve erkeklerin haysiyetinin korunması üzerine 92/131/EEC sayılı Komisyon Tavsiyesi                                                                                    | 27 Kasım 1991  |
| Cinsel tacizle mücadele etmek için kurallar dâhil, işyerinde kadınlar ve erkeklerin haysiyetinin korunması üzerine Komisyon Tavsiyesinin uygulanması hakkında Konsey deklarasyonu       | 19 Aralık 1991 |
| İrk veya etnik kökene bakılmadan kişiler arasında eşit muamele ilkesini uygulamaya koyan 2000/43/EC sayılı Konsey Yönergesi                                                             | 29Haziran2000  |
| İstihdam ve meslek alanında eşit muamele için genel bir çerçeve tesis eden 2000/78/EC sayılı Konsey Yönergesi                                                                           | 27 Kasım 2000  |
| Avrupa Birliği Temel Haklar Belgesi                                                                                                                                                     | 7 Aralık 2000  |
| Mal ve hizmetlere erişimde erkekler ve kadınlar arasında eşit muamele ilkesini uygulamaya koyan 2004/113/EC sayılı Konsey Yönergesi                                                     | 13 Aralık 2004 |
| İstihdam ve meslek konularında erkekler ve kadınlar için eşit fırsatlar ve eşit muamele ilkesinin uygulanması hakkında Avrupa parlamentosu ve Konseyin 2006/54/EC sayılı Yönergesi      | 5Temmuz2006    |
| Avrupa Birliği Antlaşmasında ve Avrupa Topluluğunu Kuran Antlaşmada değişiklik yapan Lizbon Antlaşması                                                                                  | 13 Aralık 2007 |

**Kaynak:** Avrupa Ayrımcılık Yasağı Hukuku El Kitabı, Avrupa Birliği Temel Haklar Ajansı, 2010, s.145

“Avrupa ayrımcılık yasağı hukuku” görünürde tek bir kurallar bütünüymiş gibi görünmekle birlikte temelini Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi (AİHS) ve Avrupa Birliği (AB) hukukundan almaktadır (Avrupa Birliği Temel Haklar Ajansı, 2010:12).

AİHS, Avrupa Komisyonu üyelerine, egemenlikleri altında yaşayan tüm bireylere temel insani hakların sağlanmasını garanti etmelerini sağlayacak hukuki yükümlülükler getirmektedir. Bu çerçeve, söz konusu üyelerin sadece kendi vatandaşlarını değil, o toplum içinde yaşamını sürdüren herkesi kapsamaktadır.

AB birliğini oluşturan toplulukların temel amacı malların, sermayenin, insanların ve hizmetlerin serbest dolaşımı yoluyla ekonominin geliştirilmesi ve serbest bir piyasa mekanizması oluşturulmasıdır. Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun kuruluş

antlaşmasında cinsiyete dayalı ayrımcılığa karşı bir yasa bulunmaktadır. Bu yasa vasıtasıyla kadın işgücüne uygulanan düşük ücret veya ayrıcalıklı çalıştırma koşullarının önüne geçilerek üye ülkelerin birbirlerine karşı haksız bir rekabet avantajı elde etmeleri önlenmeye çalışılmıştır. Daha sonraki dönemlerde ayrımcılığın kapsamı ırk, etnik köken, cinsel yönelim, dini inanç, yaş ve engellilik gibi konuları da kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Avrupa Birliği Temel Haklar Ajansı, 2010:14).

Tablo2. 3 ABD Federal Yasaları

|                                          |      |
|------------------------------------------|------|
| Eşit Ücret Yasası, Başlık VII            | 1963 |
| Sivil Haklar Kanunu                      | 1964 |
| İstihdamda Yaş Ayrımı Kanunu             | 1967 |
| Rehabilitasyon Yasası, Taksim 501 ve 505 | 1973 |
| Hamilelik Ayrımı Kanunu                  | 1978 |
| Amerikan Engelliler Kanunu, Başlık I     | 1990 |
| Sivil Haklar Kanunu, Taksim 102 ve 103   | 1991 |
| Genetik Bilgi Eşit Muamele Yasası        | 2008 |

Kaynak: [www.eeoc.gov](http://www.eeoc.gov), Erişim Tarihi:07.05.2014

Birçok farklı etnik unsuru bir arada barındıran ABD’de iş yaşamında eşit fırsat olanaklarının oluşturulması ile ilgili davalar Eşit İş Fırsatları Komisyonu’nun (EEOC) sorumluluğundadır. İşyerlerinde ayrımcılığa ilişkin davalar Tablo 3’te gösterilen Eşit Ücret Yasası, İstihdamda Yaş Ayrımı Kanunu ve Amerikan Engelliler Kanunu’na göre açılmaktadır.

### 2.1.2.3.Küresel Ekonominin Gelişmesi

Günümüzde birçok işletme uluslararası bir kimliğe bürünmüştür. Bunun doğal bir sonucu olarak işletmelerin faaliyet gösterilen her bölgenin kendine has olan farklı özellikleri ile karşılaşmaları ve bunları kendi amaçlarına uygun bir şekilde koordine etmeleri zaruri hale gelmiştir.

Küresel ekonomiye entegre olan ülkeler arasında sınırlar ve katı kurallar belirsizleşmiş ve bu durum emek, sermaye ve girişimlerin serbest bir şekilde hareketliliğine olanak sağlamıştır. Sanayileşmenin getirdiği karşılıklı bağımlılık durumu çok uluslu işletmelerin uzunca bir süre daha küresel Pazar ve rekabet üzerinde etkili olacağını göstermektedir (Eğinli, 2009:156).

Birbirinden oldukça farklı beklenti ve ihtiyaçlara sahip olan bu pazarda işletmelerin ihtiyaçları karşılayabilmesinin ve müşteri tatminini sağlayabilmesinin temelinde çalışan özellikleri yatmaktadır (Jackson ve Alvarez, 1992:14).

Artan ulaşım olanakları bireylerin daha fazla mobilitesine olanak sağlamış olup birçok farklı etnik kökenden gelen bireylerin bir organizasyon çatısı altında bir arada bulunması sıradan bir hale gelmiştir.

### 2.1.3. Farklılığın Boyutları

Farklılık konusunun anlaşılabilmesi için onu oluşturan boyutların da ele alınması zaruridir. Konuyla ilgili literatürde birçok farklı sınıflandırma mevcuttur. Bunun sebebi olarak araştırmacıların konularına bağlı olarak değişebilen açıklama yöntemleri gösterilebilir. Aşağıda belli başlı birkaç farklı sınıflandırmaya yer verilmiştir.

Farklılıklar sınıflandırılırken kullanılan en temel sınıflandırma farklılığın iç ve dış boyutları şeklindedir. Bunun yanı sıra kişilerin özelliklerine vurgu yapan özellik yaklaşımı ile farklılıkları tanımlamada faktörler üzerinden hareket eden faktör yaklaşımı da bir başka sınıflandırma şeklidir. Aşağıda işgücünün taşıdığı farklılıklar konusuna ayrıca değinilecektir.

#### 2.1.3.1. Farklılığın İç Boyutları

Bireyin genellikle doğuştan getirdiği ve dışarıdan gözlemlenebilmesi daha kolay olan yaş, cinsiyet, etnik köken ve cinsel tercih gibi boyutları içermektedir. Demografik farklılıklar ya da birincil farklılıklar olarak da adlandırılan bu özellikler önyargı ve ayrımcılığın en temel kaynakları arasında gösterilmektedir.

##### 2.1.3.1.1. Yaş Dağılımı

Yaş dağılımı ülkelerin gelişmişlik düzeylerine bağlı olarak değişkenlik gösteren bir durumdur. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin nüfus artış hızının gelişmiş ülkelerin nüfus artış hızına göre yüksektir. Bundan dolayı Türkiye işgücü açısından genç bir nüfusa sahiptir (Aksu, 2008:32).

Yaş dağılımına bağlı olarak çalışanların iş doyumları, devam etme oranları, işe uyum gösterme, teknolojiye uyum gösterme ve işe karşı olan beklentileri değişiklik göstermektedir. Yaş bakımından ileri olan çalışanların yeni üretim tekniklerine uyum sağlayamayacakları ve genç çalışanların ise işe olan ilgilerinin düşük olacağı gibi varsayımlar yaş konusunda sıklıkla karşılaşılan önyargılardandır (Begeç, 2007:55).

Toplumlarda giderek artan ortalama yaşam süresi çalışan ve müşteri profilini de etkilemektedir. Emeklilik yaşının arttırılması ve ikame oranının düşük oluşu

gelişmiş ekonomilerin işgücünde yaş dağılımına ilişkin sorunların arasında yer almaktadır. İşgücünde artan kuşak farkının arasında çıkabilecek çatışmaları önlemek farklılık yönetiminin amaçları arasında yer almaktadır.

#### 2.1.3.1.2. Cinsiyet

Toplumlara göre yoğunluğu değişmekle birlikte her toplumda bulunan cinsiyet unsuru farklılık konusunun en önemli boyutlarından birisidir. Cinsiyete bağlı olarak yapılması gereken ve beklenen roller doğum ile birlikte başlamakta ve ölüme kadar devam etmektedir. Cinsiyet rolüne bağlı olarak tasvir edilen stereotiplerde kadın, duygusal, nazik ve besleyici olarak tanımlanırken erkek, saldırgan, güçlü ve tüketici olarak tanımlanmaktadır. Bu varsayıma göre kadın ve erkek davranışlarının farklı olmasının arka planında cinsiyetleri bulunmaktadır (Kutaniş ve Hancı, 2004:458).

Cinsiyet konusunda toplumların beklentileri de farklı davranış kalıplarına ve ön deyimlere yol açmaktadır. Geleneksel algıda kadının rolünün temelini “annelik” oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra eş ve kız evlat olma durumları da kadınlara fazladan roller yüklemektedir. İşgücünde yer alan kadınların temel sorunlarından birisi de tüm bu rollere geçişin eşzamanlı bir biçimde gerçekleştirmenin zorluğudur.

Uluslararası insan hakları mevzuatının da konusu olan bu duruma ilişkin 2007’de yayınlanan Jogjacarta (yogyagarta) İlkelerinde cinsiyete bağlı ayrımcılıkla ilgili açıklanan ilkeler şu şekildedir.

Herkes, cinsel yöneliminden ve cinsiyet kimliğinden kaynaklı ayrımcılığa uğramadan tüm insan haklarından yararlanabilir. Herkes kanun önünde eşittir ve herkesin, bu tür ayrımcılık olmaksızın ve başka bir insan hakkından yararlanmayı etkileyip etkilemediğine bakılmaksızın kanuni korunma hakkı vardır. Kanun bu gibi ayrımcılığı her türünü yasaklayacak ve bu tür ayrımcılığa karşı eşit ve etkili bir korumayı güvence altına alacaktır.

Cinsel yönelimden ve cinsiyet kimliğinden kaynaklı ayrımcılıktan, amacı ve sonucu, kanun önünde eşitliği veya kanun önünde eşit korumayı veya insan haklarının ve temel özgürlüklerin eşit koşullarda tanınmasını, uygulanmasını ve bunlardan yararlanmayı geçersiz kılacak veya tehlikeye atacak her türlü ayırım, dışlama, kısıtlama veya cinsel yönelim ve cinsiyet kimliğinden kaynaklı tercih anlaşılır. Cinsel yönelimden ve cinsiyet kimliğinden kaynaklı ayrımcılık, süregeldiği gibi, cinsiyet, ırk,

yaş, din, engel, sağlık ve ekonomik durum gibi nedenlerden kaynaklı bir ayrımcılıkla daha da ağırlaşabilmektedir.

Devletlerin,

- a) Daha önce yapılmadıysa, yapılacak mevzuat değişiklikleri ve açıklamaları yoluyla da dahil olmak üzere, eşitlik ve cinsel yönelimden ve cinsiyet kimliğinden kaynaklı ayrımcılık yasağı ilkelerini anayasalarına veya uygun başka bir mevzuat metnine koymaları ve bu ilkelerin etkili olarak uygulanmasını güvence altına almaları,
- b) Rıza açıklayabilecek yaştaki kişilerin aynı cinsiyetten kişilerle isteyerek cinsel davranışlarda bulunmalarını yasaklayan veya yasaklamakta kullanılan cezai ve adli düzenlemeleri yürürlükten kaldırmaları ve farklı cinsiyetten kişilere uygulanan cinsel davranışlar için rıza gösterme yaşının aynı cinsiyetten kişiler arasındaki cinsel davranışlar için de uygulanmasını güvence altına almaları,
- c) Kamuya açık ve özel alanlarda cinsel yönelim ve cinsiyet kimliğinden kaynaklı ayrımcılığı yasaklamak ve ortadan kaldırmak için gerekli yasal düzenlemeleri veya başka önlemleri benimsemeleri,
- d) Farklı cinsel yönelime ve cinsiyet kimliğine sahip kişilerdeki gelişmenin gerektirdiği ve bu kişi ve grupların insan haklarından eşit olarak yararlanmasını veya hakların bu kişi veya gruplara eşit olarak uygulanmasını güvence altına alacak uygun önlemleri almaları gerekir. Bu önlemler ayrımcılık anlamına gelmemelidir.

Ayrıca devletlerin;

- e) Cinsel yönelimden veya cinsiyet kimliğinden kaynaklı ayrımcılığa gösterilecek her türlü tepkide, bu tür ayrımcılıkla diğer ayrımcılık türlerinin kesişebileceğini göz önüne almaları,
- f) Bir cinsel yönelimin veya cinsiyet kimliğinin veyahut cinsiyet dışavurumunun diğerinden, üstün veya altta olduğu düşüncesi üzerine kurulu ayrımcı önyargı, tutum veya davranışları ortadan kaldırmak için eğitim ve formasyon programları da dahil olmak üzere gerekli önlemleri almaları gerekir (Jogjacarta İlkeleri, 2007:6).

Jogjacarta İlkeleri de İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi gibi devletlere yasalarını oluştururken kullanabilecekleri bir şablon niteliğindedir. Yukarıda bahsi geçen eşitlik ve ayrımcılığa uğramama hakkının yanı sıra dolaşım özgürlüğü hakkı, kültürel hayata katılma hakkı, insan ticareti ve sömürsünün tüm biçimlerinden korunma hakkı vb. 28 başlıktan oluşan bir rapordur.

#### 2.1.3.1.3. Etnik Köken

Etniklik; genel anlamda bir sosyal gurubun ırk, dil veya millî kimliğidir. Kolektif kimliğin dini, millî, kültürel ve alt kültürel gibi çeşitli formlarını bünyesinde toplayabilir. Terimin orijinal Yunanca anlamı ethnos, kabile veya ırktır. Sosyal bilimlerde bu kavram, kültürel mecranın biyolojik ve genetik belirleyiciliği dışına çıkarak, “ethos” (bir kavmin veya toplumsal bir kurumun özellikleri) ve “âdet” (sosyal öğrenme ve sosyal miras) anlamlarında kullanılmaktadır. Irk ve kültür unsurlarının mümkün bileşimleri, sosyal analizlerde bağımsız değişken olarak alınmaktadır. Etnik farklılıklar sosyal olarak üretilmekte ve korunmaktadır (Yanaşma, 2011:17).

Etniklik, diğer bir yaklaşımla, *siyasî etniklik* ve *kültürel etniklik* olarak iki değişik anlamda kullanılabilmektedir. Bunlardan ilki, etnik çerçevedeki bir grubun siyasî hareketliliğini veya şuurunu ifade ederken, diğeri ise başka kültürel değerlere olan bağlılığını veya uygulamalarını işaret eder. Her iki türde de ortak özellik, grubun sahip olduğu farklılık bilincidir.

İnsan farklılıklarından yararlanmak ve insanları olduğu gibi kabul etmek sosyal hayatta ve iş hayatında verimi arttırması yönünde önem kazanmaktadır. Çeşitliliklerle birlikte hareket etmek için bireylerin doğuştan getirdikleri etnik kimliklerini kabullenerek ortak bir hedef doğrultusunda güdülemek örgütlerin en temel amaçları arasında yer almaktadır.

#### 2.1.3.2. Farklılığın Dış Boyutları

Farklılığın dış boyutları iç boyutlarına göre daha bireyseldir. Kültür, kişilik, eğitim düzeyi ve din gibi unsurları içerir. Dış boyutlar hayat sürecinde kazanılıp kaybedilebilir veya uyumlaştırılabilir özellikler taşır.

İç ve dış boyutların sürekli etkileşimi sonucu her birey, ortak noktaları bulunan ancak farklı özelliklerde kimliklere sahip olmaktadır. Önceki bölümlerde dış boyutlardan birisi olan kültürden bahsedildiği için burada ayrıca bahsedilemeyecektir.

#### 2.1.3.2.2. Kişilik

Kişilik, yetenek ve özellikleriyle toplumsal yaşamda etkili olan insanı, kendine özgü ve benzersiz bir varlık olarak dile getiren bir kavramdır. TDK sözlüğüne göre kişilik tanımı ise; bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü ve şahsiyet olarak ifade edilmektedir (tdk.gov.tr).

Kişiliğin, insanların iş yapma durumlarını etkilediği, örneğin, doğuştan otoriter eğilimli olanların bu özelliklerinin otoriter bir çalışma ortamında daha da kuvvetlendiği gözlenmiştir. Öte yandan örgüte giren kişilerin başlangıçtaki gereksinimleri ve kişilik özellikleri, onlar farklı mevkilere yükseldikçe ve olgunlaştıkça hızla değiştiğinden bunun yöneticiler tarafından iyi izlenmesi ve yönetilmesi gerekir (Schermerhon, vd., 2000:38).

#### 2.1.3.2.2. Eğitim Düzeyi

Eğitim bireyin doğduğu andan itibaren başlayan ve ölene kadar süren çok kapsamlı bir süreçtir. Birey dünyaya gelmesiyle birlikte ilk olarak yürümek, konuşmak, duygularını ifade etmek gibi temel becerileri kazanır. Daha sonra bu süreç okul eğitimiyle devam eder. İş hayatında ise kendinden beklenen konularda hizmet içi eğitim alır. Bireyin işinin sona erdiği yani emekli olduğu yerde eğitim bitmiş olmaz. Bu noktadan sonra kişi yeni ilgiler geliştirerek o konuda bilgi ve beceriler kazanmaya çalışacaktır (Aksu, 2008:50).

Sosyal değişimin odak noktası, eğitim örgütlerinin günümüzün getirdiği hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmelerden etkilenmesidir. Eğitim kurumlarının bu değişime ayak uydurabilmesinde ise eğitim yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Eğitim yönetimi, eğitimi şekillendiren, onun niteliğini doğrudan etkileyen bir süreç olması dolayısıyla kaliteli bir eğitim için yönetim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Sürekli değişen ve gelişen toplumsal ve ulusal beklentilere insan kaynağı yetiştirme görevi gibi önemli bir sorumluluğu olan eğitim örgütlerinin, verimlilik ve etkinliklerini arttırması gerekmektedir (Bahşi, 2011:165).

#### 2.1.3.2.3. Din

Toplumsal açıdan bakıldığında din, geleneksel kural ve uygulamaları, bireyleri etkileyen bir üst yapı kurumudur. Kuzgun ve Sevim (2004)'e göre bireyin bir dini, herhangi bir derecede benimseme veya benimsememe şeklindeki değerlendirmesinin ifadesi "Dini Yönelim" olarak tanımlanabilir. Yani dini yönelim, insanın dinle ilgili

psikolojik yönelimi, onun inanç dünyasıdır. Bireyin dinle ilgili değerlendirme ifade eden her çeşit tepkileri ve bunların derecesi kişinin dini yöneliminin göstergesidir. Dini yönelim dinlerdeki Tanrı ve ahiret anlayışı ile birlikte ele alındığında üç önemli faktör öne çıkmaktadır:

- Dini düşünce ve inanç,
- Dini davranışlar-ibadet
- İlk iki faktörle ilişkili olarak kişinin duyguları ve ileriye yönelik karşılık beklentisidir (Kuzgun ve Sevim, 2004:18).

Bu bağlamda, dinin ırk, dil, cinsiyet vs. farklılıklarına getirdiği izah, hem o farklılığı meşrulaştırmakta, hem de o farklılığın nasıl anlaşılması gerektiği konusunda açıklık getirmektedir (Yanaşma, 2011:32).

#### 2.1.3.2.4. Engellilik

Özürlülük, sakatlık, engellilik kavramları birbirleri ile oldukça karıştırılan kavramlardır. Özürlülük, “psikolojik, fizyolojik ve anatomik (fiziksel) yapı ya da fonksiyonlardaki eksikliği ve anormallliği ifade eder.” Sakatlık “bir aktiviteyi normal tarzda veya normal kabul edilen sınırlar içinde gerçekleştirmekteki kısıtlılık veya yetersizliktir.” Engellilik, “bir yetersizlik veya özür nedeni ile yaşa, cinsiyete, sosyal ve kültürel faktörlere bağlı olarak kişiden beklenen rollerin kısıtlanması ya da yerine getirilememesidir” (T. C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı, 2003).

Engellilerin toplumla bütünleşmesinin önündeki en önemli engel ise istihdam sorunudur. Çalışmanın gerek bireysel gerekse toplumsal refahın sağlanmasındaki önemi tartışmasız benimsenmektedir. Çalışmayı özendirmenin hem bireysel hem de toplumsal açıdan sayısız; yararı olduğu söylenebilir. Öte yandan çağdaş anlayışın bir gereği olarak “çalışmak ve işsizlikten korunmak” bir insan hakkı olarak da değerlendirilmektedir (Kılınç, 2009:21)

Çalışma hayatında engellilik, cinsiyet dışında ayrımcılığın yapıldığı boyutlardan biridir. Türkiye’de istihdam açısından engelliliğin niteliğine göre iş yaşamında getirdiği sınırlılıklar işletmeleri engelli çalışan almaktan kaçınmaya yol açmaktadır. Bu ve benzeri problemlerin önlenmesi amacıyla 4857 sayılı yeni İş Kanununda yasal düzenlemeler getirilmiştir. İlgili kanununda elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde her yılın ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda özürlü çalıştırılması zorunludur.

Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplam oranı % 6'dır. Ancak özürliüler için belirlenecek oran, toplam oranın yarısından az olamaz (4857 Sayılı İş Kanunu, 2003). Aynı kanunun 101. Maddesinde de bu yasal düzenlemeye aykırı durumlarda uygulanacak para cezalarından bahsedilmektedir. Bu önlemlere rağmen uygulamada çıkan sorunların başında nitelikli özürli çalışan bulmanın niteliksiz özürli çalışan bulmaya oranla daha zor olmasıdır. Özürli çalışanların üretimde etkin şekilde kullanılamaması, çalışan ve çalışma düzeni açısından tehlike oluşturmaları vb. sebepler de şüphesiz önemli rol oynamaktadır. İşletme yetkililerinin işe alım sürecinde İşçi Bulma Kurumu ve Valilik makamları ile koordineli bir şekilde çalışması uygun nitelikli engelli çalışanların örgüte kazandırılmasında etkin rol oynayabilir (Aksu, 2008:55).

### 2.1.3.3. Farklılığın Örgütsel Boyutu

Bireyin zamanının büyük bir kısmını geçirdiği örgütlerin iç süreçlerine ilişkin olarak ortaya çıkan farklılık boyutları arasında örgütsel rol ve statü, çalışma biçimi gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Genellikle dış boyutlar arasında addedilen örgütsel boyutlar işletmelerin kendi içlerinde olduğu kadar diğer işletmelere göre de değişiklik göstermektedirler.

#### 2.1.3.3.3. Örgütsel Rol ve Statü

Örgütsel rol çalışanların örgütteki rol ve varlığını niteleyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Rol, sosyolojide çok sık kullanılan esas terimlerden biri olarak dinamik bir kavramdır. Bir grup veya sosyal durum içinde yer alan belli bir statü tarafından ifade edilen özellikli haklar ve görevlerin sebep olduğu davranış biçimleri olarak açıklanabilir. Sosyal hayatta mevcut olan her bir statüye ait bir dizi davranış beklentileri vardır. Bu beklentiler, hem o rolü uygulayan şahıs hem de toplum için aynıdır. Tavır kavramı ise, inançların, duyguların ve niyetlerin bir karışımı olarak tanımlanmaktadır. Böylece belirli bir rol, belirli bir statünün tüm kültürel özellikleriyle bütünleşmektedir (Birkök, 1999).

Statü denildiğinde, bir haklar ve yükümlülükler toplamı akla gelmektedir ve toplumsal yapıda herkesin birden fazla statüsü mevcuttur. Statü ikiye ayrılır (Gönüllü, 2000);

**Verilmiş (atfedilen) statü:** Bireyin herhangi bir girişimine, yeteneğine gerek olmadan elde edilen ve üzerinde yapabileceği hiçbir şeyin bulunmadığı statüdür.

Örneğin; ailede kız ya da erkek çocuk olmak, belli bir ırka mensup olmak, yoksul bir ailede doğmak gibi.

**Başarılan (kazanılan) statü:** Belli bir girişim sonucu ve kişisel yetenekler yoluyla elde edilen statüdür. Bireyin sosyal açıdan değerlendirilen çabalarının sonucunda oluşur (Gönüllü, 2000:56).

#### 2.1.3.3.2. Çalışma Şekilleri

İşyerlerinde uygulanan yeni çalışma biçimleri morali yükseltmekte, verimliliği arttırmakta, devamsızlığı ve iş gücü devrini azaltmaktadır. Yeni çalışma biçimlerinin uygulanması örgütlerin değişen piyasa şartlarına uyum sağlama, müşteri isteklerine yanıt verebilme amacını taşımakla beraber çalışanların özel yaşam-ış yaşamı dengesini kurabilmesini sağlayarak iş doyumunu artırmak, stresi azaltmak, verimliliği yükseltmek amaçlarına da hizmet etmektedir. Bu durum çalışanların işe yaklaşımlarını etkileyerek, örgüte ve işe bağlılığı ve iş tatminini artırabilir, çalışanların örgüte sadakatini sağlayabilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir konu, bu yeni çalışma biçimleriyle çalışan bireylerin, karşılaştıkları yeni ortam, iş çevresi ve iş süresini algılayış biçimlerinin, yeni çalışma biçimleriyle çalışmayı isteyip istemediklerinden ve bireysel özelliklerinden etkileniyor olmasıdır. Çünkü yeni çalışma biçimlerine dönüşümü kabullenme ya da buna gönüllü olma büyük ölçüde bireylerin cinsiyeti, yaşı, eğitimi, örgüt içindeki pozisyonu gibi diğer değişkenlerin etkisi altında meydana gelmektedir (Yanaşma, 2011:37).

#### 2.1.4. Farklılıkların Yönetiminin Önemi

Temelini Amerika'da işyerlerinde sıkça karşılaşılan ayrımcılığa tepki olarak ortaya çıkan "eşit fırsat" eğiliminden alan farklılık yönetiminin temel amacı birbirinden farklı görüş ve anlayış kalıplarına sahip olan bireylerin bu farklılıklarının örgütün amaçları doğrultusunda uyumlaştırılarak hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır (Linnehan ve Konrad, 1999:399).

Örgütlerin içlerinde bulundukları çevrenin hızlı ve sürekli olarak değişkenlik göstermesi örgütleri klasik, durağan yönetim anlayışından çıkarmakta ve örgütün pazardaki konumunu sürekli olarak güncellemesi gibi zorunluluklarla karşı karşıya getirmektedir. Bunun sağlanabilmesi için örgütün dış çevresinde olduğu gibi kendi bünyesinde bulunan devinimleri de göz önünde bulundurmak durumundadır.

Araştırmacıların farklılıkların yönetimini açıklarken kullandıkları dört temel görüş bulunmaktadır. Bunlardan ilki; farklılıklar birer zenginliktir ve her bir farklılık doğru yönetildiği takdirde örgüte fayda sağlayabilir. İkinci ortak görüş ise; farklılıklar tarif edilirken yaş, cinsiyet, vb. gözlemlenebilir kavramlar yeterli olamamaktadır. Araştırmacıların yoğunlukla üzerinde durduğu bir başka görüş ise örgüt çevresinin ve örgüt kültürünün farklılık yönetiminin kapsamında incelemesinin gerekliliğidir. Son olarak daha güncel bir yaklaşım ise örgütlerde mevcut bulunan farklılıkların her birinin, bir mozaik veya salatanın parçaları misali, örgütü oluşturan birer unsur olduğudur (Aksu, 2008:7).

#### **2.1.4.1.Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık Yönetiminin Olası Faydaları ve Sakıncaları**

Farklılıkların yönetimi; bireylerin etnik köken, cinsiyet, yaş, inanç, cinsel tercih, vb. konularda sahip olduğu farklılıkları algılayabilmek ve bu farklılıklara karşı anlayış ve saygı sınırları içerisinde davranmaktır. Farklılıkların yönetiminde temel olan birbirinden farklı görüş ve anlayıştaki bireyleri örgütün amacı doğrultusunda yönlendirebilmek ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda güdüleyebilmektir (Linnehan ve Konrad, 1999).

Farklılıkların yönetimi konusunu tam olarak açıklayabilen bir teoremin olmayışı bu konu hakkında örgütlerin efektif uygulamalar gerçekleştirmelerini zorlaştırmaktadır. Yine de farklılıkları yönetmenin öneminin anlaşılması sonucunda 1980'lerden itibaren birçok büyük firma tarafından konuya ilişkin uygulamaların sayısında dikkate değer bir artış gerçekleşmiştir. Günümüze gelindiğinde ise insan kaynakları yönetiminin temel alanlarından birisi haline gelmiştir. Farklılık yönetimi uygulamaları arasında; iş paylaşımı, esnek zamanlama gibi iş anlaşmaları, kalıplaşmış ön yargıların ve klişelerin azaltılması, kültürel hassasiyetin kazanılması ve çok kültürlü ortamlarda faaliyet gösteren firmalarda kişiler arası iletişimin artırılması için eğitim programları, yapıcı geri bildirimin artırılması, ilişki mentorluğu ve bakım yardımı gibi kariyer planlamaları sıralanabilir. Bu tarz uygulamalar genellikle ayrımcılığın azaltılmasını ve eşit fırsat ilkesinin uygulanmasını öncelikleri arasında bulunduran firmalarda ve uluslararası faaliyetlerde bulunan firmalarda gözlenmektedir (The Blackwell.Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, 1998:310).

Önceki dönemlerde farklılıklar bir tehdit olarak algılanmakta ve bertaraf edilmesi gereken bir unsur olarak ele alınmaktaydı. Değişen yönetsel algı farklılıkları bünyesinde barındıran bir örgüt yapısına sahip olmanın salt tehdit içermediğini bunun yanı sıra fırsatları da bünyesinde barındırdığını kavramıştır.

İşgücünde farklı perspektiflerin varlığı zor koşullar altında çözüm üretebilme olanaklarını artırır ve yapılması zor olan işleri başarabilecek yetenekte kişilerin olma olasılığını yükseltir. Bunun yanı sıra farklılığın görece fazla olduğu ve uygun bir biçimde yönetilemediği durumlarda güvensizlik ve çatışma ihtimali de artar. Bir örgütteki farklı alt grupların sayısı arttıkça örgütün ortak bir değer etrafında bir araya gelmesi ihtimali azalır. Bundan dolayı liderler için farklılık yönetimi oldukça önemli ancak bir o kadar da zor bir sorumluluktur (Yukl, 2008:453).

## 2.2. KÜLTÜRÜN BOYUTLARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde kültüre ait genel bilgilerin yanı sıra örgüt kültür hakkında bilgiler de bulunmaktadır. Ayrıca veri toplama aracı olarak kullanılan, Hofstede (1980)'in kültürel boyutlarla ilgili çalışmasına ait alanyazın derlemesi mevcuttur.

### 2.2.1. Kültür

Kültürün, hayatın her alanında etkin olmasına rağmen, tanımı üzerinde tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Kroeber ve Kluckhohn'un (1952) yaptığı derlemeye göre o güne değin yapılmış olan 160'tan fazla kültür tanımı bulunmaktadır. Önceki dönemlerden itibaren her topluluğun kendine has ve bugünküne nazaran kapalı bir yapıda bulunması kendi dinamiklerini temel alan kültür tanımlamalarına gitmelerine yol açmıştır. İletişim ve ulaşım olanaklarında, teknolojik gelişmelerde ve sermayenin hareket kabiliyetinde ki artış, sınırların belirsizleşmesi gibi süreçlerin bir sonucu ve aynı zamanda sebebi olan küreselleşmenin ortaya çıkması beraberinde kültürün de ortak bir ifade ile açıklanmasını zorunlu kılmıştır. İçlerinde bulundukları toplumlardan soyutlanamayacak olan örgütlerin de değişen kimlik yapısı farklı kültürlerden bireyleri bünyelerinde barındırmalarını dolayısı ile bu farklılıkları anlamaları gereğini ortaya çıkarmıştır.

TDK sözlüğünde yer alan tanımlarına göre kültür; tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin

ölçüsünü gösteren araçların bütünü veya bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü şeklinde ifade edilebilir.

Hofstede (1980)'in gerçekleştirdiği araştırma toplumlar arası kültürel farklılıkların örgütler bakımından önemini etkin bir biçimde ifade edebilmesi bakımından dikkate değerdir. 40'tan fazla ulusta 60 binin üzerinde katılımcıyla gerçekleştirilen bu araştırma örgütsel davranış alanında örgütsel kültür konusuna ışık tutması bakımından oldukça büyük bir öneme sahiptir.

Hofstede'in tanımına göre kültür, bir toplumu diğer toplumlardan ayıran insan düşünce sisteminin toplu bir programlaması daha genel bir ifadeyle aynı zaman periyodunda, belirli bir coğrafi bölgede yaşayan insan grubu tarafından paylaşılan ve göreceli bir sürekliliği olan anlamlar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1986:389).

Diğer bir tanımla kültür aynı grubun üyeleri tarafından paylaşılan ve yazılı olmayan ortak değerler, normlar, inançlar ve düşünceler topluluğudur (Daft, 2010:374).

Koçel (2003; 30)'e göre "Kültür, insanların yaşam amacı, dünya görüşü, dil ve konuşma tarzı, iyi ve kötü anlayışı, tutumlar, davranışlar, inançlar, insanlar arası ilişkiler, iş yapma, amaçlara ulaşma davranış ve usulleri, otorite ve sorumluluk anlayışı, zaman anlayışı, giyim, kuşam, görünüş, serbestlik ve bağımlılık vb. konularda paylaştıkları değer, anlayış, simge ve sembollerin oluşturduğu bir bütündür".

Her döneme ve araştırmacıya göre değişen kültür tanımları yapılabilmekle beraber, bu tanımların ortak yönleri şu şekilde sıralanabilir (Hodgets ve Luthans, 1997; Hofstede, 1980; Koçel, 2003; Sarwono ve Armstrong, 2001; Shakeel vd, 2011; Rawwas vd, 2005; Ünal, 2011):

- Bütünsellik: Ait olduğu toplumun bütününe az ya da çok etki eder
- Geçmiş: Toplumun sahip olduğu tarihe dayanır ve geliştirilmesi zamana yayılır
- İnsan odaklılık: Üreticisinin ve kullanıcısının insan olması sebebiyle temel hedefi insandır
- Mukavemet: Oluşturulduktan sonra kültürel yapının değiştirilmesi oldukça zordur

- Ortaklık duygusu: Aynı kültür içinde yaşayan bireylerin sergiledikleri davranışlarda ortak yönler bulunabilir.

Her toplumun kendine has kültür uygulamaları ve anlayışı bulunmakla birlikte yukarıda sıralanan özellikler bakımından her toplumun kültürünün ortak yönleri bulunmaktadır.

Kültürlerin sınıflandırmasında kullanılan kriterlerde de tanımlarına benzer bir farklılık söz konusu olmakla birlikte mevcut sınıflandırmalardan varılabilecek ortak sonuç olarak kültür; genel kültür, maddi-manevi kültür ve karşı kültür şeklinde ifade edilebilir (Sarwono ve Armstrong, 2001).

Genel kültür, ait olduğu toplumun tüm kesimlerinde geçerli olan, benimsenen ve yaşam tarzına etki eden genel unsurların oluşturduğu kültür katmanıdır. Sistem yaklaşımının bir gereği olarak, aynı toplum içinde bulunmakla beraber çeşitli yönlerden farklılaşan sosyal grupların sahip oldukları alt kültürler mevcuttur. Buradan hareketle en az genel kültür çeşidi kadar veya daha fazla sayıda alt kültür çeşidinin de bulunduğu sonucu çıkarılabilir (Hofstede, 1980).

Maddi kültür toplumdaki bireylerin sahip olduğu fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasının yanı sıra tarih boyunca üretilen nesnelerin kültürel boyutta ifadesidir. Bireyin fizyolojik ihtiyaçlarının haricinde kalan sosyalleşme, inanç, aidiyet, sevgi, vb. ihtiyaçlarının kültürel boyutu ise manevi kültürü oluşturmaktadır. Genel kültür ile benzer bir şekilde maddi ve manevi kültür çeşitleri de ait oldukları grubun özelliklerine göre şekil alan alt kültürlerle sahiptirler (Shakeel vd, 2011).

Karşı kültür ise mevcut kültürel sisteme bir tepki olarak ortaya çıkan kültürel yapıdır. İçinde bulundukları sistemi değiştirmek veya kökten yıkmak isteyen grupların gücüne ve etkisine bağlı olarak karşı kültür zaman içerisinde genel kültür haline gelebilir. Genel kültürün baskın çıkması durumunda ise karşı kültür grup içerisinde varlığını sürdürerek alt kültür haline gelebilir veya varlığını tamamen yitirebilir (Hofstede, 1984).

Kültürün tanımında yer alan toplumsallık ifadesinin gereği olarak her kültür ahlak unsurları, kıyafet, dil, davranış modelleri gibi unsurlar bakımından farklılıklar taşımaktadır. Cox (1994)'a göre kültürel çeşitlilik, aynı sosyal sistem içerisinde

bulunan bireylerin kültürel bakımdan kayda değer farklılıklarının temsil edilme düzeyidir.

### 2.2.1.1. Hofstede'in Kültür Boyutları

Kültürlerin farklılıkları konusunda yapılan en kapsamlı çalışmalardan birisi olan Kültürel Boyut araştırmasının örnekleme ilk etapta 40 ülkeden oluşmaktayken daha sonrasında bu rakam 53'e çıkarılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda dört adet temel boyut tespit edilmiştir.

#### 2.2.1.1.1. Güç Mesafesi

Bir toplumdaki güç dağılımının aralığı güç mesafesini betimlemektedir (Hofstede, 1985:347). Yani hiyerarşi içinde bulunan bireylerin güç ve yetki dağılımında aldıkları payın diğer toplum hiyerarşilerine oranı o toplumun güç mesafesini belirler. Her toplumun güç ve yetki dağılımında eşitsizlik mevcuttur. Ancak kimi toplumlar buna karşı daha toleranslı iken kimi toplum bu durumu bertaraf etmenin gayretindedir.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ast-üst ilişkilerinde sınırlı bir bağımlılık söz konusudur. Liderlerin daha katılımcı ve uzlaşmacı olması durumu yine bu toplumlarda sıklıkla gözlemlenebilen bir durumdur. Astların karar verme konusunda daha etkin oldukları ve bu kararlarını ifade etmek konusunda güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlara nazaran daha faal oldukları da araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar arasında yer almaktadır (Hofstede vd. 2010:61).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda gücün üst kademelerde toplandığı ve astların bağımlılık derecelerinin arttığı gözlemlenmiştir. Bu tarz yapılarda ast-üst ilişkisi belirli formasyonlar içerisinde gerçekleşir. Buna bağlı olarak emirlere itaat konusunda güç mesafesi daha düşük olan toplumlara göre yüksek bir oran mevcutsa da bunun sonucu olarak dışavurum olanaklarının azaldığı gözlemlenmiştir (Hofstede vd. 2010:62).

#### 2.2.1.1.2. Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyutta toplumdaki bireylerin belirsizlik ve bilinmezlik durumlarından kaçınma dereceleri ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle toplumun çatışma durumunda verdiği tepkinin ölçümüdür (Hofstede ve Bond, 1984:419).

İstisnasız her toplumun ve her kurumun amaçlarından birisi de belirsizliğin giderilmesidir (March ve Olsen, 1976:21). Belirsizlik insan hayatının her kademesinde mevcut olmakla birlikte bu durumun “normal” olarak kabul edilebilen bir düzeyin üzerine çıkması durumu insanlar üzerinde gerilim, kaygı ve gelecek korkusu gibi olumsuz durumlara yol açabilmektedir. Normal kavramının toplumlara atfedilen düzeyi ise belirsizlikten kaçınma boyutunu göstermektedir.

Toplulukların en eski yapılarından günümüzde ortaya çıkan kurum ve teknolojilere varana kadar tüm olguların bu belirsizliğin azaltılması konusunda farklı etkileri mevcuttur. Örneğin yatırımların geleceğine veya doğa olaylarına ilişkin belirsizliklerin giderilmesi için teknolojik gelişmelerden faydalanılırken, ruhani konulardaki belirsizliğin giderilmesi konusunda dinler yardımcı olmaktadır (Hofstede vd., 2010:189).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireyler formel yapılar vasıtasıyla olası olumsuzluklardan kaçınma eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu toplumlarda yaşayan bireylerin risk alma ve girişimcilik eğilimleri, belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu toplumlarda yaşayan bireylere nazaran daha fazladır (Sargut, 1994:120).

Bireylerin belirsizlikten kaçınma eğilimleri içinde bulundukları toplumla doğrudan ilişki içerisindedir. Ekonomik, siyasi, yapısal, vb. dalgalanmaların sıkça gerçekleştiği, insanların gelecekleri konusunda güven duygusunun düşük olduğu toplumlarda yetişen bireylerin belirsizlikten kaçınma düzeyi görece olarak yüksektir. Bu tarz toplumlarda belirsizlik tehlike olarak algılanırken rekabet kültürünün ve geçiciliğin empoze edildiği toplumlarda ise bireyler açısından belirsizlik, risk unsurunun fırsat tarafı olarak algılanmaktadır (Hofstede vd., 2010:197).

#### 2.2.1.1.3. Bireycilik/Kolektivizm

Günümüzde toplumların öncelikleri genel olarak bireylerin önceliklerinden daha ön plandadır. İnsanların büyük kısmının toplumların ve grupların içerisinde yaşadığı göz önüne alındığında bu durum olması gereken olarak algılanabilir. Ancak değişen toplum yapısıyla birlikte bu algı da değişime uğramaktadır. Önceki dönemlerde yaygın olan geniş aile tipinin yerini alan çekirdek aile yapısı bireyin gelişiminde “biz” duygusunun önceki dönemlere oranla çok daha gevşek bir biçimde şekillenmesine neden olmaktadır (Hofstede vd., 2010:91). İletişim ve ulaşım

olanaklarının gelişmesine bağlı olarak artan mobilite de toplum yapısını etkilemektedir. Hareket olanakları artan bireylerin aidiyet duyguları önceki dönemlere nazaran zayıflamaktadır. Kişilerin kendi kendilerine yetebilmelerinin beklendiği durumlar bireyci toplumların bir özelliği iken kolektivist toplumlarda hakim duruma uyum sağlama ve gruba ait olma gibi durumlar söz konusudur.

Toplum içerisinde bireylerin bağlarının göreceli olarak gevşek veya kopuk olduğu durumlarda bireylerin kendilerini tanımlarken kullandıkları özgürlük, kişisel zaman, özerklik, rekabet gibi kavramlar bireyciliğin temelini oluşturmaktadır. Bireyci toplumların bireyler üzerindeki yaptırım gücü bireyin kendisinde oluşturduğu suçluluk duygusundan kaynaklanmaktadır.

Kolektivizm bireylerin grup ve topluluklara bağlılık duydukları, sadakat, bağlılık, onur, birlikte hareket gibi kavramların toplumsal yapıyı tarif etmek üzere kullanıldığı durumlarda geçerlidir. Kolektivist toplumlar sosyal baskı, dışlama, utandırma, vb. dışsal araçlar kullanarak bireyleri denetleme eğilimindedir (Mirshnik, 2002:534).

#### 2.2.1.1.4. Erillik/Dışillik

Toplumsal önceliklerin, cinsiyet özellikleri metaforuna göre sınıflandırılması erillik/dışillik boyutunun temelini oluşturmaktadır.

Eril toplumların vurguladığı değerler arasında başarı, para, güç, hız, büyüklük, sonuç ve katılık gibi kavramlar bulunmaktadır (Hofstede vd. 2002:101-104). Eril kültürü yansıtan toplumların özellikleri:

- Maddi başarı ve gelişme baskın değerlerdir
- Daha büyük ve hızlı olan iyidir
- Erkek bireyler sert ve hükmeden olmalıdır
- Kadın bireyler destek veren konumda olmalıdır
- Sıra dışı başarı ve yetenekler takdir edilir
- Başarısızlık hoş görülemez
- Çelişki durumları tartışma veya çatışma aracılığıyla çözümlenir
- "En iyi" olan normları belirler

Erilliğin karşıtı olarak dışıl kültürel özellikler gösteren toplumların vurguladığı değerler arasında; kalite, şefkat, yardımlaşma, tevazu, uzlaşma gibi kavramlar yer

almaktadır. Dişil toplumların olay ve kavramlara yaklaşımları eril toplumların yaklaşımlarıyla aksi yöndedirler:

- Toplumun hakim değeri güçsüzlerin korunmasıdır
- Küçük ve sakin olan güzeldir
- Herkes empati yapmalı ve şefkatli olmalıdır
- Ahengi bozan sıra dışılıklar tasvip edilmez
- Çelişki durumları görüşme ve müzakere yöntemleriyle çözümlenir
- Toplum tolerans gösterme eğilimindedir

Yukarıda sıralanan özellikler uç değerleri ifade etmektedir. Toplumlar bu skalada farklı noktalarda bulunabilirler. Türkiye’de yapılan çalışmalar sonucu Türk toplumunda belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca Türk toplumunun dişil ve kolektivist özellikler gösterdiği de mevcut çalışmanın ortaya çıkardığı sonuçlar arasındadır.

Toplumların sahip oldukları kültürel değerlerin yine o toplumların birer parçası olan örgütlerin kültürlerine olumlu veya olumsuz bir şekilde etkiye bulunmaları da kaçınılmaz bir durumdur. İkinci kısımda örgüt kültürüne ilişkin bilgiler verilecektir.

### 2.2.2. Örgüt Kültürü

Kültür kavramı gibi örgüt kültürü kavramı içinde birçok farklı tanım mevcuttur. İlk ifadesini 1950’lerden sonra Crozier (1964), Turner (1971) ve Pettigrew (1979) gibi yenilikçi yazarlar aracılığıyla bulan örgüt kültürü 1980 sonrasında artan bir ivmeyle araştırmacıların ilgisine haiz olup literatürde sıkça yer almıştır. Yine kültür kavramıyla benzerlik taşıyan bir durum olarak örgüt kültürü için de birçok farklı disiplin tarafından ele alındığı için birbirinden farklı tanımlamalara gidilmiştir.

Pettigrew’in tanımıyla örgüt kültürü; bir grubun tüm faaliyetlerine yansıyan, yazılı olmaksızın kabul edilen anlamlar sistemidir. Bireyin örgüt içindeki yerini anlamasına olanak sağlayan terim, sembol, imaj ve kategorilerden oluşur (Pettigrew, 1979:574).

McShane ve Glinow (2000)’a göre örgüt kültürü; örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerlerden meydana gelen ve örgütün içinde bulunduğu durumlara ilişkin kararlar almasında yol gösterici niteliğe sahip davranış kalıplarıdır.

Örgütsel boyutuyla kültür, belirli bir grup tarafından oluşturulmuş kurallar, varsayımlar, firmanın dışsal adaptasyonunu ve içsel bütünleşmesini sağlayan deneyimler, yeni ve eski çalışanlar arası ortak kabul görmüş, paylaşılan yargılardır (Schein, 2004:1).

Jex ve Britt (2008)'in yorumuyla örgüt kültürü; örgüt üyelerinin çevrelerinde olup bitenleri gözlemlerken kullandıkları ortak bakış açısıdır. Bu ortaklığın sağlanması durumunda bireylerin karar süreçleri ve birbirlerine karşı olan tutumları dolayısıyla örgütün başarısı da bu durumdan etkilenecektir.

Örgütsel açıdan bakıldığında kültür bütünü kapsayan, esnek bir yapıya sahip olmakla birlikte yaptırım ve sonuçları bakımından katı bir nitelik taşıyabilmektedir (Hofstede vd, 2010:338). Örgütsel kültürün dayandığı değerler kimi durumlarda formel kuralların ötesinde bir yaptırım gücüne sahip olabilmektedir.

#### 2.2.2.1.Örgütsel Kültürün Özellikleri

Örgütsel kültür genel özellikleri bakımından, kültürün yukarıda bahsedilen özellikleriyle benzerlik göstermektedir. Daha spesifik bir sınıflandırmaya giden Hodgets ve Luthans (1997:156)'a göre örgüt kültürünün özellikleri:

- Ortak dil, terimler ve ritüellerden oluşan bir davranış kalıbıdır
- Yapılan işin ölçüsü ile bu işin yapılması ile alakalı yardımlaşma derecesini belirleyen standartlardır
- Örgütün üyelerinden beklediği; performans, kalite, devamlılık gibi değerlerdir
- Üyelerinin, müşteri ilişkileri ve birbirleri ile olan ilişkilerinde nasıl davranacaklarını belirler

Örgütsel kültür gruptaki yapısal istikrarı ifade eder. Örgütün bir yönü harekete geçirildiğinde zamanla örgütün kimliğinin bir parçası haline gelir ve kolaylıkla değiştirilemez. Hatta grubun bir kısmı ayrılrsa bile kültür varlığını sürdürmeye devam eder. Çünkü gruplar istikrarı sürdürme eğilimindedir ve kültür yapılan faaliyetlere öngörülebilirlik ve anlam katar (Schein, 2004:14).

Bir örgütün yapısında kültür genellikle en zor gözlemlenebileni olmakla beraber örgüt yapısının en derinlerine nüfuz eder. Bu derinlik yukarıda bahsedilen istikrarı ve kalıcılığı açıklamaktadır.

Örgüt kültürü bir defa oluşturulduğu zaman grubun tüm fonksiyonlarını kapsayıcı hale gelir. Bu yayılma durumu örgütün temel amaçlarına, çevresel ilişkilerine ve içsel faaliyetlerine kadar devam eder. Bütün gruplarda bu denli yoğun olarak hissedilmese bile bir örgütün kültürünün tanımı kısaca o örgütün faaliyetlerinin tamamı hakkında bilgi sağlar.

Örgütsel kültürün istikrarlı oluşunun getirdiği bir başka özellik ise kalıplaştırma ve uyumlaştırmadır. Bu bütüncül özellik örgütün barındırdığı farklı elementleri bir araya getirir. Birtakım ritüelleri, değerleri, örgüt iklimini ve davranış kalıplarını bu elementlere empoze ederek birbirleri ile uyumlu bir biçimde faaliyetlerini sürdürmelerini olanaklı kılar (Weick, 1995:66).

İstikrarsızlık veya belirsizlik durumlarının insan psikolojisi üzerinde yıpratıcı bir etkisi mevcuttur. Bu gibi durumlardan bireylerin dolayısı ile örgütün performansı da olumsuz yönde etkilenecektir. Örgüt kültürü hangi şartlar altında nasıl davranılması gerektiği konusunda bireylere öngörü sağlayarak bu gibi durumlardan olumsuz etkilenmelerini önler (Trice ve Beyer, 1993:4).

#### 2.2.2.2.Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Her örgütün kendine has bir kültürü bulunmakla birlikte bu yapıların tamamı içinde bulundukları toplumun hakim kültürünün etkisi altındadır. İş görenlerin sahip oldukları değerler ve normlar örgüt kültürünün yansıttığı veya gerektirdiği değer ve normlarla sürekli bir etkileşim içerisinde. Bireyin örgüt öncesi veya dışında sahip olduğu kültürel değerlerin örgüt kültürüyle bir çatışma içerisinde ve daha baskın olduğu durumlarda sonuçlar bireyin örgütten ayrılmasına kadar varabilir.

Bu gibi istenmeyen durumların önüne geçilebilmesi için yapılabilecek faaliyetlerin toplamına Van Maanen ve Schein (1977) tarafından **örgütsel toplumsallaşma** adı verilmiştir. Bu faaliyetlerin arasında örgüte yeni katılan bireylerin daha öncesinde sahip oldukları özelliklerin örgütün hakim kültürüyle uyuşup uyuşmadığı işe alım aşamasında kontrol edilir. Bu süreç sonucunda birey örgütün kendisi için uygun olmadığına karar verebilir veya örgüt bireyin kendi yapısıyla uyuşmadığına karar verebilir. Bu durumda her iki taraf açısından zaman, maliyet gibi konularda israf önlenmiş olur. Bunun aksi bir durumda ise örgüt performansını arttırabilecek bir iş görenin istihdam edilmesi veya bireyin etkin bir şekilde çalışabileceği bir ortamda bulunması gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkar.

İkinci aşama olan karşılaşma aşamasında ise birey, kendi değerleri ile örgüt değerlerinin işe alım aşamasında belirlenmesi olanaksız olan uyumsuzluklarını veya örtüştüğü noktaları keşfeder. Bu noktadan sonra bireyin uyum sağlama yeteneği ve örgütün tutumu üçüncü aşamaya geçilmesine olanak sağlar.

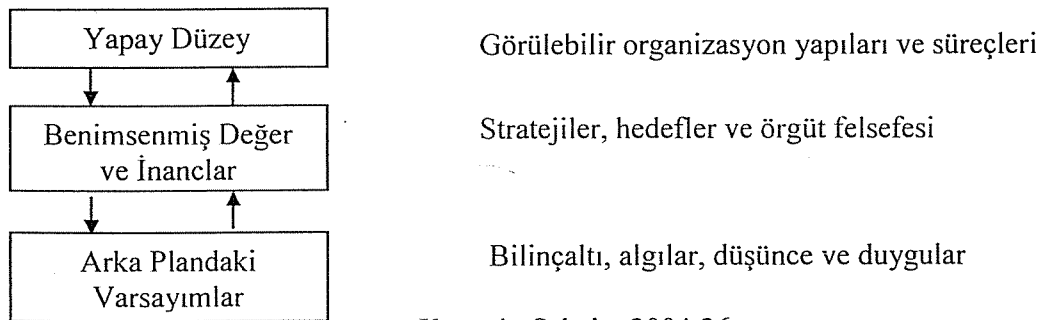
Üçüncü ve son aşamada ise birey artık örgütün bir parçası olmuş ve kültürel değerlerini de içselleştirerek örgütün ihtiyaçları doğrultusunda faaliyetleri gerçekleştirmektedir (Van Maanen ve Schein, 1977:59).

Örgüt kültürünün dinamikleri yeterince anlaşıldığı takdirde birey, kimi zaman rasyonel olmayan kişi ve davranışları gözlemlediğinde bunların arka planında yatan normları da algılayabilecek dolayısıyla kabullenmese bile anlayabilir hale gelecektir (Schein, 2004:10). Aynı zamanda bu kalıpların değiştirilmesinin zorluğu da aynı sürecin sonunda gözlenebilmektedir. Bu kalıpların içselleştirilmesi durumunda ise birey faaliyet gösterdiği örgütün bir parçası haline gelecektir.

### 2.2.2.3.Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar konusunda da diğer konularda olduğu gibi farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Schein (2004)'in sınıflandırmasına göre kültürün seviyesi ve bu seviyelere denk gelen unsurların gösterimi aşağıdaki gibidir;

Şekil 2. 1 Kültür Seviyeleri



Kaynak: Schein, 2004:26

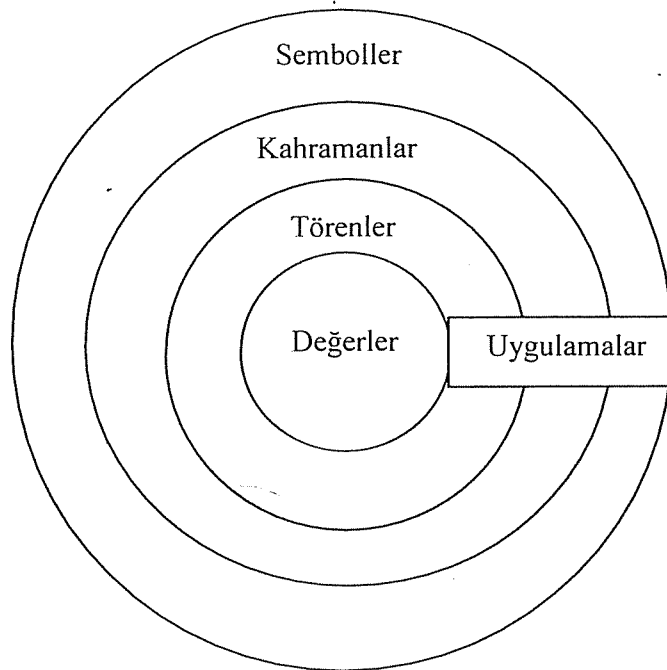
Yapay düzey örgüte yeni katılan birinin gözlemleyebileceği türden olguları içerir. Örgüt şeması, ürünler, fiziksel koşullar, kullanılan teknoloji, örgüt hakkında anlatılan mitler, öyküler, vs. Ancak örgüt kültürü hakkında bir kanıya varılmak istendiği takdirde salt bu olgulara dayanılarak yapılacak yorumlamalar gözlemcinin şahsi hisleri ve tepkileri doğrultusunda şekillenecektir. Gagliardi (1990)'ye göre örgüt içinde yeterli bir süre geçirilmesi durumunda sahip olunan kültürün temellerini

yansıtan bu yapıların gerçek anlamları daha belirgin hale gelmekte dolayısı ile kültürel analizin ikinci adımı mümkün olabilmektedir.

Örgüt kültürü analizinde ikinci aşama olan stratejiler, örgüt felsefesi ve hedefler gibi süreçlerin şekillenmesi kurucunun etkisi altında olabileceği gibi yenilikçi ve güçlü bir liderin sonradan şekillendirmesi sonucu da oluşabilir. Bu ayrımın esas olan unsur başarıdır. Örgütü başarıya götüren yöntemler grubun diğer üyelerince de benimsenir ve alternatif durumlarda sergilenecek olan tepkilerin ortaya konulmasında bu yöntemler izlenir. Bu durumun gözlenmesi süreklilik arz ettiğinde ise kültürel analizin üçüncü aşaması mümkün hale gelmektedir (Schein, 2004:28).

Kültürel unsurların tasnifi konusunda bir başka çalışma ise Hofstede'in soğan modelidir.

Şekil 2. 2 Kültürün Katmanları: Yüzeyden Derine Doğru



Kaynak: Hofstede vd. 1990:291

Kültürün en dış katmanında bulunan semboller, o örgüte has anlamlar taşıyan kelime, işaret veya nesnelerden oluşur. Kahramanlar ise o örgütün davranış modeli olarak yücelttiği ölü veya diri, hayali veya gerçek kişilerden oluşur. Bu tarz kişilerin hikayeleri örgüte yeni katılanların rol model veya ideal nokta belirleyebilmeleri açısından önemlidir. Ritüeller aslında herhangi bir gerekliliği bulunmamakla birlikte kültürün varlığı ve devamı için yapılan toplu aktivitelerdir. Kültürün bu üç katmanı

aslında uygulamalar başlığı altında incelenebilir. Çünkü tüm bu katmanlar gözlemlenebilir niteliktedir ve bir uygulama yönü barındırmaktadır. En derinde bulunan değerler kısmı ise çok daha komplike olan iyi-kötü, güzel-çirkin, doğru-yanlış, normal-anormal gibi tam olarak açıklanması ve hatta çoğunlukla tartışılması bile mümkün olmayan kavramlardan oluşur. Değerler doğrudan gözlemlenebilir olmamakla birlikte alternatif davranış şekillerinde dolaylı bir şekilde açığa çıkar (Hofstede vd. 1990:291).

Farklı durumlara çözüm olarak uygulanan davranış modeli tekrarlanan bir başarı sağlaması durumunda örgüt üyelerinin bu davranış modelini benimsemesiyle sonuçlanacaktır. Bir soruna yönelik çok daha farklı şekillerde çözümler bulunmasına rağmen örgüt üyelerinin davranışı bu modele uygun şekilde gerçekleşecektir. Argyris (1976)'e göre bu örtülü varsayımlar üyelerin olguları nasıl algılayacakları, olgulara ilişkin olarak ne düşünecekleri ve nasıl davranacakları konusunda onlara rehberlik eder.

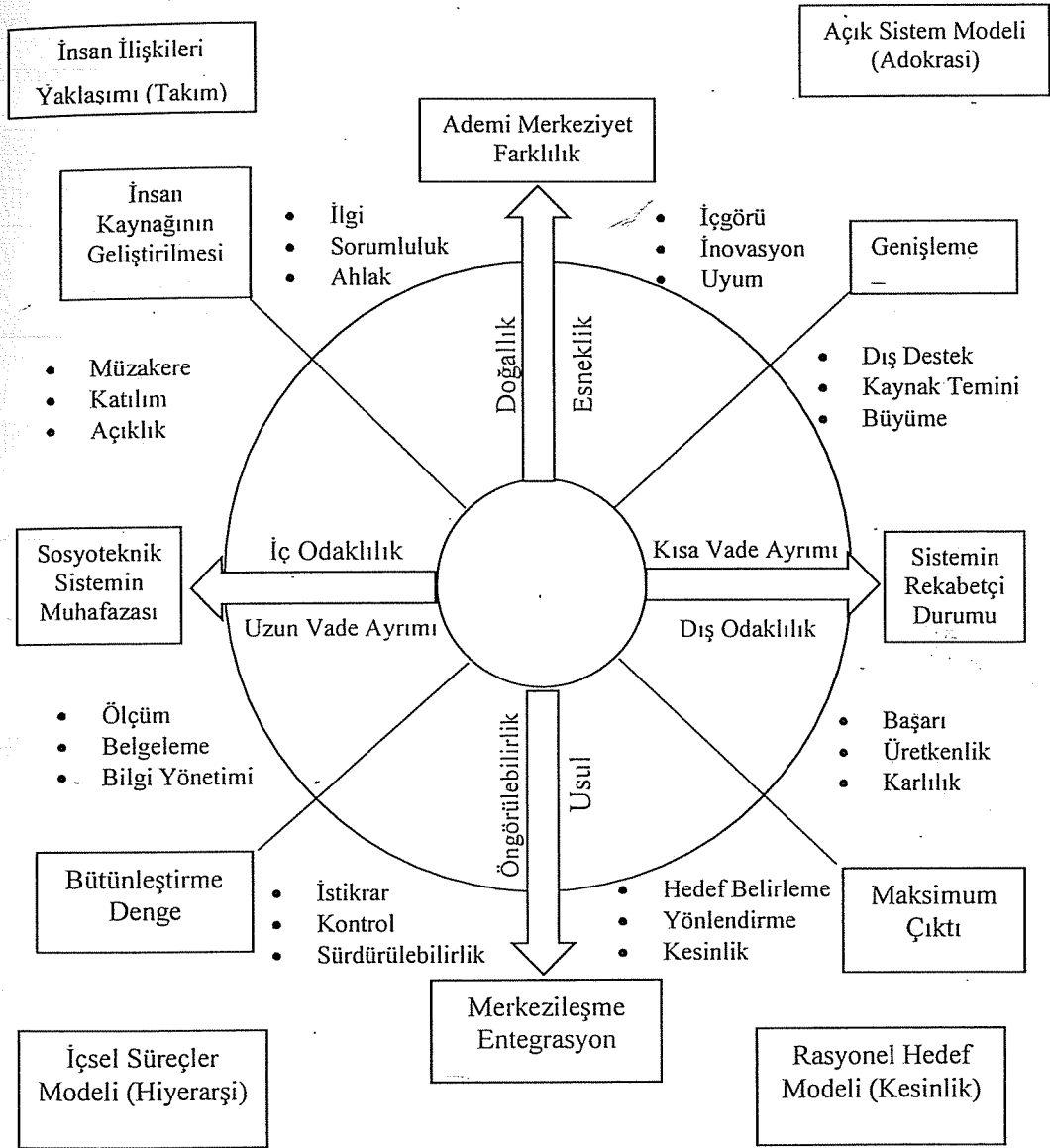
Değerler uygulamalar kısmında dolaylı bir şekilde gözlemlenebilmekle birlikte uygulamalara temel oluşturması bakımından tüm bunlardan daha kapsamlı bir nitelik taşır.

Kaynağını Quinn ve Rohrbaugh (1981)'in çalışmasından alan ve daha sonrasında çeşitli yazarlarca geliştirilen bu model organizasyonel etkinliğin altında yatan değerlerin farklılıklarını açıklamak için geliştirilmiştir.

Bu şema temelde her türlü örgüt yapısında rekabetten kaynağını alan gerilim ve çatışmaları – örgütün içsel dinamikleri ve çevresel faktörler, değişim ve istikrar, vs.- ele almaktadır.

Quinn ve Kimberly (1984)' ye göre bu şemanın özünü oluşturan değer oryantasyonu örgüt kültürünün temelinde yer alan motivasyon, liderlik, etkinlik, değerler, vs./varsayımların açıklanmasını olanaklı hale getirmektedir.

Şekil 2. 3 Çatışan Değerler Şeması



Kaynak: Denison ve Spreitzer, 1991:4

Şekil 3'te iki ana eksen üzerinde örgüte göre değişkenlik gösteren, kültürün temel unsurları gösterilmektedir. Birinci ekseninde farklılaşma ve istikrarın rekabet halindeki durumları bulunmaktadır. Eksenin üst kısmında esneklik ve doğallık bulunurken alt kısmında denge, kontrol ve emir komuta ilişkisine odaklanılmaktadır (Denison ve Spreitzer, 1991:3). Bu ayrım organik ve mekanik örgütler arasındaki ayrım ile benzerlikler göstermektedir.

İkinci ekseninde örgütün içsel süreçleriyle çatışan çevresel koşullar bulunmaktadır. Lawrence ve Lorsch (1967)'a göre eksenin bir ucu entegrasyonu ve mevcut organizasyonun sürdürülebilmesi için gerekli olan koşulları belirtirken diğer ucu çevre ile olan rekabeti, uyumu ve etkileşimi göstermektedir.

Bu iki ayırmadan hareketle dört farklı kültürel modele ulaşılabilir. Bunlar; grup kültürü, gelişimsel kültür, rasyonel kültür ve hiyerarşi kültürüdür. Bu çeşitlerden her biri örgütsel teori alanında farklı bir modeli temsil eder.

#### **2.2.2.4. Örgütsel Kültür Modelleri**

Bu kısmın konusu örgütlerin kontrollü veya istem dışı şekillerde sahip olabildikleri kültürel modellerdir.

##### **2.2.2.4.1. Grup Kültürü**

Temelini insan ilişkileri yaklaşımı oluşturur. Esneklik ve örgüt içi faaliyetler bu kültürün oldukça büyük bir parçasıdır. Örgüt içi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi grubun devamlılığıyla korele şekildedir. Grup kavramını oluşturan temel değerler arasında aidiyet, güven ve katılım bulunmaktadır. Grup üyelerinin motivasyonunun sağlanması için gereken faktörler ise bağlılık, birliktelik ve üyeliktir. Bu tarz örgütlerde lider konumunda bulunanlar katılımcı, müzakereci ve destekleyici olmak durumundadırlar ve örgüt içi etkileşimi olanaklı hale getirmekle yükümlüdürler. İnsan kaynağının potansiyeli ve üyelerin bağlılığının gelişimi etkinlik ölçeğinde yer almaktadır (Denison ve Spreitzer, 1991:5).

##### **2.2.2.4.2. Gelişimsel Yaklaşım**

Bu yaklaşım da grup kültürü yaklaşımıyla benzer şekilde esneklik ve değişimi vurgulamaktadır. Ancak temel odağında çevresel faktörler yer almaktadır. Büyüme, kaynaklara ulaşım, yaratıcılık ve dış çevreye uyum kavramları Adokrasi yaklaşımıyla paralel olarak bu yaklaşımda yer alır. Bu tarz bir örgütün liderleri risk alabilme, gelecek vizyonu oluşturabilme gibi girişimci özellikler taşır.

##### **2.2.2.4.3. Rasyonel Kültür**

Şemanın alt kısmında yer alan rasyonel hedef modeli üretkenlik, performans, hedeflerin gerçekleştirilmesi ve başarı kavramlarını vurgulamaktadır. Örgütün temel amacı kesin olarak belirlenmiş hedeflere varılabilmesi için verilen direktiflere tam bir uyumluluk sağlanmasıdır. Thompson (1967)'a göre bu tarz gruplarda motivasyonun kaynağı rekabet ve daha önceden belirlenmiş sonuçlara ulaşma başarısıdır. Liderler

komut verici konumda yer alır ve fonksiyon esasına göre örgütü üretkenliğin sağlanabilmesi için organize eder.

#### 2.2.2.4.4. Hiyerarşi Kültürü

Çatışan değerler şemasının sol alt kısmında bulunan hiyerarşi kültürünün vurguladığı kavramlar; içsel verimlilik, formel uyum, koordinasyon ve değerlemedir. Temel odağında ise örgütün içsel süreçleri ile sürdürülebilirlik veya istikrar bulunmaktadır. Grup üyelerinin motivasyon kaynağı ise güvenlik, usul, kurallar ve düzenlemelerdir. Liderler teknik boyutlara oldukça yakın bir alaka gösterirler. Burns ve Stalker (1968)'a göre hiyerarşi kültürüne sahip grupların etkinlik kriterleri arasında istikrar ve kontrol bulunmaktadır.

### 2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütlerin en temel sorunlarından birisi olan çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıkları bu bölümün konusunu teşkil etmektedir. Ayrıca veri toplama aracında kullanılan Meyer ve Allen (1991)'in üç boyutlu bağlılık sınıflandırması da bu bölümde yer almaktadır.

#### 2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

1950'lerden itibaren artan bir ivmeyle yazını artmasına rağmen örgütsel bağlılığın tanımı konusunda tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun başlıca sebebi örgüte ilişkin olarak farklı disiplinlerden gelen, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış gibi, araştırmacıların konunun farklı bir boyutuna değinmesidir.

Konu temele indirildiğinde bağlılık, sadık olma durumudur. Bu sadakatin özünde ise ait olma hissi yatmaktadır. Kişinin çalıştığı örgüte karşı taşıdığı duygular bu kavramın temelini oluşturmaktadır.

Konuya ilişkin birçok tanım bulunmakla birlikte şu şekilde bir derlemesini yapmak mümkündür.

Örgütsel çıkarların karşılanması için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır

- Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması için belli davranışlara yönelmede, kendisini sorumlu hissetmesidir
- Bireyin, sosyal örgüte ve örgütsel role bağlılığıdır
- Bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açılarından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisidir
- Bireyin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir
- Çalışanın iş yerine psikolojik olarak bağlanmasıdır
- Bireyin açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevmesi ve ona devam etme isteğidir
- Çalışanın maddi kaygılar gütmeksizin örgütte kalma isteği duyması ve örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesidir
- Bireyin, görevini örgütün iyiliği için yapmasıdır
- Bireyin, örgütün üst yönetimi, çalışma arkadaşları, müşteriler, sendikalar gibi çoklu öğeleriyle özdeşleşmesi sürecidir

Tüm bu tanımlardan yola çıkılarak örgütsel bağlılığın, bireyin formel veya informal bir süreç sonucunda örgütle bütünleşme ve örgütsel davranışlara katılım derecesi olduğu söylenebilir (Balay, 2000:15-16).

### 2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılık türleri çeşitli olmakla birlikte bağlılığın verim için zaruri olduğu göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin bağlılığı arttırmak için yapabileceklerinin farkında olmak hayati önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar bu çalışmada, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç kısımda ele alınmıştır.

#### 2.3.2.1. Kişisel- Demografik Faktörler

Kişisel faktörler genellikle yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütte geçirilen süre başlıkları altında ele alınmaktadır. Bu çalışmada bu faktörlerin yanı sıra Hofstede'in kültürel boyutlarına ilişkin olarak bireyin yer aldığı katmanın örgütsel bağlılık üzerinde etkili olup olmadığı incelenmektedir.

**Yaş:** İleri kısımlarda ele alınacak olan örgütsel bağlılığın etmenlerine göre yaş ile örgütsel bağlılık arasında döngüsel bir ilişki bulunmaktadır. Genç yaşlarda devam

bağlılığı düşükken ileri yaşlarda, riske girmeme isteği ve yeteneklerin yetersiz hale gelmesi gibi nedenlerden dolayı devam bağlılığı artmaktadır.

Duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkta ise yaş ile paralel olarak artan örgütte geçirilen süre olumlu bir etkiye sahiptir (Yalçın ve İplik, 2007:488).

**Cinsiyet:** Kadınların iş dünyasında daha fazla yer almaya başlamasıyla birlikte cinsiyete bağlı olarak örgütsel bağlılığın durumunu inceleyen çalışmaların sayısı da artış göstermiştir.

Cinsiyet odaklı çalışmaların sonuçları birbirinden farklılık arz etmektedir. göre Örgütsel bağlılıkta salt cinsiyete dayalı anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Aradaki fark kadın ve erkeklerin benzer koşullar altında farklı imkanlara sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:78).

**Medeni Durum:** Bireyin bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütten edinilen kazanımlara ihtiyaç duyan kişilerin mevcudiyeti beraberinde sorumluluk getirecektir. Bu bakımdan evli çalışanların devam bağlılığı bekar çalışanlara nazaran yüksek olmaktadır (Çırpan, 1999:42).

**Eğitim Düzeyi:** Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan birisi olan eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bireyin eğitim düzeyi arttıkça farklı örgütlerde iş bulabilme olanağı, örgütten beklentileri, inisiyatif kullanma ve bağımsız karar verebilme yetileri de artmaktadır. Bunların yanı sıra farklı örgütlere uyum sağlama konusunda özgüven artışı da örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunda negatif etkiye sahiptir (Çolakoglu vd., 2009:80).

**Çalışma Süresi:** Çalışanın örgütte geçirdiği süre kariyeri için yapmış olduğu yatırımların bir parçası olmaktadır. Örgütte geçirilen süre arttıkça çalışanın örgüte yaptığı yatırım ve çaba da doğrusal olarak artacaktır. Bu yatırımlarını riske etmek istemeyen çalışanların örgütsel bağlılığı da dolaylı olarak artacaktır. Bu konu hakkında yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile örgütte geçirilen süre arasında zayıf düzeyde olumlu yönde ilişki olduğu saptanmıştır (Karadağ, 2013:54).

### 2.3.2.2.Örgütsel Faktörler

Bireyin sahip olduğu özelliklerin yanı sıra örgütün kendine özgü durumları da örgütsel bağlılık üzerinde etkiye sahiptir. Bu faktörler arasında ücret, örgüt kültürü,

örgütsel adalet, yönetim tarzı, rol belirsizliği/çatışması ve işin niteliği gibi unsurlar yer almaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan birisi olan örgüt kültürü konusu yukarıda detaylı bir şekilde ele alınmış olup bu bölümde tekrardan ele alınmayacaktır.

**Ücret:** Bireylerin çalışma nedenlerinin temelinde yer alan gelir elde etme amacı, bireyin ve varsa ailesinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına, örgütlerde yer almasında etkili olmaktadır. Bugünkü manada örgüt yapılarının ilk dönemlerinden beri ücret en öncelikli motivasyon aracı olagelmıştır. Yapılan işe uygun bir ücret düzeyinin çalışanın örgütsel bağlılığına olumlu bir etkisi olacağı gibi eşit işe eşit ücret politikasının da örgütsel bağlılık üzerinde yine etkisi olacaktır (Toker, 2007:99).

**Örgütsel Adalet:** Örgütsel adalet kavramı bireyin çalıştığı ortamlara ilişkin olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumunu ifade eder. Çalışanın gerek örgüt içinde gerekse diğer örgütlerde ayın konumunda bulunanların kazanımlarını karşılaştırması sonucunda ulaştığı edinimler örgütsel adalet algısını şekillendirir. Bu kazanımların karşılaştırılmasında eşit işe eşit ücret, özlük hakları ve kuralların herkese aynı şekilde uygulanması gibi unsurlar yer alır. Adil olduğuna inandığı bir yapıda çalışan bireyin örgütsel bağlılığı bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir (Özdevecioğlu, 2003:79).

**Yönetim Tarzı:** Yöneticilerin sergilediği davranışlar ve örgütlerin işleyişlerine ilişkin karar alma biçimleri çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Esnek ve çalışanların karar verme süreçlerine katkıda bulunmasına olanak sağlayan bir yönetim tarzı çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilerken, katı ve merkezi bir yönetim tarzı çalışanın örgütle bütünleşmesini engelleyerek örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005:72).

**Rol Belirsizliği ve Çatışması:** Üniversiteler ve hastaneler gibi matriks örgüt yapısına sahip kuruluşlar ile henüz kurumsallaşma sürecini gerçekleştirilmeyen aile işletmelerinin çalışanlarının sıkça karşılaştığı bir durum olan rol belirsizliği ve rol çatışması beraberinde stresi getirmektedir. Bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceğini ve neyi yapamayacağını belirten ifadelerin toplamından oluşan rolün açıkça belirtilmediği durumlarda bireyin kararsızlık yaşaması ve buna bağlı olarak stres altında kalması durumu söz konusudur (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:274).

Bireyin aynı anda birden fazla görevi üstlenmesi veya birden fazla amirden emir alması durumu rol çatışmasına neden olur. Rollerden birinin daha fazla benimsenmesi veya bireyin yeteneklerinin birden fazla rolün gerektirdiği görevler için yeterli olmaması durumunda yaşadığı rol çatışmasına bağlı olarak yaşayacağı baskı ve stres yine örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Maxwell ve Steele, 2003:364).

**İşin Niteliği:** İşin sahip olduğu nitelikler ve işin önem derecesi çalışanın statüsüyle bağlantılı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İş doyumu, işin zorluk derecesi, çalışanların işin konusuyla özdeşleşebilmesi, geri bildirim, yetki ve sorumluluk hissi ve işin çalışanları motive edebilme gücü yüksek statülü çalışanlarda örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005:71).

### 2.3.2.3.Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında son olarak örgüt dışı faktörler arasında yer alan, çalışanın alternatif iş imkanları ile profesyonellik anlayışlarına değinilecektir.

**Alternatif İş İmkanları:** Alternatif iş imkanlarının varlığı örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu konuda bireyin yetenekleri kadar sektörün ve genel ekonomik durumun da etkisi bulunmaktadır. Çalışanların alternatif iş olasılıklarının azalması örgütsel bağlılığı artırıcı bir unsur olmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek ve alternatif iş olanakları daha fazla olduğu halde aynı örgütte kalmaya devam eden çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, yeni bir iş bulma olasılığı düşük olduğu için o örgütte kalmaya devam eden çalışanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir (İnce ve Gül, 2005:85).

**Profesyonellik Anlayışı:** Profesyonellik bir mesleğin icra edilirken kullanılan yöntem ve amaçların sistemli bir biçimde uygulanmasıdır. Örgütsel bağlılık konusunda profesyonelliğin örgütsel kültürle doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunan örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi yükselirken, çalışanlarına yetkinlik konusunda katkısı görece düşük örgütlerde mesleki bağımsızlık artmaktadır (İnce ve Gül, 2005:84).

### 2.3.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin birçok farklı yaklaşım mevcuttur. Alanyazında en çok yer alan çalışmaların bir tablosu aşağıda verilmektedir.

Tablo2. 4 Çok Boyutlu Modeller Çerçevesinde Örgütsel Bağlılığın Boyutları

| Yazar<br>Anahtar Kelimeler                                               | Tanımlar                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Angle ve Perry (1981)<br>• Değer Bağlılığı<br>• Kalmaya Yönelik Bağlılık | • Örgütün amaçlarını desteklemeye yönelik bağlılık<br>• Örgüt üyeliğini sürdürme yönündeki bağlılık                                                                                                                                                                   |
| O'Reilly ve Chatman (1986)<br>• Uyum<br>• Özdeşleşme<br>• İçselleştirme  | • Belirli dışsal ödüllere yönelik araçsal katılım<br>• Örgütle yakın ilişki kurma isteğine bağlı katılım<br>• Birey ile örgüt değerleri arasındaki uyuma dayanan katılım                                                                                              |
| Penley ve Gould (1986)<br>• Ahlaki<br>• Ayarlayıcı<br>• Uzaklaştırıcı    | • Örgütün amaçları ile özdeşleşme ve kabul etme<br>• İşgörenin katkı sağlaması amacıyla verilen teşviklerden kaynaklanan bağlılığı<br>• Çevre baskısına dayanan bağlılık                                                                                              |
| Meyer ve Allen (1991)<br>• Duygusal<br>• Devam<br>• Normatif             | • İşgörenin örgütle özdeşleşmesi ve duygusal bağlılığı<br>• Örgütten ayrılma maliyetinin getirdiği bağlılık<br>• Ahlaki ve etik kurallarına bağlı olarak bireyin örgüte duyduğu bağlılık                                                                              |
| Mayer ve Schoorman (1992)<br>• Değer<br>• Devam                          | • Örgütün amaç ve değerlerine inanma sonucu çaba göstermeye istekli olma<br>• Örgütün bir üyesi olarak kalma isteği                                                                                                                                                   |
| Jaros vd. (1993)<br>• Duygusal<br>• Devam<br>• Ahlaki                    | • Bireyin çalıştığı örgüte psikolojik olarak bağlı olması<br>• Bireyin deneyimlediği işyerinden ayrılma maliyetinin yüksekliğinden kaynaklanan bağlılık<br>• Bireyin çalıştığı örgütün değerlerini içselleştirme düzeyine bağlı olarak psikolojik yönden bağlı olması |

Kaynak: Meyer ve Herscovitch, 2001:304, Akt: Mamedow, 2011:50

1950'lerden itibaren hızla genişleyen bir literatüre sahip olmakla birlikte tanımlarda tam bir fikir birliği oluşturulamamıştır.

#### 2.3.4. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Yukarıda özet tablo şeklinde verilen çalışmaların yanı sıra örgütsel bağlılık ile alanyazında birçok çalışma bulunmasına rağmen araştırma sorularında kaynak olarak kullanılmasına binaen Meyer ve Allen (1991)'in duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık sınıflandırması detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

Bu üç boyuttan duygusal bağlılık çalışanın örgütte devam etme isteğinin örgütü ve değerlerini benimseme suretiyle sağlanmasına dayanır. Devam bağlılığı ise çalışanın içinde bulunduğu ekonomik koşulların ve işten ayrılma maliyetinin kaynak

oluşturduğu bağıllık türüdür. Normatif bağıllıkta ise kişinin bulunduğu sosyal çevreye veya yetiştirme tarzına bağlı olarak edindiği inançlardan kaynaklanan bir bağıllık türüdür (Meyer ve Allen, 1991:67).

#### 2.3.4.1.Duygusal Bağıllık

Örgütün çalışanlarının örgüte katılma, örgütle özdeşleşme ve örgütte kalma isteğinin derecesi olarak tanımlanan duygusal bağıllıkta örgütün çalışan için anlamı büyüktür. Duygusal bağıllığı yüksek olan çalışanlar zorunlu olduklarından dolayı değil o örgütte kalmayı tercih ettiklerinden dolayı çalışmaya devam etmektedirler. Bu tarz bir bağıllığa sahip çalışanların motivasyon ve özveri düzeyleri de yüksek olacaktır (Balay, 2000:65).

#### 2.3.4.2.Devam Bağıllığı

Çalışanların örgüte hizmet ettiği süre boyunca harcadığı zaman, emek, kazandığı haklar, kıdem ve maddi getiri gibi unsurları birer maliyet unsuru olarak görmelerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmeleri durumu devam bağıllığını ifade etmektedir (Boylu vd., 2007:58).

Devam bağıllığının faktörleri olarak; çalışanın yetenekleri, eğitimi, kaybedeceğini düşündüğü imkanlar ve sosyal çevre maliyet kısmında yer alırken ayrılması durumunda elde edeceği seçenekler kazanım kısmında yer alır (Allen ve Meyer, 1990:18)

#### 2.3.4.3.Normatif Bağıllık

İşgörenlerin örgütlerine karşı olan sorumluluk duygularının meydana getirdiği bir bağıllık türüdür. Duygusal bağıllıkla benzer bir şekilde çalışanın kendisinden kaynaklanan bir bağıllık olmakla beraber yine çalışanın kendisinin oluşturduğu bir sorumluluk anlayışından dolayı zorunluluk haline gelmektedir (Çırpan, 1999:71).

Çalışanların bulundukları sosyal çevre ve yetiştirme koşulları gibi durumlara bağlı olarak edindikleri ilkelerden yola çıkarak örgütlerindeki işlerine devam etme isteğidir.

Kısaca duygusal bağıllığı kuvvetli çalışanlar istediklerinden dolayı, devam bağıllığı kuvvetli olanlar gereksinimlerden dolayı, normatif bağıllığı kuvvetli çalışanlar ise öyle olması gerektiğini hissettikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Solinger vd., 2008:71).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde yukarıda bahsedilen farklılık yönetimi, kültürel boyutlar ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin var olup olmadığı konusunda yapılan araştırmanın yöntem ve hipotezlerine değinilecektir.

#### 3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Günümüzde piyasanın temel gereklerinden birisi olan rekabet edebilme yeteneği artık salt teknoloji veya ölçek ekonomisiyle elde edilebilmekten uzak bir kavram haline gelmiştir. En temel amaçları varlıklarını sürdürmek olan örgütlerin, kendilerini meydana getiren bireylerin söz konusu örgütlere karşı duydukları bağlılık olmaksızın bu rekabetçi ortamda varlıklarını sürdürebilmeleri pek olası görünmemektedir.

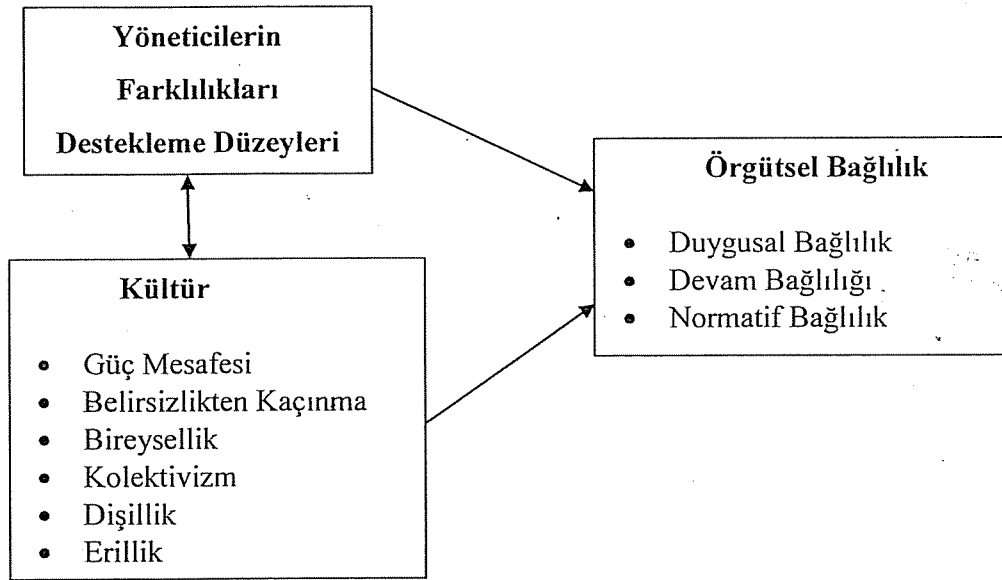
Modern örgüt yapısının ortaya çıktığı sanayi devriminden geçtiğimiz yüzyılın ortalarına değin maddi imkanlar çalışanlar için salt motive edici ve bağlayıcı unsur olarak lanse edilmekteydi. Ancak Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne Deneyleriyle başlattığı ve çalışanın insani vasıflarını ön plana çıkaran İnsan İlişkileri Yaklaşımından başlayarak günümüze değin uzanan bir alanyazın göstermektedir ki günümüzde çalışanları bir örgüte bağlı kılmak için maddi olanaklar tek başına yeterli olamamaktadır.

Bu araştırma vasıtasıyla örgütlerde yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin ve çalışanların mensup oldukları kültürel boyutların örgütsel bağlılık üzerine olan etkileri araştırılmaktadır. Böylelikle örgütlerin başlıca sorunlarından birisi olan elemanlarını elde tutma sorununun çözümüne ilişkin bir bakış açısı elde edilmesi ve ilgili alanyazına katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

### 3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın bağımlı değişkeni olarak örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. Bağımsız değişkenler olarak ise yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri ve kültürel boyut belirlenmiştir.

Bağımsız değişken olarak ele alınan yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri ve kültür faktörlerinin arasında ilişki olup olmadığı da araştırmada yer almaktadır.



Şekil 3. 1 Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırmada ele alınan faktörlere ilişkin temel hipotezlerin yanı sıra modelde belirtilen alt unsurlara ilişkin alternatif hipotezler de ayrıca test edilmiştir

Çalışmada aşağıdaki 21 hipotez yer almaktadır.

**H1: Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

H1<sub>1</sub>: Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>2</sub>: Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>3</sub>: Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2: Örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

H2<sub>1</sub>: Güç mesafesinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>2</sub>: Güç mesafesinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>3</sub>: Güç mesafesinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>4</sub>: Belirsizlikten kaçınmanın duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>5</sub>: Belirsizlikten kaçınmanın devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>6</sub>: Belirsizlikten kaçınmanın normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>7</sub>: Bireyselliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>8</sub>: Bireyselliğin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>9</sub>: Bireyselliğin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>10</sub>: Dişillığın duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>11</sub>: Dişillığın devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>12</sub>: Dişillığın normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>13</sub>: Erilliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>14</sub>: Erilliğin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>15</sub>: Erilliğin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>16</sub>: Kolektivizmin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>17</sub>: Kolektivizmin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>18</sub>: Kolektivizmin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H3: Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin kültür üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Yukarıda belirlenen hipotezlerin test edilmesi için Gaziantep şehrinde, ihracata dayalı olarak faaliyet gösteren halı firmaları seçilmiştir. Bu bağlamda Güneydoğu Anadolu İhracatçıları Birliği'nin 2011 yılında yapmış olduğu envanter araştırmasına dayanılarak, salt ihracata dayalı faaliyet gösteren firmaların çalışan sayısı 3450'nin üzerinde olduğundan, anket uygulanacak kişi sayısı olarak 346 tespit edilmiş olup anketler bu firmalara elden ulaştırılmıştır. Firmaların seçiminde personel sayısı, üretim hacmi ve araştırmaya olanak sağlama konusunda sergiledikleri tutum göz önünde bulundurularak iki halı firmasının çalışanları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Konu ile alakalı olarak herhangi bir araştırma yapılmamış olması durumunda en düşük örneklem oranı 0.05'tir. Örneklem büyüdükçe araştırma sonuçlarının genellenebilmesi kolaylaşır. Ancak betimsel araştırmalarda bu oranın %10 olması yeterlidir (Gay, 1987, Akt: Arlı ve Nazik, 2001:77). Gaziantep şehrinde söz konusu yılda makine halısı sektöründe 13000'in üzerinde kişi çalışmakta iken teknik imkansızlıklar nedeniyle araştırmanın kapsamı ihracata dayalı faaliyet gösteren firmalar ile sınırlandırılmıştır. El halısı sektörü ise kesin sayıların tespit edilmesinin zorluğu sebebiyle araştırma konusu dışında tutulmuştur.

### 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya katılan firmaların gizlilik konusunda ki hassasiyetleri göz önünde bulundurularak isimleri kullanılmamıştır. Ayrıca anketlere yanıt veren kişilerin soruları doğru bir şekilde anladıkları ve tamamen özgür iradeleri dahilinde gerekli cevaplamaları yaptıkları varsayılmaktadır.

### 3.5. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın analiz kısmında yer alan veriler örneklemde yer alan bireylerin cevaplandığı anketler vasıtasıyla elde edilmiştir. Anketlerin tamamı elden ulaştırılmış olup dağıtılan 396 anketin; okumaksızın yanıtlama, yanıtlamama, geç kalma gibi nedenlerden ötürü 368 tanesi analize dahil edilebilmiştir.

Elde edilen veriler Güvenilirlik Analizi, Çoklu Regresyon Analizi, Durbin-Watson Katsayısı, T-Testi, Anova, Collinearity ve Pearson Korelasyon Katsayısı istatistiki yöntemleri ile analiz edilerek elde edilen veriler ile araştırmanın öne sürmüş bulunduğu hipotezler kıyaslamaya tabi tutulmuştur.

Hazırlanan anket formu dört temel bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler daha önceden farklı çalışmalarda kullanılmış olup araştırma kapsamında revize edilmiştir. İlk olarak yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri algısı ölçeği, ikinci olarak kültür boyutları ölçeği, üçüncü olarak örgütsel bağlılık ölçeği ve son olarak da demografik veriler yer almaktadır.

Anketi oluşturan ölçeklerden ilki olan yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyine ilişkin Kamaşak ve Yücelen (2007)'in "Türkiye'de Farklılık Yönetimi ve İşgücünde Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma" isimli çalışmasından yararlanılmıştır. Hofstede (1980)'in "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values" isimli çalışmasında kullanılan araştırma soruları kültür ölçeğine temel teşkil etmiştir. Son olarak örgütsel bağlılık ölçeğine ise Meyer ve Allen (1991)'in "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment" isimli çalışmalarında yer alan kaynak olarak kullanılmıştır.

İlk üç ölçeğin tamamı Likert tipi ölçek olarak katılımcıdan belli bir ifadeye katılma veya reddetme derecesini 1'den 5'e kadar olan bir skalada puanlaması istenmiştir. Sorular arasında, katılımcının okumadan cevap vermesi durumunun getireceği olumsuzlukları bertaraf etmek amacıyla yerleştirilmiş olan negatif yönlü sorular Excel programında ters yönlü olarak değiştirildikten sonra analize dahil edilmiştir.

Collineterity uyumsuzluğu sebebiyle yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri faktörünün ikinci değişkeni ile güvenilirliği düşürdüğü gerekçesiyle duygusal bağlılık faktörünün dördüncü ve devam bağlılığının üçüncü değişkenleri modelden çıkarılmıştır.

### 3.6. Güvenilirlik Analizleri

Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri ölçeğinin güvenilirlik katsayısı;

Tablo 3. 1 Yöneticilerin Farklılıkları Destekleme Düzeyleri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

| Cronbach's Alpha | Standardize Ögelere Göre Cronbach's Alpha | N  |
|------------------|-------------------------------------------|----|
| ,943             | ,941                                      | 10 |

0,943 olarak hesaplanmıştır. Yani yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri ölçeği oldukça güvenilir bir şekilde uygulanmıştır yorumu yapılabilir.

Güvenilirlik açısından olumsuz bir etkiye sahip olmamakla beraber ikinci değişkenin bağımsız değişkenler arasında yüksek oranda korelasyona (multicollinearity) sebep olması bakımından modelden çıkarılmıştır.

Kültürel boyut ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 3. 2 Kültürel Boyut Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

| Cronbach's Alpha | Standardize Ögelere Göre Cronbach's Alpha | N  |
|------------------|-------------------------------------------|----|
| ,842             | ,843                                      | 18 |

0,842 Cronbach Alpha değeriyle kültürel boyut ölçeği de oldukça güvenilir olarak tespit edilmiştir.

Son olarak örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı ise;

Tablo-3. 3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

| Cronbach's Alpha | Standardize Ögelere Göre Cronbach's Alpha | N  |
|------------------|-------------------------------------------|----|
| ,729             | ,732                                      | 12 |

Anketin güvenilirlik katsayısı bakımından güvenilir olduğu sonucu çıkarılabilir. Ancak regresyon modellerinde sıklıkla rastlanabilen durumlar olan bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon ve hata terimleri arasında korelasyon riskine karşılık bundan sonraki bölümlerde yer alan regresyon analizlerinde Durbin-Watson yöntemlerine yer verilecektir.

### 3.7. Faktör Analizleri

Ölçekte kullanılan sorular daha önceden test edilmiş olmakla birlikte her örneklemin kendine has sonuçlara açık olması bakımından gerçekleştirilen faktör analizi tabloları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3. 4 Yöneticilerin Farklılıkları Destekleme Düzeyleri Faktör Analizi

| FAKTÖR |                                                                                                                                          | Faktör Yükları |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| FAKTÖR | Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar                                                      | ,781           |
|        | Yöneticiler, diğer personelle ilişkilerimde farklı özelliklere sahip olmaktan kaynaklanan sorunları çözebilir                            | ,936           |
|        | Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar                                       | ,884           |
|        | Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler                                        | ,664           |
|        | Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.                                                     | ,896           |
|        | Yöneticiler, çalışanlar arasında her türlü ayrımcılığa(ırkçı, cinsiyet ayrımcı, engelli olma vb.) açıkça engel olur.                     | ,770           |
|        | Bütün çalışanlara, ekonomik düzeylerine bakılmaksızın ödül ve ceza sisteminin eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler. | ,834           |
|        | Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.                                        | ,812           |
|        | Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler                                              | ,816           |
|        | Yönetici tavsiyeleri ve eğitim sayesinde diğer personelin farklılıklarından kaynaklanan problemleri çözebiliyorum.                       | ,812           |

Ankette yer alan ilk ölçek olan yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin açıklama derecesi %66,777 olarak gerçekleşmiştir. Ölçeği oluşturan on sorunun tamamı tek bir faktörden meydana geldiğinden dolayı uygulanan Collinearity hesaplamasına göre ikinci değişken hata terimleri arasında yüksek korelasyon barındırdığından dolayı, açıklama gücü oldukça yüksek hesaplanmış olmasına rağmen modelden çıkarılmıştır.

Ankette yer alan bir diğer ölçek Hofstede (1980)'in kültür ölçeği faktör yükü olmaksızın ağırlıklı ortalama yöntemiyle hesaplandığından dolayı bu ölçeğe ilişkin faktör analizi yapılmamıştır.

Ankette yer alan son ölçek olan örgütsel bağlılık ölçeği ise 12 soru ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç faktörden meydana gelmektedir. Faktör yüklerinin dağılımı normal bir seyir izlemektedir. Ölçekte bulunan faktörlerin açıklama oranları sırasıyla %42,766, %20,482 ve %12,948 olarak gerçekleşmiştir. Ölçeğin toplam oranı ise %76,196 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3. 5 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

| FAKTÖRLER |                                                                                                                | F1   | F2   | F2   |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| FAKTÖR 1  | Kariyerimin kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum                                                | ,957 |      |      |
|           | Bu iş yerine duyduğum bağlılığı başka bir işyerine de kolaylıkla duyabilirim                                   | ,504 |      |      |
|           | İşyerimin problemlerini kendi problemim gibi görürüm                                                           | ,818 |      |      |
|           | Bu işyerine kendimi güçlü bir şekilde ait hissetmiyorum                                                        | ,766 |      |      |
| FAKTÖR 2  | Şu anda bu işyerinde çalışmak bir istek olduğu kadar gerekliliktir                                             |      | ,721 |      |
|           | Şu anda bu işyerinden ayrılmaya karar verirsem hayatımdaki her şey altüst olur                                 |      | ,827 |      |
|           | Bu işyerinden ayrılmanın olumsuz yanlarından biri daha iyi ve daha uygun işyerlerinin az olmasıdır             |      | ,424 |      |
|           | Çalışmak için başka bir yer bulmadıkça işimden ayrılamam                                                       |      | ,560 |      |
| FAKTÖR 3  | İnsanların kariyerlerinin büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi          |      |      | ,842 |
|           | Şu anda daha iyi koşullarda bir işyeri bulsam bile bu işyerini bırakmanın doğru bir şey olmadığını düşünüyorum |      |      | ,858 |
|           | Bir insanın sürekli iş değiştirmesi uygunsuz bir davranıştır                                                   |      |      | ,883 |
|           | Bir işyerine bağlı olmanın ve o şirketin çalışanı olarak anılmanın artık çok önemli olmadığını düşünüyorum     |      |      | ,720 |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmaya ilişkin bulgular arasında ilk olarak demografik veriler yer almaktadır. İkinci kısımda ölçeğin bütününe ve ayrı ayrı faktörlere ilişkin olarak yapılan Güvenilirlik Analizleri yer almaktadır. Son kısımda ise araştırmanın dayandığı hipotezlere ilişkin Regresyon Analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 4.1. Demografik Veriler

Aşağıda araştırmaya katılanlara ilişkin demografik özelliklerin sıralandığı tablo yer almaktadır.

Tablo 4. 1 Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Veriler

| Değişkenler            | N                   | %   |
|------------------------|---------------------|-----|
| Yaş                    | 18-29               | 104 |
|                        | 30-39               | 152 |
|                        | 40-49               | 57  |
|                        | 50-59               | 55  |
| Cinsiyet               | Kadın               | 85  |
|                        | Erkek               | 283 |
| Eğitim Düzeyi          | İlköğretim          | 40  |
|                        | Lise                | 244 |
|                        | Yüksekokul          | 2   |
|                        | Üniversite          | 82  |
| Medeni Durum           | Evli                | 254 |
|                        | Bekar               | 114 |
| Kurumda Çalışılan Süre | 1-4                 | 140 |
|                        | 5-8                 | 116 |
|                        | 9-12                | 76  |
|                        | 13-16               | 36  |
| Kurumdaki Pozisyon     | Orta Düzey Yönetici | 73  |
|                        | Alt Düzey Yönetici  | 41  |
|                        | İdari Personel      | 46  |
|                        | Şef/Birim Sorumlusu | 36  |
|                        | Teknik Sorumlu      | 18  |
|                        | Usta                | 16  |
|                        | İşçi                | 138 |

Çalışanların yaş aralığı; 18-29 yaş arası 104 kişi (%28), 30-39 yaş arası 152 kişi (%41), 40-49 yaş arası 57 kişi (%15) ve 50-59 yaş arası 55 kişi (%14) şeklindedir. Örneklem grubu genç sayılabilecek bir yaş dağılımı göstermektedir. Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları kadın 85 katılımcı (%23) ve erkek 283 katılımcı (%76) şeklindedir. İmalata dayalı olan bir sektör olması bakımından halı sektöründe erkek çalışanların çoğunlukta olması olağan bir durumdur. Eğitim düzeyleri ile ilgili olarak katılımcıların 40'ı (%10) ilköğretim, 244'ü (%66) lise, 2'si yüksekokul (%0,5) ve 82'si (%22) üniversite eğitimi aldıklarını ifade etmişlerdir. Eğitim düzeyinin yüksek olarak çıkmasının nedenlerinden birisi de ankete katılan çalışanlar arasında yönetici ve idari personelin de sıklıkla gözlenmesidir. Katılımcıların 254'ü (%69) evli iken 114'ü (%31) bekarıdır. Katılımcıların unvanları ise şu şekilde dağılım göstermektedir; işçi 138 kişi (%37), usta 16 kişi (%4), teknik sorumlu 18 kişi (%4), şef/birim sorumlusu 36 kişi (%9), idari personel 46 kişi (%12), alt düzey yönetici 41 kişi (%11) ve orta düzey yönetici 73 kişi (%19). Katılımcıların halihazırda çalışmakta oldukları örgütte çalıştıkları süreler; 1-4 yıl arası 140 kişi (%38), 5-8 yıl arası 116 kişi (%31), 9-12 yıl arası 76 kişi (%20) ve 13-16 yıl arası 36 kişi (%9) şeklindedir.

#### 4.2. Analiz ve Hipotez Yorumları

Bu kısımda analiz sonuçlarıyla birlikte hipotezlerin çıkarımları test edilecektir. Öncelikle analizlere ilişkin tablolar özet şeklinde verilecek daha sonrasında ise her bir hipotez hakkında bu tablolara dayanılarak çıkarımlarda bulunulacaktır.

Ayrıca elde edilen verilere göre kültürel katmanların dağılımına ilişkin güç mesafesinin yüksek (3,37), belirsizlikten kaçınmanın yüksek (3,71), bireyselliğin yüksek (3,33), kolektivizmin düşük (2,86), dişillığın yüksek (3,56) ve erilliğin yüksek (3,14) olduğu gözlenmiştir. Hofstede (1984)'in hesaplama yöntemine göre 3 ve üzeri gerçekleşen değerler yüksek olarak ele alınmıştır. Söz konusu çalışmada Türk toplumunun yapısında erillik ve bireysellik daha düşük olarak gözlenmiştir.

Tablo 4.2 Demografik Unsurlar- Bağlılık Türleri Korelasyon Tablosu

|               | Duygusal<br>Bağlılık | Devam<br>Bağlılığı | Normatif<br>Bağlılık | Örgütsel<br>Bağlılık |
|---------------|----------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| Yaş           | ,730                 | -,311              | ,492                 | ,387                 |
| Cinsiyet      | -,028*               | ,099*              | -,135*               | -,091*               |
| Medeni Durum  | -,547                | ,361               | -,460                | -,334                |
| Eğitim Durumu | -,085*               | -,200              | -,404                | -,348                |
| Tecrübe       | ,410                 | ,211               | ,654                 | ,314                 |
| Ünvan         | -,069*               | ,145               | ,089*                | ,077*                |

Ayrıca demografik verilere göre yapılan T- Testi ve Oneway Anova sonuçlarına göre cinsiyet ile örgütsel bağlılık türleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

Aşağıda hipotezlere ilişkin olarak gerçekleştirilen regresyon analizlerinin özet tablosu yer almaktadır. Yorumlar hipotez analizi kısmında yer almaktadır.

Tablo 4. 3 Regresyon Analizi Tablosu

| Hipotez          | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Tahminin Standart Hatası | Durbin – Watson Katsayısı |
|------------------|-------------------|----------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|
| H1               | ,555 <sup>a</sup> | ,308           | ,291                       | ,43953                   | 1,638                     |
| H1 <sub>1</sub>  | ,859 <sup>a</sup> | ,739           | ,732                       | ,50455                   | 1,560                     |
| H1 <sub>2</sub>  | ,705 <sup>a</sup> | ,498           | ,485                       | ,74571                   | 1,979                     |
| H1 <sub>3</sub>  | ,656 <sup>a</sup> | ,430           | ,416                       | ,79775                   | 1,704                     |
| H2               | ,847 <sup>a</sup> | ,717           | ,704                       | ,28414                   | 2,042                     |
| H2 <sub>1</sub>  | ,453 <sup>a</sup> | ,205           | ,198                       | ,87266                   | 1,509                     |
| H2 <sub>2</sub>  | ,805 <sup>a</sup> | ,648           | ,645                       | ,61941                   | 1,949                     |
| H2 <sub>3</sub>  | ,109 <sup>a</sup> | ,12            | ,004                       | 1,04204                  | 1,161                     |
| H2 <sub>4</sub>  | ,535 <sup>a</sup> | ,287           | ,281                       | ,82656                   | 2,471                     |
| H2 <sub>5</sub>  | ,145 <sup>a</sup> | ,210           | ,130                       | 1,03238                  | 1,902                     |
| H2 <sub>6</sub>  | ,711 <sup>a</sup> | ,506           | ,501                       | ,73718                   | 1,792                     |
| H2 <sub>7</sub>  | ,648 <sup>a</sup> | ,420           | ,414                       | ,74613                   | 1,385                     |
| H2 <sub>8</sub>  | ,650 <sup>a</sup> | ,422           | ,416                       | ,79441                   | 1,405                     |
| H2 <sub>9</sub>  | ,566 <sup>a</sup> | ,320           | ,313                       | ,86548                   | 1,279                     |
| H2 <sub>10</sub> | ,699 <sup>a</sup> | ,488           | ,482                       | ,70112                   | 2,251                     |
| H2 <sub>11</sub> | ,452 <sup>a</sup> | ,204           | ,195                       | ,93205                   | 2,056                     |
| H2 <sub>12</sub> | ,620 <sup>a</sup> | ,384           | ,377                       | ,82387                   | 1,646                     |
| H2 <sub>13</sub> | ,496 <sup>a</sup> | ,246           | ,239                       | ,85000                   | 1,666                     |
| H2 <sub>14</sub> | ,449 <sup>a</sup> | ,202           | ,195                       | ,93224                   | 1,782                     |
| H2 <sub>15</sub> | ,252 <sup>a</sup> | ,063           | ,056                       | 1,01450                  | 1,233                     |
| H2 <sub>16</sub> | ,641 <sup>a</sup> | ,411           | ,410                       | ,74873                   | 2,139                     |
| H2 <sub>17</sub> | ,430 <sup>a</sup> | ,185           | ,183                       | ,93948                   | 1,955                     |
| H2 <sub>18</sub> | ,566 <sup>a</sup> | ,320           | ,318                       | ,86210                   | 1,645                     |
| H3               | ,890 <sup>a</sup> | ,792           | ,786                       | ,29533                   | 2,497                     |

Aşağıda Anova testi sonuçları yer almaktadır. Özet şeklinde verilen tablonun yorumlanması hipotez analizi kısmında yer almaktadır.

Tablo 4. 4 Anova Özet Tablosu

| Hipotez          | Kareler Toplamı | df | F       | Anlamlılık        |
|------------------|-----------------|----|---------|-------------------|
| H1               | 99,943          | 9  | 17,705  | ,000 <sup>b</sup> |
| H1 <sub>1</sub>  | 348,579         | 9  | 112,363 | ,000 <sup>b</sup> |
| H1 <sub>2</sub>  | 396,256         | 9  | 39,398  | ,000 <sup>b</sup> |
| H1 <sub>3</sub>  | 400,034         | 9  | 30,066  | ,000 <sup>b</sup> |
| H2               | 99,943          | 17 | 52,230  | ,000 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>1</sub>  | 348,579         | 3  | 31,243  | ,000 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>2</sub>  | 396,256         | 3  | 222,936 | ,000 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>3</sub>  | 400,032         | 1  | 2,433   | ,120 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>4</sub>  | 348,579         | 3  | 48,737  | ,000 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>5</sub>  | 396,256         | 3  | 2,596   | ,052 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>6</sub>  | 400,034         | 3  | 124,044 | ,000 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>7</sub>  | 348,579         | 4  | 65,783  | ,000 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>8</sub>  | 396,256         | 4  | 66,225  | ,000 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>9</sub>  | 400,034         | 4  | 42,762  | ,000 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>10</sub> | 348,579         | 4  | 86,528  | ,000 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>11</sub> | 396,256         | 4  | 23,285  | ,000 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>12</sub> | 400,034         | 4  | 56,589  | ,000 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>13</sub> | 348,579         | 3  | 39,488  | ,000 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>14</sub> | 396,256         | 3  | 30,651  | ,000 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>15</sub> | 400,034         | 3  | 8,227   | ,000 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>16</sub> | 348,579         | 1  | 255,794 | ,000 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>17</sub> | 396,256         | 1  | 82,956  | ,000 <sup>b</sup> |
| H2 <sub>18</sub> | 400,034         | 1  | 172,247 | ,000 <sup>b</sup> |
| H3               | 149,515         | 10 | 135,727 | ,000 <sup>b</sup> |

Bu tabloda ise hipotezlerde bahsedilen etkinin yönünü tespit etmek amacıyla yapılan Korelasyon analizlerinin sonuçları özet halinde verilmiştir.

Tablo 4. 5 Korelasyon Özet Tablo

| Hipotez          | Pearson Korelasyonu | n   | Anlamlılık |
|------------------|---------------------|-----|------------|
| H1               | ,309**              | 368 | ,000       |
| H1 <sub>1</sub>  | ,804**              | 368 | ,000       |
| H1 <sub>2</sub>  | -,506**             | 368 | ,000       |
| H1 <sub>3</sub>  | ,493**              | 368 | ,000       |
| H2               | ,380**              | 368 | ,000       |
| H2 <sub>1</sub>  | ,441**              | 368 | ,000       |
| H2 <sub>2</sub>  | -,696**             | 368 | ,000       |
| H2 <sub>3</sub>  | ,081**              | 368 | ,000       |
| H2 <sub>4</sub>  | ,518**              | 368 | ,000       |
| H2 <sub>5</sub>  | -,004**             | 368 | ,000       |
| H2 <sub>6</sub>  | ,704**              | 368 | ,000       |
| H2 <sub>7</sub>  | ,629**              | 368 | ,000       |
| H2 <sub>8</sub>  | -,438**             | 368 | ,000       |
| H2 <sub>9</sub>  | ,536**              | 368 | ,000       |
| H2 <sub>10</sub> | ,694**              | 368 | ,000       |
| H2 <sub>11</sub> | -,384**             | 368 | ,000       |
| H2 <sub>12</sub> | ,613**              | 368 | ,000       |
| H2 <sub>13</sub> | ,418**              | 368 | ,000       |
| H2 <sub>14</sub> | -,445**             | 368 | ,000       |
| H2 <sub>15</sub> | ,166**              | 368 | ,000       |
| H2 <sub>16</sub> | ,641**              | 368 | ,000       |
| H2 <sub>17</sub> | -,430**             | 368 | ,000       |
| H2 <sub>18</sub> | ,566**              | 368 | ,000       |
| H3               | ,869**              | 368 | ,000       |

**H1: Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Tablolarda görüldüğü üzere düzeltilmiş R kare 0,291 olarak hesaplanmıştır. Bu değer açıklama gücünün düşük olduğunu ifade etmekle birlikte örgütsel bağlılığı meydana getiren unsurların tamamı üzerinde olan etkisini göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

0 ile 4 arasında değişen Durbin- Watson katsayısı ise kabul edilebilir sınırlar olan 1-3 arasında 1,638 olarak gerçekleşmiştir. Bu bilgidan yola çıkılarak hata terimleri arasında korelasyon olmadığı ve bağımsız değişkenler arasında yüksek oranda korelasyon olmadığı yorumu yapılabilir

Pearson Korelasyon katsayısı hesaplamasına göre yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında zayıf olmakla beraber pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buradan varılacak sonuç H1 hipotezinin kabul edileceği yönündedir.

Örneklem dağılımına ilişkin tablolarda görüldüğü üzere beklenen değerler ile gözlenen değerler arasındaki ilişki normal bir seyir izlemektedir..

**H1<sub>1</sub>: Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Yöneticilerin farklılığı destekleme düzeyi ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından birisi olan duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye dair yapılan Regresyon analizi sonucunda farklılıkları destekleme düzeyinin duygusal bağlılık üzerindeki açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R kare değeri 0,739 gibi oldukça yüksek bir rakam çıkmıştır. Ayrıca Durbin- Watson katsayısı 1,56 olarak kabul edilebilir değerler arasında gerçekleşmiştir.

Son olarak farklılıkları destekleme düzeyi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye dair yapılan Pearson Korelasyon katsayısı testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Yapılan testin sonucunda 0,84 gibi oldukça güçlü bir korelasyon rakamına ulaşılmıştır. Buradan varılacak sonuç, 0,01 güven aralığında farklılıkları destekleme düzeyi ile duygusal bağlılık arasında oldukça güçlü pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bunun sonucunda H1<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H1<sub>2</sub>: Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Yapılan regresyon analizi sonucu farklılıkları destekleme düzeyinin devam bağlılığı üzerindeki açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R kare değeri 0,485 olarak gerçekleşmiştir. Durbin- Watson katsayısı ise ideal ölçütüne çok yakın bir değer olan 1,979 olarak gerçekleşmiştir. Anova testinin sonuçlarına göre bu ölçüm 0,05 güven aralığında geçerlidir.

Pearson katsayısı negatif yönlü çıkmıştır. 0,506 olarak gerçekleşen katsayıya göre farklılıkları destekleme düzeyi ile devam bağlılığı arasında 0,01 güven aralığında ters yönlü ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Buradan elde edilecek sonuç H1<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H1<sub>3</sub>: Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Farklılıkları destekleme düzeyi ile örgütsel bağlılık ilişkisine dair hipotezlerin sonuncusu olan normatif bağlılık analizine göre farklılıkları destekleme düzeyinin normatif bağlılıkta ki değişimin ne kadarını açıkladığını gösteren düzeltilmiş R kare değeri 0,416 olarak gerçekleşmiştir. Durbin – Watson katsayısı ise kabul edilebilir sınırlar arasında 1,704 olarak hesaplanmıştır.

Yapılan Anova analizi sonucu ölçümün 0,05 güven aralığında geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Pearson katsayısı ise 0,493 olarak hesaplanmıştır. Buradan varılacak sonuç farklılıkları destekleme düzeyi ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir. Sonuç olarak H1<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir yorumu yapılabilir.

**H2: Örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Bu kısımda kültür ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiye dair yapılan analizleri yer almaktadır.

Yapılan Regresyon analizi sonucunda kültürel unsurların örgütsel bağlılıktaki değişimlerin oldukça büyük bir kısmını açıkladığını gösteren düzeltilmiş R kare değeri 0,704 olarak gerçekleşmiştir. Hata terimleri arasında korelasyon olup olmadığına dair

yapılan Durbin- Watson testi ise ideal ölçüte oldukça yakın bir değer olarak 2,042 şeklinde hesaplanmıştır.

Yapılan Anova testi ise 0,05 anlamlılık düzeyinde ölçümün geçerli olduğunu, varyansların normal dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Örnekleme dağılımı beklenen değerler ile gözlenen değerler arasındaki ilişki normal bir seyir izlemektedir.

**H2<sub>1</sub>: Güç mesafesinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Düzeltilmiş R kare değerinin 0,198 çıkması güç mesafesi değişkeninin duygusal bağlılıktaki değişimleri açıklama gücünün düşük olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte Durbin- Watson testinin sonucu olan 1,509 değeri kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Yapılan Anova testi sonucuna göre ölçüm 0,05 güven aralığında anlamlıdır.

Pearson katsayısı 0,441 olarak hesaplanmıştır. Buna göre yapılabilecek yorum; güç mesafesi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buradan hareketle H2<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir.

**H2<sub>2</sub>: Güç mesafesinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Kültürün alt boyutlarından birisi olan güç mesafesi ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından birisi olan devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan analiz sonuçları bu kısımda yer alacaktır.

Örgütlerde bulunan güç mesafesi algısının devam bağlılığındaki değişimlerin ne kadarını açıkladığını gösteren düzeltilmiş R kare değeri 0,645 olarak hesaplanmıştır. Hata terimleri arasındaki korelasyonu tespit amaçlı olarak yapılan Durbin – Watson testi sonucunda ideale yakın bir değer olan 1,949 değeri elde edilmiştir. Yapılan Anova testi sonucuna göre ölçüm 0,05 güven aralığında anlamlıdır.

Pearson korelasyon katsayısı negatif olarak 0,696 hesaplanmıştır. Sonuç olarak güç mesafesi ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. H2<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H2<sub>3</sub>: Güç mesafesinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Güç mesafesi ile örgütsel bağlılık boyutlarından son olarak normatif bağlılığın arasındaki ilişkiye dair yapılan analizler şu şekilde sonuçlanmıştır.

Güç mesafesinin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin yok denilebilecek kadar az olduğunu gösteren 0,004 düzeltilmiş R kare değerinin yanı sıra uygun değerler olan 1-3 sınırına oldukça yakın hesaplanan 1,161'lik Durbin- Watson testi sonucuyla paralel olarak yapılan Anova testi de anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla H2<sub>3</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**H2<sub>4</sub>: Belirsizlikten kaçınmanın duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Bu kısımda kültürel boyutlardan belirsizlikten kaçınma ile örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı ele alınacaktır.

Yapılan analiz sonucu belirsizlikten kaçınma unsurunun duygusal bağlılıktaki değişimlerin %28'ini açıkladığı gözlemlenmiştir. Durbin- Watson katsayısı kabul edilebilir bir değer olan 2,471 olarak hesaplanmıştır. Yapılan Anova testi sonucuna göre ölçüm 0,05 güven aralığında anlamlıdır.

Pearson korelasyon katsayısı 0,518 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak belirsizlikten kaçınma ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. H2<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir yorumu yapılabilir.

**H2<sub>5</sub>: Belirsizlikten kaçınmanın devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Yapılan analiz sonucunda belirsizlikten kaçınma faktörünün devam bağlılığı üzerindeki açıklama gücüne dair anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.

Anova testinin anlamlılık düzeyi ( $0,052 > 0,05$ ) gereğince H2<sub>5</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**H2<sub>6</sub>: Belirsizlikten kaçınmanın normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Belirsizlikten kaçınma faktörü ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye dair analizin regresyon tablosu aşağıda yer almaktadır.

Düzeltilmiş R kare değeri 0,501 olarak hesaplanmıştır. Durbin- Watson katsayısı kabul edilebilir sınırlar arasında 1,792 olarak gerçekleşmiştir. Yapılan Anova testine göre ölçüm 0,05 güven aralığında geçerlidir.

Pearson katsayısı 0,704 olarak hesaplanmıştır. Buradan hareketle belirsizlikten kaçınma ile normatif bağıllık arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısı ile H2<sub>6</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H2<sub>7</sub>: Bireyselliğin duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Bireysellik ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkiye dair yapılan Regresyon analizine göre bireysellik faktörü duygusal bağıllıktaki değişimlerin 0,414'ünü açıklamaktadır. Durbin- Watson katsayısı düşük olmakla birlikte kabul edilebilir sınırlar içinde bir değer 1,385 olarak hesaplanmıştır. Yapılan Anova testine göre ölçüm %5 güven aralığında anlamlıdır.

Yapılan korelasyon analizinde Pearson katsayısı 0,629 olarak hesaplanmıştır. Buradan hareketle bireysellik ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır şeklinde bir yorum yapılabilir. Dolayısıyla H2<sub>7</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H2<sub>8</sub>: Bireyselliğin devam bağıllığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Bireysellik ile devam bağıllığı ilişkisine dair yapılan Regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Düzeltilmiş R kare değeri bireysellik faktörünün devam bağıllığındaki değişimin %41'inden fazlasını açıkladığını ortaya koymaktadır. Durbin- Watson katsayısı 1,405 olarak hesaplanmıştır. Yapılan Anova testine göre ölçüm 0,05 güven aralığında geçerlidir.

Pearson korelasyon katsayısı (-0,438) göstermektedir ki bireysellik ile devam bağıllığı arasında negatif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Dolayısıyla H2<sub>8</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H2<sub>9</sub>: Bireyselliğin normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Bireysellik ile son olarak normatif bağıllığın arasında bir ilişki olup olmadığına dair gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Açıklama gücü (0,313) ve Durbin- Watson katsayısı (1,279) düşük olmakla birlikte Anova testi sonuçlarına göre elde edilen sonuçlar %5 güven aralığında geçerlidir.

Korelasyon sonuçları ise bireysellik ile normatif bağıllık arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısı ile H2<sub>9</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H2<sub>10</sub>: Dişillğin duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Dişillik boyutu ile duygusal bağıllık arasında bir ilişki olup olmadığına dair yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre dişillik boyutunun duygusal bağıllıktaki değişimin ne kadarını açıkladığını gösteren düzeltilmiş R kare değeri 0,482 olarak gerçekleşmiştir. Durbin- Watson katsayısı ise 2,251 olarak hesaplanmış olup kabul edilebilir bir değerdir. Anova testinin sonuçlarına göre yapılan ölçüm 0,05 güven aralığında geçerlidir.

Pearson korelasyon katsayısı 0,694 olarak hesaplanmış olup dişillik ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ve 0,01 aralığında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buradan elde edilecek sonuç H2<sub>10</sub> hipotezinin kabul edileceği yönündedir.

**H2<sub>11</sub>: Dişillğin devam bağıllığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Dişillik ile devam bağıllığı arasında bir ilişkinin var olup olmadığına dair yapılan regresyon analizine göre düzeltilmiş R kare 0,195 gibi düşük bir değer çıkmakla birlikte Durbin- Watson değeri oldukça uygun bir değere sahiptir. Anova testine göre ölçüm %5 güven aralığında geçerlidir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda dişillik ile devam bağıllığı arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak dişillik ile devam bağıllığı arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. H2<sub>11</sub> hipotezinin doğrulandığı ileri sürülebilir.

**H2<sub>12</sub>: Dişillğin normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Dişillik boyutunun son analizi olarak normatif bağıllık ile olan ilişkisine dair yapılan regresyon analizi sonucu düzeltilmiş R kare değeri 0,377 olarak hesaplanmıştır. Yani normatif bağıllıktaki değişimlerin %37'den fazlası dişillik

boyutu ile açıklanabilmektedir. Durbin- Watson katsayısı ise kabul edilebilir sınırlar içinde 1,646 olarak hesaplanmıştır. Yapılan Anova testi sonucunda gruptaki dağılımın %5 güven aralığında normal bir dağılım olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonucunda Pearson korelasyon katsayısı 0,613 olarak tespit edilmiştir. Yani dişillik ile normatif bağlılıktaki değişimler aynı yönlüdür ve bu değişimlerin birbirlerine olan etkileri orta kuvvette yorumu yapılabilir. Buradan hareketle H2<sub>12</sub> hipotezinin kabul edildiği öne sürülebilir.

#### **H2<sub>13</sub>: Erilliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Kültürün alt boyutlarından son olarak erillik ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin araştırmalar bu kısımda yer almaktadır. İlk olarak erillik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına dair yapılan regresyon analizine değinilecektir.

Yapılan analiz sonucunda düzeltilmiş R kare değeri olarak 0,239 elde edilmiştir. Durbin- Watson katsayısı ise kabul edilebilir bir değer olan 1,666 olarak hesaplanmıştır. Anova testi sonucunda varyans dağılımının 0,05 güven aralığında normal olduğu gözlenmiştir.

Korelasyon analizi sonucunda Pearson katsayısı 0,418 olarak hesaplanmıştır. Buradan yola çıkılarak erillik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki olduğu ve H2<sub>13</sub> hipotezinin kabul edildiği yorumu yapılabilir.

#### **H2<sub>14</sub>: Erilliğin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Erillik boyutu ile devam bağlılığı arasında bir ilişki olup olmadığına ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre devam bağlılığındaki değişimin ne kadarını erillik faktörünün açıkladığını gösteren düzeltilmiş R kare değeri 0,195 gibi düşük bir düzeyde gerçekleşmiştir. Hata terimleri arasında korelasyon olup olmadığını tespit işlevi gören Durbin- Watson testinin sonucu kabul edilebilir değerler olan 1 - 3 arasında 1,782 olarak gerçekleşmiştir. Yapılan Anova testine göre varyans dağılımı 0,05 anlam düzeyinde normal dağılım göstermektedir.

Erillik ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin yönünü tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizine göre Pearson korelasyon katsayısı negatif çıkmıştır.

Sonuç olarak erillik faktörü ile devam bağıllığı arasında negatif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ve H2<sub>14</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H2<sub>15</sub>: Erillğin normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Kültürün alt boyutlarından erillik ile örgütsel bağıllığın alt boyutlarından son olarak normatif bağıllık arasındaki ilişkiye dair analizler bu kısımda yer almaktadır.

Erillik faktörünün normatif bağıllık üzerindeki açıklama gücü oldukça zayıf çıkmıştır (0,056). Durbin- Watson katsayısı kabul edilebilir bir değer olan 1,233 olmakla birlikte sınır değere oldukça yakın gerçekleşmiştir. Yapılan Anova analizinde ölçümün 0,05 güven aralığında anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Pearson korelasyon katsayısı 0,166 olarak hesaplanmıştır. Yorum olarak erillik ile normatif bağıllık arasında pozitif yönlü, oldukça zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır denilebilir. H2<sub>15</sub> hipotezinin kabul edildiği de yorumlar arasında sıralanabilir.

**H2<sub>16</sub>: Kolektivizmin duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Yapılan regresyon ve korelasyon analizleri geçerli olmakla birlikte güvenilirliği düşürdüğünden dolayı kolektivizm boyutu modelden çıkarılmıştır dolayısıyla H2<sub>16</sub>, H2<sub>17</sub> ve H2<sub>18</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

**H2<sub>17</sub>: Kolektivizmin devam bağıllığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H2<sub>18</sub>: Kolektivizmin normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**

**H3: Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin kültür üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

Son olarak bağımsız değişkenler olan yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri ile kültürün arasında bir ilişki olup olmadığına dair yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri ile kültür arasındaki ilişkiye dair yapılan regresyon analizinde düzeltilmiş R kare değeri 0,786 olarak hesaplanmıştır. Hata terimleri arasında korelasyonu tespit etmek amacıyla yapılan Durbin- Watson testi 2,497 olarak kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleşmiştir.

Buradan hareketle örgüte hakim olan kültürel yapının büyük ölçüde yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerine bağlı olarak açıklanabileceği yorumu yapılabilir.

Araştırmada iddia edilen yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin örgütteki kültürel yapı üzerinde etkisi tespit edilmiştir. Ancak araştırmanın teorik modelinde belirtildiği üzere bağımsız değişkenleri arasında karşılıklı etkileşimin bulunduğu iddiası hipotezler arasında yer almaktadır.

Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinde ki değişimin %80'inden fazlası örgütün sahip olduğu kültürel unsurlar tarafından açıklanmaktadır. Bu durum kültür ile farklılıkların desteklenme düzeylerinin arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan Anova Testine göre verilerin dağılımı normal bir şekilde gerçekleşmiştir.

Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri ile kültür arasındaki ilişkiye dair Pearson korelasyon katsayısı 0,869 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri ile kültür arasında oldukça güçlü, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Araştırma esnasında test edilen hipotezlerin özet tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4. 6 Hipotez Sonuç Tablosu

| HİPOTEZ                                                                                                                     | SONUÇ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| H1: Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.               | Kabul |
| H1 <sub>1</sub> : Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | Kabul |
| H1 <sub>2</sub> : Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.   | Kabul |
| H1 <sub>3</sub> : Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | Kabul |
| H2: Örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                                 | Kabul |
| H2 <sub>1</sub> : Güç mesafesinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                     | Kabul |
| H2 <sub>2</sub> : Güç mesafesinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                       | Kabul |
| H2 <sub>3</sub> : Güç mesafesinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                     | Red   |
| H2 <sub>4</sub> : Belirsizlikten kaçınmanın duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                           | Kabul |
| H2 <sub>5</sub> : Belirsizlikten kaçınmanın devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                             | Red   |
| H2 <sub>6</sub> : Belirsizlikten kaçınmanın normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                           | Kabul |

|                                                                                                    |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| H2 <sub>7</sub> : Bireyselliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.              | Kabul |
| H2 <sub>8</sub> : Bireyselliğin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                | Kabul |
| H2 <sub>9</sub> : Bireyselliğin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.              | Kabul |
| H2 <sub>10</sub> : Dişilliliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.              | Kabul |
| H2 <sub>11</sub> : Dişilliliğin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                | Kabul |
| H2 <sub>12</sub> : Dişilliliğin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.              | Kabul |
| H2 <sub>13</sub> : Erilliliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.               | Kabul |
| H2 <sub>14</sub> : Erilliliğin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                 | Kabul |
| H2 <sub>15</sub> : Erilliliğin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.               | Kabul |
| H2 <sub>16</sub> : Kolektivizmin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.             | Red   |
| H2 <sub>17</sub> : Kolektivizmin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.               | Red   |
| H2 <sub>18</sub> : Kolektivizmin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.             | Red   |
| H3: Yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin kültür üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. | Kabul |

Ayrıca hipotezler arasında yer almamakla birlikte modelde iki bağımsız değişken olarak ele alınan yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri ile örgüt içinde hakim olan kültürel atmosferin örgütsel bağlılık üzerine olan toplam etkilerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen sıralı regresyon analizine göre Ki-Kare değeri 588,443 olarak hesaplanmıştır.

## SONUÇ

Çalışmada elde edilen veriler araştırmanın birçok yönden sorgulanabilmesini olanaklı kılmıştır.

Daha öncesinde yapılan çalışmalarla paralel doğrultuda yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Kültürün boyutları ile örgütsel bağlılık arasında genel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Kültür ile yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı araştırmanın sonuçları arasında yer almaktadır. Örgüt içinde hakim olan kültürün ve yöneticilerin, çalışanların sahip oldukları farklılıkların farkında olma ve bu farklılıkların taşıyabileceği olumsuzlukları potansiyele çevireme olanakları bu çalışmada elde edilen gözlemler arasında yer almaktadır.

Araştırmanın temel hipotezleri doğrulanmakla birlikte, kültürün alt boyutlarından kolektivizm boyutu ile ilgili anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Ayrıca belirsizlikten kaçınma ile devam bağlılığı ilişkisine ve güç mesafesi ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye dair anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Bu unsurlar ile ilgili olarak ileri sürülen alternatif hipotezler reddedilmiştir. Ancak yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin ve kültürel boyutların toplamının yüksek açıklama gücü ve korelasyonları araştırma modelinin doğrulandığını göstermektedir. Buradan çıkarılabilecek sonuçlardan birisi de örgütsel bağlılığın arttırılmasında yöneticilerin tutum ve davranışlarının araştırma bulguları doğrultusunda çalışanların farklı özelliklerini desteklemesi durumunda örgütsel bağlılığın artacağı yönündedir. Ayrıca firma ve sektöre bağlı olarak değişmekle birlikte örgütte oluşturulan atmosferin hangi yönlerden örgütsel bağlılığı etkilediği de araştırmanın elde ettiği bulgular arasındadır.

Örgütlerde; bireylerin sahip oldukları farklı özelliklerin algılanması ve desteklenmesi, hiyerarşik kademelerdeki güç mesafesinin azaltılması, bireylerin karar mekanizmalarına dahil edilmesi ve daha fazla inisiyatif kullanabilmelerinin olanaklı hale getirilmesi, iş görenlerin kariyerlerine ilişkin duyabilecekleri endişelerin

giderilmesi için belirsizliği azaltacak şekilde net sözleşmelerin hazırlanması ve yükselebilecek olanaklarının İş görenlere sağlanması durumunda örgütsel bağlılığın artacağı yorumları araştırmanın sonuçları arasındadır.

Ayrıca Tablo 4.2’de belirtilen demografik farklılıkları temel alarak yapılan analizlere göre; yaş ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yaş arttıkça örgüte olan bağlılığın arttığı yorumu da çalışmanın sonuçlarındandır. Cinsiyetin bağlılığa ilişkin herhangi bir ilişkisi tespit edilememiştir. Evli işgörenlerin devam bağlılığı evli olmayanlara nazaran yüksek çıkmıştır. Eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığın genel manada azaldığı gözlenmiştir. Örgütte geçirilen süre arttıkça örgütsel bağlılığın doğrusal olarak arttığı gözlemlenmiştir. İşgörenin sahip olduğu pozisyonun genel olarak örgütsel bağlılığa bir etkisi saptanamamıştır. Sadece mevki arttıkça devam bağlılığında doğrusal bir artış gözlenmiştir.

Araştırmanın taşıdığı sınırlılıklara bağlı olarak gelecek dönemlerde bu alanda yapılacak çalışmalara yönelik şu öneriler sıralanabilir:

- Bu çalışmada Gaziantep şehrinde faaliyet gösteren halı firmalarında farklı konumlarda görev yapan bireyler seçilmiştir. Çalışma sonucunda yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeyleri ve algılanan kültürel boyutların örgütsel bağlılık üzerine olan etkileri incelenmiş olup bu kavramlar arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir.
- Araştırmanın sadece Gaziantep şehrinde yapılmış olması genellenebilirlik olanaklarını kısıtlamaktadır. Bu bakımdan örneklem oluşturulurken farklı şehirlerin dahil edilmesi faydalı olacaktır.
- Araştırma sadece halı sektöründe faaliyet gösteren firmalarda yapılmıştır. Farklı sektörlerde dahil edilerek yapılacak çalışmalar yöntemin kuvvetlenmesine ve açıklama gücünün artmasına olanak sağlayacaktır.
- ✓ Araştırmanın bir diğer kısıdı olarak katılımcılara yöneltilen soruların anlaşılma düzeyidir. Sosyal bilimlerin genel bir sorunu olan kesitsel araştırma yöntemlerine ilişkin olarak daha farklı yöntemler ve boylamsal araştırmalar tarafından desteklenmesi durumunda bulguların genellenebilirlik ihtimali artacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa
- Arlı, M. ve Nazik, H. (2001). *Bilimsel Araştırmaya Giriş*, Gazi Kitabevi, Ankara
- Allen, N. J. ve Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to Organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63, s.1-18
- Argyris, C. (1976). *Increasing Leadership Effectiveness*. Wiley Interscience, New York
- Bahşi, N. (2011). Meslek Yüksekokullarının Sorunları ve Yöneticilerin Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), s.165-178
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Birkök, M. C. (1999). Sosyal Rol ve İşbölümü. *Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi*, ISSN: 1304- 3769
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Yorumlar Dergisi*, 44(511)
- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1968). *The Management of Innovation*. Tavistock, London
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research And Practice*. San Fransisco: Berret-Koehler

- Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. Tavistock, London
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), s.77-89
- Daft, L. R. (2010). *Organization Theory and Design*. South-Western, Cengage Learning
- Hodgets, R. M. ve Luthans, F. (1997). *International Management*. McGraw-Hill, USA
- Denison, D. R. ve Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, s.1-21
- Eğilmez, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Gagliardi, P. (1990). *Symbols and Artifacts: Views of The corporate Landscape*. Walter de Gruyter, New York
- Gönüllü, M. (2000). Grup ve Grup Yapısı. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), s.191-201
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), s.271-288
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage
- Hofstede, G. (1984a). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *Academy of Management Review*, 9(3), s.389-398

- Hofstede, G. (1984b). The Interaction Between National and Organizational Value Systems. *Journal of Management Studies*, 22(4), s.347-357
- Hofstede, G. ve Bond, M. H. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), s.417-433
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures And Organizations Software Of The Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), s.286-316
- Hofstede, G. J., Pedersen, P. B. ve Hofstede, G. (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Intercultural Press Inc., Yarmouth, Maine
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya
- Jackson, S. E. ve Alvarez, E. B. (1992). *Working Through Diversity as a Strategic Imperative*. Diversity in The Workplace, Human Resources Initiatives, The Guildford Press, New York
- Jex, S. M. ve Brit, T. W. (2008). *Organizational Psychology A Scientist- Practitioner Approach*. 2. Baskı, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, s.442
- Kamaşak, R. ve Yücelen, M.(2007). *Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Çalışma*. Edt: Beliz Dereli, İşgücünde Farklılıkların Yönetimi, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul
- Karadağ, İ. (2013). *Tükenmişlik İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 9.Baskı, İstanbul

- Kroeber, A. L. ve Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage
- Kutunis, R. Ö. ve Hancı, A. (2004). Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları. 3. *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir, s. 457-464
- Kuzgun, Y. ve Sevim, S. A. (2004). Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), s.14-27
- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Cambridge, Harvard Business School Press
- Linnehan, F. ve Konrad, A. M. (1999). Diluting Diversity: Implications For Intergroup Inequality In Organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8(4), s.399-414
- Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior*. 7. Baskı, McGraw Hill, New York
- Mamedov, B. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- March, J. G. ve Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitetsforlaget, Bergen, Norveç
- Maxwell, G. ve Steele, G. (2003). Organizational Commitment: Study of Managers in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), s.362-369
- McShane, S. L. ve Glinow, M. A. V. (2000). *Organizational Behavior*. Irwin McGraw Hill s.497
- Memduhoğlu, H. B., (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Meyer, J. ve Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1, s.61-89

- Miroshnik, V. (2002). Culture and International Management: A Review. *The Journal of Management Development*, 21(7), s.521-54
- Okumuş, E. (2003). Toplumsal Eşitsizliklerin Meşruiyet Kazanmasında Din. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyoloji Tartışmaları Dergisi*
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, s.77-96
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, s.570-581
- Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, s.122-140
- Quinn, R. E. ve Kimberly, J. R. (1984). *Paradox Planning and Perservance: Guidelines For Managerial Practise*. Edt: Kimberly, J. R. ve Quinn, R. E., *Managing Organizational Transitions*. Richard D. Irwin: Homewood
- Rawwas, M. Y. A., Swaidan, Z. ve Oyman, M. (2005). Consumer Ethics: A Cross-Cultural Study of the Ethical Beliefs of Turkish and American Consumers. *Journal of Business Ethics*, 57, s.183-195
- Sargut, A. S. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Verso Yayınları, Ankara
- Sarwono, S. S. ve Armstrong, R. W. (2001). Microcultural Differences and Perceived Ethical Problems: An International Business Perspective. *Journal of Business Ethics*, 30, s.41-56
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey- Bass A Wiley Imprint, San Fransisco
- Schermerhøon, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons Inc., New York
- Shakeel, M., Khan, M. M. ve Khan M. A. (2011). Impact of Culture on Business Ethics. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(2), s.59-70
- Solinger, O. N., Olflenn, W. ve Roe, R. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), s. 70-83

- Sonnenschein, W. (1997). *The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit From a Diverse Workforce*. McGraw Hill, New York
- Temel Eğinli, A. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations In Action*. McGraw Hill, New York
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Toker, B. (2007). *İşletmelerde Motivasyon ve İş Doyumu*. Bilyay Yayınevi, İzmir
- Van Maanen, J. ve Schein, E. H. (1977). *Career Developement*. Edt: Hackman, J. R. ve Suttle J. L. *Improving Life at Work*. Santa Monica, C.A. Goodyear, s.58-62
- Weick, K. (1995). *Sensemaking In Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Yanaşma, G. (2011). *Farklılıklar Yönetiminin Yönetmel Etkinliğe Katkıları: Çorum'da Kamu Kurumu Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(18), s.483-500
- Yukl, G. A. (2008). *Leadership In Organizations*. 7. Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Diğer**
- Avrupa Birliği Temel Haklar Ajansı. (2010). *Avrupa Ayrımcılık Yasağı Hukuku El Kitabı*. Avrupa Konseyi
- Güneydoğu Anadolu İhracatçıları Birliği. (2011). *Türkiye Dokuma Makine Halıcılık Sektörü: Envanter, Projeksiyon ve Analiz*. Gaziantep
- The Blackwell. Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior. (1998). Edt: Nicholson, N., Cooper, C. L. ve Argyris, C. *Blackwell Publishers*
- T. C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı Araştırmaları. (2003)

**İnternet Kaynakları**

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5327f08d0042f9.52496342](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5327f08d0042f9.52496342) Erişim Tarihi: 18.03.2014

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.535607dac562e3.26925526](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.535607dac562e3.26925526) Erişim Tarihi: 22.04.2014

<http://www.eeoc.gov/laws/statutes/index.cfm> Erişim Tarihi: 07.05.2014

[http://www.rightsagenda.org/attachments/479\\_Yogyakarta%20%C4%B0lkele ri.pdf](http://www.rightsagenda.org/attachments/479_Yogyakarta%20%C4%B0lkele ri.pdf) Erişim Tarihi: 12.05.2014

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.539b52ea3eb5a1.23523612](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.539b52ea3eb5a1.23523612) Erişim Tarihi: 13.05.2014

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html> Erişim Tarihi: 26.05.2014

## EKLER

### EK A.1. ANKET FORMU

Değerli katılımcı; bu anket farklılıkların yönetimi ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek üzere hazırlanmıştır. Elde edilen veriler bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Anonimliğin sağlanabilmesi için lütfen ankete isim yazmayınız. Analizlerin sağlıklı yapılabilmesi için lütfen tüm soruları cevaplandırınız.

Değerli zamanınızı ayırarak bilime katkıda bulunduğunuz için çok teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ  
Gaziantep Üni. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
[tekinkus@gantep.edu.tr](mailto:tekinkus@gantep.edu.tr)

Araş. Gör. Mehmet SEYHAN  
Gaziantep Üni. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
[mseyhan@gantep.edu.tr](mailto:mseyhan@gantep.edu.tr)

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi (X) işaretleyerek belirtiniz

1 Kesinlikle katılmıyorum      2 Katılmıyorum      3 Kararsızım      4 Katılıyorum      5 Kesinlikle Katılıyorum

|    | 1                                                                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 1  | Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar                                                      |   |   |   |   |
| 2  | Yöneticiler, diğer personelle ilişkilerimde farklı özelliklere sahip olmaktan kaynaklanan sorunları çözebilir                            |   |   |   |   |
| 3  | Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar                                       |   |   |   |   |
| 4  | Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler                                        |   |   |   |   |
| 5  | Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.                                                     |   |   |   |   |
| 6  | Yöneticiler, çalışanlar arasında her türlü ayrımcılığa(ırkçı, cinsiyet ayrımcı, engelli olma vb.) açıkça engel olur.                     |   |   |   |   |
| 7  | Bütün çalışanlara, ekonomik düzeylerine bakılmaksızın ödül ve ceza sisteminin eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler. |   |   |   |   |
| 8  | Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.                                        |   |   |   |   |
| 9  | Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler                                              |   |   |   |   |
| 10 | Yönetici tavsiyeleri ve eğitim sayesinde diğer personelin farklılıklarından kaynaklanan problemleri çözebiliyorum.                       |   |   |   |   |
| 11 | Bu şirkette astlar, yöneticileriyle çelişecek ifadelerde bulunmaktan çekinirler                                                          |   |   |   |   |
| 12 | Yöneticim, genellikle kendi başına kararlar alır sonra zora koşulmadan bu kararlara uyulmasını bekler                                    |   |   |   |   |
| 13 | Yöneticim, genellikle kendi başına kararlar alır fakat uygulamadan önce kararların nedenini açıklar ve soruları cevaplar                 |   |   |   |   |
| 14 | Sorumlulukların ve gereksinimlerin açık olduğu iyi tanımlanmış bir işte çalışmak benim için önemlidir                                    |   |   |   |   |
| 15 | Uzun süreli istihdam güvencesi benim için önemlidir                                                                                      |   |   |   |   |
| 16 | İşte çok az gerginlik ve stres yaşamam benim için önemlidir                                                                              |   |   |   |   |
| 17 | Yeni becerileri öğreneceğim ve geliştireceğim eğitim fırsatlarım var                                                                     |   |   |   |   |
| 18 | İşe karşı kendi yaklaşımımı sergileyeceğim yeterli özgürlüğe sahibim                                                                     |   |   |   |   |

|    |                                                                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 19 | Bireysel başarı duygusuna erişebileceğim gayret gerektiren görevlerim var                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Ailemle veya kişisel olarak geçireceğim yeterli zamanım var                                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Şirketin başarısına gerçek anlamda bir katkı sağlıyorum                                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 22 | Küçük ama beğenilen bir şirkette çalışıyorum                                                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 23 | Uygun fiziksel çalışma şartlarına sahibim                                                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | Şirkette arkadaşça bir ortamda çalışıyorum                                                                     |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25 | Kendi müdürümle iyi bir iş ilişkim var                                                                         |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26 | Çağdaş, modern bir şirkette çalışıyorum                                                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 27 | Üst düzey işlere yükselme için fırsatım var                                                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28 | Yüksek kazanç elde etme fırsatım var                                                                           |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 29 | Kariyerimin kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 30 | Bu iş yerine duyduğum bağlılığı başka bir işyerine de kolaylıkla duyabilirim                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 31 | İşyerimin problemlerini kendi problemim gibi görürüm                                                           |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 32 | Bu işyerine kendimi güçlü bir şekilde ait hissetmiyorum                                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 33 | Şu anda bu işyerinde çalışmak bir istek olduğu kadar gerekliliktir                                             |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 34 | Şu anda bu işyerinden ayrılmaya karar verirsem hayatımdaki her şey altüst olur                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 35 | Bu işyerinden ayrılmanın olumsuz yanlarından biri daha iyi ve daha uygun işyerlerinin az olmasıdır             |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 36 | Çalışmak için başka bir yer bulmadıkça işimden ayrılamam                                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 37 | İnsanların kariyerlerinin büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi          |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 38 | Şu anda daha iyi koşullarda bir işyeri bulsam bile bu işyerini bırakmanın doğru bir şey olmadığını düşünüyorum |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 39 | Bir insanın sürekli iş değiştirmesi uygunsuz bir davranıştır                                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 40 | Bir işyerine bağlı olmanın ve o şirketin çalışanı olarak anılmanın artık çok önemli olmadığını düşünüyorum     |  |  |  |  |  |  |  |  |

41) Yaşınız

o 20 – 29      o 30 – 39      o 40 – 49      o 50 – 59      o 60 – 69      o 70 ve üzeri

42) Cinsiyetiniz

o Kadın      o Erkek

43) Eğitim düzeyiniz

o İlköğretim      o Lise      o Yüksekokul      o Üniversite      o Yüksek Lisans ve üzeri

44) Medeni durumunuz

o Evli      o Bekar      o Diğer

45) Bu kurumdaki mesleki tecrübeniz

o 1-4 yıl      o 5-8 yıl      o 9-12 yıl      o 13-16 yıl      o 17-20 yıl      o 21 yıl ve üzeri

46) Kurumdaki pozisyonunuz/ konumunuz nedir

o Üst düzey yönetici      o Orta düzey yönetici      o Alt düzey yönetici      o İdari personel  
o Şef/ birim sorumlusu      o Teknik sorumlu      o Ustabaşı / usta      o İşçi      o Diğer.....

## ÖZGEÇMİŞ

Mehmet SEYHAN 1985 yılında İzmir’de doğdu. 2011 yılında Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 2012 yılında Gaziantep Üniversitesinde İşletme Yüksek Lisansına başladı. Aynı tarihte Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı.

## VITAE

Mehmet SEYHAN was born in İzmir in 1985. He graduated from Business Department in Muğla University, Faculty of Economics and Social Sciences. He has started Master of Business in Gaziantep University in 2012. At the same time he has started working as a research asisstant at University of Gaziantep Social Sciences Institute.