

**T.C**  
**BARTIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BARTIN**  
**İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**KADİR KALAFAT**

**DANIŞMAN**  
**PROF. DR. ŞABAN ESEN**

**BARTIN 2019**

T.C  
BARTIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BARTIN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
Kadir KALAFAT**

**DANIŞMAN  
Prof. Dr. Şaban ESEN**


“Bu tez ~~2019~~2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	İMZA
Prof. Dr. Şaban ESEN	
Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ	
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÖZTEL	

## KABUL VE ONAY

Kadir KALAFAT tarafından hazırlanan “Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bartın İlinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 20/09/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy-çokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Şaban ESEN  
(Danışman)



Üye : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ



Üye : Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÖZTEL



Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../... tarih ve ...sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Metin SABAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Şaban ESEN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bartın İlinde Bir Araştırma” adlı Yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

20/09/2019

Kadir KALAFAT

## ÖNSÖZ

‘Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bartın İlinde Bir Araştırma’ adlı tezimin hazırlanmasında bana yardımcı olan ve çalışma süresince beni yönlendiren tez danışmanlarım Prof. Dr. Şaban ESEN ve Doç. Dr. Mehmet PEKKAYA’ ya eğitim hayatım boyunca bana destek olan aileme teşekkür ederim.

**Kadir KALAFAT**

**Bartın - 2019**

# ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**

**Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bartın İlinde Bir Araştırma**

**Kadir KALAFAT**

**Bartın Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şaban ESEN**

**Bartın-2019, Sayfa: XI + 60**

Bu çalışmanın amacı Bartın ilindeki işletme çalışanlarının kurumsallaşma algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi test etmektir. Araştırmanın örneklemesini Bartın ilindeki üç üretim ve bir kamu işletmesinde bulunan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu işletmelerde toplam çalışan sayısı 900 olup 315 personel anketimize katılmıştır. Gerekli düzeltmeler ve hatalı anketlerin elenmesiyle analize 270 veriyle devam edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS ile analiz edildi. Ayrıca temel değişkenler ile alt bileşenler arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson Korelasyon yöntemi kullanılmıştır. Kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık değişkenleri alt bileşenleri ile beraber güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Kurumsallık algıları ve örgütsel bağlılığın her biri için belirlenen ifadelerin ortalama değerleri hesaplanmıştır. Çalışma sonucunda kurumsallaşma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Kurumsallaşma; Örgütsel Bağlılık; Tutum

# **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**The Relationship Between Institutionalization and Organizational Commitment:**

**A Research in Bartın Province**

**Kadir KALAFAT**

**Bartın University**

**Institute of Social Sciences**

**Department of Business Administration**

**Thesis Adviser: Prof. Dr. Şaban ESEN**

**Bartın-2019, Page: XI + 60**

The purpose of this study is to test the relationship between the institutive perception and organizational commitment of business employees of Bartın province. The sample of the study consists of three production enterprise employees and one government institution employees in Bartın province.

The total number of employees in these organizations was 900 and 315 personnel were included in our survey. The analysis was continued with 270 data by eliminating the necessary corrections and incorrect questionnaires. Data obtained were analyzed by SPSS. In addition, Pearson Correlation method was used to test the relationship between basic variables and sub-components. Institutionalization and organizational commitment variables were subjected to reliability testing with their subcomponents. Mean values of expressions determined for each institutional perception and organizational commitment were calculated. As a result of the study, it was observed that there was a significant relationship between institutionalization and organizational commitment.

**Key words:** Institutionalisation; Organizational Commitment; Attitude

# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
BEYANNAME .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
EKLER DİZİNİ.....	x
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xi
GİRİŞ .....	1
1.KURUMSALLAŞMA .....	4
1.1. Kurum ve Kurumsallaşma.....	4
1.2. Kurumsallaşma Yönetimi .....	8
1.3. Kurumsal Bilgi Yönetimi .....	10
1.4. Kurumsallık Yaklaşım ve Mekanizmaları .....	10
1.5. Kurumsallaşmanın Unsurları.....	16
1.5.1. Formelleşme.....	16
1.5.2. Kültürel Güç .....	17
1.5.3. Saydamlık (Şeffaflık) ve Sadelik .....	17
1.5.4. Sosyal Sorumluluk.....	18
1.5.5. Esneklik.....	20
1.5.6. Profesyonelleşme ve Otonomi.....	21
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	22
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi.....	22
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	25
2.3. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Evresi.....	26
2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	28
2.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	28
2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	29
2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	30
2.5. Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri.....	31
2.5.1. Duygusal Bağlılık.....	31
2.5.2. Devam Bağlılığı.....	31
2.5.3. Normatif Bağlılık.....	32
2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen ve Artıran Faktörler .....	33
2.6.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	33
2.6.2. Bağlılığı Artıran Etkenler.....	34
2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	35



**3. ÇALIŞANLARIN KURUMSALLAŞMA ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERMELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMAYA DÖNÜK BİR ARAŞTIRMA..... 36**

3.1. Kurumsallaşma - Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	36
3.2. Çalışanların Tutumlarının Kurumsallaşma İle İlişkisi .....	37
3.3. Çalışan Tutumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi.....	37
3.4. Araştırmanın Amacı, Önemi, Modeli ve Hipotezler .....	38
3.5. Araştırmanın Kısıtları.....	40
3.6. Araştırmanın Yöntemi .....	40
3.7. Anket Formunun Oluşturulması .....	40
3.8. Araştırmanın Evreni .....	41
3.9. Veri Toplama Araçları.....	41
3.10. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği .....	41
3.11. Analiz Bulguları.....	43
3.11.1. Örnekleme Ait Özellikler ve Frekans Dağılımları .....	43
3.11.2. Kurumsallaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalar .....	45
3.11.3. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalar .....	47
3.11.4. Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Analizi.....	48
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>51</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>54</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>58</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Sayfa No
Şekil 1: Kurumsallaşma Mekanizmaları.....	13
Şekil 2: Kurumsallaşma Mekanizmaları ve Etkileri.....	16
Şekil 3: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	29
Şekil 4: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	30
Şekil 5: Araştırma Hipotezleri Doğrultusunda Oluşturulan Model.....	39

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
<b>No</b>	<b>No</b>
<b>Tablo 1: Kurumsallaşma Yaklaşımları .....</b>	<b>11</b>
<b>Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci.....</b>	<b>27</b>
<b>Tablo 3: Genel Değişkenlerin Güvenilirlik Değerleri .....</b>	<b>42</b>
<b>Tablo 4: Alt Değişkenlerin Güvenilirlik Değerleri .....</b>	<b>42</b>
<b>Tablo 5: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.....</b>	<b>43</b>
<b>Tablo 6: Kurumsallaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalar .....</b>	<b>45</b>
<b>Tablo 7: Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalar.....</b>	<b>47</b>
<b>Tablo 8: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri.....</b>	<b>49</b>
<b>Tablo 9: Hipotez Testi Sonuçları .....</b>	<b>50</b>

## EKLER DİZİNİ

<b>Ek</b>	<b>Sayfa</b>
<b>No</b>	<b>No</b>
Ek 1: Anket Örneği .....	58
Ek 2: Özgeçmiş .....	60

## KISALTMALAR DİZİNİ

**KİT:** Kamu İktisadi Teşebbüsü  
**SerPK:** Sermaye Piyasası Kanunu  
**TTK:** Türk Ticaret Kanunu

## GİRİŞ

Yoğun rekabetin çok uluslu boyutlara ulaştığı bu yüzyılda, firmalar açısından sektör ve ülke temelinden ziyade sınırların kalktığı zorlayıcı pazar koşulları ortaya çıkmıştır. Bu yoğun rekabet ortamı ve bunun giderek artması ile sürdürülebilirlik sağlamak için yönetim anlayışının farklılaştırılması ya da günümüz koşullarına entegre edilmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu entegrasyonun sağlanması yönetim anlayışının değişimiyle, değişim ise kurumsallaşma ile gerçekleşebilir (Kaptanoğlu, 2011). Bu nedenle her işletmenin nihai amacı varlığını devam ettirerek süreklilik sağlamak olduğundan kurumsallaşma da bunu sağlayan önemli stratejik bir araçtır. Elbette her işletme karlılık ve büyümeyi de nihai hedefleri arasına koyar ancak bu araçların olması işletmelerin bazen faaliyetlerini durdurmasına ya da birleşmeler yaşamasına engel olamaz. Bu noktada, sürekliliği sağlayan stratejileri edinmek, gelecek tehlike ve riskleri fırsata çevirebilecek ya da bunlara karşı tedbirli olabilecek yöntemler geliştirmeyi sağlayacaktır (Dinçer, 2013: 182).

Bugün değişim anlayışı, esnek, yenilikçi, uluslararası pazarlara açılan, Ar-Ge ile kendini yenileyen, takım çalışmasını benimseyen, doğru, uygun büyüklüğü kovalayan, finansal kaynakları akıllıca kullanan, odağında müşteri bulunan ve insan kaynakları verimliliğinden en iyi fayda elde etmeye çalışan bir işletmecilik ve yönetim anlayışına ulaşmıştır. Patrona dayalı aile şirketleri ve liderlere dayalı yapılar bu noktadan hareketle yetersiz kalmaktadır. Bu, şirketleri kişilere bağlılıktan ziyade kurumsal kimliğe sahip sürekliliği sağlayan bir yönetim anlayışına her geçen gün yöneltmiştir. Kurumsallaşmayı ifade eden bu yeni değişim süreci örgütler için olmazsa olmaz bir yönetim anlayışı olmuştur (Kaptanoğlu, 2011).

Kurumsallaşma, özellikle 1980'lerde pek çok ülkede yaygın olarak görülen şirket standartlarına ve yolsuzluklara karşı bir çare olarak görülmüştür. Devam eden süreçte de üzerine değişik yönlerde birçok düzenlemeler yapılmış, tartışma ve araştırma konusu olmaya başlamıştır. 2012'den önceki yıllarda gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanan kurumsal yönetim felsefesi bu yıldan itibaren yeni Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) ve yeni Sermaye Piyasası Kanunu'nun (SerPK) yürürlüğe girmesiyle ciddi ölçüde farklı bir yöne doğru kaymıştır. Gerek kurumsal yönetimi doğrudan veya dolaylı ilgilendiren pek çok konunun yasal olarak kanunlaştırılması gerekse SerPK'nın yürürlüğe girmesiyle yeni kanunda halka açık şirketlerin olması kurumsallaşma ve kurumsal yönetim için önemli düzenlemelerin

ortaya çıkmasını ve uyulmaması halinde ciddi yaptırımları olduğundan tedbirler alınmasını sağladı (Alp ve Kılıç, 2014'e atfen Akkoyun ve Öncül, 2015).

Örgütlerde personel gelişimi için gerekli ortamların sağlanması ve fiziki koşulların iyileştirilerek etkin ve çağdaş bir ortamın sunulması, iş görenlerin gerek örgütte kalması gerekse nitelik ve nicelik bakımından işini daha iyi yapması için her zaman yeterli olmayabilir. Bu noktada, iş görenlerin güdülenerek örgüte bağlı çalışmasını artıracak hususlar incelenmelidir. Örgütler için, süreklilik ve kaliteli ürün sunmak adına vasıflı iş gücü bulundurmak ve bunların kalıcılığını sağlamak temel olmalıdır (Hasanov, 2010:57).

Hizmet-kâr teorisine göre, şirket içi hizmet kalitesi çalışan memnuniyetini; çalışan memnuniyeti sadakati; çalışan sadakati üretkenliği; çalışan üretkenliği müşteri değerini; müşteri değeri müşteri memnuniyetini; müşteri memnuniyeti müşteri sadakatini; müşteri sadakati ise kâr ve büyümeyi tetikler. Genel olarak organizasyonların temel amaçları kârlılıklarını artırmak ve büyümek olduğundan kârlılık ve büyüme amaçlarına ulaşmalarında iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir (Heskett vd., 1994). Her organizasyon müşteri memnuniyeti, sadakati ve değeri oluşturmayı amaçlar. Bu amaçları oluşturmaya istekli çalışanlar var olup olmadığı, çalışanların bu amaçlara ne ölçüde bağlı olduğu ve bu bağlılıkları arttıran/azaltan etken/etkenlerin neler olduğu önemini kaybetmeyen konulardır.

Dünyada ve ülkemizde kurumsallaşma uygulamaları hala maalesef istenen düzeyde değildir. Temel felsefesi kişilere değil kurallara bağlılık olan sürdürülebilirlik sağlayan bu yaklaşım için, dünyadaki KİT'ler dışındaki şirketlerin %65-90'ı ve ilk 500 şirketin %40'ı hala aile şirkettir. Ülkemizde de aile şirketi oranı %95 gibi yüksek bir orana sahiptir. Dünya'da ikinci kuşakla yönetimde, yaşamını devam ettiren aile şirketi oranı %5'i geçmemektedir. Ülkemizde ise bu oran daha azdır. Bu bilgiler doğrultusunda firmaların aile şirketlerinden çıkarılıp kurumsallaşma sürecine girmeleri oldukça önemlidir (Beşkonaklı ve Solaroğlu, 2006). Bu noktadan hareketle Bartın ilinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar tarafından algılanan kurumsallaşma çabalarının Allen ve Meyer' in geliştirdikleri örgüte bağlılık seviyeleri ile ilişkisi ölçmek istenmiştir.

Her geçen gün işletmeler kurumsallaşma yolunda ilerlemektedir. Rekabetçi çevrede sürdürülebilirlik elde etmek, toplam kaliteyi yakalamak ve çok uluslu rakiplerle mücadele etmek için birçok etkenle birlikte kurumsallaşmanın da örgütsel bağlılık ile ilişkisini

gösteren çalışmalar yapılmıştır (Kaptanoğlu, 2011). Literatürde, çalışanların algıladıkları kurumsallaşma ve örgütsel bağlılıkları arasında ne tür bir ilişki olduğuna dair bir boşluk gözlenmiştir. Çalışmanın amacı, literatür çalışmaları da sentezlendiğinde, Bartın ilindeki dört işletme çalışanlarının kurumsallaşma algıları ve bu algı ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Kurumsallaşma ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının sektör çalışanları tarafından nasıl değerlendirildiği ve aralarında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda çalışma sırasıyla literatür, metodoloji, bulgular, sonuç ve tartışmadan oluşmaktadır.



# 1.KURUMSALLAŞMA

## 1.1. Kurum ve Kurumsallaşma

Kurum zamanla oluşan, kolay kolay değişmeyecek bir kültür yapısına sahip, gelenekçi olmanın dışında özgül bir ekole sahip enstitü düzeyindeki bir teşekkül olarak ifade edilir. Bu noktadan hareketle, kurumsallık bu nitelikleri bünyesinde bulundurma ve nihayet kurumsallaşma da bu niteliklere doğru gitme prosesidir (Yılmaz, 2007'ye atfen Yıldız, 2010). Başka bir tanıma göre, gerek örgütsel gerekse yönetsel bir takım eksikliklerin olduğu bir şirketin bu eksiklerini en aza indiren kurum olma sürecidir. Yani şirketlerde bütün süreçlerin hızlandırılıp, departmanlara ve kişilere bu doğrultuda yükümlülüklerin verilmesidir. Kurumsallaşmış şirket ise, belli bir iş akış sistematığı ile yönetilen, kişilerin yetki ve sorumluluğunun belli olduğu ve vazifelerini gerçekleştirmede yetkinliğe sahip oldukları yapılardır (Darman, 2009).

Kurum, düşünceleri, inançları, gelenekleri ve görenekleri olan, davranışları ve yapıları bünyesinde bulunduran, mallar, belgeler, simgeler gibi kendine özgü simgelerden oluşan; koordineli ve sürekliliğe sahip olan bütünsel bir yapıdır (Ozankaya, 1991'e atfen Gündüz, 2008:41). Diğer taraftan sosyolojik açıdan ele alındığında kurum, üstlendiği işlevi nasıl yerine getirilmesi gerektiğini anlatan ve birlikte eş güdülmüş, örgütlenmiş, bir bütün halinde entegre olmuş düşünceler, davranış ilkeleri, değer ölçüleri ile bunların hayata geçirilmesine olanak tanıyan araç-gereçler, mallar ve yapılar ile onları göze görünür kılan, zihinlerde pekiştiren, bayraklar, rozetler, renkler, biçimler gibi simgelerin tamamıdır (Gürol, 2005'e atfen Minareci, 2007: 18).

Sosyolojik bakış açısıyla ortaya konan tanımlardan yola çıkarak, kurum kavramının temel öğelerini şöyle açıklayabiliriz (Gündüz, 2008: 41-42).

- Kurumların kişileştirilmesine karşın her bir kurumu sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına dönük bir amaca sahipmiş gibi düşündüğümüzde, kurumların amaçları olduğunu ifade etmek zor olmayacaktır. Kurumlarda birlikte hareket eden kişiler ortak bir hedef doğrultusunda bir takım temel davranış tarzları gösterirler.
- Bir kültürde kişilerin gerçekleştirdikleri örüntüler, roller ve ilişkiler bir süre sonra yerleşerek süreklilik halini alır. Bütün canlılar gibi insanın da yapısı zamanla değişmeye uğrasa da, kurumsal değişme oldukça yavaştır.

- Kurumlar yapılanmış, örgütlenmiş ve eşgüdümlemiş olduğu için, kurumları oluşturan parçalar domino taşları gibi birbirine dayanır ve baskı uygularlar. Bu durum, sosyal rol ve ilişkilerin, davranış örüntülerinin yapılanmış bileşiminden kaynaklanır.
- Kurumlar birbirlerine her ne kadar bağlı olsa da birim olarak ayrışmalar mümkündür. Bir kültürde kurumlar birbirinden tamamen soyutlanamadığı gibi her kurumda ayrıca kendi içinde tanımlanan bir davranış örüntüsünde bulunur.
- Her kurum, tek biçimli davranışların tekrarlanması, hareketin normatif kodları haline gelmesinden dolayı zorunlu olarak değer yüküdür. Bu kodların bir kısmı yazılı hukuka girerken, çoğunluğu ise kişilerde bilinçaltında sosyal baskı oluşturur.

Kurumsallaşma hareketi, ortak bir teşvike yanıt vermede iki ve daha fazla birey tarafından gerçekleştirilen, sosyal faaliyet olarak var olan ve devamlılık arz eden davranışlar topluluğu olarak ifade edilir. Sosyal bir faaliyet ise, dışarıdan veya içerden hiçbir bireye bağlı olmaksızın sosyal gerçekliğin bir bölümü olarak ele alınır. Bir kurumsallaşma hareketinde, firma çalışanları üretimleri boyunca sosyal yapısal bir dönüşüm içindedirler. Bireyler hangi performans göstermeleri gerektiğini bildikleri için yeni kişiler ve diğer çalışanların da hangi performans çıktılarını gerçekleştirmeleri konusunda referans olurlar. İşletmeler de kişilere bağlı olmadıkları için istikrar arz ederler. Bu nedenle, kurumsallaşma hareketi, süreklilik (1), çok yönlü performans (2) ve sosyal hareket olarak var olma (3) olarak tanımlanabilir (Goodman ve Bazerman, 1979:5-6). Bir başka tanıma göre, sürdürülebilir başarı için iyi yönetim sistemlerinin uygulanarak, tüzel kişiliğin gerçek kişi veya kişilerden ayrılıp, işlevsel olarak ön plana çıkarıldığı, modern iş ve işletmecilik anlayışıyla etkinliklerin yürütüldüğü bir düzendir. Yani kurumsallaşma, bir sistemleşme ve kurumsallaşma süreci olmasının yanı sıra, bu sistemin içinde sürekli iyileştirme felsefesinin, takım çalışmasının ve insan faktörünün ön plana çıkması elzemdir (Beşkonaklı ve Solaroğlu, 2006).

Kurumsallaşma aslında, var olan norm, değer ve yapı kalıplarının yeni normlar, değerler ve yapılarla birlikte entegre olduğu bir süreçler dizisidir. Bu süreç hem sosyal ilişkilerde istikrarla tahmin edilebilirlik sağlanmasını hem de bağlı olarak bu ilişkilerin sürdürülmesini kolaylaştırmaktadır. Uzun vadeli ilişkilerin olmasının her iki taraf için de birçok bakımdan avantajı bulunmaktadır (Kimberly, 1979). İşletme sahipleri ve yöneticiler açısından kurumsallaşma, bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; çevre koşullarına karşı esnek olan sistemler kurması ve yine

esnek örgütsel yapıya sahip olması; özgün selamlama şekilleri, iş yapma usul ve tekniklerini şirketin bir kültürü haline getirmesi ve bu sayede rakiplerinden farklılaşan ve ayrılan bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2003'e atfen Karpuzoğlu, 2004). Dahası, dış tehditlere karşı zamanla organizasyonların kapasitelerini ve standartlarını uyumlaştırması, fikirlerini ve değerlerini yayması sürecidir (Selznick, 1996: 271).

Kurumsallaşma, sürdürülebilir başarı için gereken yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin uygulanması süreci olarak tanımlanmaktadır. Yani başarının ve değişimin olabilmesi için gerekli yöntemlerin ve kuralların uygulanması ve işletmenin bir sistem haline gelebilmesidir. Kurumsallaşma, şirketlerin yönetiminin tamamen profesyonellere devredildiği, yönetimin elden çıkartılmasından ziyade, şahıslara bağlılığın olmaması, bunun yerine kuralların, prosedürlerin ve standartlarının olması demektir (Erdemir,2006'ya atfen Erkan, 2012: 59). Sosyal bir varlık olarak da kendini gösteren kurumsallaşma, çevrenin etkisi ile daha da önem kazanmıştır. Kurum, sosyal bir düzen olarak ifade edilebiliyorken, kurumsallaşma ise bunun, kural, düzen ve standardize edilmiş uygulamalarla gerçekleşme sürecidir. İstikrarlı şekilde tekrar eden hareketleri olan, sosyal olan, kontrol edilen, ödül ve otorite topluluğu ile desteklenen sistemler manzumesine kurumsallaşmış örgütler denir (Minareci, 2007: 20). Tüm bunların yanında kurumsallaşmanın her şeyin kurallara bağlandığı bir sistem olarak algılanması yerine, sürekli iyileştirme anlayışıyla ortak çabaların ve insan faktörünün ön plana çıkarılması gerekmektedir (Erkan, 2012: 59). Özetle kurumsallaşma, ister firmanın kurum kültürü ile ilgili politikaları, ister karar veren yöneticilerin değerleri, isterse kurumsal etmenlerin baskıları sonucu oluşan veya oluşturulan kurallar, inanç ve değerler ve prosedürlerin, firmanın bütün çalışan, ortak ve yöneticileri tarafından aynı biçimde kabullenilmesi ve uygulamaya konulması, alışılmış olarak kuşaktan kuşağa iletilmesi ve bunun sonucu olarak firmanın şahıslardan bağımsız bir yapıya bürünmesi olarak ifade edilebilir (Tavşancı, 2009: 14-15).

Toplumlardaki değişim işletmeleri kurumsallaşmaya itmektedir. Bununla beraber, gerek legal düzenlemeler ve standartlar gerek insanların eğitim seviyelerinin yükselmesi gerek çevreye olan duyarlılığın artması gerekse de insanların yaşamdan beklentilerinin değişmesi işletmeleri kurumsal olmaya iten diğer etkenlerdir. Dahası, tüketicilerdeki bilinçlenme de işletmelerin yararlanabileceği bir araç olmuştur (Warren, 2003). Bu nedenle, değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüzde, sürdürülebilir rekabetçi avantaj

sağlamaya ve uzun dönemde stratejik bir araç olarak kullanmaya olanak tanıyan müşteri beklentilerini karşılamak önem arz etmektedir.

Ülkemizde kurumsallaşma olgusu bilhassa 1980'lerden sonra şirketlerin gündemine gelen ve tartışma konusu olan, henüz genel kabul görmüş bir görüşün olmadığı bir kavramdır. Bu tarihten sonra ortaya çıkmasının temel nedeni, ülkemizde ekonomik ve siyasi hayatın 1950'li yıllarla birlikte yeni bir devre girmesine paralel olarak sanayileşme faaliyetinin de yeni bir ivme kazanmasıdır. Bu zamanlarda, işletmeleri kuran girişimciler, şirket hayatında yeni bir döneme girildiğini öngörerek, işletmelerinin sürekliliğini (sürdürülebilirliğini) sağlamak adına ciddi arayışlara girmişlerdir. Bu çıkış noktasına göre, 'kurumsallaşma' kavramı ortaya çıkmıştır (Yıldız, 2010:3).

Kurumsallaşma prosesi bir işletmenin kurulması ve gelişmeye başlaması ile birlikte başlar. Yalnız bu prosesin boyutu ve hızı işletmeden işletmeye değişir. Bazılarında kapsamlı ve çabuk olurken, bazılarında sınırlı ve yavaş olmaktadır. Bu sebepten kurumsallaşma seviyesi işletmeden işletmeye farklılaşmaktadır. Kurumsallaşma seviyesi yüksek ve kurumsallaşmaya çabuk uyan işletmeler rakiplerine kıyasla üstün olmaktadırlar (Kimberly, 1979: 447).

Kurumsallaşma birçok faydayı da beraberinde getirir. İlk olarak kaynakların etkin kullanımı, müşteri istek ve tercihlerine çok önem verme adına önem kazanır. İkinci olarak, oluşan formel yapının çalışanlar da meydana getirdiği rol belirsizliği ve stresini minimize etmesidir. Yani kurumsallaşmayı tam olarak elde eden bir işletme, çalışanların yetki ve sorumluluklarını net olarak belirlemiştir ve standart bir yapı oluşmuştur. Bir diğer faydası, işlerin profesyoneller tarafından nesnel kararlar çerçevesinde değerlendirilebilmesidir. Firmaya sağladığı bu etkinliğin yanında işgörenlerden bağımsız ayrı bir kimliğe bürünmesi sebebiyle de firmaya sürdürülebilirlik sağlar. Son olarak, halka açılmak suretiyle daha kapsamlı bir yapıya bürünmesi ve firma sermaye yapısının güçlenmesinin yanı sıra kuruluş içi gelişimin ve eğitimin mühim hale gelmesinden dolayı işletmeye olan bağlılığın artması olağandır (İTO, 2000: 48). İfade edilen faydalarının örgütsel bağlılık ile ilişkisinin olup olmadığı bu çalışmanın temel araştırma noktasıdır.

## 1.2. Kurumsallaşma Yönetimi

Kurumsallaşma, operasyonel işlemlerin daha doğru bir şekilde yürütmesini, kurumsal yönetim ise, sahiplik kavramını içerir. Kurumsal yönetim, firmaların kurumsal yönetiminde şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluğa dayalı dört bileşen etrafında yeniden yapılanmalarını elzem kılan bir sitemdir. Kurumsal yönetim ilkelerine dayalı şirket yönetimi sermayenin elde tutulması için gereklidir (Özilhan, 2002'ye atfen Yıldız, 2010: 7). Kurumsal yönetim, operasyonel ve finansal verimliliği artıran, öz kaynakla finansmana erişim imkanı sağlayan, şirket değerini artıran ve sermaye maliyetlerini azaltan, vekil maliyetlerini düşüren, piyasa güveni ve tanınırlık sunan bir süreçtir. Bu noktadan hareketle kurumsallaşmanın iyi yönetilmesi, işletmelerin hem rekabet gücünün artması, hem hissedar değerinin artması hem de sürdürülebilirliğinin artması gibi olumlu sonuçları doğuracaktır (Darman, 2009).

Kurumsallaşma; örgütsel denge, meşruluk, tahmin edilebilirlik, kaynak artırımı ve uyumluluk kazanmak için kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş dar teknik eylemler veya yapılardan; düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çerçeveye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün iş görenler ve yöneticiler tarafından aynı algılamaya düzeyine ulaşmış, farklı şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanması olup, formalleşme, profesyonellik, hesap verebilirlik, örgüt kültürü oluşturma ve tutarlılık unsurları esastır. Bu tanımdan hareket ile “Kurumsal Yönetim” ile “Kurumsallaşma” kavramlarının farklı oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu karışıklığın nedeni, İngilizceden çeviri yapılırken “Corporate Governance” kavramındaki “Corporate” nin Türkçe olarak “Kurumsal” olarak dikkate alınması ve temelde İngilizcede “Corporation” kelimesinden türeyip şirket, şirket ile ilgili veya şirkete ilişkin manasında kullanılmasıdır. Her ne kadar bu ayrıma dikkat çekilse de, kurumsal yönetimin, kurumsallaşma ile bütün bütün ilgisi yoktur demek yanlış olur. Kurumsallaşmış bir şirkette, kurumsal yönetim pratiklerini uygulamak çok daha kolay olacaktır. Bunun da en büyük ispatı, “şeffaflık, hesap verebilirlik” gibi ortak paydalarının bulunmasıdır. Ayrıca, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması sonucunda tüm paydaşlarla ilişkiler, rol ve sorumluluklar belirli yapılara ve davranış kurallarına dayalı olacağından şirketin kurumsallaşmasına da olumlu katkı sağlayacaktır (Apaydın, 2007: 2-6; Akkoyun ve Öncül, 2015).

Kurumsal yönetimin başarılı şekilde yürütülmesi, şirket bazında, düşük sermaye maliyeti, likidite imkanları ile nakit artışı, krizlerden en az etkilenme, sermaye piyasasının

içinde kalma sağlarken ÷lkeler bazında, ÷lkenin imajının iyileşmesi, yabancı yatırımcılara cazip gelmesi ve dışa kaynak kaçışını düşürme, etkin kaynak kullanımı, refah artışı ve sürdürülebilirlik gibi avantajlar sağlar (Bayraktaroğlu ve Çelik, 2015).

Kurumsallaşma ile örgütler bazı işlemleri anlamlı yapma yollarını ortak kabul ederek daha fazla birbirlerine benzemeye başlarlar. Bu benzeme sürecine izomorfizm denir. Kurumsal çevreye uyuma etki eden süreçler; baskıcı, normatif ve yapısal olmak üzere ayrıma tabi tutulurlar. Devlet tarafından oluşturulmuş yasal çevre, devlet ve özel sektör bakımından işletmelerin belirli kesimlere uymasını isteme (baskıya uyum), profesyonel birlikler ve işletmenin kurallara uyumu (normatif uyum) ve nihayet çevresel belirsizlik karşısında başarılı işletmeleri taklit etme (yapısal), mimetik izomorfizm davranışını betimler. Kurumsal çevreye uyumla homojenlik sağlanarak örgüt, yasallığın elde edilmesi ile devletin sunduğu fırsatları değerlendirme, uzman eğitimli personel çekebilme, diğer örgütlerle kolaylıkla birleşebilme, sürdürülebilirlik kazanma gibi kazançlar elde edebilir (Gürol, 2005'e atfen Minareci, 2007: 21).

Türk şirketlerinin dünya pazarlarında hak ettiği yeri bulması ve daha da ileri gitmesi için kurumsal yönetimin ilkelerinin hayata geçirilmesi ehemmiyetlidir. Bu küresel ortamda gerek firma bazlı gerekse ÷lke bazlı ekonomik sınırların yok olmasıyla birlikte rekabet gücü ve başarısı da vazgeçilmez faktörlerden olmuştur. Başarılı şirketlerin artık tüm çıkar sahiplerinin haklarını gözetmeleri gereklidir. Bunun için de kurumsal yönetim çok gereklidir (Erkan, 2012: 57).

### 1.3. Kurumsal Bilgi Yönetimi

Kurumsal bilgi yönetiminin temel felsefesi, kurumların en önemli sermayesi olan bilgi birikimini tanımlayıp, kişi ya da departmanların hegemonyasından sıyrıp işletmenin kullanımını olağan kılmak ve bu sermayeyi aktif olarak yönetebilmektir (Yıldız, 2010: 7).

Kurumsal bilgi birikimi yönetimi iş görenlerin işle ilgili belli amaçlara ulaşmak adına kollektif bilgi üretme, bunları karşılıklı alışveriş etme ve nihayet öğrendiklerini üstlendikleri işlere uygulama prosedürlerini sistematik olarak kuvvetlendirecek teknikleri kapsayan bir disiplindir (Yıldız, 2010: 7).

İşletmelerin kurumsallaşma ve bilgi yönetiminde başarısı birbirleri ile bağlantılıdır. Bir işletmenin takip eden sorulara evet yanıtını vermesi halinde, kurumsal bilgi yönetiminde atılacak daha çok adımlarının olduğu ve kurumsallaşma yolunda epey yol kat etmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

- İşletmenizde herhangi bir bilgiye ulaşmakta problemler yaşanıyor mu?
- Kişisel bilgiler kuruma sunuluyor mu? Kişisel bilgiye sahip olduğu için firmada vazgeçilmezlerin sayısı artıyor mu?
- Kurum yeni konuları öğrenmede hızlı mı?
- Her olayda benzer şeylerle uğraşan farklı kişilerin bulunması yüzünden sürekli Amerika'nın yeniden keşfi mi yapıyor (Gözalın ,1999'a atfen Yıldız , 2010: 7).

### 1.4. Kurumsallık Yaklaşım ve Mekanizmaları

Temel olarak kurumsallaşmayı tanımlayan beş farklı yaklaşım vardır (Tablo 1). Bunlar temel özelliklerinde farklılıklar içermelerine rağmen bazı benzerliklere de sahiptirler. Bu yaklaşımlardan ilki Selznick ve öğrencileri tarafından yapılmış çalışmalara dayanır. Selznick belirli amaçlara ulaşmak için işletmeleri teknik vasıtalar olarak görürken kurumsallaşmayı da uyum sağlama aracı olarak görmekte, kuruluşları teknik yapının da ilerisinde değerlerin oluşturulduğu yapılar olarak tanımlamaktadır. İşletmeler, kurumsallaşarak istikrar kazanmayı ve legal olmayı hedeflemektedirler (Scott, 1987'ye atfen Apaydın, 2007: 9).

**Tablo 1: Kurumsallaşma Yaklaşımları**

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	İşletme Amaçları
1957	Selznick	Uyum sağlama aracı	Değerler oluşturmak	İstikrar Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uyumluluk Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet Kaynakları artırmak Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powel	Uyum sağlama aracı	Başarılı işletmeleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirmek	Menfaatlerin takip edilmesi

**Kaynak:** (Scott, 1987'ye atfen Apaydın, 2007: 10)

Diğer iki yaklaşım ise Peter Berger ve Thomas Luckmann'ın (1966) görüşlerine dayanmaktadır. Berger ve Luckmann sosyal sistemin nasıl oluştuğunu izah etmeye çalışırken, içinde yaşadıkları çevredeki diğer davranışların insanların içgüdüsel davranışlarını sınırlandırdığını belirtmektedirler. Sosyal sistemde eylemlerin tekrarlandığını belirtmekte ve farklı şahıslarca bu eylemlere aynı anlam verilmesi prosesini kurumsallaşma olarak tanımlamaktadırlar. Berger ve Luckmann kurumsallaşmanın üç aşamasının olduğunu belirtmektedirler. Bunlar dışsallaşma (biz ve ilişkide olduğumuz şahısların hareket yapması), nesnelleştirilmesi (bu hareketlerin bizim dışımızda gelişen dışsal gerçeklerinin olduğunu yorumlama) ve içselleştirilmedir (nesnelleştirilen dünyanın tarafımızca içselleştirilmesi) (Scott, 1987'ye atfen Apaydın, 2007: 10-11). Berger ve Luckmann'ın tanımından anlaşılacağı üzere çevresindeki diğer örgütler işletmelerin tutumlarını sınırlandırmaktadır. Ekonomik yaşamdaki düzenin olması için bu sınırlandırma kaçınılmazdır ve kurumsallaşma bu şekilde gerçekleşmektedir. Zucker (1977), Berger ve



Luckmann'ın görüşlerine dayanarak kurumsallaşmayı anlamlı tutumlar geliştirme ve neyin doğru olduğu konusunda ortak bir anlayış olarak tanımlamaktadır. Böylece işletmeler eylemlerinde meşruiyet kazanmaktadırlar ve çevreye uyumluluk geliştirmektedirler (Apaydın, 2007: 11).

Kurumsallık teorisi, formel örgüt yapıları ve bu yapıların ilerlettiği, sosyal prosedürlerin yapısı ile ilgili tarihe dayalı ortaya konan bir fikir yoludur. İlk başta, sosyolojiye dayalı kurumsallık kuramcıları, kurumsallık anlayışının sadece kurumsallaşan firma yapılarına uygulanabilirliğini ileri sürmüşlerdir. Şimdilerde ise, bu kuram bütün örgüt yapılarını analiz etmek için kullanılan bir organizasyonel süreç halini almıştır.

Bu kuramın temel varsayımları altı bileşenden oluşmaktadır.

- Normsal, zihinsel ve legal bazı etmenler örgütsel tutumu sınırlar.
- Kurumsal çevre örgütsel yapılardaki paralelliğe yol açar.
- Örgütler kendilerini kuşatan işletmelerin aynasıdır.
- Yöneticilerin en önemli vazifesi işletmeyi kurumsal çevreye uyarlamaktır.
- Yaşama şansını artıran işletmeler daha kurumsaldır.
- Örgütsel çevreler daha kolektif ve karşılıklı bağılıkları vardır (Yılmaz, 2007'ye atfen Yıldız, 2010: 8).

DiMaggio, Scott ve Powell çevresel kurumları düzenleyici, normatif ve bilinçsel olarak üçe ayırarak, bu üç çevresel kurumun da farklı güç mekanizmalarıyla organizasyonları etkilediğini ileri sürmektedirler. Bu çıkış noktasına göre, gücün tanımının incelenmesi kurumsallaşmanın hızının ve sürekliliğinin nasıl oluştuğunu anlamak açısından önemlidir. Gücü bir başkasına herhangi bir şey yaptırmak adına gerçekleştirilen stratejiler olarak tanımlamak imkân dâhilindedir. Yaptırım gücü olanların (agents) ellerindeki kaynaklara ve uyguladıkları stratejiye göre gücün şekli farklılaşmaktadır. Kurumsallaşma açısından bakıldığında güç, iki boyutun etkisi ile resmedilmektedir. Bunlardan ilki uygulama tarzı ve diğeri ise güç ile hedef arasındaki ilişkidir. Kurumsallaşmış firmalarda, gücün uygulanma tarzını kişisel etkilerden çok organize edilmiş sistem belirlemektedir ve episodik ve sistemik olarak ikiye ayrılmaktadır. Episodik güç; bireysel menfaatlerini düşünen şahıs ya da topluluklar tarafından ortaya konulan keyfi fiillerin harekete geçirilmesidir. Bunun belirlenmesi ise, üretim gücünü kontrol edenler ve formel otoriteye alternatif olarak çıkan güçle resmedilmektedir. Bu tür güç bireylerin iş yaptırma çabalarıyla meydana gelmektedir. Sistemik güç ise, organizasyonların rutinleri ile oluşur ve buna örnek olarak akreditasyon,

sosyalleşme, teknolojik sistemler, vergi ve sigorta rejimleri makul olabilir. Bu güç belirli kişi ya da toplulukların kazanımları için bireysel arzularından bağımsız işletilmektedir. Kuvvet tarzı kurumsallaşma prosesinin devamlılığına ve süresine tesir etmektedir. Olağan olarak gerçekleştirilen güç diğerine göre uygulamanın devamlılığını artırmaktadır. Kurumsallaşma prosesinde kuvvetin rotasını seçme yeteneğini elde etme oranı ehemmiyetlidir. Eğer tercih etme hakkı hedefe verilmezse, objektif gücün oluşması kaçınılmazken, şayet hedefin seçme kabiliyeti onaylanırsa sübjektif güç oluşmaktadır. Birincisinde gücün baskı kurma ve zorlama rolü işlemesine rağmen, ikincisinde disipline etme ve etkileme rolü işlemektedir. Önemli bir husus da şudur ki; disipline etme işlevi değişim olmasında daha etkili olmaktadır. Gücün tarzı kurumsallaşmanın sürekliliğinde daha etkili olmasına karşın gücün hedefi hızında daha etkili olmaktadır. Gücün bu iki boyutun kesişmesi neticesinde kurumsallaşmada etkili olan dört mekanizma meydana gelmektedir (Şekil1). Etkileme mekanizması, episodik gücün uygulandığı ve hedefin inisiyatifinin olduğu (özne olduğu) durumlarda ortaya çıkıyorken, zorlama mekanizması, episodik gücün olduğu ve hedefin nesne yani seçme hakkının olmadığı durumlarda oluşmaktadır. Sistemik gücün bulunduğu ve hedefin inisiyatifinin olduğu durumlarda disiplin mekanizması meydana gelmektedir. Nihayet, gücün sistemik olduğu ve hedefin nesne olduğu durumlarda ise, baskı mekanizması doğmaktadır (Lawrence vd., 2001; Apaydın, 2007: 17).



**Şekil 1: Kurumsallaşma Mekanizmaları**

**Kaynak:** (Lawrence vd., 2001)

Tesir mekanizması, karar verip vermeme ile doğmakta ve karar verme aşamasında bireyleri de içine alarak etkilenmeye çalışılmaktadır. Gücün uygulanması için menfaat çarpışmasının doğması gerekmektedir. Benzer şekilde, güç yönlendirme olarak ortaya konup çatışmalar çözümlenebilmektedir. Güçlü bireylerin başkalarının idraklarını, şuurlarını ve seçimlerini farklılaştırmak adına güç kullanmaları tesir etme olarak tanımlanmaktadır. Bu tür güçte değişim uzun zaman alabilmektedir. Çünkü episodik güç uygulandığından ki bu da kişilere seçme yeteneklerini kullanma hakkı tanıdığından, ikna edilmelerini zorunlu kılmaktadır. Etkileme mekanizması sebebiyle organizasyonlarda heterojenlik ortaya çıkar ve bunun sonucunda menfaat farklılaşması meydana gelir. Burada hedefe, uygulamanın yorumlanması hakkı tanıdığından bu mekanizmada kurumsallaşma yavaşlamaktadır. Aynı zamanda ikna sürecinin sürekli işletilmesi gerekliliğinden kurumsallaşmanın devamlılığı azalmaktadır (Lawrence vd., 2001; Apaydın, 2007: 18).

Zorlama, başkalarının davranışlarını değiştirmek için kullanılan doğrudan güce dayanmaktadır. Zorlamada hedefe tercih etme istidadı tanınmamaktadır. Zorlama ister meşru olsun ister gayri meşru olsun her iki durumda da yapılabilir. Uygulamada ise zorlama, alıkoyma, işyeri varlıklarını ipotek etme, işyerlerinin kapatılması ve fiziksel şiddet tarzında ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin yaşamlarına son verme kuvvetine devletin kurumları haizdir. Bu sebeple zorlama mekanizması kurumsallaşmanın bir an önce gerçekleşmesini sağlayabilmektedir. Fakat episodik güç uygulandığında kurumsallaşmanın devamlılığı bulunmaz. Güç uygulanamazsa uygulamalardan geri adım atılabilir (Lawrence vd., 2001; Apaydın, 2007: 18).

Gücün bir başka türü disiplin hedefe tercih etme hakkının verildiği ve gücün sistemik olduğu (basmakalılığın olduğu) zamanlarda doğmakta ve hedef ile devamlı bir münasebet gerektirmektedir. Disiplin üç aşamayla ortaya çıkmakta ve bunlar hiyerarşik gözlem, normalleşme yargılaması ve inceleme boyutlarıdır. İlk olarak hiyerarşik gözlemeleme teftişi içermektedir ve ikinci olarak ise normalleşme yargılaması herkesin asgari uyması gereken yasaların ortaya konmasıdır. Nihayet inceleme de ikisinin kombinasyonudur, işlerin niteliğini tespit etme, bölümlendirme ve cezalandırmayı bünyesinde bulundurur. Disipline olmuş bireyler başkalarının arzularını özümsemektedirler. Kurumsallaşmanın hızı disiplin ağır işlediğinden azalmaktadır. Lakin uygulamalar özümsemiğinden kurumsallaşmanın sürdürülebilirliği artmaktadır. Bilhassa çevresel kuruluşlardan onaylama ve denklik alma çabasında bu sistemin tesiri ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma prosesinin

sürdürülebilirliğini de gücün sistemik olması artırmaktadır (Lawrence vd., 2001; Apaydın, 2007: 18-19).

Hedefin tercih etme istidadının kabul görmediği ve sistemik gücün uygulandığı zamanlarda baskı kurma mekanizması meydana gelmektedir. Bunlar fabrikada kullanılan alet malzeme gibi teknoloji, farklı ücretlendirme, iş özellikleri, sistemik ayırım ve istatistiksel uygulamalar olmak üzere üçe ayrılmaktadırlar. Bu sistem uygulandığında direnci kırdığından kurumsallaşmanın hızı artmaktadır. Çünkü hedefin tercih etme kabiliyeti reddedilmektedir. Sistemik güç uygulandığından da kurumsallaşma daha köklü yerleşmektedir (Lawrence vd., 2001; Apaydın, 2007: 19).

Temel olarak kurumsallaşma mekanizmaları Lawrence ve arkadaşları (2001) tarafından ele alınmıştır. Bu araştırmacılar kurumsallaşma mekanizmalarını geçici sistemler olarak değerlendirmektedirler. Firmadan firmaya, uygulamadan uygulamaya, çevresel kuruluşların işlevlerine ve tesirlerine göre farklılaştığını ifade etmektedirler. Sistemleri geçici olarak isimlendirmelerinin asıl sebebi de meydana gelen bu farklılıktır. Kurumsallaşmanın hızını ve sürekliliğini etkileyen kurumsallaşma mekanizmaları, etkileme, disipline etme, zorlama ve baskı kurma diye sınıflandırılmıştır(Şekil 2). Etkileme sistemi pratikleştiğinde ağır ve kısa zamanlı olan kurumsallaşma, disipline etme sistemi pratikleştiğinde yine ağır ama uzun zamanlı olmaktadır. Zorlama mekanizmasında ise kurumsallaşmanın çabuk olmasının yanı sıra devamlılığı kısa oluyorken, çabuk ve daimi olduğu zamanlarda da baskı kurma mekanizması uygulanmış olmaktadır. (Lawrence vd., 2001; Apaydın, 2007: 19).

Mekanizma Türü	Kurumsallaşmanın Hızı	Kurumsallaşmanın Sürekliliği
Etkileme	Yavaş	Kısa
Disipline Etme	Yavaş	Uzun
Zorlama	Hızlı	kısa
Baskı Kurma	Hızlı	Uzun

**Şekil 2: Kurumsallaşma Mekanizmaları ve Etkileri**

**Kaynak:** (Lawrance vd., 2001)

## 1.5. Kurumsallaşmanın Unsurları

Bir işletmenin kurumsallık seviyesinin saptanmasını, Selznick (1996) tarafından ortaya atılan ve daha sonra gelişerek devam eden belirli unsurlar belirlemektedir. Bunlar formelleşme, kültürel güç, saydamlık (şeffaflık), sosyal sorumluluk, esneklik, profesyonelleşme ve otonomi olarak burada el alınacaktır.

### 1.5.1. Formelleşme

Formelleşme, örgütlerdeki yapılan eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanması ve iş görenlerin görev, rol, yetki ve sorumluluklarının bilinererek yazılı hale dönüştürülmesidir. Başka bir ifade ile örgütsel eylemlerin belirli kurallar, süreçler, standartlar ve sistematik uygulamalarla tespit edilerek, örgüt bünyesinde farklı bileşenlerin koordinasyonunu sağlayacak şekilde örgüt mekanizmalarının bir araya getirilmesi sürecidir. Bununla beraber yönetsel bileşenlerin kimlerce ve nasıl gerçekleştirileceğinin ortaya konması ve açıkça yazılı olarak ifade edilmesidir (Wallace, 1995; Walker, 1997; Gatignon ve Xuereb, 1997; Hartline et al, 2000; Ruekert et al, 1985'e atfen Apaydın, 2007).Düzenli uygulamaların gerçekleştirildiği ve standartların korunduğu bir yapının oluşması için gerçekleştirilen uygulamalar ve zaman zaman kurumsallaşma ile aynı anlamda kullanılan süreçlerdir (Selznick, 1996: 274).

İşletmelerin formel yapıları ve iş yapış tarzları birbirleri ile etkileşim halindedir. Normatif ve kültürel baskılar işletmelerde istikrarlı uygulamalara ve sembollerinde işletmelerin çalışma sistemlerinde mühim bir yer teşkil etmesine yol açmaktadır. Formel yapının varlığı, işletmelerin çevreye adapte olmalarını ve daha iyi reaksiyon vermelerini, meşruiyet ve uyum kazanmalarını mümkün kılacaktır (Warren, 2003).

### **1.5.2. Kültürel Güç**

Kültürel güç örgüt kültürünün kabul edilme seviyesi ve örgüt içinde öğrenilmiş olarak benimsenmesidir. Kültürü meydana getiren ölçüler, etik kaideler ve prensiplerin, örgüt mensuplarınca benimsenme seviyesi yükseldikçe ve tüm üyeler arasında paylaşıldıkça örgüt kuvvetli bir kültürü elde etmektedir. Kültür, örgütsel anlamı ve tutumlarla ilgili ilkeleri iş görenlere ileten paylaşılan değerler ve görüşlerdir. Kültür, bilginin tasarrufunu ve koordinasyonu sürecini kolaylaştırmaktadır. Örgüt kültürü, iş görenlerin çalışma ortamındaki tutumlarını yönlendiren kaideler ya da ölçüler sistemine olanak verir. Örgüt kültürünün özünü değerler oluşturmaktadır (Gottlieb and Sanzgiri, 1996; Zucker, 1977; Kostova, 1999; Yılmaz et al, 2005; Day, 1994; Morgan and Hunt, 1994; Ergün et al, 2003; Buller and McEvoy, 1989'a atfen Apaydın, 2007). Neyin doğru neyin yanlış olduğunu ifade eden etik iklim ise, örgüt kültürünün bir diğer ana varsayımıdır (Victor ve Cullen, 1988).

### **1.5.3. Saydamlık (Şeffaflık) ve Sadelik**

Kurumsallaşmanın mühim faktörlerinden biri olan şeffaflık, işletmelerin meşruiyet elde etmeleri için bazı kuruluşların (devlet, yasal, politik, toplum v.b.) dayatmaları sonucunda fiilleri ile ilgili doğru, eksiksiz ve önyargısız bilgiyi toplaması ve alakalı bireylere ulaşımını sağlayarak topluluğa karşı şeffaf olabilmesidir. İşletmelerin şeffaflığı, sadece fiillerinin çevresel kuruluşların ölçülerine elverişli olarak kaydedilmesini değil, aynı zamanda bu eylemlerin alakalı sektörel ve mesleki kuruluşlarca tasdik edilmesini de kapsamaktadır (Waddock, 2004'e atfen Apaydın, 2008). Sadelik ise, organizasyonun yapısının basit, anlaşılması kolay ve lüzumsuz şeylerden kurtularak, kısa sürede az güçle, dar bir alanda, daha az emekle emtia ve iş üretmesidir (Dalay, 2001'e atfen Erkan, 2012: 63).

Sade bir organizasyonun bulunması sadece işlerin yapılma sürecini kısaltmaz aynı zamanda herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak tanır. Kurumun etkinliğini

artıran bu süreçte, bir sistem olarak kurumun hepsinin ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve fonksiyon bakımından farklı olması ile bu sistemlerde işgörenlerin zihni ve hissi eğilimlerinin değişmesi ve ussallığı ön plana çıkarması, karmaşık ve basitliği belirlemektedir (Selznick, 1996). Karmaşıklık ve sadelik üzerinde etkili olan en önemli faktörler çevreseldir. Sade yapıları işletmelerin çevresinde az sayıda, rakipler, müşteriler, tedarikçiler bulunduğundan, ihtiyaç duyulan ilke ve prosedürlerin az olması yeterli olacaktır (Erkan, 2012: 64).

Saydamlık ise işletmelerin güvenilirliğini artırmaktadır. İş yaşamındaki mühim faktörlerden biri olan güven şahısların iş görme seçimini etkilediğinden, öteki işletmeler emin olarak görülen işletmelerle daha fazla iş görme meyili göstermektedirler. Bu da işletme performansına pozitif şekilde etki etmektedir (Apaydın, 2008:125).

#### **1.5.4. Sosyal Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk kavramı, dış çevreye dönük olup işletmenin hükümlerinde diğer şahıs, ekip, teşkilat ve bütün toplulukların göz önünde bulundurulmasını esas alır. Öyleyse Clark'a (1997) göre sosyal sorumluluk, "işletmenin ekonomik faaliyetlerinin, onunla ilgili tarafların (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler, tedarikçiler ve nihai toplumun) hiçbirinin menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesi" olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle örgütlerin, ekonomik ve hukuki şartlara, iş ahlakına, örgüt içi ve dışı kişi ve grupların beklentileri ile paralellik gösteren bir çalışma stratejisi benimsemesidir (Dinçer, 2013: 185). İşletmelerin sosyal sorumluluğu, fiillerini oluştururken toplumsal faydayı da dikkate almaları ve idarenin, işletme ve iş görenlerin faaliyetlerinin neticelerini yüklenmesi olarak tarif edilebilir. İşletmelerin sosyal sorumluluk göstermelerinde çevresel faktörlerden de gelen zorlamalar bulunmaktadır. Bununla beraber işletmelerin sosyal sorumluluk göstermesi, bu beklentilere yanıt vermelerini temin etmekte ve meşruiyetlerini çoğaltmaktadır. Bunun da ötesinde sosyal sorumluluk gösteren işletmeler, negatif medya baskısından ve krizlerden korunmaktadır (Greening ve Gray, 1994'e atfen Apaydın, 2008).

Sosyal sorumluluk fiilleri gerçekleştiren işletmeler, tüketicilerde fiillerinde toplum faydasını düşündükleri algısını sağlayarak dürüst olduklarını ve ürünlerinin nitelikli olduğu imajını gerçekleştirirler (McWilliams ve Siegel, 2001). Bunun doğal bir sonucu olarak, tüketici tutumlarında pozitif tesir ortaya çıkar. Bu sebeple günümüzde sosyal sorumluluk iktisadi bir zaruret olarak görülmektedir. Başka bir açıdan bakılırsa, işletmelerin sosyal

sorumluluk göstermesi, gerek toplumsal zenginlik gerekse işletme menfaatlerinin beraber düşünülmesi olarak da görülmektedir. Sosyal sorumluluğa sahip olan firmaların, performanslarının da pozitif yönde etkilendiği yapılan araştırmalarla teyit edilmiştir. Ancak bazı araştırmalar ise, sosyal sorumluluğun kar maksimasyonunu engellediğini öne sürmektedir. Bunun sebebiyse, sosyal sorumluluğun maliyetleri artıran bir yapısının olmasıdır. Ancak alıcıların sosyal sorumluluğa önem verdiğini bilen işletmeler, pazarlama stratejilerinde bunu uygulamaktadırlar. Bilhassa sosyal sorumluluk farklılaştırma stratejisi olarak kullanılmakta ve farklı ürün çeşitlerinde tüketicide farklı tesir oluşturmaktadır. Yine tüketicilerin nüfus bilimsel özellikleri, işletmelerden sosyal sorumluluk ummalarında tesirli olmaktadır. Tüketicilerin gelir seviyesi ürünlerin sosyal sorumluluk göstermelerini sorgulamada mühim bir faktördür. Tüketiciler kazanç düzeyi arttıkça, sosyal sorumluluğu çok daha fazla önemsemektedirler. Son olarak, eğitim seviyesi yüksek tüketiciler de buna daha çok ehemmiyet vermektedirler (Apaydın, 2008).

Kurumsallaşmanın önemli stratejik araçlarından biri olan sosyal sorumluluğun çevreye duyarlı yaklaşımla sürdürülmesi, uzun dönemde işletmelerin müşteri memnuniyeti kazanması ve bunun neticesinde sadakat ve karlılığın artması gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır. İşletmelerin çevresel yönden kurumsal sosyal sorumluluklara sahip olabilmesi için şu şartlar gerekmektedir (Gökbunar, 1995'e atfen Karataş ve Türkmen, 2015):

- Faaliyetlerini çevre sorunlarına daha duyarlı biçimde yürütebilmek için çalışanlarını eğitmeli ve motive etmelidirler.
- Bir tesisin yeni bir faaliyete veya projeye başlamadan önce çevreye etkisi göz önünde bulundurulmalıdır.
- Geliştirilen ürünler, çevre sorunları oluşturmayan, herhangi bir tehlikeye olanak vermeyen; tüketimi, gerekli enerji ve doğal kaynak miktarında ekonomik olan; yeniden kullanılabilir veya emniyetli bir şekilde yok edilebilecek şekilde olmalıdır.
- Atık üretimi asgari düzeye indirilmeli, atıkların bilinçli ve emniyetli bir şekilde yok edilmesi ile ilgili gerekli önlemler alınmalıdır.
- Ürün veya hizmetlerin imalat, pazarlama, kullanım ve faaliyet yöntemleri, ciddi ve telafisi olanaksız boyutlardaki çevresel etkileri engelleyebilmek adına, bilimsel ve teknik görüşlere uyum sağlayacak şekilde değiştirilmelidir.



- Çevre bilincini ve korumacılığını teşvik edecek kamu politikaları, özel sektör-hükümet ve uluslararası programların ve eğitimsel girişimlerin geliştirilmesine katkı sağlamalıdır.
- Çevre ile ilgili faaliyetler değerlendirilmeli; yürütülen faaliyetlerin işletme ihtiyaçlarına, yasal gereksinimlere ve ilkelere uygunluğunun belirlenmesi için muntazam aralıklarla denetleme yapılmalı ve bu konularla ilgili olarak idare heyetine, hissedarlara, çalışanlara, yetkililere ve topluma düzenli aralıklarla gerekli bilgiler verilmelidir.

### 1.5.5. Esneklik

Selznick'e (1996) göre, bir üretim sisteminin ani talep değişimlerine hızlı cevap verme ya da yeni bir ürünün üretimine kolayca geçebilme yeteneğidir. Emery ve Trist (1965) çevreleri ve organizasyonları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Dört temel boyutta bu ilişkiler ortaya çıkmıştır. İlk olarak, materyal, enerji ve bilgi gibi girdileri alan iş çevreleri içinde karşılıklı organizasyon ilişkisi; ikincisi, organizasyonun iç birimleri arasında ilişki üzerine karşılıklı iç güven; üçüncüsü, karşılıklı dış güvence ile üretilen ürün ve hizmetleri gönderen çevre içinde organizasyonun karşılıklı dış ilişkisi; nihayet son olarak, çevresel elemanlar arasındaki karşılıklı güven ilişkisi (politik, teknik, hukuksal) olarak sınıflandırılır.

Günümüzde, belirsizliği sürekli artıran hızlı çevresel değişimlerin ve yoğun çevresel ilişkilerin olması, tehlikelerin artmasına yol açmıştır. Bu belirsizlikler ve tehlikeler gerçeği, işletmelerin gelişmelerini ve hayatta kalmalarını tehlikeye soktuğu gibi onları risk altında da bırakmıştır. İşletmelerin varlığını tehdit eden bu dış çevresel riskler, onların bir fırsat yakalama çabalarını ve umutlarını da azaltmıştır. İşletme ile çevresi arasında ilişkinin yoğun olduğu durumlarda, çevresel değişimlerin belirsizliği, işletmelerin çeşitli kararlar alarak çevreye entegre olmasında bazı zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Bu koşullarda zorlukların üstesinden gelebilen işletmelerin esnek ve kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Mevcut çevre koşulları ve belirsizliğin hakim olduğu ortamda, işletmeleri de belli tehdit ve riskler beklemektedir. İşletmelerin iradesi dışında meydana gelen dış tehditler, ya işletmelerin büyük risklerle karşılaşmasına yol açar ya da bunu bir fırsata çevirmelerine olanak sağlar. Bu risklere karşı, işletmelerin güvenliğine önem vererek faaliyetlerinde daha esnek davranmalarını gerektiren ve bu yolla büyüme ve kârlılığı sağlamalarını kolaylaştıracak araç esnekliktir (Erkan, 2012: 64-65).

Mintzberg'e (2014: 432-437) göre esneklik özellikleri,

- Özellikle emir birliği başta olmak üzere, yönetimin klasik yapılarına en az uyum gösteren yapıdır.
- Bilgi ve becerileri eğitim programları ile geliştirilmiş profesyonel uzmanların istihdam edildiği ve bu uzmanlara yetki verildiği yapılardır.
- Esnek yapılar eş zamanlı gruplandırma için fonksiyonel ve piyasa temellerini matris bir yapıda kullanır.
- Karşılıklı uyumu teşvik etmek önemlidir.
- Esnek yapılar doğrudan müşteri yararına olduğundan problemlere çözüm üretir.
- En önemli özelliği ise, yönetim ve işleme ait işlerin tek bir çaba içerisinde birleştirilebilmesidir.

### **1.5.6. Profesyonelleşme ve Otonomi**

Profesyonelleşme, yönetimde profesyonellerin çalıştırılması, işletme ikliminin profesyonel iş görenlerin özelliklerini teşvik edici (Otonomi, sürekli eğitim gibi) şekilde ilerletilmesi ve örgütlerin mevcut sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması şeklinde ifade edilebilir (Staggenborg, 1988; Hall, 1968; Kostova,1999'a atfen Apaydın, 2007). Kurum ile kurumsallaşma arasındaki farklara ilk vurgu yapan Selznick (1996), kurumsallaşmış işletmelerin, ayırt edici yeterliliğe, faaliyet zincirine ve kendi kendine karar verebilme yetisine sahip olduklarını söyler. Bu, örgütlerin diğer işletmelerden ayırt edilebilir farklı kimliklere sahip olduğu anlamına gelir. Yani, kurumsallaşmış örgütler yönetsel özgürlüğe sahiptir.

Kurumsallaşmanın benimsenmesi ve istenilen şekilde devam etmesi için uzman personelin görevlendirilmesi, hem profesyonelleşme hem de eş biçimlilik kapsamında ele alınmıştır (DiMaggio ve Powel, 1983: 150). Çünkü rakip işletmelerde uzman personellerin istihdam edilmesi, diğer işletmelerde de baskı oluşturur. İşletmelerde sürdürülebilirlik bakımından iyi bir yönetim ve kontrol sistemi, profesyonelleşmiş yönetime dayalıdır (Pazarcık, 2004'e atfen Zencir, 2013). Bu şekilde işletmelerde kesin hedeflerin belirlenmesi, sistematik planlama, biçimsel örgüt yapısı ve sistemli kontrol sağlanmaktadır (Zencir, 2013: 14).

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Örgütler, belli hedeflere ulaşmak adına bir araya getirilen hammadde, makine, insan gibi üretim faktörlerinin optimum bileşiminden oluşan birer sosyal sistem özelliği bulunan oluşumlar olarak tanımlanır. Bu çerçevede her işletme için üç temel amaç olan kar sağlamak, topluma hizmet ve süreklilik sağlamak olmazsa olmazlardandır. Bu amaçların yanı sıra, istihdam sağlama, sektörde bir mal veya hizmet üretme, inovatif olma, toplumda saygın bir işletme konumuna gelmek biçimindeki bazı özel amaçların da bulunduğu söylenebilir (Örs vd., 2003'e atfen Güney, 2011: 270).

Örgütler ister hizmet ister üretim yapma amacıyla kurulsun hepsinin üretim araçlarını etkin kullanması gerekmektedir. Hammadde, para, girişimci, iş gücü, sermaye, bilgi, teknoloji gibi birçok üretim araç ve gereçlerini kullanarak varlıklarını sürdürmektedirler. Bu üretim girdileri içerisinde belki de en önemlileri diğer girdi kaynaklarını etkin kullanarak örgütsel amaçlara ve başarıya katkı sağlayacak işgücü veya insan kaynağı ve emek girdisidir. Bu noktada, diğer üretim faktörlerinin çok boyutlu ve etkin olmasına karşın bir firmada insan gücü etkin değil ve çalışanları örgüte bağlayacak bir enstrüman mevcut değilse, diğer üretim faktörlerinin etkinliği oldukça azalır. Yani kalifiye eleman, insan kaynakları ve iyi motive edilmiş çalışanların olmadığı bir ortamda çok kaliteli hammadde, üstün teknoloji ve teçhizatların olması da bir anlam ifade etmez. Bu nedenle, en önemli üretim girdilerinden biri olan iş gücünün ve bunu etkileyen çalışan bağlılığının önemi her geçen gün artmaktadır (Güney, 2011: 270).

Bağlılık, “bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük” olarak da tanımlanabilir (Dolu, 2011). Organizasyonel açıdan bağlılık, organizasyonel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılığın temel belirleyicileri, örgütsel kimlik, genelleştirilmiş görev ve sadakat değerleri olarak görülmektedir. Bu nedenle bağlılık, hem kişisel bir meyildir hem de örgütsel bir girişimdir (Wiener, 1982). Sosyal psikoloji disiplini açısından bağlılık; kişi için bir konumu bırakmayı güçleştiren, kişiyi düşünce ya da konumuna bağlayan etkenlerin tamamı olarak tanımlanabilir (Freedman vd.,2003'e atfen Akbaş, 2010). Örgütsel bağlılık, daha az işgücü devir hızı gibi bireyi örgüte bağlayan bir

psikolojik durumdur (Allen ve Mayer, 1990). Örgütsel bağlılık kavramı farklı amaçlarda kullanılan farklı tanımları içermektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlamaların çoğu davranışla ilgilidir. Davranış bağlılığı, kişinin kimliği örgüte bağlandığında ya da örgütün amaçlarına giderek uyumlu veya entegre hale geldiğinde ortaya çıkar (Mowday vd., 1979). Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanı olmayı devam ettirmek için güçlü bir arzu (1), örgüt adına ciddi çaba sarf etmek için istekli olma (2), örgütün amaç ve değerlerini kabul etmede güçlü bir inanç (3) gibi en az üç faktörle tanımlanabilir (Mowday vd., 1979). Çalışan ile örgütün karşılıklı ilişkileri kapsamında oluşan ÖB (örgütsel bağlılık), iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade eder (Uygur, 2009'a atfen Akbaş, 2010).

Bu şekilde tanımlandığında bağlılık, örgüte sadece pasif bir sadakatin ötesinde bir şeyi temsil eder. Firma içindeki bireyler örgütün daha iyi olmasına katkıda bulunmak için kendilerinden de bir şeyler vermeye hazır olduklarını gösterdikleri zaman örgütsel bağlılık sağlanmış olur. Bu nedenle, bir gözlemciye bağlılık, sadece bireysel değerler ve görüşlerin ifadesinden değil aynı zamanda kendi faaliyetlerinden de ortaya çıkmış olabilir. Ayrıca, bu tanımda dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta bağlılık, bireylerin ailesi, sendikası ya da siyasi partisi gibi diğer çevresel yönlerine bağlı olabileceği olasılığına (hatta olasılıklarına) engel değildir. Bu, diğer muhtemel bağlılıklara bakmadan yukarıdaki tanımlarda sadece üç tür tanımlanmış davranış tipinde gözlenen örgütsel bağlılığı ifade etmektedir (Mowday vd., 1979).

Araştırmacılar, büyük ölçüde bireylerin bağlılığı, niteliği, kişinin örgütsel amaç ve çıkarları koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gerekleri gerçekleştirme, örgütle paylaşılan beraberliğin daha çok ahlak psikolojisi gücü üzerinde odaklandıklarını ortaya koymuşlardır. Bunun yanı sıra araştırmacıların önemli bir kısmı da örgütsel bağlılığı, iş görenlerin, örgütün farklı parçalarına veya öğelerine bağlılığı olarak içselleştirmişlerdir (Balay, 2000'e atfen Biçer, 2005:50).

Mowday ve arkadaşları (1979) örgütsel bağlılığı, kişilerin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve bu örgütle alakasının görece kuvveti olarak ifade etmiştir. Örgütsel bağlılık birbiriyle ilişkili en az üç faktörle açıklanmıştır. İlk olarak örgütün hedeflerine, inançlarına ve değerlerine kuvvetli bir bağlılık hissetme ve bunları benimseme adıdır. İkinci olarak, örgüt lehine gözle görülür bir gayret girişimi içinde olmaktır. Son olarak, örgüt mensupluğunu her koşulda devam ettirmeye dair oluşan arzudur. Bu manada örgüte duyulan bağlılık salt pasifize bir sadakatin ötesinde bir şeyleri ifade eder. Örgütle aktif bir ilişkiyi

bünyesinde bulundurur. Öyle ki, kişiler örgütün refahı ve gelişmesi için kendilerinden bir şeyler katmaya isteklidir. Bu nedenle bir gözlemci için bağlılık, sadece kişilerin inançlarını ve düşüncelerini ortaya koymasından değil aynı zamanda fiillerinden de anlaşılabilir. İşte bu şekilde tanımlanan örgütsel bağlılık daha sonraları Meyer ve Allen (1991) tarafından duygusal bağlılık olarak tanımlanmıştır (Güney, 2011: 288).

Mayer ve Herscovitch (2001) bağlılık kavramını, genel bağlılık, örgüte bağlılık, iş bağlılığı, kariyer/iş bağlılığı, amaç bağlılığı, örgütsel değişimlere bağlılık ve bir stratejiye bağlılık gibi türlere ayırmıştır. Bu bağlılık türlerini ve bu türlere ilişkin tanımları farklı yazarlardan derleyerek inceleyen yazarlar, örgütsel bağlılık konusunda genel kabul görmüş iki modelden birini geliştiren Allen ve Mayer'in (1990) tanımına yer vermişlerdir. Bu tanıma göre bağlılık, bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum olarak ifade edilir. İki temel modelden biri, Meyer ve Allen'in 1991'de geliştirdikleri daha kapsamlı olan ve üç boyut (duygusal, devam ve normatif bağlılık) içeren model, alternatif olarak ise Porter ve arkadaşlarının 1974'de geliştirdikleri nispeten daha dar kapsamlı ve tek boyuttan oluşan model, literatürde en çok ele alınan modellerdir (Akbaş, 2010). Bu araştırmada ele alınacak örgütsel bağlılık olgusu, Meyer ve Allen'in geliştirmiş oldukları üç boyutlu model ile ilişkilendirilmiştir.

Örgütsel bağlılık, temelde çalışanların mevcut kurumlarına karşı hissettikleri bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı da olumlu etkilediği düşünülmekte, bu doğrultuda, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen durumları azalttığı, dahası ürün veya hizmet kalitesine pozitif katkı sağladığı göz ardı edilemez bir gerçektir (Bayram, 2005). Nitekim Heskett ve arkadaşları (1994), iç müşteri sayılan çalışanların tatminini ve sadakatini artırarak nihai kalite ve kârlılığı olumlu etkileyen hizmet-kâr teorisiyle bu ifadeleri desteklemektedirler.

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk araştırmalar, örgüte bağlılığı, örgüte karşı duygusal bir bağlanma göstergesi olarak tek boyutta ele almıştır. Daha sonra örgüte bağlılığın farklı şekilleri ortaya konulmuş ve bunlardan en belirginini, duygusal, devamlılık, normatif bağlılık olmak üzere ayırma tabi tutulan Meyer ve Allen'in (1997) fikirleridir. Bu görüşler farklı türler olmaktan ziyade örgütsel bağlılığı meydana getiren bileşenlerdir (Hasanov, 2010: 59).

Yukarıdaki tanımlardan da yola çıkarak örgütsel bağlılık, bireyin çalışmakta bulunduğu organizasyonla psikolojik yönden özdeşleşmesi ve bulunduğu işletmeye ve

amaçlarına sadakat derecesi olarak tanımlanabilir (Knoop, 1995'e atfen Güney, 2011:280). Böylece, bireyin organizasyonun değer ve amaçlarına olan bağlılığı, firma adına daha fazla çalışma arzusunu ve firmanın mensubu olarak devam etme isteği boyutlarını kapsar (Nystrom, 1993'e atfen Güney, 2011: 280).

## 2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüz ekonomik gelişmeleri doğrultusunda, işletmeler rekabeti başarıyla elde etmek ve sürdürülebilmek için pek çok problemle karşı karşıya kalmakta ve birçok çözüm arayışı içine girmektedirler. Bir taraftan maliyetleri düşürmek diğer taraftan da kalite ve verimliliği artırmak işletmeler için artık kaçınılmaz bir hal almıştır. Bunu gerçekleştirerek rekabet edebilmek için işletmelerin ihtiyaç duyduğu en önemli faktör, nitelikli işgücünün bünyesinde bulunması ve bunun işletmede devamlılığının sağlanmasıdır. Bu nedenle işletmeler, genellikle çalışan devir oranından kaynaklanan yüksek maliyeti azaltmak ve sürekliliği sağlamak amacıyla çalışanların bağlılığını artırmaya çalışmaktadırlar. Bu noktadan hareketle, örgütsel bağlılık konusunun örgütler için giderek daha fazla önem arz ettiği söylenebilir (Hasanov, 2010: 61-62).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan ya da düşük olan çalışanlara kıyasla, işletme ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve daha iyi bir performans sergiledikleri görülmektedir(Schwepker, 2001). Dahası, çalışanların yüksek örgütsel bağlılığa sahip olması, çalışanların işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler geliştirmesine ve işten memnuniyetlerinin daha üst düzeyde olmasına hizmet eder (Sagie, 1998; Obeng ve Ugboro, 2003). Bunun da ötesinde, bağlılığın fazla olması müşteri memnuniyeti oranında da gözle görülür iyileştirmeler sağlar (Heskett vd., 1994; Üner vd., 1998). Nihayetinde bağlılığın fazla olması şirket karlılığını sağlayan bir ağ oluşturmaktadır (Heskett vd., 1994).

Örgütsel bağlılık bireyin içinde bulunduğu organizasyona karşı özdeşleşme, içselleşme, örgütsel amaçları benimseme, örgütsel amaçlar için fedakarlıkta bulunabilme ve örgüt üyesi olarak kalabilmek için şiddetli bir arzu duygusu olarak ifade edilirken, aynı zamanda bireylerin sadakatini de artıran bir fenomendir (Koç, 2009). Bu noktadan hareketle bağlılığın artması bireysel performansın artmasını sağlar (Özutku, 2008; Büte, 2011). Yine bağlılığın artmasının şirket performansının artmasını sağladığı da aşikardır (Schwepker, 2013).

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen unsurların incelendiği bir çalışmada, çalışanların şirket içi etik çatışma yaşaması neticesinde örgütsel bağlılığın negatif etkilendiği ve buna karşın işten ayrılma niyetinin pozitif etkilendiği teyit edilmiştir (Schwepker, 1999). Ayrıca, her örgütün temel hedeflerinden olan müşteri memnuniyetini artıran organizasyona bağlılığın artmasının, gerek davranışsal gerekse çıktı boyutlarında çalışan performansını artırdığı da gözlenmiştir (Schwepker, 2013). Bunların dışında, satış personelleri üzerinde yapılan bir başka çalışmada, iş tatmini sağlayan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu ve bunun da neticesinde işten ayrılma niyetlerinin azaldığı içselleştirilmiştir (Schwepker, 2001).

Örgüte duygusal, devam ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, bütün bağlılık alt boyutlarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgüte duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının yaş değişkenine göre farklılık göstermediği, buna karşın örgüte devam bağlılığı düzeyinin kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Dahası, örgüte duygusal ve devam bağlılığı ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu gözlenirken, buna karşın normatif bağlılık ile iş performansı arasında ise anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir (Özutku, 2008).

### **2.3. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Evresi**

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk araştırma, 1956 yılında Whyte tarafından gerçekleştirilmiş olup, ardından başta Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi birçok araştırmacı bu kavramı farklı perspektiflerden ele alarak geliştirmişlerdir. Bilhassa, 1956 yılından itibaren devam eden araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve farklılaşmış kavramların bulunduğunu göz önüne sermektedir. Bu kavramın neredeyse 30 civarında tanımının yapılmış olması, konunun ne kadar geniş, derin ve çok boyutlu olmasının yanı sıra büyük bir gelişim süreci geçirdiğinin göstergesi durumundadır (Ince ve Gül, 2005'e atfen Hasanov, 2010: 64). Bu noktadan hareketle çok önemli ve değinilmesi elzem olan bu kavramın kronolojik sıralamaya dayalı gelişim süreci, Tablo 2'de derlenmiştir.

**Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci**

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgütte oluşabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March ve Simon Morris ve Sherman	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini uyarladılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemini buldu.
1961	Etzioni	Bağlılık sınıflandırmalarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini ve ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri “fanatik” olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını açıkladı.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgüte özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.
1970	Schein Steers	Örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1971	Lee	Olumlu ast-üst ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak ve Alutto	Değişimsel bağlılık modelini uyarladılar ve cinsiyet-bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar.
1972	Hall ve Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı arttırdığını buldular.
1974	Porter	Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini uyarladı. Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesinin örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Mowday, Porter veDubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalışmalar yaptılar.
1974	Herbiniak	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalışmalar yaptılar.
1975 1976 1977	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti. Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi ve örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin, sorumluluğu ve dolayısıyla örgüte bağlılığı azalttığını buldu. Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin, çalışanın örgüte bağlılığını arttırdığını öne sürdü.
1977	Salancik ve Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik ve Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu öne sürdüler.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu öne sürdü.
1978	Koch ve Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılıkta psikolojik yaklaşımı uyarladı.
1979	Bartol	Rol çatışması, rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1980	Morris ve Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkileri konusunda çalışmalar yaptılar.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte aşırı bağlılığın zararları üzerinde çalışmalar yaptı.
1981	Morris ve Sherman; Angle ve Perry	Yaş ve kıdem örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılığın süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris ve Sherman	Örgütsel bağlılığın psikolojik modelini uyarladılar.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.

**Kaynak:** (<http://www.ikademi.com> ,(03.05.2009)’a atfen Hasanov, 2010: 65-66)



Örgütsel bağlılık konusuna bu denli önem verilmesinin bir nedeninin de nitelikli iş gücüne olan yüksek talebin olduğu aşikârdır. Emek yoğun üretimin yerini teknoloji yoğun üretimin alması, beşeri sermayeye yapılan yatırımın niteliğinin değişmesine neden olmuş ve bu beşeri sermayenin işletmede muhafaza edilmesi çabalarına farklı bir boyut kazandırmıştır (Hasanov, 2010: 66).

## **2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel bağlılık yaklaşımları birçok araştırmacı tarafından farklı yaklaşımlarla değerlendirilmiştir. Yapılan bu araştırmalar doğrultusunda örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olarak sınıflandırılmıştır.

### **2.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; çalışan ile örgüt arasındaki bağın niteliğini ve kalitesini yansıtan davranışlar olarak ifade edilebilir. Davranışsal yaklaşımda, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu fikri hakimdir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyi örgüte bağlayan çalışma ortamının incelenmesinden kaynaklı duygusal bir tepkidir. Dahası bağlılık sürecinde, çalışanların örgüt ile ilişkileri hakkındaki düşüncelerine odaklanılmaktadır. Yani bu yaklaşım, iş görenin kendi hedeflerinin örgütün değer ve hedeflerine ne kadar uyum gösterip göstermediğiyle ilgilidir (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından kullanılan tutumsal bağlılık kavramı, bireyin belirli bir firma ile ve o firmanın değerleri ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirerek, bu hedeflere ulaşmak için firma personelliğini sürdürmek arzusu durumunda meydana gelir. Böyle bir bağlılık, bireylerin bazı maddi olmayan tatmin, ödül ve menfaatlerden dolayı kendilerini örgüte bağladıkları karşılıklı ilişkiler yumağı şeklinde de ifade edilebilir (Mowday vd., 1979).

Bir iş görenin örgütle arasındaki bağı dönük tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışlarını göstermeye meyilli olmasını kolaylaştıracaktır. Bu tutumlar örgütte kalıp kalmama, devamsız olup olmama ve örgüt faydasına emek harcıyıp harcamama ile ilgili tutumlardan meydana gelmektedir (İnce ve Gül, 2005'e atfen Hasanov, 2010: 68). Bağlılığın bu çeşit davranışsal sonuçları da bağlılığın uzun soluklu olmasına veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır. Tutumsal bağlılık süreci kısaca şekil 3'deki gibi özetlenebilir (Meyer ve Allen, 1991).



### Şekil 3: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

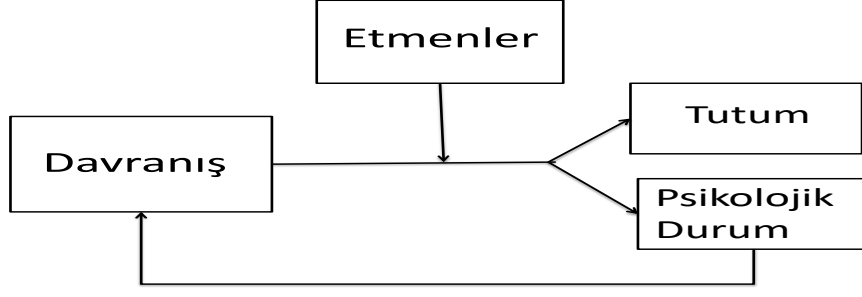
Kaynak: (Meyer ve Allen, 1991)

Tutumsal bağlılık, kişinin kimliği örgüte bağlandığında veya örgütün hedefleri ile bireyin hedefleri bütünleşmiş ve tutarlı olduğunda ortaya çıkar. Bu nedenle, bu bağlılık belirli bir örgütle ve onun hedefleriyle özdeşleşmesi ve bu hedefleri gerçekleştirmek için devam etmeyi istemesidir. Böyle bir bağlılık, kişilerin, örgütten belirli hediyeler ve ödemeler mukabilinde organizasyona bağlanmalarını gerektiren bir mübadele ilişkisini barındırır (Güney, 2011: 288).

Tutumsal bağlılık anlayışının temelinde örgüt olduğundan, bir başka ifadeyle çalışanla patron arasındaki özdeşleşme derecesini ifade ettiğinden, genel olarak tutumsal bağlılık ile örgütsel bağlılık kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılması olağandır. Davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık biçimindeki ayrımında bir başka versiyonu literatürde hesaplı bağlılık ve duygusal bağlılık olarak öngörülmüştür (Güney, 2011: 288).

#### 2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıkları ile ilgili bir kavramdır. Bu tür bağlılığı gösteren iş görenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptığı belirli bir faaliyete bağlanmaktadır. Yani bu bağlılık, örgütten ziyade bireyin davranışlarına dönük gelişmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Şekil 4, bu yaklaşımı özetlemektedir. Buna göre, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etkenlerden dolayı davranışını devam ettirmekte ve zaman geçtikçe de devam eden bu davranışına bağlanmaktadır. Devamında edindiği davranışa uygun veya onu destekleyen tutumlar ortaya koymakta, bu da davranışın tekrarlanarak yerleşme olanağını artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991; Oliver, 1990'a atfen Hasanov, 2010: 69).



#### Şekil 4: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: (Meyer ve Allen, 1991)

Davranışsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacılar, ilk olarak çalışan davranışını ve tekrar edilme meylili olan davranışların tutum değişimine dönük etkilerini değerlendirmiş ve çalışanların davranışlarının özünde yatan şartların tespit edilmesine de odaklanmışlardır (Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlılık, iş görenlerin biçimsel, normatif beklentileri aşan davranışları gibi, bağlılığın açık biçimde kendini göstermesi halidir (Güney, 2011: 287).

#### 2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, tutumsal bağlılığın biraz daha geliştirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır (Reichers, 1985). Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe karşı duyulduğu mantığını esas almaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, firma içindeki farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık yaklaşımından farklılaşmaktadır (Balay, 2000'e atfen Hasanov, 2010: 70).

Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü meydana getiren farklı iç ve dış unsurların bağlılıklarının bir toplamı diye ifade edilebilir. Bireyler, örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, bireyin henüz gerçek üyesi olmadığı ancak üye olmak istediği, bunun için farklı gayretler sarf ettiği referans gruplarına ve örgütün dış çevresini oluşturan müşterilere, mesleki kuruluşlara, sendikalara ve topluma farklı bağlılık sergileyebilmektedirler (Balay, 2000'e atfen Hasanov, 2010: 71). Bu doğrultuda bu yaklaşımla, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklılaşabileceği ortaya çıkar. Bu nedenle, çalışanın bağlılığının temeli, kaliteli ürünlerin uygun bir fiyatla piyasaya sunulması olabilirken, bir başkasının bağlılık anlayışı, örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın alaka olabilmektedir (Reichers, 1985).

## **2.5. Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri**

### **2.5.1. Duygusal Bağlılık**

Çalışanın örgütle birlik hissini ve paylaşılan değerlerini temel alan duygusal bağlılık, bireysel özelliklerden, işin karakteristik niteliğinden ve iş deneyimlerinden etkilenir ve işlerde başarı düzeyini, devamsızlık düzeyini ve iş gücü sürekliliğini etkiler. En nihayetinde bu bağlılığı yüksek olan çalışanlar, öyle istedikleri için örgütten ayrılmazlar (Güney, 2011: 288). Bu alanda en tanınmış yaklaşım olan duygusal bağlılık, örgütsel değerleri kabul etme ve örgütte çalışmaya devam etmek için istekli davranmanın sonucunda çalışanla örgütün arasında gerçekleşen bağdır (Bakan ve Büyükmeşe, 2004). Yani bu bileşen, firmalarda iş görenlerin duygusal olarak aidiyet hissetmeleri, işleriyle özdeşleşmeleri, kurumu benimsemeleri ve önemli işlerde katılım sağlamaları sürecini kapsayan firmada bulunma arzusudur (Allen ve Meyer, 1990). Bu bağlılıkta, iş görenler, kendilerini kurumun bir parçası olarak görmekte ve kurum onlar için büyük bir anlam ve önem ifade etmektedir. Özetle, iş görenlerin firmaya güçlü duygusal bağlılık duymaları, kurumla ilgili tüm ilişkilerinde gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır (Balay, 2000'e atfen Hasanov, 2010: 60).

Allen ve Meyer (1997)'e göre duygusal bağlılık, "örgütle duygusal bir bağdır; öyle ki, güçlü duygusal bağlılığı olan birey örgütüyle özdeşleşir, ilgilenir ve üyeliğinden zevk alır" (Güney, 2011:290). Bu bağlılık esasında iş tatmini ve örgütsel adalet gibi pozitif iş deneyimlerinden ortaya çıkan ve bunun yanı sıra daha yüksek düzeylerde örgütsel vatandaşlık tutumunun oluşmasına da katkı sağlayan bir süreçtir. Dahası, devamsızlık ve geri çekilmeyi kapsayan daha düşük derecede işten ayrılma niyetini de meydana getirir. Porter ve arkadaşlarının tutumsal bağlılık adlı araştırmaları Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık araştırmalarıyla aynı içeriğe sahiptir (Güney, 2011: 290).

### **2.5.2. Devam Bağlılığı**

Bu bileşen, iş görenlerin işletmeden ayrılmalarının işletmeye getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak işletmeye devam etme olarak ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997'ye atfen Hasanov, 2010). Bir başka deyişle, çalışanların organizasyondan ayrılmalarının maliyetinin neye mal olacağının ele alınarak değerlendirilmesidir (Allen ve Meyer, 1990). Bu boyut, iş görenlerin örgütlerine yaptıkları yatırımlar neticesinde gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, iş

görenlerin örgütte çalıştığı zaman diliminde harcadığı emek, zaman ve çalışma ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını şirketten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Obeng ve Ugboro, 2003). Bu bağlılıkta çalışanların devamlarında, iş gücü devrinde ve çabalarında etkili olan temel faktör ekonomik faktörlerdir ve nihayetinde ihtiyaç olduğu için çalışanlar örgütte kalmayı sürdürürler (Güney, 2011: 288).

Çalışanların faaliyetlerini devam ettirirken karşılaşacakları maliyetler ve buna karşı kaybedeceği yan bahisleri fark ederek hareket etmesini öngören yaklaşım devam bağlılığıdır. Kar zarar hesabı yaparak tutarlı bir faaliyet gerektiren bu bağlılık, aslında ya mevcut organizasyonda devam ederek maddi yararlar elde etmeyi ya da oradan ayrılma maliyetleri ile ilgili bir durumu ifade eder. Devam bağlılığının iki temel belirleyeni vardır; ya iş alternatifleri kıttır ya da yan bahisler vardır ki bu da zaman, para türünden organizasyona yapılan yatırımlar ve ayrılmanın ortaya çıkaracağı bütün maliyetlerdir. Kısaca bu bağlılık, örgütte kalma ihtiyacını ifade eder ve gerek örgütsel gerekse bireysel olarak olumlu sonuçlar doğurmasıyla alakası yoktur (Güney, 2011: 290).

### **2.5.3. Normatif Bağlılık**

Örgütsel bağlılığın son bileşeni olan normatif bağlılık, iş görenlerin ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için hissettikleri bağlılık unsurudur (Meyer ve Allen, 1997'ye atfen Hasanov, 2010). Yani, iş görenlerin organizasyonda kalmak için hissettikleri zorunluluktur (Allen ve Meyer, 1990). Özetle bu bileşende, bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003). Bir başka ifadeyle, bir iş davranışını açıklamak için en etkili ve faydacı yaklaşımdan net şekilde farklı olan normatif bir güdüleme sürecidir. Yani, çalışan davranışlarının beklentisel, güçlü, organizasyonun gereklerine cevap verebilen, içselleştirilmiş normatif süreçler ve kişisel ahlak kurallarının yanı sıra uzun dönemde yasa ve kodlar halinde davranışları etkileyen standartların bulunduğu yapıdır (Wiener, 1982).

Allen ve Meyer'e göre bu bağlılık, aileye veya kültüre dayalı sosyalizasyon aracılığıyla giriş-öncesi ya da örgütsel sosyalizasyon yoluyla giriş-sonrası ilerleyen örgüt normlarıyla doğar. Bu bağlılık her ne kadar duygusal bağlılık kadar güçlü olmasa da, esasında bireylerin çalıştığı örgüte karşı sorumluluk hissetmelerine dayanır. Bireyler doğru ya da ahlaki olanın bu olduğuna inandıkları için organizasyonlarına bağlılık hissederler. Bu

nedenle devam bağıllığı olan kişilerin sorumlulukları bitene kadar örgüte bağıllık hissettikleri ve süre bittiğinde bu hissinde biteceği gerçeğine dayanarak duygusal bağıllıktan ayrıldığını söylemek mümkündür (Güney, 2011: 290).

Bu tanımlardan ve ifadelerden hareketle duygusal bağıllık yüksek olduğunda çalışan, gerek kurumsal amaçlar gerekse kendi amaçlarını içselleştirmiştir ve birbiriyle entegre etmiştir. Devamsal bağıllıkta maddiyat, statü gibi bir takım kazanımların kaybedilmemesi esastır. Nihayet normatif bağıllıkta ise çalışan, kuruma karşı olan sorumluluklarından dolayı kurumda çalışmayı sürdürmektedir. Allen ve Meyer'in (1990) geliştirmiş olduğu örgütsel bağıllık alt bileşenleri literatürde genel kabul görmüş ve bu çalışmada bu üç ayrımın her biri ele alınmıştır.

## **2.6. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen ve Artıran Faktörler**

### **2.6.1. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler**

Çetin (2004)'e göre, örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler şu şekildedir (Güney, 2011: 281):

- Yaş
- Cinsiyet
- Deneyim
- Güven
- Örgütsel adalet
- Rol çatışması
- İş tatmini
- Rol belirliliği
- Fiili işin önemi
- Güvenlik, özerklik
- Karar alma sürecinde katılımcılık
- Alınan destek
- İşin içinde bulunma
- İş güvenliği
- Tanınma
- Yabancılaşma
- Medeni hal
- Ücret dışında elde edilen haklar
- İş saatleri
- Çaresizlik
- Ödüller
- Terfiler

- Ücret
- Tanımlama
- Diğer çalışanlar
- Liderlik tutumları
- Dışarıdaki iş imkanları
- Çalışanlara gösterilen alaka
- Rutinlik

Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler için bir diğer sınıflandırma ise, demografik nitelikler, rol nitelikleri (rol belirsizliği, rol çatışması), yapısal özellikler ve iş deneyimi biçimindedir.

### 2.6.2. Bağlılığı Artıran Etkenler

Örgütsel bağlılığı artırmak her örgütün istediği en önemli amaçlardan biridir. Örgütsel bağlılığı artıran faktörler aşağıda sıralanmıştır (Balay, 2000'e atfen Güney, 2011: 281).

#### - Kontrol

İş görenlerin işlerini yaparken ya da işleriyle ilgili kararlar verirken denetleme imkanlarının sunulması durumunda ortaya çıkan vaziyeti kontrol diye tanımlayabiliriz. Bir çok işletme iş görenlerin önemli kararlar verilirken fikirlerinin alınması ve hatta bazı işlerde denetleme yapmasına olanak tanıyan yöneticileri sayesinde bağlılığı artırmaktadır (Güney, 2011: 282).

#### - Vizyon

İşletmelerin geleceğe dönük anlayışının yansıtılmasını sağlayan bu kavramı, çalışanların açık ve net şekilde kavramasıyla bağlılıkları sağlanacaktır (Güney, 2011: 282).

#### - Ekip çalışması

Çalışma hayatında grup çalışmalarının önemi her geçen gün artmaktadır. Ekiplerin birlik, beraberlik ve dayanışması daim ve yüksek olursa bağlılık oranları da artar (Güney, 2011: 282).

#### - İletişim

Örgütsel iletişim, gerek yapılan işlerle ilgili geri bildirim gerekse örgütle ilgili iş görenlere bilgi sağlayarak bağlılığı artırır. İş görenler neyi, niçin ve nasıl yapacaklarını iyi

bilirlerse zor işlerde bile olağanüstü performansla ve herhangi bir değişim olduğunda erken haber almaları sayesinde bağlılıkları artabilir (Güney, 2011: 282).

## **2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Organizasyonların amaçlarına ulaşmak ve etkili bir yönetici profili kazanmak için yöneticilerin, astlarının ve çalışanların örgüte duyduğu bağlılık düzeyini artırmak adına olağan üstü gayret sarf etmeleri gerekmektedir. Bu bağlılığı artırmada farklı yollar vardır. Nispeten kolay olanı örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarının aynı yöne bakmasını sağlamaktır. Çalışanlar yaptıkları işte hem bireysel hedeflerini hem de şirket hedeflerini eş zamanlı olarak gerçekleştirdiklerini hissedilerse bağlılık düzeyleri artış gösterir. Bunun gerçekleşmesi durumunda ise, çalışanlar firmalarının hedeflerinin gerçekleşmesi adına olağanüstü çaba gösterirler (Güney, 2011: 291).

Örgütsel bağlılığın çarpıcı neticeleri, iş başarımı, örgütte devam, devamsızlık, işi ağırdan alma ve iş gücü devri gibi adlandırılabilir (Güney, 2011: 281).



### **3. ÇALIŞANLARIN KURUMSALLAŞMA ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERMELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMAYA DÖNÜK BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Kurumsallaşma - Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Son zamanlarda üzerinde önemle durulması gereken konulardan biri kurumsallaşmadır. Zira özünde kişilerden ziyade kuralları esas alan bu sistem ile firmalar uzun dönemde örgütsel performanslarını artırarak sürdürülebilirlik kazanırlar (Karpuzoğlu, 2004). Buna paralel olarak, kurumların iskeletini oluşturan çalışanların da hizmet kar teorisindeki gibi tatmin edilmesi ile örgütsel bağlılıklarının artırılması, son zamanlarda önemli konulardan biri olmuştur (Heskett vd., 1994). Bunun da ötesinde, örgütlerin çalışanların şirkete bağlılıklarını ilerletmek adına onları, yaptıkları işlerin anlamlı olduğuna inandırma, işlerinin önemini takdir etme, severek iş yapmalarını sağlama ve çalışanları birer makine gibi sadece verilen işi yapma üzerine bir üretim aracı olarak değil, katılımcılığı artıran, inceleyen, araştıran, düşünen ve fikirlerini açıkça beyan eden bireyler olarak ele almak gerekmektedir. Dahası personellere adalet ve sadakat duygusunun yanı sıra onlara değer verildiğini hissettirmesi, sürekli gelişmelerini sağlayan imkanları tanınması ve yönetim kademesiyle kolaylıkla iletişim sağlayabilecekleri bir ortamın sunulması önemlidir. Yani örgütlerin çalışanlarına verdiği değerler aracılığıyla örgütün kültürü güçlenmekte, gelişmekte ve daha da önemlisi kurumsallaşma düzeyleri artmakta olduğundan bu etkenlerin süreklilik halinde ortaya konması elzemdir (Kaptanoğlu, 2011: 84).

Kaptanoğlu'nun (2011:155) çalışması, örgütlerde çalışanlar genel olarak meslek hayatlarının kalan kısmını şu anda çalışmakta oldukları kurumda geçirmenin onları çok mutlu edeceklerini, örgüte karşı güçlü bir aitlik duygusu hissettiklerini ve örgütün meselelerini gerçekten kendi meseleleri gibi hissettiklerini göstermiştir. Örgütsel bağlılığa ilişkin tüm kriterler bazında örgütlerine en fazla bağlılık hisseden çalışanların kurumsal örgütlerdeki çalışanlar oldukları ve onları kurumsallaşma sürecinde olan örgütlerde çalışanların takip ettiği görülmüştür. Örgütsel bağlılığa ilişkin tüm kriterler bazında örgütlerine en az bağlılık hisseden çalışanlar ise kurumsal olmayan örgütlerde çalışanlardır. Buna göre örgütlerin kurumsallaşma düzeyleri arttıkça bu örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.2. Çalışanların Tutumlarının Kurumsallaşma İle İlişkisi**

Gündüz (2008), çalışanların kurumsallaşma düzeyini yüksek algılamalarının, çalışanların özgecilik davranışı sergilemelerinde, sportmenlik davranışı göstermelerinde, vicdanlılık davranışı ortaya koymalarında ve erdemli davranışlara haiz olmalarında önemli bir rolünün olduğunu gözlerken nezaket davranışı sergilemelerinde önemli bir rolünün olmadığını gözlemlemiştir. Yani çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde kurumsallaşmanın gözle görülür bir rolü olduğunu vurgulamıştır.

Kaptanoğlu (2011), çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarının kurumsallaşma ile ilişkisini teyit eden sonuçlar bulmuştur. Dahası çalışanların kurumsallaşma düzeyleri hakkında nasıl bir tutum içinde olduklarını ortaya çıkarmıştır. Yani kurumsallaşma ile ilgili her bir önerme temelinde ele alınan değerlendirmelerin neticesinde, örgütlerin kurumsallaşma düzeyleri arttıkça, o örgütte çalışanlarda firmaların kurumsallığın içerdiği niteliklere haiz oldukları algıları perçinlenmektedir. Tahmin edilebileceği gibi kurumsal olmayan şirketlerin çalışanları kurumsallaşmayı iyi algılayamamışken kurumsallaşmış şirketler de çalışanlar ise gayet yüksek değerlerde kurumsallaşma önermelerini algılamıştır.

### **3.3. Çalışan Tutumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi**

Özel bir bankanın müşteri hizmetleri servisi ile bir sigorta şirketinin çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılığın çalışanların yaş ve medeni durumuna göre farklılık göstermediği, cinsiyete göre ise erkeklerin kadınlara göre duygusal bağlılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi ve cinsiyetle devam bağlılığı arasında anlamlı farklılık bulunmazken eğitim seviyesi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Dahası, çalışanların çalışma süresi arttıkça, devam bağlılıklarının arttığı, buna karşın örgütte kıdemi az olan çalışanların ise duygusal bağlılık geliştirmeye yönelmiş oldukları ortaya konmuştur (Gülova ve Demirsoy, 2012). Bunlar çalışan davranışlarının belirlenmesinde etkin kişisel özellikler olduğu için örgütsel bağlılıkla ilişkileri önem arz etmektedir.

Örgütlerde çalışanların bağlılık tutumlarında içsel ve dışsal bağlılık boyutları da etkili olmaktadır. Dışsal bağlılık, örgütün çalışanlarının geleceklere ve ne yapacakları hakkında çok az kontrole sahip olduğu anlayıştır. Çalışanların üst yönetim tarafından sürekli denetlendiği bir ortamda, şirkete olan içsel bağlılık oldukça düşer. Hatta çalışanlar bağlılık hissetmez. Yönetimin tek bir elden çalışma şartlarını belirlenmesi halinde, çalışanlar dışsal bağlılığa yönelecektir. Çünkü çalışanlara bırakılan sadece onlardan beklenen şeyi

vermeleridir. Görevler ve bu görevleri hayata geçirmek adına lazım olan davranış kalıpları başkalarınınca saptanmaktadır. Performans hedefleri ve bu hedeflerin ehemmiyeti de başkaları, yani yönetim tarafından çizilmektedir. Bu nedenle çalışanların örgüte dışsal bağlılığı doğmaktadır (Argyris, 1998; Doğan, 2006'ya atfen Doğan ve Kılıç, 2007).

İçsel bağlılık ise, çalışanların görev yaptıkları şirket hakkında bütün gereklere gönüllü olarak iştirak etmeyi istemesidir. Eğer yönetim, çalışanlara kendi kaderlerini çizmede daha çok sorumluluk verirse, bu onların örgüte karşı içsel bağlılıklarını olumlu etkilemektedir. Örgütün kendilerinden beklediklerine, kendi arzuları ve içsel motivasyonları ile katkı sağlamaktadırlar (Doğan, 2006'ya atfen Doğan ve Kılıç, 2007).

Çalışan tutumlarının değişkenlik göstermesinde bu gibi gerek yönetsel davranışların gerekse örgüt kültürünün etkili olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü, görevleri başkaları tarafından belirlenen, görevleri gerçekleştirirken yapılması gereken davranışların dahi başkaları tarafından belirlendiği, performans hedeflerinin yönetim tarafından belirlendiği ve hedeflerin öneminin dahi başkaları tarafından belirlendiği örgüt ortamında dışsal bağlılık ortaya çıktığı gibi mevcut çalışanların tutumlarının da yönlendirildiği ve bunun ister istemez bağlılığı etkileyeceği aşikardır. Buna karşın çalışanların, görevlerini kendilerinin belirlediği, görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranışları kendilerinin belirlediği, çalışanı zorlayan, mücadelecı ve meydan okuyucu performans hedeflerinin belirlenmesinde çalışanlarında fikir sahibi olduğu ve hedeflerin öneminin çalışanlar tarafından belirlendiği örgüt yapılarında ise, içsel bağlılığı artıran bir tutum kalıbı ortaya çıkar (Doğan, 2006; Argyris, 1998'e atfen Doğan ve Kılıç, 2007).

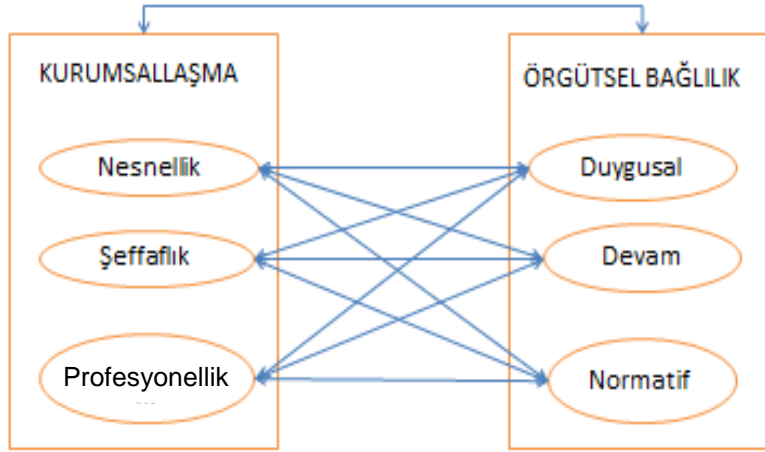
### **3.4. Araştırmanın Amacı, Önemi, Modeli ve Hipotezler**

Bu çalışmada, çalışanların kurumsallaşma algıları ile örgütsel bağlılık göstermeleri arasındaki ilişki Bartın'da bulunan üç üretim ve bir kamu işletmesi olmak üzere toplam dört işletme düzeyinde incelenmektedir. Kurumsallaşmanın alt boyutları olan nesnellik, şeffaflık ve profesyonellik ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin ne derecede olduğu belirlenecektir.

Kurumsallaşma günümüzün birçok işletmesi için önem kazanmış bir konudur. Örgütlerin varlıklarını devamlı hale getirebilmelerinde ve büyümelerinde şüphesiz en mühim olgulardan biri kurumsallaşmadır. Bunun yanı sıra örgüt etkinliğinin artırılması için önemli olan bir kavram da örgütsel bağlılıktır. Çalışanların mevcut işletmelerine uzun

dönemde faydalı olacak kalifiye eleman statüsüne yükselmesinde gerekli olan örgüte duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının olması da bir o kadar önemlidir.

Araştırmanın açıklanan kavramsal çerçeve hipotezleri doğrultusunda oluşturulan model Şekil 5'teki gibidir.



**Şekil 5: Araştırma Hipotezleri Doğrultusunda Oluşturulan Model**

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların kurumsallaşma algısı ve örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların nesnellik algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların şeffaflık algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların profesyonellik algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:** Çalışanların nesnellik algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>:** Çalışanların şeffaflık algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>7</sub>:** Çalışanların profesyonellik algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>8</sub>:** Çalışanların nesnellik algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H9:** Çalışanların şeffaflık algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H10:** Çalışanların profesyonellik algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### **3.5. Araştırmanın Kısıtları**

Bu çalışmada, çalışanların kurumsallaşma algıları ile örgütsel bağlılık göstermeleri arasındaki ilişki Bartın ilinde faaliyet gösteren üç üretim bir kamu işletmesi olmak üzere toplam dört işletme çalışanlarını kapsayan sınırlılığa sahiptir. Analizden elde edilen sonuçlar dört işletme çalışanı olan 270 kişinin görüşlerini temsil etmektedir.

### **3.6. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada yöntem olarak anket metodu kullanılmıştır. Anket formu ekte verilmiştir.

### **3.7. Anket Formunun Oluşturulması**

Anketin birinci bölümünde kurumsallaşma düzeyini ölçmek amacıyla, Alpay ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen ve Yıldız (2010) tarafından Türkçe'ye çevrilen geçerliliği test edilmiş ölçek, araştırmanın amacına uygun olarak uyarlanarak kullanılmıştır. Nihayetinde kurumsallaşma ölçeği; nesnellik, şeffaflık ve profesyonellik olmak üzere üç alt bileşen ve toplamda 16 ifadeden oluşmaktadır. 5'li Likert Ölçeği 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen, en çok kullanılan ve kabul gören ölçek araştırmanın amacına uygun olarak uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçek çalışanların örgüte olan bağlılıklarını duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç alt bileşende ve toplam 15 ifadeyle değerlendirmektedir. Burada da, 5'li Likert ölçeği 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kullanılmıştır.

Anketin son kısmında, katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, aylık gelirleri, kurumdaki çalışma süreleri, çalışma alanları ve kurumdaki pozisyonlarını tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

### 3.8. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın ana kütlesini Bartın ilinde bulunan kurumsallaşma faaliyetleri içerisinde olan ve kurumsallaşma için gerekli alt yapıyı oluşturmuş üç üretim işletmesi ile bir de kamu işletmesi olmak üzere toplam dört işletme oluşturmaktadır. Ülkemizde işletmelerin çoğunluğu KOBİ'lerden oluştuğundan kurumsallaşma sürecinde neler izlemeleri gerektiğini ve kurumsallaşmanın işletmelere neler kazandıracığını, birkaç boyutta ve Bartın ilinde sınırlı tutarak ölçmüştür. Gerek ulaşılabilirlik gerekse araştırmanın sınırlı bütçesi nedeniyle, evren olarak Bartın merkezinde faaliyet gösteren toplamda dört işletme çalışanlarını kapsayan ve toplam çalışan sayısı 900 olan bu işletmelerden tesadüfi olarak seçilen 315 denekten oluşan bir örnekleme ulaşılmıştır. Ancak anketörlerin verdikleri cevapların tutarsızlığı veya eksik doldurulan anketlerin elenmesi ile analize dahil edilen 270 denek kalmıştır.

### 3.9. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama şekli olarak anket yönteminden yararlanılmış ve çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Anketler araştırmacı tarafından birebir çalışanlara dağıtılmış olup, bir süre sonra yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Araştırma için hazırlanan anket formu 35 çalışan üzerinde ön bir teste tabi tutulmuştur. Geri dönen anketlere göre anket soruları tekrar gözden geçirilmiştir ve araştırmanın amacına uygun olmayan bazı sorular çıkarılarak ankete son hali verilmiştir. Katılımcılardan samimi cevaplar elde etmek ve kişisel bilgilerin gizliliğine dikkat çekmek amacıyla, ankete bir açıklama eklenerek bilimsel amaçlı bir araştırma olduğu ifade edilmiştir.

### 3.10. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmada daha önce güvenilirliği ve geçerliliği test edilen ölçeklerden yararlanılmış olup bu doğrultuda Tablo 3'te temel değişkenlerin güvenilirlik analizleri gösterilmiştir.

Güvenilirlik değerlerine bakıldığında (Kalaycı, 2014: 404);

- $0.00 \leq \alpha \leq 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

**Tablo 3: Genel Değişkenlerin Güvenilirlik Değerleri**

Temel Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
Kurumsallaşma	16	0,91
Örgütsel Bağlılık	15	0,85

Genel olarak iki temel değişkene ait güvenilirlik değerleri ele alındığında, her iki değişkeninde güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu gözlenmiştir. Kurumsallaşma değişkenine ait güvenilirlik değeri 0,91 gibi oldukça yüksek bir orana sahiptir. Her ne kadar nispeten düşük olsa da örgütsel bağlılık değişkeninin güvenilirlik değeri 0,85 gibi yüksek bir anlam ifade etmektedir.

**Tablo 4: Alt Değişkenlerin Güvenilirlik Değerleri**

<i>Alt Değişkenler</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Cronbach's Alpha (<math>\alpha</math>)</i>
Nesnellik	5	0.82
Şeffaflık	4	0.78
Profesyonellik	7	0.84
Duygusal Bağlılık	5	0.83
Normatif Bağlılık	5	0.78
Devam Bağlılığı	5	0.54

Tablo 4 incelendiğinde kurumsallaşmanın nesnellik, şeffaflık ve profesyonellik alt bileşenlerinin güvenilirlik değerleri oldukça yüksek çıkmıştır. Bunlardan, nesnellik alt bileşeni 0,82 ve şeffaflık alt bileşeni 0,78 ve nihayet profesyonellik alt bileşeni ise 0,84 gibi değerlerde güvenilirliklere sahiptir. Buna karşın örgütsel bağlılık değişkeninin alt bileşenlerinden duygusal bağlılık 0,83 iken normatif bağlılık 0,78 ve nihayet devam bağlılığı 0,54 gibi nispeten az güvenilir ancak kabul edilebilir seviyede bulunmuştur.

### 3.11. Analiz Bulguları

#### 3.11.1. Örneklemeye Ait Özellikler ve Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan deneklerin demografik özelliklerini ifade eden tablo aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 5: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları**

Özellikler	Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	74	27,4
	Erkek	196	72,6
Yaş	18 - 28	63	23,3
	29 - 39	118	43,7
	40 - 50	74	27,6
	51 - 61	15	5,6
Eğitim Durumu	İlköğretim	42	15,6
	Lise	82	30,4
	Önlisans - Lisans	127	47,0
	Lisansüstü	19	7,0
Aylık Geliriniz	1.500 ve Altı	79	29,3
	1.501 – 3.000	119	44,1
	3.001 – 4.500	63	23,3
	4.501 ve Üstü	9	3,3
Çalışma Alanınız	Özel Sektör	195	72,2
	Kamu Sektörü	75	27,8
Kurumdaki Pozisyonunuz	İşletme Sahip/Ort.	1	0,4
	Üst Kademe Yönetici	4	1,5
	Orta Kademe Yönetici	60	22,2
	Diğer	205	75,9

Tablo 5'deki demografik özellikler ile ilgili araştırma bulguları incelendiğinde; görüldüğü üzere birimlerin çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

Anketörlerin yaş aralıklarının %43,7'lik yüksek bir bölümünün 29-39 yaş aralığındaki deneklerden oluştuğu gözlenmiştir. %27,4'lük ikinci kısmın yaş aralığı ise 40-50 yaşlardır. %23,3'lük bir diğer kısım ise 18-28 yaş aralığını oluşturmaktadır. Anketörlerin neredeyse yarısının 29-39 yaş aralığında seyrettiği görülebilir.



Anketörlerin %47'lik bir bölümünün Ön lisans-Lisans seviyesinde olduğu, %30,4'lük bir kısmın lise düzeyinde, %15,6'lık kısmının ise ilköğretim ve kalanının ise lisansüstü eğitime sahip olduğu gözlenmiştir. Yine burada da göze çarpan araştırmaya katılanların neredeyse yarısının ön lisans-lisans düzeyinde olmasıdır.

Katılımcıların %44,1'inin 1501-3000 düzeyinde, %29,3'ünün 1500 ve altı seviyesinde, %23,3'ünün 3001-4500 ve nihayet kalanın ise 4501 ve üstü aylık gelire sahip olduğu anlaşılmaktadır. Açık ara aylık gelirden de 1501-3000 arasındaki dilimin oldukça çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %72,2'sinin özel sektör çalışanı olduğu görülmektedir. Bununla beraber kalan %27,8'lik kesimin de kamu sektörü çalışanı olduğu gözlenmiştir.

Anketörlerin %75,9'lük büyük bir kesiminin seçeneklerde bulunmayan farklı pozisyonda çalışan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. %22,2'lik bir kesimin ise orta kademe yönetici olarak ortaya çıktığı gözlenmiştir. Üst düzey yönetici %1,5 gibi az bir miktara denk gelmesi ve işletme ortağı veya sahibi olanların ise %0,4 gibi daha az bir miktarda olması önemlidir. Diğer pozisyonlarda istihdam olan beyaz yakalı çalışanların bulunması da önemli bir diğer sonuçtur.

### 3.11.2. Kurumsallaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Kurumsallaşma ve alt boyutları olan nesnellik, şeffaflık ve profesyonelliğe ilişkin ortalamalar Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6: Kurumsallaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalar**

<b>Kurumsallaşma Konuları</b>	<b>Ort.</b>
K1- Her çalışan için ücretlendirme adildir.	2,86
K2- Her çalışanın performans değerlendirmesi adildir.	2,75
K3- Herkes için aynı personel alım kriterleri vardır.	3,05
K4- Personel seçimi, ihtiyaç duyulan pozisyonlara göre gerçekleştirilir.	3,50
K5- Değerleme kriterleri herkes için tutarlıdır.	3,20
K6- Herkesin bildiği orta ve uzun vadeli planlar bulunmaktadır.	3,28
K7- Amaçlar, çalışanlar tarafından açık bir şekilde anlaşılmalıdır. (Şeffaflık)	3,34
K8- Toplantılarda herkese söz hakkı verilen verimli tartışmalar olur.	3,38
K9- İç denetimde şirket sahibinin yanı sıra ilgili birimin yetkilileri ve uzmanlar da görev alır.	3,57
K10- Her üst düzey yönetici için plan önerisi bulunmaktadır.	3,41
K11- Toplantılar önceden planlanan gündem konuları ile ele alınır.	3,63
K12- Nasıl davranılacağına dair yazılı kurallar belirlidir.	3,53
K13- Karar almayla ilgili olarak önceden tanımlanmış bir sistem bulunmaktadır.	3,34
K14- Şirketi gelecek nesillere aktaracak bir öneri planımız bulunmaktadır.	3,25
K15- Her pozisyon için iş tanımları mevcuttur.	3,60
K16- Toplantılarda tartışılan konular her zaman kayıt edilir.	3,17
Knes: Kurumsallaşma –Nesnellik (S1,S2,S3,S4,S5)	3,07
Kşef: Kurumsallaşma-Şeffaflık ( S6,S7,S8,S9)	3,39
Kprof: Kurumsallaşma-Profesyonellik (S10,S11,S12,S13,S14,S15,S16)	3,42
Kurumsallaşma	3,29

Kurumsallaşmanın ilk alt boyutu olan nesnellığe ait soruların ortalamalarına bakıldığında; “Personel seçimi, ihtiyaç duyulan pozisyonlara göre gerçekleştirilir” maddesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu maddeyi “Değerleme kriterleri herkes için tutarlıdır” ile “Herkes için aynı personel alım kriterleri vardır” maddeleri takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip iki madde ise “Her çalışan için ücretlendirme adildir” ile “Her çalışanın

performans değerlendirmesi adildir” maddeleridir. Nesnellik boyutunun genel ortalaması ise 3,07 olarak hesap edilmiştir.

Kurumsallaşmanın ikinci alt boyutu olan şeffaflığa ait soruların ortalamalarına bakıldığında; şeffaflık boyutuna ait maddelerin ortalamalarının birbirine yakın değerlerde oldukları görülmektedir. “İç denetimde şirket sahibinin yanı sıra ilgili birimin yetkilileri ve uzmanlar da görev alır” maddesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu maddeyi “Toplantılarda herkese söz hakkı verilen verimli tartışmalar olur”, “Amaçlar, çalışanlar tarafından açık bir şekilde anlaşılmaktadır” ve “Herkesin bildiği orta ve uzun vadeli planlar bulunmaktadır” maddeleri izlemektedir. Bu boyuta ait maddelerin genel ortalaması ise 3,39 olarak hesaplanmıştır.

Kurumsallaşmanın son alt boyutu olan profesyonelliğe ait soruların ortalamalarına bakıldığında; “Toplantılar önceden planlanan gündem konuları ile ele alınır” ve “Her pozisyon için iş tanımları mevcuttur” maddeleri en yüksek ortalamaya sahip iki maddedir. Bu maddeleri “Nasıl davranılacağına dair yazılı kurallar belirlidir”, “Her üst düzey yönetici için plan önerisi bulunmaktadır” ile “Karar almayla ilgili olarak önceden tanımlanmış bir sistem bulunmaktadır” maddeleri takip etmektedir. En düşük ortalamaya sahip maddeler ise “Şirketi gelecek nesillere aktaracak bir öneri planımız bulunmaktadır” ile “Toplantılarda tartışılan konular her zaman kayıt edilir” maddeleridir. Bu boyuta ait maddelerin genel ortalaması ise 3,42 olarak hesaplanmıştır. Kurumsallaşmaya ait genel ortalama ise 3,29 olarak görülmektedir.

### 3.11.3. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılığa ilişkin ortalamalar Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7: Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalar**

Örgütsel Bağlılık Konuları	Ort.
ÖB1- Emekli olana kadar bu kurumda çalışmayı çok istiyorum.	3,35
ÖB2- Şu an bu kurumda çalışmak zorundayım.	3,40
ÖB3- Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir bağlılık duygusuna sahibim.	3,70
ÖB4- İstesem de, şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	3,45
ÖB5- Çalıştığım kurum benim için çok özeldir.	3,68
ÖB6- Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatım alt üst olur.	2,93
ÖB7- Bu kurumun problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi sahipleniyorum.	3,76
ÖB8- Bu kuruma çok şey borçluyum.	3,34
ÖB9- Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğimden kurumumdan şu anda ayırlamazdım.	3,25
ÖB10- Bu kurumdan ayrılmak yararlı bile olsa, şu anda ayrılmak istemiyorum.	3,31
ÖB11- Bu kurumda kalmak için manevi sorumluluk duyuyorum.	3,32
ÖB12- Dışarıda çok az alternatifim olduğundan kurumumdan ayrılmayı düşünemiyorum.	3,04
ÖB13- Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, farklı yerlerde çalışmayı düşünebilirdim.	3,03
ÖB14- İşten şuan ayrılısam suçluluk hissederim.	3,07
ÖB15- Bu kuruma duygusal olarak bağlıyım.	3,36
Öbdy-Örgütsel Bağlılık-Duygusal Bağlılık (S1,S3,S5,S7,S15)	3,57
Öbdev-Örgütsel Bağlılık-Devam Bağlılığı (S2,S4,S6,S12,S13)	3,17
Öbnrm- Örgütsel Bağlılık- Normatif Bağlılık (S8,S9,S10,S11,S14)	3,26
Örgütsel Bağlılık	3,33

Örgütsel bağlılığın ilk alt boyutu olan duygusal bağlılığa ait soruların ortalamalarına bakıldığında; 3,76 ortalama ile birinci sırada “Bu kurumun problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi sahipleniyorum” maddesi yer almaktadır. Bu maddeyi yaklaşık aynı yükseklikteki değerlerle “Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir bağlılık duygusuna sahibim” ile “Çalıştığım kurum benim için çok özeldir” maddeleri takip etmektedir. En düşük seviyedeki ortalamalar ise “Bu kuruma duygusal olarak bağlıyım” ile “Emekli olana kadar bu kurumda

çalışmayı çok istiyorum” maddelerine aittir. Bu boyuta ait maddelerin genel ortalaması ise 3,57 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel bağlılığın ikinci alt boyutu olan devam bağlılığına ait soruların ortalamalarına bakıldığında; “İstesem de, şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu” ve “Şu an bu kurumda çalışmak zorundayım” maddeleri en yüksek ortalamaya sahip iki maddedir. Bu maddeleri yaklaşık aynı değerlerle “Dışarıda çok az alternatifim olduğundan kurumumdan ayrılmayı düşünemiyorum” ile “Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, farklı yerlerde çalışmayı düşünebilirdim” maddeleri izlemektedir. En düşük ortalamaya sahip madde ise “Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatım alt üst olur” maddesidir. Bu boyuta ait maddelerin genel ortalaması ise 3,17 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel bağlılığın son alt boyutu olan normatif bağlılığa ait soruların ortalamalarına bakıldığında; “Bu kuruma çok şey borçluyum”, “Bu kurumda kalmak için manevi sorumluluk duyuyorum” ve “Bu kurumdan ayrılmak yararlı bile olsa, şu anda ayrılmak istemiyorum” maddeleri birbirine en yakın ortalamaya sahip maddelerdir. En düşük ortalamaya sahip iki madde ise “Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğimden kurumumdan şu anda ayrılamazdım” ve “İşten şuan ayrılısam suçluluk hissederim” maddeleridir. Bu boyuta ait maddelerin genel ortalaması ise 3,26 olarak hesap edilmiştir. Örgütsel bağlılığın genel ortalaması ise 3,33 olarak hesaplanmıştır.

#### **3.11.4. Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Analizi**

Kurumsallaşma ve alt boyutları olan nesnellik, şeffaflık ve profesyonellik ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılığın korelasyon değerleri Tablo 8’de sunulmuştur.

Kalaycı’ya (2014: 116) göre değişkenler arasında ilişkinin gücünü yorumlamak amaçlı oluşturulan güç ilişkisi şöyledir:

- |             |                   |
|-------------|-------------------|
| - 0,00-0,25 | Çok Zayıf İlişki  |
| - 0,26-0,49 | Zayıf İlişki      |
| - 0,50-0,69 | Orta İlişki       |
| - 0,70-0,89 | Yüksek İlişki     |
| - 0,90-1,00 | Çok Yüksek İlişki |

**Tablo 8: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri**

	Knes	Kşef	Kprof	OBdy	OBdev	OBnrm	ÖBAĞ
Knes	1						
Kşef	,729**	1					
Kprof	,595**	,698**	1				
OBdy	,412**	,433**	,360**	1			
OBdev	,129*	,106	,239**	,268**	1		
OBnrm	,435**	,399**	,294**	,712**	,384**	1	
KURSL							0,476**
** . İlişki %1 seviyesinde anlamlıdır.							
* . İlişki %5 seviyesinde anlamlıdır.							

Genel değişkenler arasındaki ilişkiye bakılacak olursa, çalışanların kurumsallaşma algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında 0,476 değerinde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu gözlenmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin gücünün orta derecede ilişkiye çok yakın olduğunu söylenebilir. Kurumsallaşma algısı arttıkça örgüte bağlılığında artış göstereceği öngörülebilir. Çalışmanın hipotezlerinden H<sub>1</sub> desteklenmiştir.

Çalışanların kurumsallaşma alt değişkenlerinden nesnellik algıları ile örgüte bağlılık alt bileşenlerinden duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin, istatistiksel olarak 0,01 anlamlılıkta ve 0,412 seviyesinde gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle, pozitif yönlü doğrusal bu ilişkinin aynı yönde ve orta dereceye yakın bir boyutta olduğu açıktır. Nihayetinde, çalışmanın hipotezlerinden H<sub>2</sub> desteklenmiştir.

Çalışanların nesnellik algıları ile devam bağlılıkları arasındaki ilişki istatistiksel olarak 0,05 anlamlılıkta 0,129 seviyesinde gerçekleştiği kabul edilmiştir. Böylece, pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişkiye sahip olan bu iki değişkenin düşük derecede ilişkiye sahip olduğu söylenebilir. En nihayetinde, çalışmanın hipotezlerinden H<sub>3</sub> desteklenmiştir.

Nesnellik algısıyla normatif bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak 0,01 anlamlılıkta ve 0,435 seviyesinde gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Bir taraftan, pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişkiye sahip bu değişkenlerin orta derecede ilişkiye çok yakın oldukları gözlenmiştir. Bu doğrultuda, H<sub>5</sub> kabul edilmiştir.

Şeffaflık algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak 0,01 anlamlılıkta ve 0,433 seviyesinde meydana geldiği bulunmuştur. Bu noktadan hareketle, iki

değişken arasında aynı yönde, doğrusal ve orta dereceye yakın bir ilişki belirlemiştir. Bu durum, H<sub>3</sub>'ü destekler niteliktedir. Diğer taraftan çalışanların şeffaflık algıları ile devam bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Bu sonuca göre, H<sub>9</sub>'nin doğruluğu desteklenmemiştir.

Şeffaflık algısı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak 0,01 anlamlılıkta ve 0,399 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bundandır ki, iki değişken arasında doğrusal, aynı yönde ve düşük derecede bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu sonuçla, H<sub>6</sub> desteklenmiştir.

Profesyonellik algısı ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak 0,01 anlamlılıkta ve sırasıyla 0,360; 0,239; 0,294 seviyelerinde gerçekleştiği gözlenmiştir. Bu nedenle profesyonellik ile diğer üç değişken arasında doğrudan, aynı yönde ve düşük derecede bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, H<sub>4</sub>, H<sub>10</sub>, H<sub>7</sub> desteklenmiştir.

**Tablo 9: Hipotez Testi Sonuçları**

Hip.No	Hipotezler	Karar
H <sub>1</sub>	Çalışanların kurumsallaşma algısı ve örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>2</sub>	Çalışanların nesnellik algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>3</sub>	Çalışanların şeffaflık algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>4</sub>	Çalışanların profesyonellik algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>5</sub>	Çalışanların nesnellik algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>6</sub>	Çalışanların şeffaflık algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>7</sub>	Çalışanların profesyonellik algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>8</sub>	Çalışanların nesnellik algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>9</sub>	Çalışanların şeffaflık algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	RED
H <sub>10</sub>	Çalışanların profesyonellik algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzün iş dünyasında kurumsallaşmanın önemi gittikçe artmaktadır. En önemlisi iç müşteri sayılan çalışanların memnuniyeti ve doğal olarak da bağlılıklarının artmasında kurumsallaşmanın önemi her geçen gün artmaktadır (Heskett vd., 1994).Bunu teyit eden birçok vakalar (Gündüz, 2008; Kaptanoğlu, 2011) olsa da bu çalışma da farklı boyutlarıyla bunu teyit eden bulgular elde etmemizi sağlamıştır. Gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe kurumsallaşmanın ve çalışanların bağlılık tutumlarının önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle de bu çalışma her iki sektöre ait donelerin katılımıyla elde edilen sonuçları vermesi açısından oldukça ehemmiyetlidir.

Örneklem gurubundaki çalışanların kurumsallaşma algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki çalışmamızda yapılan korelasyon analizi sonucunda gözlenmiştir. Ortalamalar açısından bakacak olursak kurumsallaşmanın alt boyutlarından profesyonellik 3,42 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Şeffaflık alt boyutunun ortalaması ise 3,39 ile profesyonellik alt boyutuna yakın bir değerdedir. 3,07 ile nesnellik alt boyutunun en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Kurumsallaşmanın genel ortalamasının ise 3,29 olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın alt bileşenlerinden duygusal bağlılık 3,57 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Normatif bağlılığın ortalaması 3,26 iken 3,17 ile devam bağlılığı en düşük ortalamaya sahiptir. Örgütsel bağlılığın genel ortalaması ise 3,33 olarak görülmektedir.

Araştırma sonuçları, çalışanların kurumsallaşma algılarının örgütsel bağlılıkla anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğunu teyit etmiştir. Bu sonuç esasında, genel düzeyde kurumsallaşma algısının orta derecede örgütsel bağlılığa yol açtığını teyit eden Kaptanoğlu'nun (2011) çalışmasını destekler niteliktedir. Aynı çalışmada, çalışanların genel bağlılık düzeyleri kurumsallaşma düzeyi ne olursa olsun tüm çalışanlar için genel olarak orta düzeyde bulunmuştur. Ayrıca örgütlerde genel bağlılık düzeyleri, kurumsal olmayan örgütlerde çalışanlar için düşük, kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde çalışanlar için orta düzeyde iken kurumsallaşmış örgütlerde çalışanlar için yüksek bulunmuştur. Kaptanoğlu (2011), kurumsallaşma düzeyini üç gruba ayırdığı çalışmasında bu üç grubun istatistiksel olarak anlamlı olarak birbirinden farklı olduğunu teyit etmiştir. Bu sonuçlar bulguladığımız çalışanların kurumsallaşma algılarının örgütsel bağlılık ile anlamlı ilişkisini teyit etmiştir. Kurumsal olmayan şirket çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri oldukça düşüktür. Buna paralel olarak, kurumsallaşma yolunda olan işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri



orta düzeyde olmaktadır. Ve nihayet kurumsal şirketlerin çalışanlarının örgütsel bağlılıkları oldukça güçlüdür (Kaptanoğlu, 2011: 139). Bu sonuçlar bizim bulgularımızı destekler niteliktedir. Çünkü, çalışanların kurumsallaşma algılarının artmasının örgütsel bağlılık algılarında pozitif değişime yol açtığı tespit edilmiştir.

Alt bileşenler bazında ele alındığında, çalışanların şeffaflık algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Yine, çalışanların nesnellik algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki teyit edilmiştir. Her ne kadar çalışanların profesyonellik algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki gözlenirse de bu oran oldukça düşüktür. Bu doğrultuda Kaptanoğlu (2011), örgütün kurumsallaşma düzeyinin artması ile o örgütte çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarının da istatistiksel olarak anlamlı olarak artacağını desteklemiştir. Çalışmasında, şirketin kurumsallaşma düzeyi yükseldikçe çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarının da artacağını bulgulamıştır. Burada profesyonellik algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin zayıf olması normal bir sonuçtur. Çünkü, profesyonellik biçimsel bir prosedür benimsediği için duygusallığa yer bırakmadan normatif ya da devam bağlılığı ile ilişkisi daha olağandır.

Alt değişkenlerden normatif bağlılık değişkeni ile nesnellik, şeffaflık ve profesyonellik alt değişkenlerinin ilişkisine bakıldığında, çalışanların gerek nesnellik, gerek şeffaflık gerekse profesyonellik algıları ile normatif bağlılık alt değişkeni arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olmasına karşın ilişkinin derecesi zayıftır. Kaptanoğlu'nun (2011) çalışmasından esinlenerek gerçekleştirilen bu çalışmada farklı olarak kurumsallaşmanın alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarının ilişkisi irdelenmiştir. Bu doğrultuda Kaptanoğlu'nun kurumsallaşmayı düşük, orta ve üst düzey kurumsallaşma diye sınıflandırarak bağlılıkla ilişkisinin incelendiği çalışmasında, kurumsallaşma düzeyi ile gerek duygusal gerek devam gerekse normatif bağlılıkla anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki gözlenmiştir. Yani kurumsallığı sağlamış işletmelerde çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık seviyeleri artmaktadır. Tam tersine kurumsallaşmamış işletmelerde ise bağlılığın bütün alt boyutlarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kurumsallaşma aşamasındaki işletmeler için ise ilişkinin biraz olsun arttığı söylenebilir. Bu noktalardan hareketle çalışmamızda, genel olarak kurumsallaşmanın örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin gözlendiği ve bununla beraber bu değişkenlerin alt boyutları arasında da anlamlı ve pozitif yönde ilişkinin olduğu aşıkardır.

Kısaca nesnellik alt bileşeninin devam alt bileşeni ve profesyonellik alt bileşeninin devam alt bileşeni ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu doğrulanmıştır. Bu noktadan hareketle kurumsallaşmanın alt bileşenleri ile örgütsel bağlılık alt bileşenleri arasında kurulan hipotezlerin kabul edildiği aşıkardır. Çalışmanın varsayımlarından şeffaflık algısının artması ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Bu önemli bulgu, şirket çalışanlarının şeffaflık algılarının artmasının devam bağlılıkları ile ilişkisi olmaması, işletmelerin ne kadar saydam bir yapıya sahip olursa olsun bunun çalışanın devamlılığı ile bir ilişkisinin olmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak; bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre; kurumsallaşma ile beraber; İşletme yöneticileri, çalışanlarını tanıyıp anlamayı ve onları işletmeye kazandırmayı amaç edinmelidirler. Çalışanların yapmış oldukları işlerden memnun olması ile birlikte işletmelerine olan bağlılık duyguları artacak ve bunun sonucunda işletmelerin hedeflerine ulaşmaları kolaylaşacaktır. Dolayısıyla işletme yöneticileri çalışanlarını motive etmeli ve onların işletmelerine bağlılıklarını sağlamalıdır.

Son olarak çalışmanın Bartın ilindeki dört işletmeyi kapsamaması ve örneklem hacminin göreceli olarak dar olması çalışmanın sınırlılıklarındandır. Ancak gelecek çalışmalara yol göstermek açısından bazı önerilerde bulunulabilir.

Çalışanların kurumsallaşma algılarının farklı coğrafi bölgelerde ve farklı sektörlerde çalışanları konu alan araştırmalarla incelenmesinin uygun olacağı öngörülebilir. Ayrıca analizimizde kullandığımız verilerin çoğunluğunun özel sektör çalışanlarından elde edilmesi nedeniyle, çalışmada özel sektör ile kamu sektörü ayırımına gidilmemiştir. Çalışanlar üzerinde uygulanacak araştırmalar kapsamında, kamu sektörü ve özel sektörün karşılaştırmalı olarak incelenmesi, kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin farklı açılardan analiz edilmesini sağlayabilecektir.

## KAYNAKLAR

Akbaş, T. T. (2010). Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir araştırma. *Journal of Business Ethics*, 12(19), 121-137.

Akkoyun, B. & Öncül, S. (2015). Teknoloji yönetimi uygulamasında kurumsallaşma çabaları üzerindeki etkisinin belirlemeye yönelik bir araştırma. *Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-III* (s. 42-61). Malatya: İnönü Üniversitesi yayınları.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Alpay, G. & Bodur, M. & Yılmaz, C. & Çetinkaya, S. & Arıkan, L. (2008). Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 435-448.

Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-145.

Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 1-30.

Bayraktaroğlu, H. & Çelik, İ. (2015). Kurumsal yönetim uygulamalarının getiri oynaklığı üzerine etkisi: Borsa İstanbul'da bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 97-108.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay dergisi*, 59(59), 125-139.

Beşkonaklı, E. & Solaroğlu, İ. (2006). Yolumuz uzun! değişim, gelişim, kurumsallaşma ve kurumsal kültür üzerine. *Türk Nöroşirurji Derneği Bülteni*, 33-38.

Biçer, M. (2005). *Satış elemanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin etik iklim ile ilişkisi: sigorta ve ilaç sektörlerinde bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1).

Darman, G. M. (2009). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma kılavuzu* (3.b & 6.b). Ankara: Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Yayını.

Dimaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Doğan, S. & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(29), 37-61.

Dolu, B. (2011). *Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Emery, F. E. & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human relations*, 18(1), 21-32.

Erkan, M. (2012). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve iç denetim*. Bursa: Ekin Yayınları.

Goodman, P. S. & Bazerman, M. & Conlon, E. (1979). Institutionalization of planned organizational change. *Carnegie-Mellon Univ Pittsburgh Pa Graduate School Of Industrial Administration*, 1-65.

Gülova, A. A. & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.

Gündüz, G. (2008). *İşletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgütsel vatandaşlık ile ilişkisine yönelik bir uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hasanov, V. (2010). *Çalışanların işletmelerin sosyal sorumluluklarına ilişkin algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Heskett J. L. & Jones, T. O. & Loveman, G. W. & Sasser, E. & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.

İstanbul Ticaret Odası. (2000). *kurumsallaşma sürecinde tekstil-tekstil konfeksiyon ve deri-deri konfeksiyon sektörlerindeki firmaların yapısı*, İstanbul.

Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kaptanoğlu N. B. (2011). *İşletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgüte bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.

Karataş A. & Türkmen, H. H. (2015). Çevre sorunlarına bir çözüm olarak kurumsal sosyal sorumluluk. *Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-III* (s. 1-23). Malatya.

Karpuzoğlu, E. (2004). Aile şirketlerinin sürekliliğinde kurumsallaşma. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı* (s. 42-53). İstanbul.

Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22(3), 437-457.

Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.

Lawrence, T. B. & Winn, M. I. & Jennings, P. D. (2001). The temporal dynamics of institutionalization. *Academy of Management Review*, 26(4), 624-644.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-components conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

Minareci, Y. (2007). *Turizm işletmelerinde kurumsallaşma ve sosyal sorumluluk: Otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Mintzberg, H. (2014). *Örgütlerin Yapısı*. (A. Alpay, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.

Mowday, R. T. & Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Obeng, K. & Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: an assessment study. *In Journal of The Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.

Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37, 79-97.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 156-171.

Schwepker, C. H. (1999). Research note: The relationship between ethical conflict, organizational commitment and turnover intentions in the sales force. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 43-49.

Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the sales force. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.

Schwepker, C. H. (2013). Improving Sales performance through commitment to superior customer value: The role of psychological ethical climate. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), 389-402.

Selznick, P. (1996.) Institutionalizm "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.

Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Üner, M., & Karatepe, O. & Halıcı, A. (1998). Bir hizmet kalitesi modeli yardımıyla hizmet kalitesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının yapılandırılmasına yönelik bir deneme. *6. Ulusal İşletmecilik Kongresi* (s. 470-481).

Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.

Warren, R. (2003). The evolution of business legitimacy. *European Business Review*, 15(3), 153-163.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Williams, M. & Siegel, A. D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy Of Management Review*, 26(1), 117-127.

Yıldız, E. (2010). *Kurumsallaşma çabalarının örgütsel performansa etkisi: Perakende Sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Zencir, E. (2013). *Birinci sınıf restoranlarda kurumsallaşma durumunun değerlendirilmesi: Türkiye örneği*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

## EKLER

### Ek 1: Anket Örneği

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yürütülen ‘Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bartın İlinde Bir Araştırma’ isimli çalışmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır.

<b>Prof. Dr. Şaban ESEN</b> Bartın Üniversitesi, İ.İ.B.F Dekanı e-mail: sabanesen@hotmail.com	<b>Kadir KALAFAT</b> Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD e-mail: kadirkalafat74@hotmail.com
---	---

**Kurumsallaşma;** “Bir işletmenin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü iş yapma usul ve yöntemlerini oluşturması ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir.”

	Kurumsallaşma ile ilgili aşağıdaki ifadelerle katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını <b>X</b> biçiminde işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	<b>Kurumsallaşma ile ilgili ifadeler...</b>					
1	Her çalışan için ücretlendirme adilidir.					
2	Her çalışanın performans değerlendirilmesi adilidir.					
3	Herkes için aynı personel alım kriterleri vardır.					
4	Personel seçimi, ihtiyaç duyulan pozisyonlara göre gerçekleştirilir.					
5	Değerleme kriterleri herkes için tutarlıdır.					
6	Herkesin bildiği orta ve uzun vadeli planlar bulunmaktadır.					
7	Amaçlar, çalışanlar tarafından açık bir şekilde anlaşılmaktadır (Şeffaflık).					
8	Toplantılarda herkese söz hakkı verilen verimli tartışmalar olur.					
9	İç denetimde şirket sahibinin yanı sıra ilgili birimin yetkilileri ve uzmanlar da görev alır.					
10	Her üst düzey yönetici için plan önerisi bulunmaktadır.					
11	Toplantılar önceden planlanan gündem konuları ile ele alınır.					
12	Nasıl davranılacağına dair yazılı kurallar belirlidir.					
13	Karar almayla ilgili olarak önceden tanımlanmış bir sistem bulunmaktadır.					
14	Şirketi gelecek nesillere aktaracak bir öneri planımız bulunmaktadır.					
15	Her pozisyon için iş tanımları mevcuttur.					
16	Toplantılarda tartışılan konular her zaman kayıt edilir.					

	Örgütsel Bağlılık ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını <b>X</b> biçiminde işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Örgütsel Bağlılık ile ilgili ifadeler...					
1	Emekli olana kadar bu kurumda çalışmayı çok istiyorum.					
2	Şu an bu kurumda çalışmak zorundayım.					
3	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir bağlılık duygusuna sahibim.					
4	İstesem de, şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
5	Çalıştığım kurum benim için çok özeldir.					
6	Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatım alt üst olur.					
7	Bu kurumun problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi sahipleniyorum.					
8	Bu kuruma çok şey borçluyum.					
9	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğimden kurumumdan şu anda ayrılamazdım.					
10	Bu kurumdan ayrılmak yararlı bile olsa, şu anda ayrılmak istemiyorum.					
11	Bu kurumda kalmak için manevi sorumluluk duyuyorum.					
12	Dışarıda çok az alternatifim olduğundan kurumumdan ayrılmayı düşünemiyorum.					
13	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, farklı yerlerde çalışmayı düşünebilirdim.					
14	İşten şuan ayrılısam suçluluk hissederim.					
15	Bu kuruma duygusal olarak bağlıyım.					

Cinsiyetiniz	: <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Yaşınız	: <input type="checkbox"/> 18-28 <input type="checkbox"/> 29-39 <input type="checkbox"/> 40-50 <input type="checkbox"/> 51-61 <input type="checkbox"/> 62 ve Üstü,
Eğitim Durumunuz	: <input type="checkbox"/> Okuryazar <input type="checkbox"/> İlk öğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans-Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
Aylık Geliriniz	: <input type="checkbox"/> 1500 ve altı <input type="checkbox"/> 1501-3000 TL <input type="checkbox"/> 3001-4500 TL <input type="checkbox"/> 4501 ve üstü
Mevcut Çalıştığınız Kurumdaki Çalışma Süreniz (Yıl):	.....
Çalışma Alanınız	: <input type="checkbox"/> Özel Sektör <input type="checkbox"/> Kamu Sektörü
Kurumdaki pozisyonunuz:	İşletme Sahibi/Ortağı <input type="checkbox"/> Üst Kademe Yönetici (Genel Md./Md.Yrd.gibi) <input type="checkbox"/>
	Orta Kademe Yönetici (Muhasebe, Pazarlama Md./Md.Yrd. gibi) <input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz).....



## **Ek 2: Özgeçmiş**

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı: Kadir KALAFAT

Doğum Yeri ve Tarihi: Bartın/1983

### **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İşletme Bölümü

Yüksek lisans Öğrenimi: Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Bilimsel Faaliyet/Yayımlar: ---

Aldığı Ödüller: ---

### **İş Deneyimi**

Stajlar : ---

Projeler ve Kurs Belgeleri: ---

Çalıştığı Kurumlar: Özel Sektör

### **İletişim**

E-Posta Adresi: [kadirkalafat74@hotmail.com](mailto:kadirkalafat74@hotmail.com)

**Tarih:** .../.../.... (Tez Sınav Tarihi)