

**AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTE BAĞLILIK : ESKİŞEHİR'DE BİR
UYGULAMA**

Günseli ACAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Danışman : Doç. Dr. Leman BİLGİN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

2006

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ**AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTE BAĞLILIK : ESKİŞEHİR'DE BİR
UYGULAMA****Günseli ACAR****Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2006****Danışman : Doç. Dr. Leman BİLGİN**

Günümüzde, şirketlerin büyük bir çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmakla birlikte, bu şirketlerin devamlılığı sağlanamamaktadır. Aile şirketlerinin karakteristik özellikleri, aileden olan ve aileden olmayan çalışanların motivasyonunu, performansını, iş tatminini, örgüte bağlılıklarını etkilemektedir. Bunun sonucunda şirketin büyümesi ve gelişmesi olumsuz yönde etkilenmektedir.

Literatürde aile şirketleri ve örgüte bağlılık ile ilgili, konuyu çeşitli açılardan inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda aile şirketlerinin karakteristik özelliklerinin çalışanların üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların örgüte bağlılığının şirketlerin büyümesini ve gelişmesini etkilediği konusunda görüş birliğine varılmıştır. Bu sebeple aile şirketlerinde çalışanların örgüte bağlılığının incelenmesi aile şirketi kurmak isteyen ve aile şirketi sahibi olan girişimciler için yararlı olabilir.

Bu çalışmanın amacı, aile şirketlerinin yönetsel, finansal ve örgütsel özellikleri ile aile şirketi çalışanlarının örgüte bağlılık ilişkilerinin tespit edilmesidir. Demografik, örgütsel-görevsel ve psikolojik faktörlerin, çalışanların örgüte bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, kariyer fırsatları, işyerinde devam etme isteği, işyerindeki itibar ve çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgüte bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, çalışanların örgütsel adalet algılarının örgüte duydukları güvene etki edebileceği göz önüne alınmıştır.

ABSTRACT**ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN FAMILY-OWNED BUSINESS
ENTERPRISES : A RESEARCH IN ESKİŞEHİR****Günseli ACAR****Department of Labour Economics and Industrial Relations****Anadolu University Institute of Social Sciences, September 2006****Advisor : Assoc. Prof. Leman BİLGİN**

Although most of the firms today are family-owned business enterprises, they do not last long. Characteristic features of family- owned business enterprises influence the motivation, performance, job satisfaction, organization commitment of employees who are family members or not. This fact has a negative impact on development of those firms. There is a lot of work to examine the issue of family-owned business enterprises and organizational commitment with its different aspects. Results of those studies indicate that the characteristic features of family-owned enterprises have important effects on employees. Beside that, there is a common result reached in most studies that organizational commitment influences firm growth and development. Then, it may be useful for entrepreneurs who want to establish or who are already the owners of family-owned business enterprises.

The aim of the present study is to examine the relationships between managerial, financial, and organizational features of family-owned business enterprises. The influences of demographic, organizational and psychological factors on organizational commitment of employees are examined. Findings of the study indicate a significant relationship between the employees' organizational justice perceptions together with organizational commitment and career opportunities, wish to go on working at the company and respect shown to employees. Besides these, it is considered that organizational justice perceptions of employees may effect organizational trust.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Günseli Acar'ın “Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık : Eskişehir’de Bir Uygulama” başlıklı tezi 15.09.2006 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri** Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Leman Bilgin

Üye : Doç.Dr.Çiğdem Kirel

Üye : Yrd.Doç.Dr.Nuray Tokgöz

Prof. Dr. Nurhan Aydın

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Aile şirketlerinde çalışanların örgüte bağlılıklarına etki eden faktörlerin incelendiği bu çalışmada, öncelikle aile şirketi ve örgüte bağlılık kavramları ile ilgili literatürde yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Daha sonra örgüte bağlılığa etki eden faktörleri belirlemek amacıyla Eskişehir ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde çalışanlar üzerinde araştırma yapılmıştır.

Bu çalışma sürecinde benden ilgisini ve desteğini esirgemeyen, bilgisi, deneyimleri, fikir ve görüşleri ile çalışmama yön veren değerli danışmanım Doç.Dr.Leman BİLGİN'e sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Yine görüşleri, eleştirileri ve istatistik veri analizindeki yardımlarıyla destek olan Doç.Dr.Nuray KARACA'ya da teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca alan araştırmaları sırasında benden desteğini ve yardımını esirgemeyen, alan araştırmasına katılarak bu çalışmanın gerçekleşmesinde büyük payı olan işletme yöneticisi Sayın Sadi ELDEM'e ve değerli çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim. Son olarak, sevgileri, moralleri ve bitmek tükenmek bilmeyen sabırları ile her zaman benim yanımda olan sevgili Aileme en derin minnet ve saygılarımı sunuyorum.

Günseli Acar
Eskişehir, 2006

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ

1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI	2
2. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE AİLE ŞİRKETLERİ	4
3. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZELLİKLERİ.....	7
3.1.Finansal Özellikleri	7
3.2. Yönetmel Özellikleri.....	9
3.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri	15
4. AİLE ŞİRKETLERİNDE YETKİNİN KULLANILIŞ BİÇİMLERİ	17

4.1. Merkeziyetçi Yönetim	17
4.2. Katılımcı Yönetim	18
4.3. Profesyonel Yönetim	20
5. AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ MEVCUT STATÜLER	21
5.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler	21
5.1.1. Girişimci Statüsü	22
5.1.2. Mal Sahibi Statüsü (Varis-Akrabalık-Jenerasyon).....	24
5.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler	27
5.2.1. Personel Statüsü	27
5.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü	29
5.2.3. Ortak Statüsü	30
5.2.4. Danışman Statüsü	31

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTE BAĞLILIK

1. ÖRGÜTE BAĞLILIK KAVRAMI.....	33
2. ÖRGÜTE BAĞLILIK TANIMLARI.....	34
3. ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	36
3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	36
3.2. Wiener'in Sınıflandırması	37
3.3. Kanter'ın Sınıflandırması.....	38
3.4. Mowday'in Sınıflandırması	39
3.5. Buchanan II'nin Sınıflandırması.....	40
3.6. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	40
3.7. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	40

3.8 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması (Üç Boyutlu Bağlılık Modeli).....	41
4. ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	44
4.1. Kişisel – Demografik Faktörler	45
4.2. Örgütsel – Görevsel Faktörler.....	47
4.3. Psikolojik Faktörler	50
4.4. Diğer Faktörler	52
5. ÖRGÜTE BAĞLILIK SÜRECİ	53
5.1.İşe Alma ve Seçme.....	53
5.2. Sosyalleşme.....	54
6. İŞ YAŞAMINDA ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN ÖNEMİ	56
7. ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	57
7.1. Düşük Düzeyde Örgüte Bağlılık	58
7.2. İlmli Düzeyde Örgüte Bağlılık.....	59
7.3. Yüksek Düzeyde Örgüte Bağlılık	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTE BAĞLILIK

1. AİLE ŞİRKETLERİNİN FİNANSAL ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİ	62
1.1. Çalışanlara Hisse Dağıtma.....	62
1.2. Sermaye Artırımının Aile İçinde Olması	63

2. AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETSEL ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİ	65
2.1. Yetkinin Kullanılış Biçimlerine Göre Değerlendirme	65
2.2. Yöneticinin Profesyonel Olması	67
3. AİLE ŞİRKETİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	68
3.1. Dağıtım Adaleti	69
3.2. İşlemsel Adalet	70
4. AİLE ŞİRKETİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTE DUYDUKLARI GÜVEN İLE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTE BAĞLILIK: ESKİŞEHİR'DE BİR UYGULAMA

1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	76
1.1. Araştırmanın Amacı	76
1.2. Araştırmanın Önemi	77
1.3. Araştırmanın Varsayımları	77
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	78
1.5. Araştırma Modeli.....	78
1.6. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi	79
1.7. Anket Formu	80
1.8. Verilerin Analizi.....	81
2.ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	82

2.1. 1.1. Araştırmaya Dahil Olan Çalışanların Demografik Özellikleri ve İşyeri İle İlgili Genel Düşüncelerinin Bulguları.....	82
2.2. Örgüte Bağlılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar	90
SONUÇ	126
EKLER	131
KAYNAKÇA	136

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1. Dünyadaki En Uzun Ömürlü Aile Şirketleri	5
Tablo 2. Türkiye’deki En Eski Aile Şirketleri.....	..6
Tablo 3. Eskişehir İl Merkezinde Aile Şirketi Özelliği Gösteren Bazı Şirketlerde Çalışanların İşyerindeki Statülerine Göre Dağılımları.....	79
Tablo 4. İşletmelerin Ölçeklerine Göre Ankete Katılan Çalışanların Dağılımı.....	80
Tablo 5. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	82
Tablo 6. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı83
Tablo 7. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	83
Tablo 8. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	83
Tablo 9. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	84
Tablo 10. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşyerindeki Statülerine Göre Dağılımı.....	84

Tablo 11. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Mal Sahibi ile Olan Statülerine Göre Dağılımı	85
Tablo 12. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Daha Önce Çalıştıkları İşyeri Sayılarına Göre Dağılımı	85
Tablo 13. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşyerinden Ayrılmayı Düşünüp Düşünmemeye Göre Dağılımı	86
Tablo 14. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların, Çocuğunu Kendi Konumunda Çalışmasını İsteyip İstememelerine Göre Dağılımı	86
Tablo 15. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşyerinde Kendilerine Adil Davranılıp Davranılmadığına Dair Düşüncelerine Göre Dağılımı	87
Tablo 16. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşyerindeki Çalışanlara Adil Davranılıp Davranılmadığına Dair Düşüncelerine Göre Dağılımı	87
Tablo 17. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İtibar Görmelerine Göre Dağılımı	88
Tablo 18. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanlara Kariyer Yapma Fırsatı Verilip Verilmemesine Göre Dağılımı	88
Tablo 19. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Fikirlerine Saygı Duyulup Duyulmamasına Göre Dağılımı	89
Tablo 20. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşleriyle İlgili Kararlarda Fikirlerinin Sorulup Sorulmamasına Göre Dağılımı	89
Tablo 21. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Çalıştığı Bölümle İlgili Kararlarda Fikirlerinin Sorulup Sorulmamasına Göre Dağılımı	90
Tablo 22. Örgüte Bağlılık Düzeyi	91
Tablo 23. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre İlişkisiz Grup t-Testi	

Sonuçları.....	93
Tablo 24. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Analizi	94
Tablo 25. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Varyans Analizi	
Sonuçları.....	94
Tablo 26. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre İlişkiz Grup t-	
Testi Sonuçları.....	95
Tablo 27. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Analizi.....	96
Tablo 28. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Varyans Analizi	
Sonuçları.....	97
Tablo 29. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre Analizi.....	98
Tablo 30. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre Varyans Analizi	
Sonuçları.....	98
Tablo 31. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İşyerindeki Statüye Göre Analizi	99
Tablo 32. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İşyerindeki Statüye Göre Varyans	
Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 33. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Mal Sahibi İle Olan Statüye Göre	
Analizi	100
Tablo 34. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Mal Sahibi İle Olan Statüye Göre	
Varyans	
Analizi Sonuçları	101
Tablo 35. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Daha Önce Çalıştıkları İşyeri Sayılarına	
Göre Analizi	102
Tablo 36. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışanların Daha Önce Çalıştıkları	
İşyeri	
Sayılarına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 37. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İşyerinden Ayrılmayı Düşünüp	
Düşünmemeye Göre Analizi.....	102
Tablo 38. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İşyerinden Ayrılmayı Düşünüp	
Düşünmemeye Göre Varyans Analizi Sonuçları	104
Tablo 39. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İşyerinden Ayrılmayı Düşünüp	
Düşünmemeye Göre LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi	
Sonuçları.....	104

Tablo 40. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çocuğunu Kendi Konumunda Çalışmasını İsteyip İstememelerine Göre Analizi	105
Tablo 41. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çocuğunu Kendi Konumunda Çalışmasını İsteyip İstememelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	106
Tablo 42. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çocuğunu Kendi Konumunda Çalışmasını İsteyip İstememelerine Göre LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	107
Tablo 43. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşyerinde Kendilerine Adil Davranılıp Davranılmadığına Dair Düşüncelerine Göre Dağılımı.....	109
Tablo 44. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İşyerinde Kendilerine Adil Davranılıp Davranılmadığına Dair Düşüncelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 45. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İşyerinde Kendilerine Adil Davranılıp Davranılmadığına Dair Düşüncelerine Göre LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	110
Tablo 46. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşyerindeki Çalışanlara Adil Davranılıp Davranılmadığına Dair Düşüncelerine Göre Dağılımı.....	113
Tablo 47. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İşyerindeki Çalışanlara Adil Davranılıp Davranılmadığına Dair Düşüncelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 48. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İtibar Görmelerine Göre Dağılımı	114
Tablo 49. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışanların İtibar Görmelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları	115
Tablo 50. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışanların İtibar Görmelerine Göre LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	115
Tablo 51. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanlara Kariyer Yapma Fırsatı Verilip Verilmemesine Göre Dağılımı	116
Tablo 52. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışanlara Kariyer Yapma Fırsatı Verilip Verilmemesine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	117

Tablo 53. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışanlara Kariyer Yapma Fırsatı Verilip Verilmemesine Göre LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	118
Tablo 54. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Fikirlerine Saygı Duyulup Duyulmamasına Göre Dağılımı	120
Tablo 55. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışanların Fikirlerine Saygı Duyulup Duyulmamasına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 56. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşleriyle İlgili Kararlarda Fikirlerinin Sorulup Sorulmamaya Göre Dağılımı.....	121
Tablo 57. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışanların İşleriyle İlgili Kararlarda Fikirlerinin Sorulup Sorulmamaya Göre Varyans Analizi Sonuçları	122
Tablo 58. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Çalıştığı Bölümle İlgili Kararlarda Fikirlerinin Sorulup Sorulmamaya Göre Dağılımı.....	123
Tablo 59. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışanların Çalıştığı Bölümle İlgili Kararlarda Fikirlerinin Sorulup Sorulmamaya Göre Varyans Analizi Sonuçları	124

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Üç Boyutlu Örgüte Bağlılık Modeli	44
---	-----------

GİRİŞ

Şirketlerin amacı yaşamlarını sürdürmek ve istikrarlı bir şekilde büyümeyi sağlamaktır. İnsan kaynakları şirketlerin amaçlarına ulaşmasına etki eden ve en önemli yere sahip olan faktördür. Şirketlerin çalışanlarına karşı uyguladıkları stratejiler, çalışanların örgüte, yöneticiye ve diğer çalışanlara karşı tutumlarına, performansına, örgütte kalma isteğine, örgüte bağlılıklarına etki etmektedir.

Aile şirketlerinde örgüte bağlılığın incelendiği bu çalışmanın ilk bölümünde, aile şirketi kavramı, dünyada ve Türkiye’de aile şirketlerinin genel durumu, karakteristik özellikleri, aile şirketlerinde yetkinin kullanılış biçimleri, çalışanların üstlendikleri statüler ele alınmıştır.

İkinci bölümde örgüte bağlılık kavramı, bu konu üzerinde yapılan çalışmalar, örgüte bağlılığı etkileyen faktörler, örgüte bağlılığın önemi ve düzeyleri ele alınmıştır. İkinci bölümünde, son olarak örgüte bağlılığı geliştirme araçlarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, aile şirketlerinin finansal, yönetsel ve örgütsel özelliklerinin çalışanların örgüte bağlılığı üzerindeki etkileri belirtilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde aile şirketlerindeki çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ

Aile şirketi genel olarak, “ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan ve ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen şirket” şeklinde tanımlanmaktadır. Aile şirketlerinin sayısı ve önemi her geçen gün artmaktadır (Gürol, 2006, s.449).

Dünya ve Türkiye ekonomisine yön veren şirketler genelde aile şirketlerinden oluşmaktadır. Ekonomik etkileri yanında istihdam yaratmada, toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgelerarası kalkınmayı desteklemede olumlu etkileri görülen aile şirketlerinin sağlıklı bir şekilde incelenmesi, verimliliklerinin sorgulanması, daha başarılı ve kârlı hale getirilmesi gerekmektedir (Adsan ve Gümüştekin, 2006, s.178).

Bu bölümde aile şirketi kavramı, dünyada ve Türkiye’deki aile şirketlerinin genel durumu, aile şirketlerinin özellikleri, aile şirketlerinde yetkinin kullanılış biçimleri ile aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanların şirkette üstlendikleri statüler incelenecektir.

1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI

Aile şirketleri, istihdam, verimlilik, yaratıcılık ve girişimcilik kültürüne katkıları dolayısıyla ulusal ve küresel ekonomi açısından önemi yadsınamaz yapılarıdır. (Şimşek, Öğüt ve Emni, 2004, s.2). Ayrıca örgütsel yaşamın ekonomik ve toplumsal gerçeklerini bir araya getirmesi, ekonomik ve ekonomik olmayan düşüncelerin bütünleştirilerek stratejik kararlara nasıl etki ettiğinin ortaya konulması açısından da aile şirketleri önemli yapılanmalardır (Aynı, s.15).

Aile şirketlerinin kapsam ve sınırları, ele alındığı konulara göre değişiklik göstermektedir (Karpuzoğlu, 2001, s.17). Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir kişinin şirketin başında bulunması, o şirketin aile şirketi olarak nitelendirilmesi için yeterli bir unsurdur. (Aydın, 1985, s.83). Diğer bir ifadeyle, aile şirketi, tek bir ailenin kontrolünde olan ve iki yada daha fazla aile üyesinin doğrudan işe dahil olduğu işletmedir (Şimşek, Öğüt ve Emni, 2004, s.3).

Çeşitli tanımlamalar ışığında, “aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir.” şeklinde ifade edilmiştir (Karpuzoğlu, 2001, s.18-19).

Alman Ticaret Kanunu’nda, akrabalar arasında kurulan bir şirketi, aile şirketi olarak kabul edilir. Türk Ticaret Kanunu’nda ise aile şirketlerinin özel bir tanımı yer almamaktadır. Bir araştırmaya göre, genelde bir ailenin mensupları arasında kurulduğundan, az ortaklı anonim şirketlerini aile şirketi veya kapalı şirket olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 1985, s.82-83). Türk Ticaret Kanunu’nda (TTK) ise; Anonim ve Limited Şirketler sermaye şirketi olarak tanımlanmakla birlikte, yurdumuzdaki geniş uygulamasıyla bu şirketlerin büyük çoğunluğu, aile şirketi konumundadır. Kuruluş şekilleri değişiklik göstermektedir;

- TTK’da öngörülen şirket ortakları sayısını tamamlamak için , sermaye gücü olan aile büyüğü görünürde bir sermaye şirketi oluşturur. Fakat diğer aile bireylerine verilen ortaklık payı sembolik niteliktedir ve yönetim kurulunda fiilen görev yapmasına olanak tanımamaktadır.
- İki ailenin veya kardeşlerin bir araya gelerek kurdukları şirket, en çok dağılan aile şirketi çeşididir. Görev veya gelir paylaşımı eşitsizliği öne sürülerek bu şirketlerin devamı son bulmaktadır.
- Birden çok ortağın profesyonel faaliyetlerini bir araya getirerek güç birliği yapmak amacıyla kurdukları şirket çeşidi de aile şirketi olarak kabul edilebilir. Bunun nedeni, bu tür şirketlerde kurumsallaşmanın sağlanamaması, her ortağın kendi alanında

çalışmalarını sürdürmesi ve aralarına ücretle çalışacak profesyonel kişileri almayı istememeleridir. Bu tür şirketlerdeki ortaklarda tek başına hareket etme çabası vardır. Bu durum fikir ayrılığına, sonuçta da ortaklıkların son bulmasına neden olur (Kumkale, 2005).

Yukarıdaki tanımlar ve bilgiler ışığında, aile şirketlerini diğer şirket türlerinden ayıran temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Aileden en az iki jenerasyon şirket yönetimi ile ilgilenir.
- Aile şirketlerinde firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir.
- İşletme politikası aile çıkarları ile uyumludur.
- Şirketin ismi ailenin ismiyle birlikte gelişir.
- Ailenin mevcut normları aile şirketlerinin birçoğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.
- Aile şirketleri aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz eder.
- Aile şirketlerindeki idari personel genelde aileden ve akrabalardan temin edilir.
- Aile bireylerinin şirketteki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir (Karpuzoğlu).

2. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİ

Türkiye'de ve dünyanın bir çok yerinde, ülke ekonomileri açısından önemli işlevleri olan küçük ve orta ölçekli işletmeler genelde aile şirketleri biçiminde kurulmaktadır (Şimşek, Ögüt ve Emini, 2004, s.14).

Dünya genelindeki firmaların, tahminen, %65-%80'i aile şirkettir. Fortune 500 listesinin %40'ı aile şirketi olarak saptanmıştır (Ergin, 2004). Aile şirketlerinin oranının en yüksek olduğu ülke %99 oranıyla İtalya'dır. Bunu %96 oranıyla ABD takip etmektedir. ABD'deki aile şirketleri, milli gelirin %40'ını, istihdamın %60'ını sağlamaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde ise, 100'den az işçi çalıştıran aile işletmelerinin tüm işletmeler içindeki oranı % 99,4 ve bu işletmeler toplam iş gücünün

% 56,2'sini istihdam etmektedir. Türkiye'deki şirketlerin yaklaşık % 95'i, İspanya'da % 80'i, İngiltere'de % 75'i, İsviçre'de % 90'ı aile şirkettir (Uluyol, 2005)

Ayrıca Meksika'da %80, Avustralya'da %75, Şili'de %65 oranlarında aile şirketi bulunmaktadır.

En uzun ömürlü aile şirketleri Japonya'dan çıkmaktadır. Japon Kongo Gumi 578 yılında kurulmuş ilk aile şirkettir. Bunu 718 yılında kurulan Hoshi izlemektedir (Bkz. Tablo 1) (Ergin, 2004).

Tablo 1. Dünyadaki En Uzun Ömürlü Aile Şirketleri

<i>En Uzun Ömürlü Aile Şirketleri</i>		
Şirket	Faaliyet Alanı	Kuruluş Tarihi
*Kongo Gumi	İnşaat	578
Hoshi	Han	718
Chaten De Goulaine	Müze	1000
Barone Ricasoli	Şarap / Zeytinyağı	1141
Barovier & Toso	Camcılık	1295
Hotel Pilgrim Haus	Han	1304
Richard De Bas	Kağıt	1326
Torrini Firenze	Kuyumcu	1369
Antinori	Şarapçılık	1385
Camuffo	Gemi İnşaa	1438
Baronnie De Coussergues	Şarap	1495
Grazia Deruta	Seramik	1500

*Dünyadaki ilk aile şirketi.

*Kaynak:*Ergin, Barış.“En Kalabalık Aile İtalya En Uzun Ömürlüsü Japon”.2004.
<http://www.milliyet.com/2004/05/02/isyasami/ais.html> (Erişim Tarihi: 20.02.2006)

Güven, miras paylaşımı, gelecek beklentisi, aile bireylerini daha ucuza çalıştırma, yönetimde tek seslilik gibi nedenlerle Türkiye'deki birçok şirket aile özelliği taşımaktadır (Uzunay, 2001). Türkiye'deki en eski aile şirketlerinin başında 1777 yılında Hacı Bekir tarafından kurulan Hacı Bekir Lokumları gelir. (Bkz. Tablo 2)

Tablo 2. Türkiye’deki En Eski Aile Şirketleri

<i>Şirket</i>	<i>Kurucu</i>	<i>Kuruluş Tarihi</i>
Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	1777
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888
Teksima Tekstil	H.Mehmet Botsalı	1893
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907
Abdi İbrahim		1912
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923
Mustafa Nevzat		1923
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926
Koç Holding	Vehbi Koç	1926
Kent Gıda Maddeleri San.ve Tic.	Abdullah Tahincioğlu	1927
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946

*Kaynak:*Ergin, Barış.“En Kalabalık Aile İtalya En Uzun Ömürlüsü Japon”.2004.
<http://www.milliyet.com/2004/05/02/isvasami/ais.html> (Erişim Tarihi: 20.02.2006);
 Karpuzoğlu, Ebru. **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**. İstanbul:
 Hayat Yayınları, 2001.

Günümüz Türkiye’sinde aile şirketleri ticaretin her kolunda oldukça yaygındır. Genelde dededen babaya, babadan oğla geçen ticari bir hayat vardır. Günümüzde aile şirketlerinin %35’i çok ortaklı yapıya sahiptir. Ortaklı şirketler genelde sanayi ve inşaatda daha fazladır (Karayalçın, 2006, s.300).

Gerek Türkiye’de gerekse bir çok ülkede aile şirketlerinin sayısı çok olmasına karşın, bu şirketlerin ömürlerinin çok kısa olduğu saptanmıştır (Kumkale, 2005).

Örneğin ABD’de yeni kurulan aile şirketlerinin yaklaşık %40’ı ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların %66’sı birinci kuşakta sona ermekte yada el değiştirmektedir. İkinci kuşağa kadar yaşayabilenler %15’i geçmemekte; üçüncü kuşak ve sonrasına devam edenler ise ancak % 3,4 oranındadır. İngiltere’de de benzer bir durum tespit edilmiş; üçüncü kuşağa devredilebilen aile şirketlerinin oranı %3,3 oranındadır (Şimşek, Öğüt ve Emni, 2004, s.12).

Dünyada aile şirketlerinin ortalama yaşam süresi 24 yıl olarak kabul edilmektedir. Türkiye’de bu durum dünya ortalamasının çok altındadır (Kumkale, 2005)

3. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Aile şirketlerinin finansal, yönetsel ve örgütsel özelliklerini diğer şirketlerin özellikleriyle karşılaştırılarak üstün ve eksik yönlerini ortaya koymak gerekir.

3.1. Finansal Özellikleri

Sermayenin yetersiz olduğu ve sermaye piyasasının tam anlamıyla gelişmediği ülkelerde, şirketler sermaye ihtiyaçlarını karşılamada büyük güçlüklerle karşılaşmaktadır (Ateş, 2005, s.12). Bu ülkelerde fon teminine ve kullanımına yönelik aracı kurumlar sınırlıdır. Bu ülkelerdeki aile şirketleri çoğunlukla fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden; mevcut fonların kullanımında ise kurucu ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden yararlanırlar (Karpuzoğlu, 2001, s.22).

Aile şirketleri aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz etmektedir. Şirkete ilişkin bilgileri aile dışından birileriyle paylaşmak istenilmediğinden dolayı, bu şirketler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan yada borçlanmaktan ziyade aile bireylerinin mali desteğini kabul ederler. Aile bireylerinin kâr paylarını en aza indirerek ve kişisel katkılarıyla işletmeye kaynak sağlaması; ailenin, şirketin yasal sorumluluğunun ötesinde işletmeye karşı bir de onursal sorumluluğunun olduğunu

göstermektedir (Ateş, 2005, 7). Çünkü ailenin adıyla bütünleşen şirket, ailenin çocuğu gibidir ve şirketin iflas etmemesi için gerek girişimci gerekse aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilir (Karpuzoğlu, 2001, s.22).

Aile şirketleri genelde ekonomik açıdan olabilecekleri kadar büyük değillerdir. Bunun başlıca nedenlerinden birisi; şirket sahibinin, borçlanmanın psikolojik maliyetinin (aile hayatının ve sosyal etkinliklerinin kısıtlanması..vb.) yüksek olacağını düşünmesi ve bu nedenle de dış kaynak kullanımını tercih etmemesidir. Dolayısıyla büyümenin gecikmesine neden olmaktadır. Diğer bir neden olarak da, şirket sahibinin şirketin faaliyetlerini aşırı kontrol etme isteği gösterilebilir (Genç, Güzel ve Pamukoğlu, 2006, s.573).

Çoğu aile şirketi, yatırımlarını öz sermayeleriyle yapmaktadır. Fakat dış kaynaklar olmadan şirketlerin büyümesi mümkün değildir. Ancak bu dış kaynaklar verimli alanlara yatırıldığında büyüme sağlanabilir (İlter, 2001,s.17).Yanlış kararların alınmaması, yanlış yatırımların yapılmaması ve kârlı olmayan alanlar veya ürünler üzerine odaklanılmaması için; sağlıklı işleyen maliyet politikasının olması, sağlıklı maliyet analizlerinin yapılması, maliyet kalemleri üzerinde durulması, düşük maliyetli fon temin edilmesi veya kullanılması, nakit giriş-çıkışı arasında dengenin kurulması gerekir. Belirtilen tüm bu finansman işlerinin sorumluluğu profesyonellere verilmesi gerekir (Karpuzoğlu, 2001, s.185). Ancak aile şirketlerinde, genelde en çok önemsenen bölüm finans bölümü olmasına rağmen, profesyonellere devredilen en son bölümdür (<http://www.ailesirketleri.com/guncel.asp?id=37>).

Aile şirketlerinde kârın dağıtılmasında bazı sorunlar çıkabilmektedir. Yönetimdeki aile bireyleri, kârın dağıtımında çocuklarının da düşünülmesini talep edebilir. Kâr dağıtımında istikrarlı bir politikanın belirlenmesinde ve uygulanmasında aile bireyleri arasında fikir ayrılıkları görülebilir. Ayrıca birinci ve ikinci nesil arasında yararlanılması muhtemel finansman kaynakları konusunda da görüş farklılıkları ortaya çıkabilir(Karpuzoğlu, 2001, s.25).

Yapılan araştırmalarda aile işletmelerinin finansal yapılarına ilişkin şu gibi sonuçlar elde edilmiştir:

- Özellikle yüksek Pazar payına sahip aile şirketlerinde borçlanma oranı düşüktür.
- Firmanın büyüklüğü ile finansal uygulamalarının çeşitliliği arasında istatistiksel ilişki vardır. Büyük aile şirketleri finansal araçlarla daha ilgili ve bunun yanında finansmanları için daha çeşitli finansal araçlar kullanma eğilimindedirler.
- Yüksek Pazar payına sahip aile şirketlerinin finansal başarıları, pazarda daha az paya sahip olan aile şirketlerinden daha düşüktür.

Bunların yanında genel kabul görmüş finans ilkelerine göre finansal yönetimin amacı şirketin piyasa değerini en yükseğe çıkarmaktır. Aile şirketlerinde ise şirketin değeri, onun sadece piyasa değeri değil aynı zamanda bir gelenek taşıması, aile bireyelerine iş imkanı vermesi ve uzun yıllar boyunca güçlü kalması gibi etmenleri de içermektedir (Genç, Güzel ve Pamukoğlu, 2006, s.573-574).

3.2. Yönetsel zellikleri

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1998, ,s.3). Diğer bir ifadeyle yönetim, başkaları aracılığıyla bir amaca ulaşmak için girişilen işler ve faaliyetler toplamı, işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yönelme, yürütme, faaliyet ve çabalarıdır (Sucu, 2003, s.284).

Yönetim şirket türlerine göre farklılıklar gösterir. Aile şirketlerini diğer şirket türlerinden ayıran temel özellik, yönetim fonksiyonlarının ne derece aile bireyleri tarafından yerine getirildiği, ailenin yönetim faaliyetlerine ne lde müdahale ettiği ve bu faaliyetlerde ne lde yer aldığıdır (İlter, 2001, s.10).

Aile şirketlerinin yapılarına bakacak olursak, çoğunlukla; yazılı prosedürlerin olmadığı, işlerin ve ilişkilerin informal şekilde yürüdüğü; sorunlara, sorunların doğmasından sonra müdahale edilerek geçici çözümlerin üretildiği yapılar görürüz (Yılmaz, 2005, s.14). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşma ihtiyacı işletmenin, büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelmesiyle belirginleşir. Bu aşamada işletme sahibi yönetimde kişi olarak yetersiz kalmakta, dolayısıyla profesyonel yönetici istihdamı zorunlu hale gelmektedir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s.118). Kurumsallaşma, şirketin davranış ve tutumlarının belirli ilke ve politikalara göre belirlenmesidir(Kumkale, 2005). Kurumsallaşmanın üzerine oturması gereken dört temel direk; adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirliktir (Kocaman, 2006). Adillik veya eşitlik, tüm etkinliklerde pay ve menfaat sahiplerine eşit davranılması; şeffaflık, ticari sır dışında işletme ile ilgili bilgilerin zamanında, doğru ve eksiksiz biçimde kamuya duyurulması; sorumluluk, işletme yönetimindeki tüm etkinliklerin mevzuata, esas sözleşmeye ve işletme içi düzenlemelere uygunluğu ve bunun denetlenmesi; hesap verebilirlik de; yönetim kurulu üyelerinin pay sahiplerine hesap verme zorunluluğu olarak tanımlanabilir (Yılmaz P., 2005, s.14).

Aile şirketlerinin başarısızlık nedenleri arasında yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama ilk sırada yer almaktadır (Us).

Türkiye'deki şirketlerin kurumsallaşamamalarının genel olarak nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Uzman kişi eksikliği,
- Geleceği görmedeki eksiklikler,
- Tarıma dayalı ekonominin ağırlıklı olması,
- Küçük sermayelerle kurulan KOBİ niteliğindeki işletmelerin çoğunlukta bulunması,
- Türkiye'de kayıt dışı ekonominin fazla olması, dolayısıyla insanların sınırlarını paylaşmayı istememeleri,
- Taşradaki işletmelerdeki büyümenin daha yavaş ve kısıtlı şartlar ile gerçekleşiyor olması,
- Zaten kısıtlı olan işletme sermayesinin paylaşılabilmesi,

- İnsanlarımızdaki kültür yapısı: işi paylaşamama duygusu, ben faktörü, profesyonel kişilere tahakküm etme dürtüsü gibi insanlarımızın genel yapısından kaynaklanan nedenlerdir(Kumkale, 2005).

Türkiye’de aile işletmelerinde kurumsallaşma ve yönetimin profesyonelleşmesi süreci yavaş ilerlemektedir. İşletmeye alınan profesyonel yöneticiler genelde bir yabancı olarak algılanmakta, yetki devri konusunda duraksama yaşanmakta ve işletme bilgileri paylaşılmamaktadır. Buna karşın, aile büyüğü ilkokul mezunu olsa bile yine de gerçek anlamda işletmenin en yetkili ismi olmaya devam etmektedir (Şimşek, Öğüt ve Emimi, 2004, s.13).Yöneticilerin değerlendirilmesinde şirket işlerini iyi idare edip etmediklerinden çok, ailenin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadıkları kriteri kullanılır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s.125).

Aile şirketlerinde yönetim kurulu doğal olarak aile bireylerinden oluşmaktadır. Aile bireylerinden oluşan bir yönetim kurulunun yöneticilere daha fazla müdahale etmesi, şirketin bilfiil yönetimini üstlenenlerin üzerinde daha fazla baskı yaratarak, normal koşullarda gösterecekleri performans gösterememelerine yol açabilmektedir. Yöneticilerin, kendilerini işe alma, işten atma yetkisi bulunan kişilerle aynı ortamda daha sık bulunmaları, profesyonel olarak kendilerini gösterememelerine neden olur (Köse, Kartal B., ve Kayalı, 2003, s.2). Buna ek olarak, aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile şirketlerindeki yükselme olanaklarının sınırlı olması, adam kayırmanın (nepotizm) yüksek oranlarda görüldüğü bu tip şirketlerde, aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü yaşamalarına neden olur (Karpuzoğlu, 2001, s.25). Bunların sonucunda da, aileden olmayan kapasiteli personel ve yöneticiler uzun dönemde aile şirketlerinde kalmamakta, fırsat bulduklarında daha profesyonel şirketlere geçme yolunu tercih etmektedirler. Ayrıca aile şirketleri daha ucuz akrabaları istihdam yoluna gitmekte ve dolayısıyla kurumsallaşma süreçlerini tamamlayamamaktadır. Bu nedenle çok küçük işletmeler dışında, bütün aile şirketlerinde bazı kilit yönetim noktalarına aileden olmayan profesyonel yöneticiler istihdam edilmeli ve kâr/zarardan pay verilmelidir. Bu uygulama profesyonellerin örgüte bağlılığını artırarak, kurumsallaşmayı hızlandırabilir (Şimşek, Öğüt ve Emimi, 2004,s.13).

Aile şirketlerinde kurumsallaşma, şirketin yanı sıra aile ilişkilerinin de kurumsallaşmasını kapsmalı ve her ikisi açısından da eş zamanlı çaba harcanmalıdır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması bir aile anayasası oluşturmayı, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesini, aile içi iletişimi arttırmayı, bir çatışma yönetimi sistematığı oluşturmayı ve bir devir planı yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Şirket açısından ise kurumsallaşma çalışmaları aşamasında; işin geleceğinin belirlenmesi ve bu hedef için plan yapılması, aile ve diğer yöneticiler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, işin devamında sistemin ve işin gelişimini kontrol için bir aile meclisi oluşturulması; yine bu amaçla işletmenin amaçları doğrultusunda bir örgüt yapısının tespit edilmesi, işle ilgili yönetmeliklerin yazılı hale getirilmesi, iş ve görevlerin tam olarak tanımlarının yapılması, bu tanımlara uygun olarak yetkilerin dağıtılması ve sorumlulukların belirlenmesi gerekir.

Aile anayasası, aile şirketinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların yer aldığı yazılı bir belgedir. Bu belgede, aile üyelerinin birbirleri arasında ve aile üyeleri ile iş arasındaki ilişkileri sağlıklı bir biçimde yönetebilecek temel ilke ve rehber unsurları yer almalı ve aile şirketine girmek, şirkete katkıda bulunmak ve şirkette kalabilmek için gerekli alt koşullar, hissedarların çıkarları ve kâr dağıtımı konularında temel ilkeler ve kurallar, devir için ölçütler ve örgütsel davranış ilkeleri ele alınmalıdır(Şimşek, Ögüt ve Emimi, 2004, s.11-12). Ayrıca aile anayasalarının özel hukuk sözleşmesi olduğu unutulmamalı ve bu konuda uzman kişilerle yapılmalıdır (Demirkol,2005).

Aile anayasasının belirlenen hedeflere ulaşması için; aile kültürü, ailenin hedefleri, bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığı altında entegre edilerek oluşturulması gerekmektedir.

Aile anayasasının yapılmasının amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Aile şirketine sağlam bir temel oluşturmak ve aile dışı profesyonel yöneticiler ve ortaklar için güven inşa etmek.
- Ailenin mülkiyet birliğini korumak ve aile şirketinin geleceğine ilişkin olarak ailenin bağlılığını güçlendirmek.

- İşletmenin gelecekteki sahipleri olacak neslin işletmedeki rollerine ilişkin beklentilerini şekillendirmek.
- Aileyi bir arada tutmak ve gereksiz yanlış anlamalardan dolayı ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları baştan kural koyarak önlemektir (Kocaman, 2006)

İş ve aile ilişkisinin üst üste geldiği aile şirketlerinde akrabalık bağı yönetimi zorlaştıran önemli faktörlerden bir diğeri (Uluyol, 2005a). Kan bağıının ön plana geçerek işe göre adam değil, adama göre iş ilkesinin uygulanması, işletmeyi gelecekte yönetimin yetersiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilir. Başta girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki aile büyükleri merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahiplerse bir sonraki neslin gelişimi yavaş olacaktır, karar alma sorumlulukları olmadığı için isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı yükselecektir (Karpuzoğlu, 2001, s.25-26).

Aile şirketlerine özgü bir diğer olumsuzluk ise, aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması ve bunun sonucunda işletmede verimin azalmasıdır. Çünkü aile kararlarının ve iş kararlarının iç içe geçmesi ve aralarında denge kurulamaması işletme faaliyetlerinin tatmin edici bir verimlilikte yapılmasını engelleyecektir (Karpuzoğlu, 2001, s.26-27).

Gelişmiş ülkeler, bu gelişmelerini büyük ölçüde yenilikler peşinde koşan, yeni buluşlar gerçekleştiren, sürekli bilimsel araştırmalar yapan dinamik girişimcilere borçludurlar. Büyük çaplı teşebbüslerin başında genellikle profesyonel yöneticiler bulunmaktadır. Bunun en önemli nedeni, profesyonel yöneticinin mal sahibi yöneticiye oranla tutucu olmamasıdır. Mal sahibi yöneticiler yeniliklere, gelişmelere karşı daha çekingen olabilirler. Otoritelerinin zayıflayacağı endişesi ile sürekli ve hızlı büyümeye fazla rağbet etmeyebilirler. Nesilden nesle geçen bir takım davranış standartlarının oluşması, aile şirketinin gelişimini olumsuz etkileyebilmektedir (Aydın, 1985, s.90).

Yukarıda belirtilen tüm bu olumsuzluklara rağmen, aile şirketlerinin bazı yönetsel konularda avantajlar taşıdığını söylememiz mümkündür.

Aile şirketlerinin yönetsel açıdan taşıdığı en önemli avantajlarından birisi, hızlı karar alabilmeleridir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s.125). Kurumsallaşmış şirketlerde, temel performans kriterlerinden birisi kardır. Ancak bu yaklaşım stratejik kararların alınmasında zorluklar çıkarmaktadır. Aile şirketlerinde ise bu tip kararlar daha rahatlıkla alınabilmektedir. Bunun nedeni, yönetimde olan ailenin, bazen kârdan belli dönemlerde vazgeçmesi söz konusu olabilmektedir (İlter, 2001, s.32). Ayrıca aile olmanın avantajından da yararlanılarak düşünceler daha özgürce söylenebilir. Dolayısıyla şirketin ve aile bireylerinin hedefleri çok daha gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleştirilebilir (Karpuzoğlu, 2001, s.23).

Aile içinde yerleşik hiyerarşi nedeniyle kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, farklı statü ve yeteneklere göre görevlerin nasıl paylaşılacağı bilinmektedir. Ailenin bu özelliklerinin iş yaşamına taşınması, birbirine güvenen ve birbirine bağlı, etkili bir çalışma takımı ortaya çıkarmaktadır (Ateş, 2005, s.9). Aile bireyleri, işin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında birbirlerine yardımcı olur, eksikliklerini kapatır (Karpuzoğlu, 2001, s.23). Aile bağı bulunmayan kişiler arasında zor bulunan bu özellik aile işletmelerine rekabetçi bir üstünlük sağlar (Ateş, 2005, s.9).

Diğer bir avantaj ise, aile bireylerinin küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili pek çok bilgiye sahip olmalarıdır. Dolayısıyla iş kolaylıkla ve erken yaşlarda öğrenilir. Bu nedenle işe ve işletmeye uyum sorunu aile şirketlerinde çok az yaşanır.

Öte yandan tanınmış bir aile veya işletme olmanın getirdiği avantajlardan da yararlanılabilir (Karpuzoğlu, 2001, s.23). İşletmede kredi sağlama, girdi temini, satış ve reklam gibi faaliyetlerde tanınmış bir unvan, önemli sayılabilecek üstünlükler arasındadır. Sosyal çevrede ve iş çevresinde iyi bir izlenim uyandıran unvan birçok sorunları çözmede etkilidir (Ateş, 2005, s.11-12).

3.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünü İlhan Erdoğan, “Örgüt kültürü, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, duygu ve düşünceler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır.” şeklinde tanımlamıştır. D.L.Frozer örgüt kültürünü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel semboller ve uygulamalar bütünüdür” şeklinde ifade etmiştir (Mutlu ve diğerleri, 2003, s.240).

Yapılan araştırmalarda, işletmelerin başarısında rol oynayan etkenler arasında güçlü kültürlerinin olduğu belirtilmiş ve güçlü kültürün işletme performansı, çalışanın motivasyonu, personel değişimi, rekabet gibi birçok konuda işletmeye avantaj sağladığı vurgulanmıştır. Ayrıca güçlü örgüt kültürünün genel özellikleri; tutarlılık, homojenlik, durağanlık ve yoğunluk, uygunluk ve ahenk, sıklık, etki ve içsel kontrol olarak sıralanmıştır (Sayılı ve Ağca, 2006, s.254).

Diğer taraftan Ateş (2005, s.73), aile şirketlerinin kültürünü etkileyen öğeleri dört boyutta incelemiştir. Bunlar doku, perspektif, değerler ve varsayımlardır.

Doku, şirkete yeni gelen kişinin karşılaştığı davranışsal öğelerden oluşur. Aile kültürünü anlamak için, hangi davranışların işletme içinde kabul edilebilir olduğunu anlamak gerekir. Doku, kültürün başlangıç noktasıdır.

Perspektif, sorunlu dönemlerde kullanılan düşünce ve eylemler bütünüdür. Belli durumlarda kabul edilebilir davranışın sınırlarını belirler, ortak kurallar ve normlardan oluşur. Aile şirketlerinde devretme sürecinde bir sonraki kuşak aile üyelerinin çalışma şekli, aile şirketinin perspektifidir.

Değerler, diğer öğelere göre daha geniş kapsamlıdır ve şirketteki tüm davranışı yönlendiren ana ilkelerdir. Değerler genel amaçları, idealleri ve standartları yansıtır.

Varsayımlar ise daha soyuttur. Şirketin üyeleri arasındaki ilişki sistemi ile ilgili varsayımlar hiyerarşik, bireysel yada gruba dayalı olabilir. Doğrunu ancak dışarıdan bir otorite tarafından söylenmesi gerektiğine ya da doğruyu kişinin kendisinin bulması gerektiğine inanılabilir. Kişinin çevreyle mücadelesindeki varsayımlar farklı olabilir. İşletmenin üyeleri geçmişe yada bugüne yada geleceğe odaklanmış olabilir. Bu farklı varsayımlardan oluşan sisteme “kültürel kalıp” denir. Çalışan insanlar hakkındaki genel görüşün olumlu olması, kendini geliştirmeye açık olması, doğru bilginin yeni fikirler deneyerek ortaya çıkacağına inanma gibi durumlar şirketin kültürel kalıbını oluşturmaktadır (Ateş, 2005, s.73-74).

Aile şirketlerindeki örgüt kültürünü anlamak, şirketin, ailenin ve yönetim kurulunun kültürünü anlamakla başlar(Ateş, 2005, s.68).

Aile şirketlerinde güçlü bir örgüt kültürünün oluşması daha kolaydır. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olmasına neden olur . Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşumu ve paylaşımı kolaylaşır (Karpuzoğlu, 2001, s.24). Aile kültürü, örgüt kültürünü olumlu yönde etkileyen güçlü kültür özelliklerine sahip ise, bu durum şirket için stratejik bir özellik haline gelir (Sayılı ve Ağca, 2006, s.255).

Aile şirketlerinin örgüt kültürü açısından taşıdığı bazı dezavantajları vardır. Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu düşünülen aile şirketlerinde yazılı belgeler, istatistikler yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme olasılığı yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama , işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğilimi söz konusudur. Diğer yandan aile şirketlerinin pek çoğu mevcut normlara ve kurallara bağlı kalmayı tercih eder (Karpuzoğlu, 2001, s.27). Örgütsel yapıyı devamlı kılabilmek için değişime direnç gösterir (Özkan).

4. AİLE ŞİRKETLERİNDE YETKİNİN KULLANILIŞ BİÇİMLERİ

Bir kimseye geniş bir hareket serbestisi ile sorumluluk yüklenilmesine yetki devri denir (Tortop, 1999, s.252). Başka bir ifadeyle belirli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yöneticiye veya birinden diğerine aktarılmasıdır (Birdal ve Aydemir, 1992, s.70).

Aile şirketlerinde, merkeziyetçi, katılımcı ve profesyonel yönetim olmak üzere yetkinin üç şekilde kullanıldığı görülmektedir.

4.1. Merkeziyetçi Yönetim

Merkeziyetçi yönetim, özellikle küçük ölçekli işletmelerde rastlanılan bir yönetim şeklidir (Birdal ve Aydemir, 1992, s.71). İşletme politikaları, işletmenin tek yöneticisi durumunda olan sahibi tarafından belirlenmektedir. Yönetici çalışanlarını korumakta, ihtiyaçlarını gidermekte, ancak hemen hemen hiç söz hakkı tanımamaktadır. Buradaki en önemli husus işletmedeki yöneticilerin aile bireylerinden oluşmasına karşın, işletme sahibinin kararları tek başına almasıdır (Karpuzoğlu, 2001, s.28). İşletme sahipleri kendi varlıkları olmasa, kararları olmasa kuruluşun zarar göreceğine inanırlar. Halbuki bütün görev yetki ve sorumlulukları kendi elinde toplamak, her işi bizzat yapmak, başarının değil başarısızlığın nedenidir (Aytürk, 2003, s.218). Şirketler büyüdükçe, şirketin tek bir kişi tarafından yönetilmesi mümkün değildir. Eğer paylaşımcı bir yönetim tarzı uygulanmıyorsa o şirketin başarı şansı azdır (Kaya, 2005, s.45).

Merkeziyetçilik ve birkaç kişiye aşırı bağımlılık, çevresel fırsatlara ve tehditlere hızlı tepki verme kaygısıyla birleşince, astların karar alma becerilerinin gelişimi mümkün olmamaktadır. Alt yönetim kademelerinde alınabilecek birçok karar, üst yönetimi meşgul edecektir. Sonuçta işletme sürdürülebilir ve sağlıklı bir büyüme trendi yakalayamayacaktır (Ulukan, 2006, s.157).

Çağdaş yönetici, kendisi çok çalışan, personeli boş oturan kişi değil, personelini etkili, verimli ve özgür düşüncelerini savunabilen kişiler olarak çalıştırabilir (Aytürk, 2003, s.218).

4.2. Katılımcı Yönetim

Katılma, örgütlerde yetkinin doğurduğu problemlerin çözümüne yönelik bir yaklaşımdır. Genellikle örgüt üyeleri kontrol etme yetkisini kullanmak isterler ve katılmayı önemli bir tatmin kaynağı olarak görürler. Karar vermeye katılan kişinin kendi hür iradesi üzerindeki etkisi daha büyük olacak ve üyeler katılmanın kendilerine verdiği gücün derecesine göre daha iyi gözlemleyebileceklerdir. Katılan üyelerin aldıkları kararlar, bütün grubun ihtiyaçlarını ve çıkarlarını hiyerarşik kararlardan daha fazla dikkate alacak ve bu nedenle kontrol tehdit edici nitelikte olmayacaktır (Massie, Çev:Bulut, 1983, s.143).

İşletmelerde etkinlik, verimlilik ve kalite beklentileriyle de olsa çalışanlarla gücü paylaşma eğilimi doğmuştur. Bu gelişmeler katılımcı yönetim adı verilen bir yönetim anlayışının yaygınlaşmasını da sağlamıştır (Filiz (a)). Katılımcı yönetim, sınırları özel mülkiyetle çizilmiş bir alanda ortak sorunları çözerek, emek verimliliğinin artırılması amacıyla; çalışanlarla yöneticilerin işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adıdır (Filiz (b)).

Katılımcı yönetim denildiğinde , bundan çalışanların karar alma sürecine katılımı, kazanca katılımı, sermayeden pay sahibi olmaları, iletişim, ekip çalışması vs. unsurlar anlaşılmaktadır (Aktan, 1999). Katılımcı yönetimin uygulandığı işletmelerde maliyetlerin düştüğü, savurganlığın önlendiği, üretim kalitesinin ve verimliliğin arttığı, çalışanların çalışma arzusunun yükseldiği, bireysel yeteneklerinin geliştiği görülmektedir (Filiz (a)). Çalışanların değerlerini ve fikirlerini rahatça söyleyebilme imkanı veren katılımcı yönetim tarzının uygulandığı şirketlerde, çalışanların performansı ve örgüte bağlılıkları artmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2006, s.357).

Katılımcı yönetimlerde, şirket sermayesinin büyük payı aile bireylerine ait olsa bile şirkette alanında uzmanlaşmış profesyonellere de yer verilir. Nispeten profesyonel bir yaklaşımla, ailevi değerlerin yanında iş değerleri de önemsenir (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5815>). Şirkette aile üyelerinin ve profesyonellerin beraber çalışmalarından dolayı ortaya çıkabilecek çatışmalar göz önüne alındığında, işlerin, yetkilerin ve sorumlulukların önceden belirlenmesi büyük önem taşır (Karpuzoğlu, 2001, s.29). İş tanımlarının yapılmamış olması veya belirgin olmaması otorite ve rol çatışmalarına neden olur. Bunun yanında, yetki ve sorumlulukların açık olmaması durumunda da şirkette karışıklık ve belirsizlik ortaya çıkacaktır. Şirkette yaşanan belirsizlik, plan, program ve bütçe hazırlanmasında sorunlara yol açar. Bölümlerin bütünlüğü sağlanmaz ve şirket kendi kendinin rakibi haline gelir. (Deryal ve Genç K., 2006, s.402-404).

Diğer taraftan, gerek girişimcinin gerekse diğer aile üyelerinin aile üyesi olmayan çalışanlara ve profesyonel yöneticilere karşı duydukları güvensizlik, stratejik kararların alınmasında şirket açısından sorunlar yaratabilecektir. Bunun nedeni, girişimcinin ve aileden olan çalışanların, aile üyesi olmayan çalışanlara ve profesyonel yöneticilere şirketin mevcut durumu ile ilgili yanlış veya eksik bilgi vermeleri gösterilebilir. Bu durumda, profesyonel yöneticilerin ve diğer çalışanların kararlara katılımı en aza inecek, şirketin mevcut durumunun doğru bir şekilde analizi güçleşecektir (Deryal ve Genç K., 2006, s.409).

Örgüte katılımları yeterince sağlanmayan, yetki ve sorumlulukları kısıtlanan aile üyesi olan ve olmayan çalışanların, örgüte bağlılıkları olumsuz yönde etkilenebilecek ve işten ayrılma davranışları gösterebileceklerdir. Buna paralel olarak artan iş gücü devir oranları ise, işletmenin performansını olumsuz yönde etkileyecektir (Kesken ve Ayyıldız, 2006, s.357).

4.3. Profesyonel Yönetim

Firma pazarlarının büyümesi, teknolojinin getirdiği yenilikler karşısında mal sahibi yöneticilerin yeteneklerinin yeterli olmaması sonucu, şirket yönetiminde profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyulur (Aydın, 1985, s.120).

Profesyonel yönetim, şirket sahiplerinin ve diğer aile bireylerinin şirket faaliyetlerinde bizzat görev almadığı, stratejik kararların aile bireyleri tarafından alındığı, işletmenin yönetiminden yöneticiliği meslek edinmiş uzmanların sorumlu olduğu yönetim şeklidir (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5815>). Diğer bir ifadeyle profesyonel yönetim, kararların girişimcilerin kişisel değer yargılarına, aile üyeliğinden kaynaklanan ayrıcalıklara ve duygusal motiflere dayandırılması yerine, akla ve mantığa, bilimsel yönetim ilkelerine, pazar gereksinimlerine ve rasyonel ölçütlere dayanmasıdır (Ulukan, 2006, s.157). Şirket sahibi veya sahipleri, şirketin geleceği için uzun vadeli amaçların belirlemesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin mevcut durumlarının saptanması ve uluslar arası pazardaki gelişmelerin takip edilmesi gibi şirketin tamamını ilgilendiren konularla ilgilenirler. Profesyonel yöneticiler ise, şirket amaçlarına ulaşılması için para, enerji, makine, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek bu standartlara uygun sistemlerin kurulmasına ve işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler (Karpuzoğlu, 2001, s.30).

Şirket sahiplerinin profesyonel bir bakış açısına sahip olması, şirketin sürekliliği açısından önemlidir. Profesyonel yönetim, şirkette bilimsel yönetim tekniklerinin uygulanmasını, görev tanımları ile yetki ve sorumlulukların belirlenmesini, şirket ve çalışanlarının değer ölçütlerinin ortaya konulmasını gerektirir (Ulukan, 2006, s.157). Bu bağlamda değerlendirildiğinde profesyonel yönetim ve yönetici, şirketin verimli ve etkin işlemesini sağlar ve şirketi daha ileriye götürür (Arıdur, 2006).

Profesyonel yöneticilerin olmadığı ya da sayıca az olduğu aile şirketlerinde tutuculuk ortaya çıkabilir. Profesyonel yöneticilerin bulunduğu şirketlerde, hızlı ve

sürekli büyümenin sağlanması için bilimsel araştırmaları takip eden, yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısının oluşturulması kolaydır (Deryal ve Genç K., 2006, s.403).

5. AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ MEVCUT STATÜLER

Aile şirketlerindeki mevcut statüleri, aile üyesi olanların üstlendikleri statüler ve aile üyesi olmayanların üstlendikleri statüler olarak sistematize etmemiz, aile şirketlerinin yapısının daha iyi değerlendirilmesine yardımcı olacaktır.

5.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler

Yönetim sistemi içerisinde kişilerin üstlendikleri görevlere göre yerine getirecekleri roller vardır. Rol, bir kişinin bulunduğu görev yerine göre gerçekleştirmek durumunda olduğu ve kendisinden beklenen davranışların dizidir (Erdoğan, 1996, s.157).

Aile şirketlerinde, aileden olmayanların üstlendikleri rol ve statülerle aileden olanların üstlendikleri rol ve statüler farklılık gösterebilmektedir. Aile üyelerinin üstlendikleri roller, kişilerin ailenin bir parçası olmalarından dolayı elde ettikleri statülerinin gerektirdiği davranışları içerirken, aileden olmayanların üstlendikleri roller ise bilgi, beceri ve deneyimlerinin sonucunda elde ettikleri statülerin uygulamaya aktarılış biçiminden kaynaklanır (Karpuzoğlu, 2001, s.35-36).

Aile üyesi olanların üstlendikleri statüleri, girişimci ve sahiplik statüsü olarak iki başlık altında toplamamız mümkündür. Girişimci statüsü başlığı altında, kurucu aile üyesi; sahiplik statüsü başlığı altında da varis, akrabalık ve jenerasyon statüleri incelenecektir.

5.1.1. Girişimci Statüsü

Girişimcilik ve girişim ekonominin temelidir. Girişimin, girişimcilerin olmadığı ülkelerde şirketlerin yenilenmesi, yeni alanlara yatırımların yapılması mümkün değildir (Ararat, 2004).Girişimciler, başarı sağladıkları ölçüde ülke ekonomilerine olumlu katkı sağlayabilmektedir.Yatırıma ve üretime yönelik uygun ortamlar hazırlandıkça girişimci sayısı artmakta ve netice olarak büyümenin ve kalkınmanın seviyesi yükselmektedir (Ekinci).

En genel anlamıyla girişimcilik, kendi işini kurmak ve geliştirmektir. Günümüzde girişimcilik kavramının kapsamı genişlemiş, bu kavrama içinde yer aldıkları sistem adına bir yenilik başlatan profesyonel/çalışanlar olan kurumsal girişimci kavramı da eklenmiştir. Kurumsal girişimciler yeni iş kurmazlar fakat yenilikçi fırsatları kollar ve yaptıkları yeniliklerle kurumların gelişimine katkıda bulunurlar. Kurumsal girişimcilik, yenilikçiliği canlandırmanın, çalışanların yaratıcılıklarından yararlanmanın ve şirketi geleceğe taşımanın bir yoludur (Baltaş).

Girişimci ise, toplumun ihtiyaç duyduğu ürünleri üreterek, hizmetleri sunarak yada ticaret yaparak, maddi ve manevi kazanç sağlamayı hedefleyen, bunun sonucunda da gerekli bilgi beceri, işyeri,eleman, makine- ekipman vb. işletme girdilerini, finansman kaynaklarını bir araya getirerek kendi işini kuran kişidir (Girginer ve Uçkun).Tanımdan da anlaşılabilceği gibi girişimci, hem teknik yeteneğe hem de zihinsel yeterliliğe sahiptir. Teknik yeteneği, sayesinde işin en az maliyetle en kısa zamanda yapılmasını sağlayacak; zihinsel yeterliliği sayesinde de, çok yönlü düşünerek şirketin sağlıklı karar almasını, bu kararların en uygun yöntemlerle uygulanmasını, ayrıca aile ve iş sistemlerinin birbirleriyle koordineli bir şekilde çalışmasını sağlayacaktır (Karpuzoğlu, 2001, s.38).

Girişimci kişilerin farklı kişilik özelliklerine sahip oldukları açıktır. Yapılan araştırmalar sonucu girişimcilerin, başarı yönelimi, yeterlilik duygusu ve kontrolden kaçınma gibi özelliklere sahip oldukları; bu özelliklerin yanı sıra proaktif kişilikle gerek bireysel, gerek kurumsal girişimciliğin paralel özellikler gösterdiği ortaya koyulmuştur.

Proaktif kişilik, çevresinde değişime neden olacak bir etki yaratmak için harekete geçen insanları tanımlar. Başka bir ifadeyle proaktif olmak, bireyin çevreyi doğrudan değiştirmek için bir hareketi başlatma ve sürdürme eğilimidir (Baltaş). Başarılı olmaya odaklanan girişimciler, devamlı çalışarak, planlar yaparak ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunarak şirketleri başarısızlıktan korurlar. Aile servetini korumak ve geleceğini güvence altına almak amacıyla kurulan birçok aile şirketine girişimcinin bu dürtüyü fazlaca hissettiği görülmektedir (Karpuzoğlu, 2001, s.39).

Girişimciliği üç ana faktör ile özetlememiz mümkündür. Bu faktörlerden ilki, liderlik yeteneğidir. Liderlik, başkalarını etkileme, bağımsız karar verme, başkalarını motive etme, iletişim kurabilme ve uzlaşmazlıkları çözümlenebilir olarak özetlenebilir (Ararat, 2004). Liderlik için vazgeçilmez unsur güvendir. Güven oluşması için de liderin, çalışanlara güvenmesi, çalışanların güvenini kazanması, tutarlı ve adil olması gerekir. Güven ortamı ise ancak açık iletişimle birlikte var olur ve güçlenir (Akiş, 2005, s.18). İnsan ilişkilerin yoğun olduğu aile şirketlerindeki, aileden olanlar ile aileden olmayanlar arasındaki ve her iki grup içersindeki uyumun sağlanabilmesi için; çalışanların motive olabilmeleri, çalıştığı işyerine karşı örgütsel bağlılıklarının arttırılabilmeleri ve bunun sonucunda da şirketin veriminin arttırılabilmesi için girişimcinin liderlik özelliğini taşıması çok önemlidir. Ayrıca girişimcinin liderlik özelliği sayesinde, bankaların, rakiplerin, tedarikçilerin, derneklerin vb. diğer işletmelerin yöneticileriyle ve siyasilerle iyi diyalog kurabilmesi şirketin iç ve dış değişimlere çabuk adapte olabilmelerini ve değişimlerden olumlu yönde etkilenmesini sağlar (Karpuzoğlu, 2001, s.38).

Girişimciliğin ikinci ana faktörü ise, girişimcinin yöneticilik yeteneğine ve becerilerine sahip olmasıdır. Bunlar vizyon oluşturabilme, stratejik düşünebilme, pazar konumlandırma, finansal yönetim ve endüstri bilgilerini içeren beceriler toplamıdır (Ararat, 2004). Aile şirketlerinde stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için girişimcinin ve aile üyelerinin iş değerleri ile aile ilişkilerinin, tespit edilecek stratejileri destekleyecek şekilde dönüştürülmesi gerekir (Karpuzoğlu, 2001, s.46). Bunun yanı sıra girişimci, yeni problemler doğuracak olan değişime rehberlik etmeli, söz konusu problemleri çözebilmek için şirketi yapılandırmalı, hazır

hale getirmeli ve deneyimlerinden de ders almayı ihmal etmemelidir (Adizes, 2005, s.22).

En son faktör ise, istekli ve niyetli olmaktır. Çünkü liderlik yeteneğine ve yöneticilik yetenek ve becerilerine sahip olan bir kişi, aile işini devralmak ya da bir girişimci olmak istemeyebilir (Ararat, 2004).

Girişimci aynı zamanda risk üstlenebilen kişidir. Bu yeteneği sayesinde firmanın karlılığını etkiler. Risk üstlenemeyen bir girişimcinin kurduğu firmanın kolaylıkla ilerlemesi mümkün olmayacağı gibi gereksiz yere üstlenilen risk de firmayı iflasa götürebilir. Girişimci iç ve dış çevre koşullarını göz önüne alarak risk üstlenme derecesini belirlemelidir. Çünkü aile şirketlerinde çalışanların önemli bir kısmının aile bireyi olması, riskten ailenin de etkilenmesine yol açabilir (Karpuzoğlu, 2001, s.39).

5.1.2. Sahiplik Statüsü (Varis-Akrabalık-Jenerasyon)

Aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunun karşılaştığı en önemli sorunlardan biri, mevcut yönetimin, ondan sonra gelen nesillere devridir (Çolak, 2004).

Gelecekte girişimcinin yerini alarak firmanın yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını alacak ve firmanın yönetiminde etkin rol oynayacak kişiye “varis” denir (Karpuzoğlu, 2001, s.46). Aile şirketlerinde yönetimi devralacak aday sayısı, en azından ilk elde aile fertleriyle sınırlıdır. Bu nedenle aile şirketleri, yönetim devrinde başarısız olma riskini bünyesinde barındırmaktadır (Kula, 2003, s.675). Türkiye’de kurulan aile şirketlerinin yaşam süresi çoğunlukla bir nesil devam edebilmekte, yönetimi elinde tutan girişimcinin yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s.121). Ankara Sanayi Odası’nın “Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik” adlı raporuna göre her 10 aile şirketinden yalnızca 3’ü ikinci jenerasyona devredilebilmektedir (Tosuner). Girişimci öldüğünde şirket faaliyetine son vermekte, el değiştirmekte veya oğullar ve damatlar arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönülmektedir. Yeniden küçük ölçeklere dönülmesi girişimcinin elde ettiği başarıları sıfırlamakta, şirketin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu

tehlikeyi önlemenin yolu ise; girişimcinin şirketi ikinci nesle devrederken kişiye bağlı bir şirket olarak değil, kurumsallaşmış bir şirket olarak devretmesidir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s.120-121).

Girişimcilerin, varis seçiminde çeşitli yöntemleri uyguladıkları görülmektedir. En çok uygulanan yöntem, girişimcinin varis seçimini bizzat kendisi yapmasıdır. Burada yönetimi devralacak kişinin iş için yeterli bilgi ve deneyime sahip olmasından çok, girişimcinin güvenini kazanması önem taşır. Bu uygulamada seçimin, genelde girişimcinin çocukları özellikle de oğulları lehine sonuçlandığı görülmektedir. Diğer bir yöntem de şirkette çalışan diğer aile bireylerinin görüşlerini, tavsiyelerini göz önüne alarak sonuçta yine kendisinin karar vermesidir. Bu durum seçimin diğer yönetime göre daha objektif olmasını sağlar. Üçüncü yöntem ise, girişimcinin, farklı meslek dallarında ve endüstrilerde uzmanlaşmış kişilerin oluşturduğu danışman grubuyla varis seçmesidir. En objektif olan bu yöntemle şirketin sürekli olması için bir adım atılmış olur. Şirketin varlığını sürdürebilecek nitelikte varisin olmadığı durumlarda ise girişimci danışmanların ve aile üyelerinin tavsiyeleri doğrultusunda ama girişimcinin isteği yönünde, profesyonel yöneticiye şirketin bir kısmının veya tamamını devretmesini öngörür (Karpuzoğlu, 2001, s.53).

Yönetimin devredilmesiyle, şirketin stratejik planı ve bu planı başarıya ulaştıracak yeni yönetim belirlenmelidir. Bundan sonraki dönemde işin başına geçen yeni kuşak temsilcilerini sürekli geliştirmeye devam etmelidir (Yılmaz P., 2005, s.15). Handler'e göre yönetim devrinin etkinliğini etkileyen bazı faktörler vardır. Bunlar; aday yöneticinin eğitim seviyesi ve sorumluluk seviyesi, yeni kuşak fertlerinin performans değerlemesi, yeni kuşak aile fertlerinin gözetimi, işletme dışı deneyim, yetki devrine ilişkin iletişim ve planlama, kuşaklar arasında saygı ve anlayıştır.

Yönetimin devrinde, sırasıyla yönetimi devredecek ve devralacak kişiler rol ayarlama sürecinde şu gibi aşamalardan geçer. Yönetimi devredecek kişi, işin tek hakimi yani diğer aile fertleri üzerinde belirgin etkiye sahip olma, delege edici ve danışman rollerini benimserken; yönetimi devralacak kişi bu süreçte, henüz bir rolünün olmaması, yöneticiye yardımcı statüsüne gelmesi ve en sonunda lider konumuna geçmesi gibi aşamalardan geçer (Kula, 2003, s.678). Yönetimi devralacak yönetici

adaylarının yetiştirilmesi çok önemlidir. Yeni iş alışkanlıkları ile ilgili eğitim sağlamak, belirsizliği azaltacak ve uyumluluğu ve sorumluluğu arttıracaktır. En iyi çalışanlar sorumluluk alan, değişime uyum sağlayan ve işlerinden çok becerilerine sadık olan kişilerdir (http://www.ailesirketleri.com/haber/haber_detay.asp?haber_id=171). Sadece yönetimi devralacak aile üyeleri değil, diğer aile üyeleri de ilke olarak en alt seviyeden işe başlamalı ve mümkün olduğunca fazla kademedeki çalışarak işin bütününe hakim olmalıdır (Tosuner). İyi bir eğitim almış olmak, yurtdışında okumuş olmak, lisan bilmek yeterli olmayacaktır. İş deneyimi kazanmaları, kişisel gelişimlerini sürekli sağlamaları, kendilerini geliştirmeleri gerekir. Tecrübe kazandıkça işe hakim olmak ve yönetmek daha kolay olacaktır (Arıdur, 2006). Bu durum yönetici konumuna gelen aile bireyini, şirketin direkt veya dolaylı olarak denetlemesinde, önemli yatırım kararlarına yön verebilmesinde ve yeni projeler üretmesinde daha etkin ve şirketi daha verimli bir konuma getirecektir (Yılmaz A.).

Daha önceki konularda da değinildiği gibi, iş ve aile ilişkisinin üst üste geldiği aile şirketlerinde akrabalık bağı başka bir ifadeyle kan bağı, yönetimi zorlaştıran önemli faktörlerden birisidir. Burada akraba kavramıyla girişimcinin eşi, kız ve erkek çocukları, annesi, babası, amcası, teyzesi, kuzenleri ve evlilik yoluyla aileye katılan herkes kastedilmektedir. Şirketin kuruluşunu izleyen ilk yıllarda akrabalar arasındaki çok yönlü işbirliği şirketin başarısı üzerinde çok önemli bir rol oynarken, şirketin büyümeye başladığı ve ilişkilerin karmaşık hale geldiği sonraki yıllarda iyi yönetilemeyen bu ilişkilerde çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır (Uluyol, 2005a). (Aile Şirketlerini çıkmaza götüren bu çatışmaların nedenleri arasında; aile üyelerinin beklenti ve çıkarlarının birbirleriyle uyuşmaması, güç ve otorite paylaşımından kaynaklanan anlaşmazlıklar sıralanabilir (Kocaman, 2006).

Aile şirketlerinde akrabalık bağı bulunan kişilerin şirketteki pozisyonları genelde bilgi ve yetenekleri doğrultusunda değil, girişimciye olan yakınlığı ve verdiği güvene göre tespit edilmektedir. Bu kişilerin akrabalık bağının bulunmasından dolayı işten atılma korkusu yoktur. Bu nedenle bazı aile üyeleri etkin bir çalışma sergileyememekte, şirkete ara sıra veya geç gelme davranışı gösterebilirler. Bu durumun sonucunda da ücretleme ve terfi sisteminde adaletsizliğin yaşanmasına neden olmaktadır. Şirketin

geleceği için akrabalıktan kaynaklanan sorunların çözümlenmesine yönelik önlemler alınmalı, kişilerin değil şirketin önemli olduğu hissettirilmelidir (Karpuzoğlu, 2001, s.58).

İngiliz İktisatçı Alfred Marshall, “Bir işletmeyi dede kurar, baba büyütür, oğul korur, torun sanat tarihi okur” diyerek şirketlere dört nesillik bir yaşam süresi biçmiştir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s.120). Fakat aile şirketlerinin birçoğu ikinci jenerasyona geçemezken, üçüncü jenerasyona geçenler çok az sayıdadır. Bu durumun nedenleri arasında finansal sıkıntılar, piyasalardaki sürekli değişim, aile içi anlaşmazlıklar gibi olumsuzluklar sayılabilir. Aile ve işin bir sonraki nesle aktarılması sosyal, ekonomik, politik, kültürel vb. faktörler ile rekabet, enflasyon, kar payı, gelişen ve değişen teknoloji, yeni müşterilerle ilgili beklentiler gibi konular dikkate alınarak nesilden nesile geçer. Sürekliliğini korumayı başarmış aile şirketlerinde birinci jenerasyondan ikinci jenerasyona geçilirken girişimcinin işi yapma yöntemleri ve kuralları genelde ikinci jenerasyonlara adapte edilir. Bu durum şirketin büyümesiyle sonuçlandığında üçüncü jenerasyon şirketin yapısını korumaya çalışır. Eğer ikinci jenerasyon büyümeyi sağlayamazsa, üçüncü jenerasyon bunun nedenlerini saptamaya ve çözüm bulmaya çalışmalıdır (Karpuzoğlu, 2001, s.63-65).

5.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler

Aile üyesi olmayan çalışanların statüleri; personel statüsü, profesyonel yönetici statüsü, ortak ve danışman statüsü olmak üzere dört başlık altında incelemek mümkündür (Karpuzoğlu, 2001, s.65).

5.2.1. Personel Statüsü

Ücret karşılığı işletmeye fiziksel veya düşünsel emeğini katan ve işgören/personel olarak adlandırılan çalışanlar, diğer şirketlerden farklı olarak aile şirketlerinde işletmenin kuruluşundan itibaren kurucu ortağın yanındadır ve bu

sadakatleri bu personele yüksek gelir ve ek sosyal bazı haklar olarak döner. Bu kişilerin örgütsel bağlılıkları yüksektir ve şirketi sahiplenirler. Şirket ve işle ilgili konularda kendilerini sorumlu tuttıkları için aile bireylerine yakındır, yönetim tarafından güvenilir kişiler olarak görülürler (Karpuzoğlu, 2001, s.65-66).

Aile şirketlerinde yeni nesil yöneticisinin gelmesi, aileden olmayan personel tarafından önyargıyla karşılanır. Bu durumda, aile büyüğü yöneticinin kararının sebeplerini anlatması ve bu kararındaki gerekçeleri vurgulaması önem kazanır. Yeni nesil yöneticiler girişiminde, şirketin genel görüşünü etkileyen anahtar, işletme personelidir. Personeli memnun eden, onlara yeni olanaklar ve daha iyi gelecek sunan kariyer atamaları, personel için olumlu deneyimlere, şirket içinse daha olumlu bir bakış açısıyla sonuçlanır. Fakat personele tutamayacakları sözleri vermemelidir.

Yeni nesil yöneticilerin gelmesi kadar, yeni nesil personelin de şirkette çalışmaya başlaması da önemlidir. Özellikle yeni nesil personel için kariyer planlaması şirketin geleceği için en az aileden olan yeni nesil kadar kilit bir noktadır (http://www.ailesirketleri.com/haber/haber_detay.asp?haber_id=171). Kariyer planlama, bireyin, meslek, örgüt, iş atamaları ve kendini değerlendirme ile ilgili bilinçli olarak yaptığı seçimleri kapsar. Şirketler kariyer yönetimi sayesinde, personelin kariyer planlarına ulaşmasına destek olur. Bireylerin değer ve yeteneklerine uygun işlerde istihdam edilmesi, bireysel ihtiyaç ve amaçlar ile örgütsel ihtiyaç ve amaçlar bütünleşmesini sağlar. Bunun sonucunda da personelde iş tatmininin artması, örgütte ise etkinlik ve verimliliğin artması sağlanmış olur (Erdoğmuş, 1999, s.65-66). Bunun yanında şirketlerin iş tanımlarını yeni nesle ve personele belirtmesi, yöneticinin, personelin yetenek ve kapasitelerini daha iyi anlamasını sağlayacaktır (http://www.ailesirketleri.com/haber/haber_detay.asp?haber_id=171).

Aile şirketlerinde iş değerlerinin ön plana alınması, kurumsallaşmanın sağlanması ve personelin örgüte karşı güçlü bir bağlılık duyabilmesi için, personel seçme ve yerleştirme, terfi, eğitim, kariyer planlama, ücretleme ve performans değerlendirme sistemlerinin kurulması gereklidir (Karpuzoğlu, 2001, s.188).

5.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü

Şirketlerin büyümesi, teknolojinin ilerlemesi, personel ve işveren arasında ortaya çıkan sorunlar...vb. nedenler sonucunda mal sahibi yöneticilerin ne eğitimlerinin ne de yeteneklerinin yeterli gelmemesi, yönetime profesyonel yönetici getirilmesinin en önemli nedeni olmaktadır (Aydın, 1985, s.105).

Şirket yönetimindeki profesyonel yöneticilerin, tarafsız olabilme, esnek düşünebilme ve rasyonel karar alabilme yetenekleri gibi özellikleri sayesinde şirketin büyümesine, kâr elde etmesine katkısı büyüktür (Aydın, 1985, s.117). Bunların yanında, profesyonel yöneticilerin pazarlama, finansman, reklam, muhasebe, hukuk, insan kaynakları ve eğitim gibi konularda teorik ve pratik bilgilere sahip olmaları da şirketin büyümesine ve kurumsallaşmasına katkıda bulunacaktır. Profesyonel yönetici, yöneticilik eğitimi alan, yöneticiliği meslek edinen ve yöneticilik işinden para kazanan; işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı işleri yapan ve bu hizmetleri karşılığında para alan kişidir (Karpuzoğlu, 2001, s.66).

Mal sahibi yöneticiler genellikle kendilerinden daha deneyimli, bilgili ,zeki ve işe daha hakim gördüklerinden kendilerini aşan yöneticilerle çalışmakta zorlanırlar (Us). Çoğu zaman profesyonel yöneticilerin yönetime getirilmesini sakıncalı bulurlar. Bunun ilk nedeni, profesyonel yöneticilerin kendileri kadar bağlılıkla çalışmayacağıdır. Profesyonel yöneticinin istenen başarıyı gösterememesi veya şirketin geleceğinin tehlikeye atması durumunda başka bir şirkete geçmesi mümkündür. Doğal olarak, mal sahibi yöneticinin böyle bir şeyi düşünmesi söz konusu değildir (Aydın, 1985, s.106). Fakat mal sahibi yöneticilerin profesyonel yöneticiyi sağladığı kâr nedeniyle, kârdan pay vererek ödüllendirmesi, yetki ve sorumluluk vermesi profesyonel yöneticiyi motive edecek ve daha bağlılıkla çalışmasını sağlayacaktır (Uras, 2004).

Aile şirketi sahiplerinin, profesyonel yöneticilerin yönetime getirilmesini sakıncalı bulmasının ikinci nedeni ise, profesyonel yöneticilerin zarar rizikosunun olmamasından dolayı etkin kararları alamayacakları görüşüdür. Çünkü profesyonel

yöneticinin yanlış bir karar almasından dolayı uğrayacağı maddi zarar doğrudan mal sahibine yansır. Buna karşılık profesyonel yöneticinin uğrayacağı maddi zarar aynı ağırlıkta olmayacaktır. Diğer bir neden de, profesyonel yöneticilerin deneyimlerinin kendileri kadar olamayacağı görüşüdür. Fakat buna neden olan, tüm kararları kendisinin vermesi gerektiğini düşünen mal sahibi yöneticilerin, profesyonel yöneticilere bu konuda deneyim imkanı tanımamasıdır. Bunun sonucunda da profesyonel yöneticiler alacağı kararlarda ürkek bir tavır takınacak veya karar veremeyeceklerdir (Aydın, 1985, s.107).

Mal sahibi yöneticilerle profesyonellerin anlaşması, iletişimi, aynı hedef doğrultusunda yürütmeleri, mal sahibi yöneticilerin işi tamamen olmasa da devretmeleri ve kararları profesyonellere bırakmaları hem şirket için hem de profesyonel yöneticiler için olumlu sonuçlar getirecektir (Arıdurdu). Aksi takdirde, profesyonel yöneticilerin, diğer şirketleri tercih etmelerine, şirkette kalan profesyonel yöneticilerin de moralsiz ve motivasyonsuz çalışmalarına bunun sonucunda da verimsiz yöneticiler olmalarına neden olacaktır (Karpuzoğlu, 2001, s.182). Ayrıca bu durum şirketin teknolojik gelişmeleri takip etmesini zorlaştıracak, bilimsel yönetim tekniklerinden yararlanmasını önleyecek ve büyüme hızını düşürecektir.

5.2.3. Ortak Statüsü

Şirketin mevcut sermaye ile amaçlarına ulaşması mümkün olmadığı durumlarda aile dışından ortak alarak; yeni ürün geliştirme, teknolojik değişim ve pazar payını arttırmak amacıyla işletmeye sıcak para akışı sağlama yoluna gidilebilir. Aileden olmayan ortak ile girişimcinin bakış açılarındaki farklılık, şirketin geleceği üzerine birbirini tamamlayacak şekilde bütünleşirse şirketin geleceğini olumlu yönde etkiler. Aksi takdirde çatışma ortamının oluşmasına neden olur. Ortaklık statüsünde olan kişiler aile kültürünün işe yansıdığını görür ve genelde bu durumu kabullenir (Karpuzoğlu, 2001, s.68).

Çoğu aile şirketinin girişimcileri sermaye artırımına giderken, otorite ve prestijinin daralmasını düşünerek, dışarıdan yeni ortaklar almak yerine gerekli sermayeyi kendi çevresinden veya mali kurumlardan bulmaya çalışır. Mali kurumlardan sağlanacak kredi kendi öz sermayesine bağlı kalacağından şirketin büyümesini engelleyici bir durum ortaya çıkarır. Aile şirketlerinin dışardan ortak almak istememelerinin başlıca nedenleri arasında; yönetim ve kontrol yetkisinin daralması, hızlı karar alma avantajının yok olacağı, aile bütünlüğünün sarsılacağı ve uyumun bozulacağı düşüncesinin hakim olması ve şirketin sırlarının ortaya çıkması yer alır (Aydın, 1985, s.89-99). Bu nedenlerin altında güven duygusu yatmaktadır. Mal sahibi yöneticilerin büyük bir bölümü ticari hayatta akraba ve arkadaşları dışında kimseye güvenilemeyeceği görüşündedir (Aynı, s.112).

5.2.4. Danışman Statüsü

Aile şirketleri, daha önceki konularda da değinildiği gibi, kapalı sistem özelliği taşımaktadır. Bu yüzden birçok aile şirketi kurumsal bilgileri paylaşmak istememekte ve herhangi bir örgütsel sorunla karşılaşıldığında da dışsal destek almaktansa aile içinde çözmeye çalışmaktadır (Şimşek, Öğüt ve Emimi, 2004, s.8). Aile şirketleri bunu bir danışmanlık konusu olarak görmemekte, bir çoğu profesyonel yardım almaktan kaçınmaktadır(<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklhab/11ekl.htm>). Aile şirketi sahiplerinin danışmanlık hizmeti almak istememelerinin başlıca nedenleri; danışmanlara güven duymamaları, hizmetin pahalı bulunması ve yönetim danışmanlarının tam olarak ne işe yaradıklarını bilmemeleridir (Çapraz ve diğerleri, 2006, s.346). Oysa aile dışından profesyonel bir kişi, yönetimin yanlışlarını, eksikliklerini daha iyi gözlemler ve bunları objektif olarak değerlendirir (Uras, 2004a)

Danışmanlar; hukuk, muhasebe, yönetim ve finansman gibi konulardaki uzmanlıklarını anlaşma yaptıkları şirketlere taşır, bu şirketlerin sorunlarını tespit ederek çözüm yolları önerir. Aile şirketlerinin danışmanlığını yapan kişiler ise, bir yandan işletme sisteminin kurucusu veya geliştiricisi rolünü üstlenirken, bir yandan da aile terapisti rolünü üstlenmek zorundadır (Karpuzoğlu, 2001, s.68). Çünkü her ne kadar

şirketin işleriyle ilgili danışmanlıkla aile işleriyle ilgili danışmanlık farklı şeyler olsa da, kesin çizgilerle birbirinden ayrılmış değildir (<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklhab/11ekl.htm>). Aile şirketleri danışmanları seçerken, danışmanın ailenin kişisel dostu olmamasına, aile şirketinin kültürünü göz önünde bulundurmasına dikkat etmelidir. Bunun yanı sıra etkin bir danışman da, şirketin yeni nesle devredilme şekli ve zamanı hakkında; aile bireylerinin birbirleriyle ve diğer çalışanlarla diyalogları, çalışanların aileden beklentileri gibi konularda bilgi sahibi olmalıdır. Stratejiler geliştirirken, ailenin ve şirketin kültürünü göz önüne almalı, aile ve iş ayrımının nasıl yapılabileceğini saptamalıdır (Karpuzoğlu, 2001, s.68-69).

Aile şirketlerinde kuruculara ve yöneticilere göre danışmanların en büyük eksikliği, şirketlerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmamalarıdır. Diğer bir şikayet ise, danışmanların mevcut sorunlara odaklanmak yerine yönetici veya kuruculara işi nasıl yönetmeleri hakkında birçok kitabi bilgiler vermeleridir. Bu durum danışmanlık hizmeti alanlarda tatminsizlik yaratır. Çünkü sunulan öneriler ihtiyaca yönelik olmamaktadır. Buradaki asıl sorun; danışmanların aslında işlemsel düzeyde olan problemleri stratejik düzeyde algılayarak, bu düzeyde çözüm önerileri geliştirmeleridir (Çapraz ve diğerleri, 2006, s.346).

Aile şirketlerinin danışmanlardan en iyi şekilde yararlanabilmesi için şirketin hangi alanda yetersiz olduğu ve hangi konularda bir danışmanın tarafsız önerilerine ihtiyaç duyduğuna doğru karar verilmelidir (Karpuzoğlu, 2001, s.69).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTE BAĞLILIK

Aile şirketleri ile diğer şirket türlerinin sürekliliğinde ve başarısında önemli bir yeri olan örgüte bağlılık, çalışanların çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendini sorumlu hissetmesi; örgüt içindeki varlığını sürdürmek istemesi durumunu ifade eder. Örgüte bağlılık üzerinde birçok araştırmalar yapılmıştır. Zaman içerisinde bağlılığın tanımında ve bağlılığın belirlenmesinde kullanılan ölçekler üzerinde değişiklikler yapıldığı da görülmektedir (Esatoğlu, Sarp ve Karagöz, 2004, s.320).

Bu bölümde, örgüte bağlılık kavramı, tanımı, sınıflandırılması, örgüte bağlılığı etkileyen faktörler, örgüte bağlılık süreci, iş yaşamında örgüte bağlılığın önemi, örgüte bağlılığın sonuçları ve örgüte bağlılığın gelişimini sağlayan araçlar ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

1. ÖRGÜTE BAĞLILIK KAVRAMI

Bağlılık, bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Balay, 2000, s.14).

Bir örgütün devamı, personelin örgütten ayrılmamasıyla mümkündür. Örgüte bağlılık beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavramın; ilk olarak, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle; ikinci olarak iş tatmini, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel durumlarla; üçüncü olarak ise, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi personelin işine ve rolüne yaklaşımıyla; dördüncü olarak, yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve

eğitim gibi kişisel özellikleriyle ve son olarak da, bireylerin sahip olduğu örgüte bağlılık kestiricilerinin bilinmesiyle yakından ilişkili olmasıdır (Bayram, s.126). Kısaca rgte bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güçtür (Işcan ve Naktiyok, 2004). 1950’li yıllardan günümüze birçok araştırmacının, örgüte bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Günümüzde bu çalışmalar önem kazanmıştır. Bunun nedenleri;

1. Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
2. Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun ortaya konması,
3. Örgüte bağlılığı yüksek olanların, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
4. Örgüte bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
5. Örgüte bağlılığın fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir (Bayram, s.127).

Çalışanların rgte bağlılıkları, örgütle birlikte geleceği paylaşmanın önemli nedenlerinden biri olarak görülebilir. Bağlılığın rgt sisteminin temel dinamiklerini paylaşmada ve birlikte hareket etmede önemli bir etkisi olduğu söylenebilir (Gümüş, Hamarat ve Erdem, 2003, s.996).

2. ÖRGÜTE BAĞLILIK TANIMLARI

Örgüte bağlılık kavramının tanımı üzerinde henüz fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu yüzden birbirinden farklı birçok örgüte bağlılık tanımıyla karşılaşılması mümkündür (Bayram, s.128).

Örgüte bağlılık, çalışanın çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, kurumun ilke, amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütün kazançları için çaba göstermesi ve örgütte çalışmayı

sürdürme isteğinin ölçüsüdür. Kısaca, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olması için gösterdiği ilgidir (Özsoy, Ergül Ş. ve Bayık).

Başka bir ifadeyle örgüte bağlılık, çalışanların, çalıştığı örgüte karşı sadakatini gösterme tutum ve davranışdır. Örgüte bağlılık, çalışanın inançlarının, hedeflerinin, amaç ve değerlerinin örgütle uyuşmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür (Truckenbrodt, 2000, s.234). Paksoy örgüte bağlılığı, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarına üstün görmesi hali, olarak tanımlamıştır. (Paksoy, 1999, s.8).

Balay, örgüte bağlılığı, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır (Balay, 2000, s.18).

Mowday, Porter ve Steers örgüte bağlılığı kısaca, çalışanın örgüte hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlamışlardır (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005, s.34). Ayrıca birçok çalışmada kullanılan 7li likert tipli onbeş sorudan oluşan Örgüte Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire-OCQ)'ni geliştirmişlerdir (Esatoğlu, Sarp ve Karagöz, 2004, s.321).

Örgüte bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşerek, o örgüte güçlü bir bağlılık duymasdır (Payne ve Huffman, 2005, s.159). Diğer bir ifadeyle, bireyin örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçları başarmaya yönelik gönüllü olarak çaba harcaması, örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duymasdır (Karacaoğlu, 2005, s.57).

Tüm bu tanımlamalar, örgüte bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Bu nedenle örgüte bağlılık tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık gösteren bireyler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete

bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır.

Tutumsal bağlılık ise, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Bayram, s.129). Mowday ve diğerleri tutumsal bağlılığı şu şekilde ele almıştır: “Tutumsal bağlılık yaklaşımı, insanların örgütle ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerinde yoğunlaşır. Birçok açıdan, bireylerin kendi değerlerinin ve hedeflerinin örgütün değer ve hedefleriyle benzer-uyumlu olduğunu gördükleri bir düşünce seti olarak değerlendirilebilir”(Yıldırım, 2002, s.2). Tutumsal bağlılık üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Bayram, s.129).

3. ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgüte bağlılık kavramı yukarıda da görüldüğü gibi pek çok şekilde tanımlanmış, bu çeşitlilik kavram üzerinde karışıklık yaratmış, ancak bu durum örgüte bağlılığı ölçme çabalarının bir sonucu olarak değerlendirilmiştir (Gümüş, Hamarat ve Erdem, 2003, s.988). Örgüte bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için çeşitli yaklaşımlar sınıflandırılmıştır.

3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni örgüte bağlılığı üç başlık altında ele almıştır. Buna göre moral (pozitif) bağlılık (moral involvement), değişim ilişkisine dayalı (nötr) bağlılık (calculative involvement) ve uzaklaştırıcı (negatif -yabancılaştırıcı) bağlılıktır (alienative involvement).

Moral-pozitif bağlılık, örgütün amaç, değer ve normlarının içselleştirilmesine bağlı olarak örgüte doğru olumlu ve yoğun bir yönelimi ifade eder (Ergül B.,s.7). Ayrıca örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman

gerçekleşir.Yani birey, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2000, s.20).

Değişim ilişkisine dayalı (nötr) bağlılık ise, örgütle iş gören arasındaki bir değişim ilişkisine dayanır. İş görenler, örgüte yaptıkları katkının karşılığında almış olduklarının adil ve yeterli olduğunu algılamaları durumunda örgütte kalmaya devam edeceklerdir.

Son olarak uzaklaştırıcı (negatif) bağlılıkta ise, örgüte karşılık olumsuz bir yönelimi ifade eder. Bu bağlılık bireysel davranışın sınırlandığı durumlarda ortaya çıkar (Ergül B.,s.7). Birey bu bağlılıkta, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000, s.20).

3.2. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener, araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kurumsal modelin kurucusudur.

Wiener'e göre araçsal bağlılık, hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif-moral bağlılık ise, değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, içselleştirilmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlar. Böylece araçsal güdüleyici eylemler kişinin kendisine yönelimli iken normatif güdüleyici eylemler örgütsel eğilimler taşır.

İş gören ve örgüt arasında değişimsel bağlılık (exchange commitment) olarak da adlandırılan araçsal bağlılıkta örgüt, iş görenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte iş görenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi (yarar/katkı oranı), bir dereceye kadar dengede veya iş görenin lehine olduğu sürece iş gören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır.

Örgüte psikolojik bağlılık ise, araçsal olmayan ve iş görenin örgüte duygusal bağlılığıdır. İş gören bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir. Bu bağlamda örgüte bağlılık, diğer bir deyişle, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık; amaç ve değerler ile ilişkisinde bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasıdır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilmektedir. Örgütsel özdeşleşme burada örgüte bağlılıkla eşdeğer anlamda kullanılmıştır (Ergül B.,s.8; Balay, 2000, s.20-21) Normatif bağlılık, ailede ve kültürde gerçekleşen erken sosyalleşme sürecinde ve örgüte yeni katılma sürecinde bireylerin hissettikleri baskılarla oluşur (Yıldırım, 2002, s.16). Böylece davranışsal eylemler bu gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla yöneltildiğinde, artık başlangıçta dayandıkları destekleyici veya cezalandırıcı bağlantıya dayanmazlar (Ergül B.,s.8; Balay, 2000, s.21)

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, Etzioni'nin sınıflandırmasıyla Wiener'in sınıflandırmasının benzer anlamlar taşıdığı görülmektedir. Etzioni'nin sınıflandırmasında yer alan pozitif (moral) bağlılık ile Wiener'in sınıflandırmasındaki örgüte bağlılık; Etzioni'nin değişim ilişkisine dayalı (nötr) bağlılığı ile Wiener'in araçsal bağlılığı benzer niteliktedir.

3.3. Kanter'ın Sınıflandırması

Kanter, birçok bağlılık çeşidinin ortaya çıkmasının nedenini, örgütün çalışanlara yüklediği değişik davranış gerekliliklerine bağlamıştır. Kanter'e göre, zorunlu bağlılık (continuance commitment), yakın ilişki bağlılığı (cohesion commitment), denetim bağlılığını (control commitment) olmak üzere üç çeşit örgüte bağlılık vardır.

Zorunlu bağlılık, örgütün yaşaması için iş görenin kendini adamasıdır. Diğer bir deyişle, iş görenlerin örgütten ayrılamayacak derecede örgüt için kişisel özveride bulunmaları ve yatırım yapmalarıdır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak iş görenler açısından çok maliyetli hale gelir.

Yakın ilişki bağıllığı, bir örgüt içersindeki sosyal ilişkilere bağıllıktır. Örgütler, iş görenlerin yakın ilişkiler geliştirmeleri için bazı sosyal törenler düzenleyerek bu bağıllığı arttırmaya çalışırlar.

Denetim bağıllığı ise, bireyin, davranışları yönlendiren örgütün normlarını benimsemesidir. Bu bağıllığın ortaya çıkması, bireyin örgütün norm ve değerlerini kabul etmesine bağılıdır.

Kanter yukarıda açıklanan bu üç tür bağıllığın birbirleriyle ilişki içinde olduğunu ve birinin varlığının diğerini güçlendirdiğini ileri sürmüştür (Ergül B., s.7)

3.4. Mowday'in Sınıflandırması

Mowday ve diğerleri, tutum olarak bağıllık ve davranış olarak bağıllık ayırımını yapmışlardır. Tutumsal bağıllık, kişinin örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirir. Davranışsal bağıllık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağıllığından kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalarda, her iki tür bağıllık arasında dönüşümlü bir ilişkinin olduğunu ileri sürülmüştür. Buna göre bağıllık tutumu, bağıllık davranışlarına götürürken, bu davranışlarda dönüşte bağıllık tutumlarını kuvvetlendirir (Bayram, s.131-132; Balay, 2000, s.24).

Davranışsal bağıllıkta bireyin örgüte bağıllığını, geçmişteki yatırım (Sunk cost) eylemlerine bağılı olup olmaması belirlemektedir. Böylece birey örgüte bağlanmaktadır, çünkü ayrılmasının ona pahalıya mal olması olasılığı yüksektir. Tutumsal bağıllık ise, bireyin örgüte dönük daha olumlu eğilimleri olarak görülür. Burada örgüte bağıllık, iş görenin belli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamında ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre birey, örgütteki üyeliğini koruyarak onun amaçlarını başarmaya çalışır (Balay,2000, s.24-25; Ergül B., s.9).

3.5. Buchanan II'nin Sınıflandırması

Buchanan II örgüte bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendirmiş ve bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlamıştır.

Bu sınıflandırmaya göre bağlılık, özdeşleşme, sarılma ve sadakat olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Özdeşleşme; kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesini, sarılma; kişinin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasını, sadakat ise; örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir (Balay,2000, s.24; Ergül B., s.9).

3.6. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977) örgüte bağlılığı, bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir.

İş görenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini örgüte adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir (Balay, 2000, s.23; Bayram, s.131).

3.7. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly III ve Chatman (1986), bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadır:

- *Uyum:* Bu boyutta bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta ödüllerin çekiciliği ve cezaların iticiliği söz konusudur.
- *Özdeşleşme:* Burada bağlılık, bireylerin örgütteki diğer kişilerle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmaları ve bu ilişkiyi devam ettirmeleri için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır (Bayram, s.130). Kısaca özdeşleşme, birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağı oluşturan, başka ifadeyle örgüte bağlılığı sağlayan, mekanizmalardan biridir (Tak ve Aydemir B., 2004, s.59).
- *İçselleştirme:* Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler, iş dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir (Balay, 2004, s.23; Bayram, s.130).

3.8 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması (Üç Boyutlu Bağlılık Modeli)

Allen ve Meyer, örgüte bağlılığı, duygusal bağlılık (affective commitment), devam bağlılığı (continuance commitment) ve normatif bağlılık (normative commitment) olmak üzere üç yaklaşımla ele alarak tanımlamışlardır. Balay, 2004, s.21) Bu üç yaklaşımda da, çalışanın örgütte devam edip etmemesine yönelik karar vermesini içeren, çalışanla örgüt arasındaki psikolojik bir bağı olduğunu ifade etmişlerdir (Abbott, White ve Charles, 2005, s.532).

Allen ve Meyer'in üç yaklaşımından ilki duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanmasını ve örgütle bütünleşmesini ifade eder (Williams). Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduğundan değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Balay, 2000, s.22). Duygusal bağlılık, örgütle özdeşleşmeyi ve o örgüte ait olduğunu hissetmeyi içerir. Duygusal bağlılığın oluşmasında, kişisel özellikler, yapısal özellikler, işle ilgili özellikler ve iş yaşantıları etkili olmaktadır. Meyer, Allen ve Smith duygusal bağlılıkla en tutarlı ve güçlü ilişkinin iş deneyimleriyle ilgili olduğunu saptamışlardır (Yıldırım, 2002, s.7-8). Bunun yanında, üst yönetimin çalışanların fikirlerine saygı göstermesi ve onlara adil

davranması, çalışanların karar almaya katılımı, örgütteki çalışanlar arasındaki samimi ilişkiler, kişinin örgüte güven duyması gibi faktörler duygusal bağlılığa olumlu yönde etki etmektedir (Balay, 2000, s.75-76).

İkinci yaklaşım ise devam bağlılığıdır. Devam bağlılığı, çalışanın örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütten ayrıldığında kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerinin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkar (Yıldırım, 2002, s.8). Bu yaklaşım örgüte bağlılığı, ödül-maliyet açısından da ele almaktadır. Buna göre, çalışanın, maliyetine göre daha fazla ödül görmesi, onun örgüte karşı duyduğu devam bağlılığının artmasını sağlayacaktır (Balay, 2000, s.22). Uygun iş seçeneklerinin olmaması veya mevcut iş seçeneklerinin sınırlı olması, sağlık, aile meseleleri ve emekliliğe yakın olma gibi zorlayıcı nedenlerden dolayı çalışanlar örgüte karşı devam bağlılığı gösterebilmektedir (Bayram, s.133). Bunların yanı sıra, yaş, cinsiyet, örgütteki çalışma süresi, kariyer olanakları, medeni durum, eğitim, beceriler gibi faktörler de devamlılık bağlılığına etki etmektedir (Balay, 2000, s.76–79).

En son yaklaşım da normatif bağlılıktır. Çalışanın örgüte karşı yükümlülüklerini ifade eder (Williams). Bu bağlılık, çalışanın, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, örgütte kalmayı doğru ve ahlaki olduğuna inanması nedeniyle oluşturduğu sorumluluk duygusunun sonucu olarak ortaya çıkar (Balay, 2000, s.22; Yıldırım, 2002, s.8). Aynı zamanda kişiler bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Mal sahibi yöneticinin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir dönemde işe alması veya örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçlu olduğunu düşünmeleri kişileri o örgüte normatif bağlılık göstermelerine neden olur (Bayram, s.133). Ayrıca Meyer ve Allen'e göre normatif bağlılık, bireyin örgüte giriş öncesindeki (ailesel/kültürel sosyalleşme) ve girişi sonrasındaki (örgütsel sosyalleşme) yaşamından etkilenmektedir (Balay, 2000, s.79). Bu bağlılıkta kişi, örgütten ayrılması sonucu ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir (Bayram, s.133).

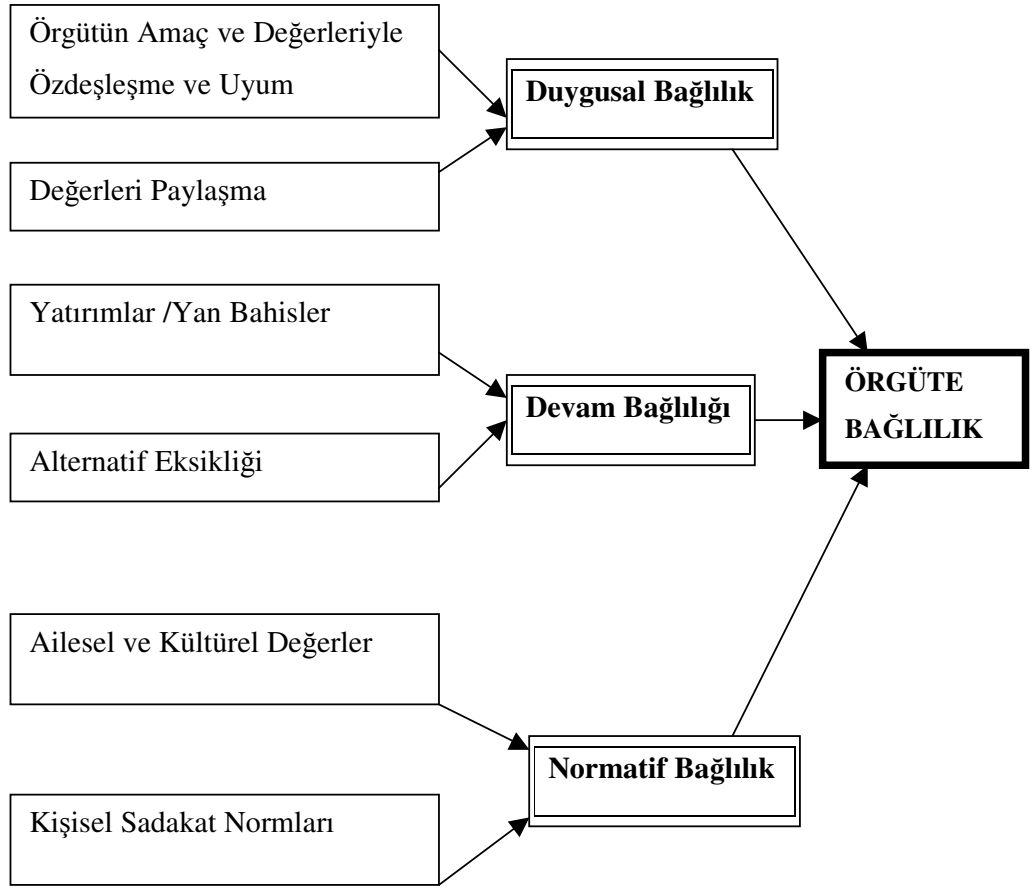
Allen ve Meyer'e göre, bir çalışanın örgütle olan ilişkisi yukarıda anlatılan bu üç yaklaşımın bir arada düşünülmesiyle mümkündür. Bu görüşlerine dayanarak, "Üç

Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modelini” geliştirmişlerdir. Bu modele göre, çalışanlar üç bağlılık boyutunu değişen derecelerde yaşayabilir, her boyut farklı yaşantılar sonucu ortaya çıkar (Yıldırım, 2002, s.7–8). Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (Bayram, s.133).

Yukarıda ele alınan bazı araştırmacıların örgüte bağlılık sınıflandırmaları incelendiğinde, Allen ve Meyer’in geliştirmiş olduğu üç boyutlu örgüte bağlılık modelinde yer alan duygusal, devam ve normatif bağlılık yaklaşımlarını içerdiği görülmektedir. Örneğin, Wiener’in araçsal bağlılığı, Mowday ve diğerlerinin davranışsal bağlılığı ve Kanter’ın zorunlu bağlılığının Meyer ve Allen’in devam bağlılığını içerdiği söylenebilir. Yine O’Reilly ve Chatman’in özdeşleşme ve içselleştirme sınıflandırması, Mowday’ın tutumsal bağlılığı, Kanter’ın yakın ilişki bağlılığı ve denetim bağlılığı yaklaşımlarının Meyer ve Allen’in duygusal bağlılığını içerdiğini söylemek mümkündür.

Wiener’in örgütsel bağlılığı tanımında vurgulamış olduğu, “örgütün amaçları ve ilgilerini karşılayacak biçimde eylemde bulunmak için içselleştirilen normatif baskıların bütünlüğü” ifadesi Meyer ve Allen’in normatif bağlılık yaklaşımı içermektedir (Yıldırım, 2002, s.4).

Allen ve Meyer’in modeli mevcut literatürde bağlılığın kavramsallaştırılmasındaki yaygın temaların benzerliğinden yola çıkarak geliştirilmiştir. Bu yüzden, araştırmada kullanılan ölçüm sonuçlarını düzenleyerek, onları birleştirme olanağı sunmaktadır(Yıldırım, 2002, s.6). Allen ve Meyer’in üç boyutlu örgüte bağlılık modeli Şekil 1 ‘de verilmiştir.



Şekil 1. Üç Boyutlu Örgüte Bağlılık Modeli

Kaynak: Güçlü, Hatice. “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi SBE, 2006, s.16.

4. ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi, daha önce de ifade edildiği gibi, bireylerin sadakatine, çalışmasına, özverisine ve örgüte duyduğu bağlılığa bağlıdır (Özdevecioğlu, 2003, s.120). Bu nedenle örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin incelenmesinin büyük önem taşıdığı görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda, örgüte bağlılığı etkileyen ve belirleyen birçok faktörlerin olduğu saptanmıştır. Birçok araştırmacı, bu faktörleri çeşitli başlıklar altında sınıflandırmış ve hangi faktörlerin örgüte bağlılığa daha çok etkisi olduğu konusunda farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Schwenk örgüte bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde sınıflandırırken (Balay, 2000, s.51); Mathieu ve Zajac, 1967 ile 1986 yılları arasında örgüte bağlılık ile ilgili yayınlanmış 174 araştırma üzerinde yapmış oldukları meta-analizde, örgüte bağlılığı etkileyen faktörleri, kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, rolle ilgili özellikler, örgütsel özellikler ve grup-lider ilişkileri olmak üzere beş başlık altında toplamışlardır (Ergül B., s.10).

Hangi faktörlerin örgüte bağlılığa daha çok etkisi olduğu konusunda, Koch ve Steers demografik faktörlerin; Morris ve Sherman örgütsel faktörlerin bağlılığa daha güçlü şekilde kestirdiğini ortaya koymuştur. Buchanan II ise her iki faktör grubunun eşit derecede etkili olduğunu saptamıştır. Diğer yandan Oliver, demografik faktörlerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin göreceli olarak daha az; örgütsel ödüllerin ve iş değerlerinin ise örgüte bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda da, katılımcı değerler sergileyen çalışanların yüksek düzeyde; güçlü araçsal değerlere sahip olanların ise, göreceli olarak daha düşük düzeyde bağlılık gösterdiği sonucuna varmıştır (Balay, 2000, s.51-52).

Örgüte bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve psikolojik olarak ele alınacaktır.

4.1. Kişisel – Demografik Faktörler

Kişisel özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştıran pek çok araştırmada; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, örgütte çalışma süresi gibi özellikler ele alınmıştır.

Yaş ile örgüte bağlılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle devamlılık bağlılığı ile ilişki içerisinde olduğu görülmüştür (Ergül B., s.10). Yaştaki artış iş sistemlerinde değerli kaynakların birikmesi demektir. Çalışanın, örgüt değiştirme istediğini azaltır. Çünkü uzun yıllar bir örgütte çalışanlar, kendilerine özgü iş tutumları, iş arkadaşlıkları ve değerleri geliştirirler ve yeni bir örgütte uyum sorunu yaşama ihtimalleri yüksektir. Diğer yandan yeterli derecede mesleki yatırım yapmamış olan genç çalışanların, daha yaşlı çalışanlara göre daha az örgüte bağlılık gösterdiği (Balay, 2000, s.56); çalışmaya daha az önem verdikleri ve bunun sonucunda da işe bağlılıklarının da daha yaşlı çalışanlara göre az olabileceği anlaşılmıştır (Karacaoğlu, 2005, s.58). Bunun yanı sıra, yaş ilerledikçe, iş görenin alternatif iş bulma olanaklarının sınırlanması yaşlı çalışanları genç çalışanlara göre daha çok örgüte bağımlı hale getirecektir (Ergül B., s.10).

Medeni durum ve cinsiyet faktörlerinin, işe bağlılık ve işteki davranışlarla ilişkisi bakımından sıkça tartışılmıştır. Yapılan araştırmalar, bayanların erkeklere oranla işlerine daha az bağlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bunun nedeni olarak, aile bireyleri tarafından yerine getirmesi beklenen geleneksel sorumlulukları ve işi ile ilgili sorumluluklarının çatışması gösterilebilir (Karacaoğlu, 2005, s.58). Örgüte duyulan bağlılık açısından ise, evli veya ayrılmış olan kadınların, bekar olanlara göre çalıştığı örgütten ayrılmayı daha maliyetli gördükleri için örgüte bağlılıkları yüksektir (Balay, 2000, s.56-57). Bununla birlikte, kadınların erkeklerden daha az derecede örgüt değiştirme eğiliminde olduğu, evli olan kişilerin bekarlara göre cazip iş seçeneklerine karşı daha olumsuz bir davranışta buldukları saptanmıştır (Balay, 2000, s.57). Medeni halin devamlılık bağlılığı ile ilişkili olabileceğini söylememiz mümkündür. Bunun nedeni ise, evli kişilerin bekârlara göre genelde daha fazla finansal yük üstlenmeleridir.

Eğitim düzeyi ile örgüte bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır. Bu olumsuz ilişkinin nedeni, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların beklentilerinin örgütlerin karşılayamayacağı kadar yüksek olmasıdır. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar yerlerini profesyonellere bırakabilirler. Profesyonel çalışanlar örgütten çok yaptıkları işe bağlıdır. Onlar için örgütte kalmak; isteklerinin karşılanması ve tatmin olmalarıyla orantılıdır.

Örgütte çalışma süresi, çalışanların örgüte yapmış oldukları yatırımlarının bir göstergesidir. Örgütte çalışma süresi arttıkça, kişinin o örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir ve bu süre içerisinde kişi çalıştığı örgüte özgü beceriler geliştirebilir. Bunun sonucu olarak da kişinin örgüte bağlılığı artar. Yapılan araştırmalar, örgütte çalışma süresi ile örgüte duyulan duygusal ve normatif bağlılık arasında zayıf ve olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermiştir(Ergül B., s.10).

Yukarıda sayılan faktörlerin yanı sıra, kararlılık, kendini gerçekleştirme gereksinimi, iş güvenliği ve başarımı, kişiler arasındaki güven gibi kişisel faktörlerinde yüksek düzeydeki bir örgüte bağlılık ile olumlu ilişkiler gösterdiği bulunmuştur Ayrıca tam etkisi bilinmemekle beraber, kültür ve sosyalleşmenin de örgüte bağlılığı etkileyebileceği varsayılmaktadır Bunlara ek olarak, Colombotos, baba mesleğinin mesleğe bağlılığı etkilediği ortaya koymuş ve ailenin sosyo-ekonomik statüsü ile mesleki normlara bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğunu öne sürmüştür (Balay, 2000, s.55-59).

4.2. Örgütsel – Görevsel Faktörler

Bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörler kapsamında, rol çatışması, rol belirsizliği, görev kimliği, iş güçlüğü, işe odaklanma, üst-ast ilişkileri, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, kararlara katılma, bireyin gereksinimlerine önem verme, ödeme eşitliği, denetim ilişkileri, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, çalışanın beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi gibi etkenlerin ele alındığı saptanmıştır (Balay, 2000, s.61).

Rol çatışması, bireyin aynı anda farklı rolleri gerçekleştirme zorunluluğunun sonucu veya bireysel özellikler ve yeteneklerin geliştirilecek role uyumsuzluğundan dolayı ortaya çıkar. Buna ek olarak, bireyin benimsediği bir rolü başka ortama taşıması da rol çatışmasına neden olabilmektedir. Bireyin örgüt içerisindeki görev tanımına ters düşmesi, örgüt ortamında rol çatışmasının ortaya çıkışının başlangıcıdır (Erdoğan, 1996,

s.158). Rol çatışması ile örgüte bağlılık olumsuz ilişki içersindedir. Bu durumda kişide iş tatminsizliği ve kendisini diğer çalışanlardan soyutlama davranışı gözlenir (Balay, 2000, s.61). Yapılan araştırmalar, bireylerin rol çatışmasıyla karşı karşıya kalmasının temelinde rol belirsizliğinin yattığını göstermektedir. Rol belirsizliği, rolü gerçekleştiren kişinin kendisinden beklenen davranışlar veya görevleri hakkındaki algılama yetersizliğinden ortaya çıkar (Erdoğan, 1996, s.158). Rol belirsizliği ve bağlılık arasında da olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür (Ergül B., s.11).

Örgütte sosyal etkileşimler için fırsatların olması, görev kimliğinin açıklığı, örgüte güvenilirlik, çalışanın işin niceliği ve niteliği üzerindeki daha büyük kontrol yetkisinin olması, grup içersinde daha çok iş yapması, işine ilişkin dönütler alması kişinin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Balay, 2000, s.62).

İşin içeriği de örgüte bağlılığı etkilemektedir. İşin içeriği ne kadar zengin olursa, örgüte bağlılık düzeyi de artmaktadır. Bu ilişkinin temel hipotezi; işin yapıma güçlüğünün artması, çalışanın karşılaştıkları meydan okuma artar ve bu bağlılıklarını etkiler. Çalışanlar ne kadar meydan okuyucu işlerle karşılaşsarsa, o kadar olumlu tepki vermektedir. İşin içeriği ve meydan okuması gibi faktörlerin örgüte bağlılıkla olan ilişkilerinde vurgulanması gereken nokta, çalışanların sahip oldukları gelişme güdüsünün şiddetidir (Ergül B., s.11).

Çalışanların kararlara katılmaları hem kendine güvenlerini, hem de yöneticilere olan güven duygusu açısından önemlidir. Yeni yönetim yaklaşımlarına göre, çalışanların kararlara katılmaları sorumluluk duygusunun oluşmasını teşvik etmekte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere karşı güven bir güven duygusu oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmaları da azaltmaktadır (Erdil, Keskin ve Akgün, 2003, s.833). Kararlara katılma derecesi örgüte bağlılığı etkilemektedir (Ergül B., s.11).

Örgütsel – görevsel faktörler içersinde yer alan, işe odaklanma örgüte bağlılığı güçlü ve olumlu yönde etkilemektedir. Bunun belirleyicileri ise, örgütün bağlanabilir görülme derecesi, örgütsel anlayış ve cezalandırma davranışı, yapı kurucu liderliktir

(Balay, 2000, s.62). Örgüte bağlılıkta bir başka önemli nokta ise; personelin en alt kademededen en üst kademeye kadar uyum içinde çalışacağı, yaptığı işten heyecan duyacağı, hedeflerini gerçekleştireceği, görüş ve tavsiyelerinin değerlendirildiği bir organizasyon yapısının kurulmasıdır (Çoroğlu, 2002, s.8). Bu tür bir organizasyon yapısı içinde yer alan yöneticilerin, bilgileri doğru ve zamanında personele aktarması bağlılık düzeyini arttıracaktır (Ergül B., s.11). Ayrıca yüksek performans gösteren çalışanların yöneticilerce ödüllendirilmesi, kariyer fırsatlarının verilmesi bağlılığın güçlü ve olumlu yönde artmasına katkıda bulunacaktır (Balay, 2000, s.63).

Diğer yandan örgütlerin çalışanlarına olan bağlılıkları da örgüte bağlılığı etkileyen faktörler içinde sayılmıştır. Algılanan örgüte destek olarak kavramlaştırılan bu faktör, çalışanın örgüt hakkındaki inançlarını yansıtır. Çalışanların bu inançları, işverenin çalışanların işletmeye yaptığı katkıya değer vermesi ve onların genel refahıyla ilgilenmesi konusundaki algılarına dayanır. Çalışanların bu konudaki algıları olumlu ise, çalışanlar kendilerini örgüte karşı borçlu hisseder ve bunu duygusal bağlılık olarak geri ödemek isterler. Bunun sonucunda da daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler (Ergül B., s.12).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün amaçlarına başarıyla ulaşabilmesi için, örgüte katkı sağlayacak kişinin gönüllü olarak yaptığı davranışları ifade eder (Brightman ve Moran, 1999, s.678). Denis Organ örgütsel vatandaşlık davranışını; “bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasına katkıda bulunan, fakat örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan tanınmayan, gönüllü bireysel davranışlar olarak” tanımlamıştır (Vey ve Campbell, 2004, s.119). Gönüllülük kavramı ile bu tür davranışların bireyin organizasyondaki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmadığı anlatılmak istenmiştir. Greenberg ve Baron ise, örgütsel vatandaşlık kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorlukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Özdevecioğlu, 2003, s.118). Organ, bu tür davranışların örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülemeyen durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını vurgulamıştır (Köse, Kartal B. ve Kayalı, 2003, s.2).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgüte bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini arttırmasıdır. Yardımlaşmayla örgüt içerisindeki bilgi paylaşımı ve bilgi edinim oranı artacak, iş başarımları düzeyini yükseltecek ve örgüte yeni katılanlarla eski çalışanlar arasındaki iletişimi ve uyumu kolaylaştıracaktır. İkinci etkisi ise, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir. Çünkü vatandaşlık davranışı, örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde ekstra fedakârlık yapmayı gerektirmektedir. Sorumluluk duygusunun gelişmesi örgütün amaçlarına daha çabuk ulaşmasını sağlayacak, bireylerin özdenetimini arttırarak yöneticilerin denetimlerini kolaylaştıracaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışının üçüncü etkisi de, çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Pozitif düşünce iş başarımlarını arttırmasının yanında, örgütteki çalışanların birbirleriyle iyi geçinmesini, olaylara pozitif yaklaşmayı sağlar (Özdevecioğlu,2003,s.119-120). Bu sayede çalışanlar arasında çatışmalar en aza inerek, sosyal bağları kuvvetlenecek; kişinin morali yükselecek ve motivasyonu artacaktır. Bu durum da, bireyin hem işine hem de örgüte olan bağlılığını arttıracaktır.

4.3. Psikolojik Faktörler

Çalışma ortamı ve çalışma koşulları bireylerin kendilerine karşı adil ya da adil olmayan şekilde davranıldığını algılamalarına yol açar. Bu durum bireyin örgüte bağlılığını etkileyecektir (Yıldırım,2002, s.29).

Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Çalışanlar, çalıştığı örgütte kendileri ile diğer çalışanları karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı ve bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler (Özdevecioğlu, 2003a, s.78). Yapılan araştırmalar, örgüte

bağlılıkla örgütsel adalet arasında olumlu ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (Yıldırım, 2002, s.44).

Kişi, ücret, terfi, prim, sosyal haklar gibi kaynakların paylaşımında, elde ettiklerinin adaletli olarak dağıtılmadığını algılıyorsa bu durum (Özdevecioğlu, 2003a, s.78); kişinin düşük iş performansı göstermesine, çalışma arkadaşlarıyla daha az iş birliği yapmasına ve stres yaşamasına ve bunun sonucunda da örgütü terk etme eğilimine girmesine neden olur (Yıldırım, 2002, s.30). Dağıtımın adil yapıldığı algısı ise, kişinin uzun dönemde iş performansının artmasını, çalışanlar arasındaki uyum ve dayanışmanın oluşmasını veya artmasını sağlar.

Karar alma sürecinde de çalışanların işlemleri adil olarak algılamaları büyük önem taşımaktadır (Aynı, s.36). Bir işlemin adil olarak düşünülebilmesi için; kararların tutarlı olması, bilgilerin doğruluğu, çalışanlara karşı önyargılı olunmaması, çalışanlara kararlara itiraz edebilme ve fikrini söyleyebilme hakkının verilmesi, çalışanları etkileyecek kararların alınmasında temsilcilerinin seçilmesi, alınacak kararların çalışanların etik değerleriyle aynı yönde olması gerekir (Özdevecioğlu, 2003a, s.79). Alınan kararların sonucu çalışanların kendi lehine olmasa da, süreci kontrol ettiği algısı, durumu daha adil olarak değerlendirmesine yol açabilir. Adil işlemin örgüte bağlılık, yönetime güven gibi kurumsal veya otoriteye ilişkin tutumlar üzerinde etkili olduğu saptanmıştır(Yıldırım, 2002, s.36-39).

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgili olan kişiler arasındaki etkileşim adaleti, çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde etkilidir (Özdevecioğlu, 2003a, s.79). Yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı davranması, astlarını ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamalarda bulunması ve sosyal olarak duyarlı davranışlar sergilemesi, çalışanın örgüte özdeşleşmesini ve duygusal olarak bağlanmasını sağlar. Tersine durumda ise, çalışanın yöneticilere, örgüte ve işine yönelik olumsuz tutum geliştirmesine neden olur. Bunun sonucunda da çalışanın iş tatmininde ve örgüte bağlılığında azalma, beklenilenin altında bir performans göstermesi, işe devamsızlık davranışı görülür (Yıldırım, 2002, s.39-41).

4.4. Diğer Faktörler

Örgüte bağlılığı, yukarıda belirtilen faktörlerin yanında başka faktörlerin de etkilediği görülmüştür. Bunlardan ilki iş dünyasındaki sınırlı iş fırsatları algısıdır. Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan kişilerin örgüte bağlılığı artar. Örgütün büyüklüğü, çalışanlara sunduğu iş koşulları, olanakları ve ödülleriyle ilişki içersindedir. Bunlardaki bir iyileşme örgüte bağlılığı artırır. Diğer yandan küçük örgütlerde çalışanlar işverenleriyle ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla devamlı kişisel ilişki ve açık iletişim içinde olduklarından, böyle bir durumda çalışanların örgüte bağlılığı daha yüksektir (Balay, 2000, s.67). Buna göre, büyük örgütte çalışanların devam bağlılığının, küçük örgütte çalışanların devam bağlılığına göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılabilir. Çünkü küçük örgütlerde açık iletişim ve kişisel ilişki daha hızlı bir şekilde gelişebilmektedir.

İş deneyimi de duygusal bağlılıkla ve daha az oranda normatif bağlılıkla ilişkili bulunmuştur. Çalışanların işte sahip oldukları olumlu deneyimler, onların örgütte kalma isteğini arttıracak, diğer yandan da örgütte kalmaya dönük yükümlülük hislerine katkı yapacaktır. Ayrıca örgüt içinde yaptıkları mesleki yatırımlar nedeniyle kişinin hem örgüte hem de işine karşı bağlılık duymasını sağlar. Çalışanların kazanç düzeyi, onlara yapılan daha fazla ödeme, kâr paylaşımı çalışanların örgüte bağlılığını yüksek düzeyde arttıracaktır. Diğer yandan, mesleğe verilen önemin daha üst düzeyde olan örgütlerde çalışanların, mesleğe verilen önemin daha az olan örgütlerde çalışanlara göre meslekleri ve örgütlerine daha fazla bağlı olduğu saptanmıştır (Balay, 2000, s.68-70).

Yukarıda belirtilen faktörlerin yanında, örgütün sahip olduğu değerlerin ve birikimlerin bir yansıması olarak ortaya çıkan örgütsel imajın, yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmesi onların örgüte bağlılığını da anlamlandıracaktır. Çünkü çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları, her üyenin örgütleri hakkında edindikleri imajdan doğar. Bu imajlardan ilki, çalışanların örgüt hakkında inandıkları kalıcı, farklı ve merkezi özelliklerle ilgili olan “algılanan örgütsel imaj”, diğeri ise örgüt dışındakilerinin örgütü nasıl gördüğüne dair çalışanların zihinlerinde oluşan “yapılanmış dışsal imaj”dır. Dutton ve diğerlerinin yaptığı araştırmaya göre, bu iki tür

örgütsel imaj, üyelerin örgütü ile yarattığı bağlılığı ve sergileyecekleri davranışları etkilemektedir (Arıcioğlu, Paksoy ve Güleş, 2006, s.411-413; Dutton, Dukerich ve Harquail, Çev: Zel, 1994).

5. ÖRGÜTE BAĞLILIK SÜRECİ

Çalışanın örgüte bağlılık sürecini, işe alma ve seçme ile sosyalleşme olarak incelememiz mümkündür (Balay, 2000, s.105).

5.1. İşe Alma ve Seçme

Bir işletmenin başarısında veya başarısızlığında rol oynayan en önemli öge şüphesiz işletmenin personelidir. Yapılacak işleri görece nitelikte personelin sağlanması kadar, görevi gereğince yerine getirebilecek nitelikte ve yetenekte olanların işe alınması işletmenin başarısı açısından ayrı bir önem taşımaktadır (Tütüncü, Tarlan ve Mamyrkulov, 2003, s.115). Çünkü personel seçme ve yerleştirme faaliyeti doğrudan örgütün diğer faaliyetlerini etkiler. Bu faaliyetin en iyi biçimde yapılması, örgütün diğer birimlerinde olası en iyi personelin çalıştırılması anlamındadır (Tonus, 2002, s.28).

İşe alma personelin ne biçimde alınacağı, alırken hangi usullere uyulacağı konularını kapsamaktadır (Tütüncü, Tarlan ve Mamyrkulov, 2003, s.116). İşe alma süreci genel olarak aşağıdaki adımlardan meydana gelir:

1. Personel gereksinimlerinin belirlenmesi,
2. Gereksinim duyulan personele ait profillerin belirlenmesi,
3. Personel gereksiniminin hangi kaynaktan karşılanacağı belirlenmesi,
4. Personel sağlayacak kaynağa göre personel gereksinim duyurusunun hazırlanması,
5. Başvuruların alınması,
6. Başvuruların ön değerlendirilmesi,
7. Görüşmelerin planlanması,
8. Görüşmelerin yapılması,

9. Değerlendirmelerin yapılması,
10. Sonuçların bildirilmesi,
11. İstihdam işlemlerinin yapılması (Polat, 2004, s.136).

İşe alma sürecinin sonunda personeli seçme süreci başlar. Personeli seçme süreci, işletmelere başvuran adaylar arasından açık işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanın belirlenmesi sürecidir. Personelin seçiminde asıl amaç, doğru elemanın doğru yere seçilmesi ve yerleştirilmesidir (Aytaç, 2002). Bu süreçlerde, işe alma teknikleriyle birlikte, geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış kişilik testleri aracılığıyla seçme ve yerleştirme stratejisini izleyen şirketler sadece üstün performansı yakalamış, işyerinde uzun süre çalışmayı hedefleyen elemanlar kazanmakla kalmazlar. Aynı zamanda bu şirketler, işe alma görüşmesi sırasında doğru konulara odaklanmayı, bu doğrultuda seçme için harcanan süre ve yanlış seçme kararlarının sayısını ve yaratacağı olumsuz etkileri, işten ayrılma maliyetini, eğitim giderlerini, eğitim sürecinde yapılan hata oranını azaltarak, önemli ekonomik yararlar da sağlar (Alkan). Bununla birlikte şirketteki önemli pozisyonları dolduracak kişilerin seçimi üzerinde yoğunlaşmak, şirketin uzun dönemli başarısı için en yaşamsal adımdır (Ulukan, 2006, s. 159).

Wiener bağlılık merkezli işe almayı, açık bir iletişimle birlikte değer ve inançlara da başvurmaya dayandığını belirtmiştir. Bağlılık merkezli işe alma ve seçme stratejilerinde üç yol göstermektedir. Buna göre ilk olarak, değerleri örgütsel değerlerle açıkça uyumsuz olan kişiler hiçbir koşulda bağlılık geliştiremeyip, yabancılaşacakları için işe alınmamalı ve seçilmemelidir. İkinci olarak, örgüt seçme sonrası sosyalleşme programı uygulamayacaksa, değerleri örgütsel değerlerle açıkça uyumlu olanları işe almalı ve seçmelidir. En son olarak da, değerleri örgütsel değerlerle ilişkisiz olanları, örgüt sosyalleşme programı uygulayacaksa işe alınmalı ve seçilmelidir (Balay, 2000, s.108).

5.2. Sosyalleşme

Günümüzde şirketler, hızla değişen dünyaya uyum sağlayabilmek için yeniden yapılanma, küçülme, yeni ortaklıklara gitme gibi farklı politikalar izlemektedirler.

Elbetteki bu farklılaşmalar çalışanları da etkilemektedir (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4983>). Yeni işe giren bir bireyin gerek örgüte, gerekse yeni koşullara adaptasyonunun birden bire gerçekleşmesi mümkün değildir. Bunun gerçekleşmesi sosyalleşme ile mümkündür.

Sosyalleşme genel olarak, bireyin, belirli bir sosyal grubun veya toplumun oluşturulmuş normlarını öğrenmesi ya da bunları genel olarak kabul etme sürecini ifade eder (Çalık, 2006, s.3).

Örgütsel sosyalleşme ise, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen personelin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, personeli örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir (Güçlü). Diğer bir ifadeyle, örgütsel sosyalleşme, örgütün kültürünün oluşturan, değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenme, bunlara uyum sağlama sürecidir (Atay). Bu sürecin işlemeye başlamasıyla yeni personel, şirkette işlerin nasıl sürdürüldüğü, grup çalışmalarının nasıl yapıldığı, neyin ödüllendirilip neyin hoş gitmeyeceği, prosedürleri, normları ve sosyal ilişkileri öğrenir (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4983>).

Wiener sosyalleşmeyi, grupça paylaşılan değer, inanç ve dünyayı algılama biçimlerinin birey tarafından içselleştirilmesi olarak tanımlamıştır. Ona göre bağlılığın iki temel belirleyicileri olan; sadakat ve görev değerleri ile birey-örgüt değer uyumu, sosyalleşme gibi örgütsel pratiklerden etkilenebilir. Böyle bir sosyalleşme de, bireyin değer, norm ve inançlarını örgütün istediği çizgiye getirilmesi sürecini anlatır (Balay, 2000, s.109–110).

Başarılı bir sosyalleşme sürecinin örgüte sağladığı yararları şöyle sıralayabiliriz:

- Yeni personelin işi kısa zamanda öğrenerek beklenen standartlara ulaşmasını ve başlangıç maliyetlerinin düşürülmesini sağlar.
- Yeni personelin gerginliklerinin azalmasını sağlayarak, işteki başarısızlık korkusunu önler. Olumsuz duygu ve düşüncelerin olumlu hale dönüştürülmesine yardım eder.

- Sosyalleşme sürecinde gerekli bilgilerin verilmesiyle, yeni başlayan personelin öğrenmek amacıyla en yakın amirine veya iş arkadaşlarına soru sorması önlenmiş olacaktır. Böylelikle diğer çalışanların zaman kaybetmesi sorununun önüne geçilmiş olacak.
- Sosyalleşme, iş hakkındaki gerçek beklentilerin oluşmasına, kişide olumlu tutumların geliştirilmesine ve kişinin iş tatmininin artmasına yardımcı olur (Çalık, 2006, s.5).
- Personelin işe bağlılığını, başarısını ve uyumunu artırır (Balay,2000, s.110).

6. İŞ YAŞAMINDA ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Çalışma yaşamının şartlarının ağırlaştığı ve rekabetin en yoğun şekilde yaşandığı günümüz dünyasında, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri; iş gücünün yüksek verimine, işten duyulan tatmine ve bunların sonucunda da çalışanların kendilerini işlerine ve çalıştığı işyerlerine sadık hissetmelerine bağlıdır (Karacaoğlu, 2005, s.55). Örgüte bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir (Bayram, s.136).

1950'li yıllardan günümüze birçok araştırmacı, örgüte bağlılığın farklı boyutlarını inceleyen ölçek çalışmaları yürütmüşlerdir. Bu çalışmalar günümüzde giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Örgüte bağlılığın, istenilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya koyulması,
- Örgüte bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgüte bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgüte bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir (Özsoy, Ergül Ş. ve Bayık).

Örgütlerde personelin iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, çağdaş ve etkili donatım sağlanması, onun işini nicelik ve nitelik olarak daha iyi yapması için yetmemektedir. Önemli olan personelin, işinde yeterli nicelik ve nitelikte üretim için güdülenmesidir. Örgüte bağlılık, belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek, devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunur ve aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltir (Balay, 2000, s.2-4). Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarf ettikleri görülmekte, ayrıca bu tür çalışanların örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve daha uzun süre üyeliklerini devam ettirdikleri ifade edilmektedir (Bayram, s.137). Bunlara ek olarak, günümüz şirketlerinin değerinin sadece sabit kaynaklarının değerleriyle değil, büyük bir kısmının çalışanlarda bulunan entelektüel sermayenin yani bilgi birikiminin değeri ile ifade edildiği göz önüne alındığında; işten ayrılmalar nedeniyle oluşan bilgi kaçağının en aza indirilmesi bu açıdan önem taşımaktadır. Dolayısıyla, yetişmiş elemanların şirkete bağlı tutulması artık eskisinden daha hayati bir zorunluluk haline dönüşmektedir (Tuğcu, 1998, s.81).

Genel olarak bağlılık yaklaşımının avantajlarının; yüksek kaliteli ürün ve hizmetler, daha düşük devamsızlık, daha az personel devri, daha iyi karar alma, daha iyi problem çözme kısacası, örgütsel etkililik şeklinde özetlenmesi mümkündür (Karacaoğlu, 2005, s.58).

7. ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesiyle ilgili olarak olumlu veya olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeydeki bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır.

Örgüte bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan; iş tatmini, motivasyon, katılım ve örgütte kalma arzusu örgüte bağlılıkla olumlu, iş değiştirme, işi bırakma, işe devamsızlık, düşük performans, işe geç gelme ise bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur.

Randall (1987), örgüte bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda örgüte bağlılığın sonuçları, düşük, ılımlı ve yüksek örgüte bağlılık olmak üzere üç şekilde ele alınabilmektedir (Balay, 2000, s.83-85).

7.1. Düşük Düzeyde Örgüte Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için, alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanılmasını sağlayabilir (Bayram, s.135). Örgütsel düzeyde de düşük bağlılık işlevsel olabilir. Çünkü devamsızlık, işe geç gelme ve düşük performans gibi davranışlar gösteren personellerin potansiyel zararları sınırlandırılabilir. Bu kişilerin işi bırakması, diğer çalışanların tutumlarının iyileşmesini ve yeni katılacak olanların da örgüte yeni beceriler getirmesini sağlayacaktır. Örgüt, içten gelen ve informal olan iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilir (Balay, 2000,s.85-86).

Düşük düzeyde örgüte bağlılığın yukarıda belirtilen olumlu sonuçlarının yanında, olumsuz sonuçları da vardır. Örgüte düşük düzeyde bağlılık duyan bireyler, örgütte grup bağlılığının sağlanması için en az çabayı gösterirler. Bu bireylerin mesleki durumları olumsuz etkilenir. Çünkü yönetici düşük bağlılık gösterenleri gözden çıkartarak, terfi imkânı tanımamaktadır. Düşük bağlılık gösteren çalışanlarda, yüksek

oranda işi bırakma ve devamsızlık davranışı görünse de, bu davranışlar çoğu zaman iş piyasası koşulları ve iş seçeneklerinin azlığı nedeniyle sınırlanır.

Düşük düzeyde örgüte bağlılığın olumsuz diğer sonuçları; artan itiraz ve şikayetler sonucunda şirketin prestij kaybına uğraması, müşterilerin güveninin kaybolması, gelir kayıpları, örgütün otorite yapısının sarsılmasıdır (Aynı, s.86-87).

7.2. İlmli Düzeyde Örgüte Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedir.

İlmli bağlılık, birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır.

İlmli düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum da kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir (Balay,2000, s.88-89).

7.3. Yüksek Düzeyde Örgüte Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir (Balay, 2000, s.89). Bu bağlılığın oluşmasında, açık ve dürüst iletişim ve güçlü takım çalışmasının etkisi büyüktür (Ergin, 2003).

Yüksek düzeyde örgüte bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlar (Balay, 2000, s.89). Örgüt bireyin sadakatine karşılık yetki devri ve üst pozisyon olanakları ile ödüllendirir (Ergül B., s.16; Balay, 2000, s.89).

Yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların, işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından, eşit ücret dağıtımından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları, mutsuzluk, hayal kırıklığına uğramaları, örgüt amaç ve kültürün değişmesi, iş doyumсуuzluğu, az ödüllendirilmiş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında olur (Bayram, s.136). Çalışanların yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven veren işgücünün oluşmasını sağlar.

Hem örgüte hem de işine yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar hem bireysel görevle ilişkili çabalarda hem de örgütü korumak amacıyla grubun korunması çabalarında öncü rol oynar. Bu kişiler kendi istekleriyle örgütten ayrılırsa, bunların yerini doldurmak zor ve pahalı bir iştir. Bu kişiler sağlık sebepleri dışında işe devamsızlık göstermezler.

Örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermekle birlikte işine düşük bağlılık gösteren çalışanlar ise, bireysel görevle ilişkili çabalarda olmasa da örgütü korumak amacıyla grubun korunması, örgüt dengesinin ve devamının sağlanması çabalarında önemli rollere sahiptirler. Bu kişiler kendi istekleriyle işi bırakmazlar, örgütün kurallarını ihlal etmezler (Balay, 2000, s.90-91).

Yüksek düzeyde bağlılık bazen, çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlar, yaratıcılığını bastırır, değişmeye karşı direnç göstermesine neden olur. Ayrıca kişinin, sosyal ilişkilerinde gerilim yaşamasına neden olur. Yüksek düzeyde bağlılık

bireye olduğu kadar, örgüte de olumsuz sonuçları vardır. Bunlar; insan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esnekliğin azalması, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve uygulamalara aşırı güven duyulması ve bunun sonucunda da geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesi, çalışanların örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylem ve davranışlara yöneltilmesi sonucunda müşteri ve ortakların kaybedilmesi, kamu baskısının yaşanmasıdır (Aynı, s.93-94).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTE BAĞLILIK

Aile içinde yerleşik hiyerarşi nedeniyle kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, farklı statü ve yeteneklere göre görevlerin nasıl paylaşılacağı bilinmektedir. Ailenin bu özelliklerinin iş yaşamına taşınması, birbirine güvenen ve birbirine bağlı, etkili bir çalışma takımı ortaya çıkarmaktadır (Ateş, 2005, s.9).

Çalışanların çoğunlukla aile bireylerinden oluşan ve iletişimin kuvvetli olduğu aile şirketlerinde; çalışanların örgüte bağlılıklarının üst düzeyde olması beklenmesine rağmen, aile şirketlerinin kendine özgü bazı özelliklerinden dolayı aileden olan ve aileden olmayan çalışanların örgüte bağlılığı olumsuz yönde etkilenmektedir.

Bu bölümde aile şirketlerinin karakteristik özelliklerinin, çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde ne gibi etkileri olabileceği incelenmiştir.

1. AİLE ŞİRKETLERİNİN FİNANSAL ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİ

1.1. Çalışanlara Hisse Dağıtma

Türkiye'deki çoğu aile şirketi, aile bütünlüğünün sarsılacağı, yönetim ve kontrol yetkisinin daralacağı, hızlı karar alma avantajının yok olacağı ve şirket sırlarının ortaya çıkacağı düşüncesiyle (Aydın, 1985, s.99); üstün performans gösteren aileden olmayan çalışanların şirkete ortak edilmesine olumlu bakmamaktadır (Kumkale, 2005).

Aydın (1985) yaptığı araştırmada, aileden olmayan çalışanların şirkete ortak olmayı, şirketin kârlı ve geleceğinin parlak olması nedeniyle istedikleri ve bu ortaklık

sonucunda çalışanların örgüte bağlılıklarının artacağı saptamıştır (Aydın, 1985,s.117). Çalışanların ortak olması, şirkete karşı aidiyet duygularının artmasına neden olacak, kendilerini ailenin bir parçası olarak görecektir. Bunun sonucunda da “şirket kazanırsa ben de kazanmış olurum” düşüncesiyle kişinin, çalışma temposunun arttığı, işini daha özenle yaptığı ve örgütsel vatandaşlık davranışının arttığı görülecektir.

Diğer yandan Aydın’ın (1985) araştırmasına katılan aileden olmayan çalışanlar, aile şirketlerindeki ortaklık ilişkisinin bir anlam ifade etmeyeceğini belirtmişlerdir. Bu kişiler, sermayenin büyük bir kısmını elinde bulunduran ailenin, kârı istediği gibi dağıttığını, dolayısıyla küçük hisselerin bu konuda yapabileceği bir şey olmadığı görüşünde birleşmişlerdir (Aydın, 1985, s.117).

Hisse sahibi olmayan çalışanların örgüte bağlılığının düşük olacağı düşünülmektedir.

1.2. Sermaye Artırımının Aile İçinde Olması

Aile şirketlerinde gerek büyüme ve gelişmeyi sağlamak gerekse finansal darboğazdan kurtulabilmek için sermaye artırımına giderler. Sermaye artırımını, aile fonları, bankalar ve mevcut ortaklarla sağlamaya çalışırlar (Aydın, 1985, s.118). Çoğu aile şirketi, aile bütünlüğünün sarsılacağı, yönetim ve kontrol yetkisinin daralacağı, hızlı karar alma avantajının yok olacağı ve şirket sırlarının ortaya çıkacağı gibi düşüncelerle halka açılmayı istememektedir (Aynı, s.99).

Aile şirketleri, ister hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahip iki veya daha fazla kardeşin oluşturduğu kardeş ortaklığı şeklinde, isterse kuzenlerin yönetimde yer aldığı bir aile şirketi şeklinde olsun aile bireyleri arasında güç ve otorite, çıkar çatışmalarının yaşanması kaçınılmazdır (http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=1035).

Kardeş ortaklıkların söz konusu olan aile şirketlerinde, aile bireylerinin performanslarından çok şirketteki hisse oranlarına önem verilmesi sorunların çıkmasına neden olur. Çünkü şirketin geleceği büyük hisseye sahip olan kardeşin deneyimine, bilgisine ve kişiliğine bırakılması anlamına gelir ki bu durum işin ihtiyaçlarından çok kişinin istek ve ihtiyaçlarına bağlı kılar. Ayrıca daha az hisseye sahip olan ortağın yükselme şansını sınırlı olduğunu bilmesi, kişinin işe bağlılığının, performans, moral ve motivasyonun azalmasına (Karpuzoğlu, 2001, s.106) ve bunun sonucunda da işe devamsızlık veya işe geç gelme gibi davranışlar göstermesine neden olur.

Kardeşlerin şirketin çıkarları yerine, kendi eşlerinin ve çocuklarının çıkarlarını ön plana almaları, aile bireyleri arasında sorun çıkmasına neden olmakta ve bu kişilerin duygusal bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Şirketteki kardeşler hem rekabet hem de aile bireylerinin beklentilerine cevap verememe kaygısı nedeniyle büyük bir stres içindedir (Karpuzoğlu, 2001, s.106). Bu kişilerin yaşadığı stres, iş performanslarına, moral ve motivasyonuna olumsuz yönde etki edecektir.

Kuzen ortaklığı olan aile şirketlerinde hisselerin dağıtımının adil olarak yapılmaması sorunların yaşanmasına neden olur. Ayrıca aile bireylerinin hisselerini nakde çevirmek veya aile dışından kişilere satmak istemeleri, birbirlerini rakip olarak görmeleri, şirkette çalışan ve çalışmayan aile bireyleri ayrımının yapılması aile içinde çatışmaların yaşanmasına, dolayısıyla da bunun şirkete taşınmasına neden olur (Ateş, 2005, s.34). Bu çatışmalar kişilerin şirkete olan duygusal bağlılıklarının olumsuz etkilenmesine, işe odaklanamama, işe devamsızlık ve işe geç gelme gibi davranış göstermelerine neden olur.

Bunların yanında kâr dağıtımında istikrarlı bir politikanın belirlenmesinde, uygulanmasında ve finansman kaynakları konusunda kuşaklararası fikir ayrılıkları nedeniyle sorunların ortaya çıkması da gözlenebilir (Karpuzoğlu, 2001, s.25). Mal sahibi yöneticinin kararları tek başına aldığı düşünüldüğünde, bu durum yeni nesil aile bireyleri fikirlerine saygı gösterilmediği düşüncesine kapılarak, bunun sonucunda bu kişilerin örgüte bağlılıkları olumsuz yönde etkilenebilir.

Hissesi az olan aile üyesi çalışanların örgüte bağlılıklarının düşük olacağı düşünülmektedir.

2. AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETSEL ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİ

2.1. Yetkinin Kullanılış Biçimlerine Göre Değerlendirme

Aile şirketlerinde, özellikle ilk kurulduğu dönemde, yönetim tek kişinin elindedir yani merkezîyetçi bir yönetim anlayışı söz konusudur. Yönetimi elinde bulunduran kişi şirketin sahibi olan girişimcidir. Bu kişilerin işine bağlılıkları yüksektir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s.125). Girişimci ile şirket arasında tam bir bütünleşme vardır. Bu kişiler şirketi bir gelir kaynağı olarak düşünmezler ve bu kişilerin duygusal bağlılıkları yüksek düzeydedir (Aynı, s.56).

Merkezîyetçi yönetimin uygulandığı aile şirketlerinde; girişimci, aileden olan veya olmayan çalışanlara karar almada hemen hemen hiç söz hakkı tanımamaktadır. Ailenin değerleri şirketin değerlerini tamamen şekillendirir. Bu durum çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, örgütün bir parçası olarak hissedebilecekleri ve karar alma sorumluluğu taşıyabilecekleri bir ortamın oluşmasını engeller (Karpuzoğlu, 2001, s.28). Sonucunda da özellikle aileden olmayan çalışanların duygusal bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir. Çünkü kişinin girişimciye karşı güveni azalacak, motivasyonu düşecek, iş tatmini azalacaktır. Yetki devrinin söz konusu olmadığı bu tür aile şirketlerinde, girişimcinin çalışanların iş tanımını belirtmemesi rol belirsizliğine yol açacak ve bu çalışanlarda iş tatminsizliğine neden olarak, örgüte bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Bunun yanında aileden olan çalışanların aile içindeki rollerinin işyerine, işyerindeki rollerinin de aile içine taşınmasından dolayı rol çatışması yaşayacaklardır (Ateş, 2005, s.17). Örneğin; yetkinin baba yerine oğulda, ağabey yerine kardeşte olması

sorun yaratabilecektir. Bu durum çalışanın örgüte bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir.

Aile şirketleri örgütsel varlığın sürdürülmesi ve geliştirilmesi için rekabetçi stratejiler uygulamalıdır. Örgütsel stratejilerin uygulanması için, aile içi tartışmaların şirkete taşınmasını önleyen, daha güçlü bir yönetim geleneği ve yeteneğinin kazanılmasına yardımcı olan ve jenerasyonlar arasındaki bilgi ve deneyimin aktarılmasında sorunların çıkmasını önleyen katılımcı bir yönetim modeline ihtiyaç vardır (Şimşek, Ögüt ve Emimi, 2004, s.11).

Aile şirketlerinde katılımcı yönetim modelinin uygulanabilmesi için bazı şartlar gereklidir. Bu şartların başında; mal sahibi yöneticinin bunu gerçekten istemesi, şirketin saydam olması, aile anayasasının oluşturulması ve ortak kararların şirketin anayasasıyla çelişmemesi, çalışanlar tarafından seçilmiş bir meclisin oluşturulması ve şirket hiyerarşisini bozmamak için meclisin sadece patronla muhatap olması ve tamamen bağımsız çalışabilmesi gelmektedir. (Baharoğlu, 2006, s.653-654).

Yönetimin aile bireyleri ve profesyonel yöneticilerle birlikte gerçekleştirildiği, katılımcı yönetim biçimi uygulanan aile şirketlerinde, çalışanların örgüte bağlılığı merkezîyetçi yönetim biçiminin uygulandığı şirketlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Karpuzoğlu, 2001, s.29).

Katılımcı yönetim, çalışanların motivasyonun artmasını, çalışanlar arasındaki iletişimin kuvvetlenmesi ve biz bilincinin oluşmasını, örgütle özdeşleşmesini ve aileden olmayan çalışanların da “ailenin bir parçası” olarak hissetmesini sağlar. Çalışanlar bu olanağı tanıyan örgüte ve girişimciye karşı daha fazla bağlılık gösterecektir. Bu duyguyu hızlandıran ve kuvvetlendiren diğer olay da, örgütsel sorunların çözümüne katkıda bulunduğu için üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından gelen övgülerdir. Bu kişinin iş tatminini artırarak daha verimli bir şekilde çalışmasını, işine daha çok odaklanmasını ve yüksek düzeyde iş performansı göstermesini sağlayacaktır. Bu durum kişinin örgüte bağlılığını güçlü ve olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca katılımcı

yönetim biçiminin, çalışana sağladığı üstün moral seviyesi sonucunda da, işten ayrılma, işe devamsızlık ve işe geç gelmeler önemli ölçüde azalacaktır (Eren, 1998, s.370-371).

Katılımcı yönetim biçimini uygulayan aile şirketlerinin dikkat etmesi gereken temel nokta; aile üyeleri ile profesyonellerin bir arada çalışması problem yaratabileceğinden dolayı işlerin, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesidir (Karpuzoğlu, 2001, s.29). Aksi takdirde, çalışanlar arasında çatışmanın yaşanmasına ve iletişim kopukluğuna, çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamasına, performans düşüklüğüne, örgüte karşı duydukları güvenin azalmasına yol açar. Bu durumlar da çalışanın örgüte bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir. Çalışanlarda işten ayrılma, işe devamsızlık ve işe geç gelme gibi davranışlar görülecektir.

Merkeziyetçi yönetim tarzında hem aileden hem de aile dışından olan çalışanların örgüte bağlılığının düşük olacağı; katılımcı yönetim tarzında ise, aileden ve aile dışından olan çalışanların örgüte bağlılığının yüksek olacağı düşünülmektedir.

2.2. Yöneticinin Profesyonel Olması

Ailenin ve işin ayrıldığı, kurucu aile üyesinin ve diğer aile üyelerinin sadece stratejik yönetim üzerine odaklandığı, şirketin amaçlarına ulaşılabilmesi için insan kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek bu standartlara uygun yeni yönetim tekniklerinin uygulanabilmesine olanak tanıyan, yönetimin profesyonel yöneticilerle gerçekleştirildiği aile şirketlerinde büyüme ve gelişme daha kısa sürede sağlanabilmektedir (Karpuzoğlu, 2001, s.30). Profesyonel yöneticinin en belirgin özellikleri tarafsız, esnek düşünebilme ve rasyonel karar alabilmedir (Aydın, 1985, s.117). Bu özelliklerin şirkete ve şirket çalışanlarına katkıları büyüktür.

Profesyonel yönetici çalışanları, mal sahibi yöneticiye göre daha objektif bir şekilde değerlendirecektir. Aileden olan kişilerin ve mal sahibi yöneticinin şirkette bilfiil çalışmaması, akraba kayırma durumunun yaşanmasını engelleyecek, çalışanların performansına göre bir değerlendirme yapılmasını sağlayacaktır. Böylece çalışanlar

örgütte uygulamaları adil olarak algılayacak ve çalışanların örgüt ve yöneticiye karşı duydukları güven artacaktır. Bunun sonucunda da çalışanın örgüte bağlılığı artacaktır.

Diğer taraftan birçok aile şirketinde yönetimin aileden olmayan profesyonel kişilere bırakılmadığı veya bırakılsa bile kariyer şansının verilmediği, sorumluluk alanlarına devamlı müdahale edildiği, yetki verildiği bölümler hakkında karar alınırken fikirlerinin sorulmadığı veya dikkate alınmadığı, kendileriyle aynı düzeydeki aileden olan yöneticilere ücretleri ve sahip sosyal hakları arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu durum profesyonel yöneticinin motivasyonunun azalmasına, iş performansının düşmesine, iş tatmininin ve örgüte bağlılığının azalmasına neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001, s.182). Profesyonel yöneticinin örgüte bağlılığını arttırabilmek için, işinde sağladığı başarıdan dolayı ödüllendirilmeli hatta şirketin kârının artmasını sağladığı durumlarda da kârdan pay verilmelidir (Uras, 2004).

Profesyonel yöneticinin, çalışanlarının mesleki eğitimi ve gelişimi üzerinde durması veya onları yönlendirmesi çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Çalışanlar şirketin ve yöneticinin onları önemseydiğini düşünerek, motivasyonları artacak ve yaptıkları işlerde yüksek düzeyde performans gösterecektir. Böylece hem işlerine hem de örgüte karşı duyduğu bağlılık artacaktır.

Profesyonel yöneticinin varlığı durumunda, çalışanların örgütsel adalet algısı ve güven duygusu yüksek olacağı düşünülmektedir.

3. AİLE ŞİRKETİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Çalışanların örgütsel adalet algılarının kuvvetli ve zayıf olması, çalışanların örgüte bağlılık ilişkilerini olumlu ve olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.(Balay, 2000, s.66; Yıldırım, 2002, s.40; Özarallı, 2006, s.564; Alayoğlu, 2006, s.524)

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kalınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Adaletli bir örgütte çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler bağlılıkları artar ve örgütsel vatandaşlık davranışları gelişir (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Çalışanların kendilerini bir şirkete ait hissedebilmesi için etkin eğitim programları uygulanmalı, çalışanlara sorumluluk verilmeli ve ast-üst ilişkilerinde insancıl tavırlar hâkim olmalıdır. Belirlenen kurallar herkes için geçerli olmalıdır. Kişilere ayrıcalık tanınması ya da farklı uygulama yapılması durumunda ise çalışanların şirkete olan güvenleri ve örgüte bağlılıkları azalacaktır. Bu durum yöneticinin çalışanlarına adil davranması ile önlenebilir (Çoroğlu, 2002, s.6).

Örgütsel adaleti örgüt içerisinde sağlamanın birçok yolu olmakla birlikte bu yöntemlerden ikisi, dağıtımsal ve işlemsel adaleti sağlamak ve geliştirmektir (İşcan ve Naktiyok, 2004).

3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, oransal payları belli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasını ifade eder (Özdevecioğlu, 2003a, s.78). Başka bir ifade ile, bireylere ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir (İşcan ve Naktiyok, 2004). Çalışanlar ücret, prim, terfi ve sosyal haklar gibi elde ettikleri sonuçları diğer çalışanlarla karşılaştırarak, adaletli veya adaletsiz olarak algırlar. Dağıtım adaletsizliğiyle sonuçlara yönelik tepkiler ortaya çıkar (Özdevecioğlu, 2003a, s.78).

Aile bireyleri arasında, özellikle yönetimin devri sırasında adaletsizlik yaşanması söz konusudur. Çünkü mal sahibi yönetici şirketin yönetimini genelde kendisine olan yakınlığına göre devrettiği için (Karpuzoğlu, 2001, s.58), aileden olan diğer çalışanların bu davranışı adaletsiz olarak algılamaları neden olacaktır. Sonuç

olarak da bu kişilerin örgüte bağlılığı azalarak, işe geç gelme veya işe devamsızlık gibi davranışlar göstereceklerdir.

Diğer taraftan aile bireyleri arasındaki ücret dağılımındaki adaletsizlik de, özellikle başarıya önem veren ve işletmeye yaptıkları katkının maddi ve manevi olarak takdir edilmesini bekleyen nitelikli genç kuşak aile bireylerinin işe ilgi duymamalarına neden olurken, işletmede istihdam edilmelerini de imkansız hale getirebilir (Alayoğlu, 2006, s.527).

Aile şirketlerinde görev dağılımı, ödül (kâr payı, ikramiye vb.) dağılımı, aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında eşit olmayabilir. Ayrıca aile içinde daha önemli statüye sahip kişiler (örneğin ağabey, baba) daha önemli görevler, daha büyük ödüller isteyebilir. Bu da; hem aile içinden, hem aile dışından olan çalışanların dağıtım adaletine ilişkin algılarını etkileyebilir.

3.2. İşlemsel Adalet

Folger ve Crapanzano, işlemsel adalet, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifadeyle işlemsel adalet, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesi, fikir ve görüşlerinin dinlenmesi, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgili işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelmektedir. Levental'a göre; tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltibilme, temsilcilik ve etik kuralları örgüt içinde işlem adalet algılamalarını doğrudan etkilemektedir. Çalışanlar, örgütlerinde işlem adaletsizliği algılasa, kişiler ve adaletsizliğin kaynağından çok bütün bir organizasyona yönelik tepkilerde bulunurlar (Özdevecioğlu, 2003a, s.78-79).

Aile şirketlerinde görülen mal sahibi yöneticinin kararları tek başına ya da güvendiği diğer aile bireyleriyle alma yaklaşımından dolayı, yukarıda belirtilen kuralların tamamının uygulanmaması sonucu çalışanlardaki işlemsel adalet algısının olumsuz olduğu ve bağlılıkların azaldığı görülmektedir (Karpuzoğlu, 2001, s.180).

Bunun yanı sıra aileden olmayan profesyonel çalışanlara ve yöneticilere yeterince güvenilmemesinden ve şirket sınırlarının aile dışından çalışanlar tarafından bilinmesinin istenmemesinden dolayı (Aydın, 1985, s.112), gerek kendi bölümünü gerekse şirketin bütününe ilgilendiren kararlara katılımlarının sağlanmaması, bu kişilerin moral ve motivasyonlarını düşürecek, örgüte bağlılıklarını azaltacak ve daha uygun iş ve şirket seçeneklerine yoğunlaşarak, işi bırakma davranışı göstereceklerdir (Karpuzoğlu, 2001, s.182).

Aile şirketlerinin, akrabalık ilişkisine göre istihdam yoluna gitmelerinden dolayı, aileden olan çalışanların işten atılma korkusu yoktur. Bu nedenle bazı aile üyeleri etkin bir çalışma sergileyememekte, işe geç gelme veya gelmeme davranışı göstermektedir. Bu durum da ücret ve terfi sisteminde adaletsizliğin yaşanmasına neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001, s.58). Diğer taraftan, aile değerlerine dayalı ücret sisteminin (örneğin bütün çocukların aynı maaşı aldığı) uygulandığı aile şirketlerinde, aileden olan çalışanların motivasyonunda ve performanslarında azalma gözlenebilir. Bu tür bir uygulamanın söz konusu olduğu şirketlerde, güçlü aile bireyleri fazla gayret göstermek için bir neden olmadığı hissine sahip olurken, zayıf olan aile bireyleri ise, var olan kapasitelerinin altında çalışma eğiliminde olabilmektedir (Alayoğlu, 2006, s.527). Bunun yanında, çalışanların, aile üyelerinin akraba kayırması yoluyla, işe alınması da Gouldner'e göre, çalışanları dengesiz ve rahatsız edici bir duruma sokacağından, çalışanlar bu durumu dengelemek için, örgüte yönelik bir mecburiyet hissi yani normatif bağlılık geliştirecektir (Yıldırım, 2002, s.17).

Aile şirketlerinde, izinlerde de aileden olan çalışanlara, aileden olmayan çalışanlara göre daha esnek davranıldığı görülmektedir. Aileden olmayan çalışanların bu gibi konularda adaletsizliği algılamaları; çalışanların şirkete olan güvenlerini sarsacak, iş performansları düşecek, o kişilere ve yöneticiye karşı olumsuz tavır takınacak, hatta bilgi saklama, yanlış bilgi verme, o kişiler hakkında dedikodu yapma gibi saldırgan davranışlar gösterebileceklerdir (Özdevecioğlu, 2003a, s.80). Bunun sonucunda da aileden olmayan çalışanların örgüte bağlılığı azalacak ve işinden ayrılma davranışı gösterecektir.

Aile şirketlerinde yaşanan en büyük sorunlardan birisi, insan kaynakları politikasının olmamasından kaynaklanan problemlerdir (Karpuzoğlu, 2001, s.183). Personel değerlendirme kriteri, mal sahibi yöneticinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına göre yapılıyorsa, böyle bir durum şirketteki insan kaynakları biriminin faaliyetlerini çalışanların “göstermelik” olarak algılamasına neden olur, adalet algısını ve güveni azaltır (Özarallı, 2006, s.563). Ortaya çıkan problemlerin çözümlenebilmesi ve işlemsel adaletin sağlanabilmesi için, mal sahibi yöneticinin, en önemli motivasyon araçlarından biri olan, objektif ve adaletli bir değerlendirilmeye dayanan performansa göre ödüllendirme sistemini uygulaması gerekir (Bakan ve diğerleri, 2004, s.379).

Performans değerlemesi, personel seçimi objektif ölçütlere göre yapılan, kararlarda eşit söz hakkı tanınan işletmelerde işlemsel adalet algısı yüksek olacaktır.

Aile şirketlerinde kişiler arası etkileşim adaleti, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Bies, etkileşim adaletini, örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifadeyle, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceğiyle ilgili adalet algılamasıdır. Çalışanlar kişilerarası etkileşim adaletsizliğinden kaynaklanan tepkilerini yöneticiye karşı gösterirler (Özdevecioğlu, 2003a, s.79).

Aile şirketlerinin diğer şirket türlerinden farklı olarak hem yoğun iletişim hem de aile bağları nedeniyle informal ilişkiler kuvvetlidir. Samimi ve içten yakınlık, karşılıklı saygı ve bağlılık, iyi tanınmış kişisel sınırlar, karşılıklı destek ve yardımlaşma ile ilişkilerin sosyal faaliyetlerle korunması söz konusudur. Bunun yanı sıra, küçük ve orta ölçekli işletmelerde mal sahibi yönetici ile çalışanların birebir ilişki içerisinde olması ve mal sahibi yöneticinin bazı çalışanlarla şirketin kuruluşundan itibaren birlikte çalışması, şirketteki aile havasının oluşmasını ve mevcut ortamın korunmasını destekler. Dolayısıyla çalışanların motivasyonları ve örgüte bağlılıkları yüksektir (Karpuzoğlu, 2001, s.151).

Diğer taraftan aile şirketleri, karakteristik olarak aile bireyleri arasında çatışmaların yaşanmasında elverişli bir ortam oluşturmaktadır. İşletme kararları, aile yaşamı ve gelecekleriyle ilgili kararlar, işletme üzerindeki güç ve kontrol mücadeleleri çatışmalara neden olmaktadır (Uluyol, 2005a). Bu çatışma ortamını önlemek kurucu aile üyesine düşmektedir. Kurucu aile üyesi, aile bireyleriyle iletişimde dengeyi sağlamalı, kararlar hakkında yeterli açıklamalarda bulunarak açık bir iletişim ortamı yaratmalıdır. Aksi takdirde aileden olan çalışanların etkileşim adaletsizliğinden kaynaklanan tepkileriyle karşı karşıya kalabilecektir.

Farklı kuşakların birlikte yönetim içinde yer aldığı aile şirketlerinde de kuşaklar arasındaki kültürel farklılıklardan dolayı kararların alınmasında ve uygulanmasında bazı olumsuzlukların yaşanmasına rastlanabilir. Gençler daha atak politikaları savunmakta, kendilerini ispat etme çabasında daha radikal kararlar almak isterler, bir önceki kuşak ise onları frenler, değişime karşı direnç gösterme eğiliminde bulunurlar. Böyle bir durumda kurucu aile üyesi gelişime ve değişime açık olmalı, genç kuşakların fikirlerine saygı göstermeli, onların istediği doğrultuda karar almazsa bile onları tatmin edici gerekçeleri sunabilmelidir (İlter, 2001, s.25-26). Böylece bu kişilerin örgüte bağlılıklarının arttığı görülecektir.

Bunun yanı sıra mal sahibi yönetici, aileden olmayan çalışanların da şirket için sağladığı faydaları görmezden gelmemeli, elde ettikleri başarılarında onları takdir etmeli, uğradıkları başarısızlıklarda ise onlara destek vermeli, onları ailenin bir parçası olarak gördüğünü hissettirmelidir. Bu durumda, aileden olan çalışanlarla aileden olmayan çalışanların arasındaki işbirliğinin arttığı ve uyum içinde çalıştıkları görülebilecektir. Ayrıca çalışanların mal sahibi yöneticiye karşı güvenleri ve örgüte karşı bağlılıkları artacaktır.

4. AİLE ŞİRKETİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTE DUYDUKLARI GÜVEN İLE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Güven kavramı, “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” anlamına gelmektedir. Güven iş hayatının her alanında karşımıza çıkan bir olgudur (Akiş, 2005, s.16).

Örgütlerin farklı kademelerinde yaşanan güven sorunları, şirketleri başarısızlığa sürükler. Bir örgütte korkudan kaynaklanan sahte bir güven ortaya çıktığında, çalışanlar birbirlerine ve şirkete güveniyorlarmış gibi görünmeyi sürdürdükçe; böyle bir örgütte sağlıklı fikir alışverişi gerçekleşmez ve şirket kendini eleştirip geliştirmede başarılı olamaz. Güç ve baskı kullanılarak bir arada tutulmaya çalışılan bir örgütün ömrü kısa olacaktır. Günümüz örgütlerinin işleyişinde en önemli unsur güvendir ve güven ortamının oluşması için herkesin birbirini sevmesi gerekmez. Önemli olan, örgüt içerisinde herkesin birbirini en iyi şekilde anlayabileceği açık iletişim ortamının oluşturulmasıdır. Güven ortamının yaratılmasında lider, farklı durumlarda birbiriyle uyuşmayan tepkiler vermekten kaçınmalı ve tutarlı davranışlar göstermelidir. Aksi takdirde, lider takipçilerinin güvenini kaybedebilir. Etik değerler benimsemek ve her koşulda bu değerleri uygulamak tutarlı olabilmenin tek yoludur. Lider bu değerleri takipçilerinin de benimsemesini sağlamalıdır. Ancak bu şekilde örgütün başarısı ve devamı sağlanabilir (Aynı, s.16-17).

Günümüz aile şirketlerinin gücünü koruması ve devamlılığını sağlayabilmesi, mal sahibi yönetici ile çalışan arasındaki bir güvenin oluşmasına, günümüz deyimleriyle bir iş etiğinin karşılıklı kabul görmesine bağlıdır. Mal sahibi yönetici, profesyonel kadroları sık sık değiştirip ve buralara başka kuruluşlardan eleman alırsa işletmedeki güven ortamı yok olur. Mal sahibi yöneticinin çalışanı kolaylıkla bıraktığını gören çalışanlar da, her fırsatta mal sahibi yöneticiyi ve işletmeyi bırakma davranışı gösterirler. Bu durum iş etiğini tamamen yok ederek, işletmenin devamlılığını sağlamasını güçleştirir (Uras, 2005).

Örgüte bağlılığı etkileyen psikolojik faktörlerin başında, bir önceki konuda da belirtildiği gibi, çalışanların örgütsel adalet algısı gelmektedir. Çalışanlar gerek ücret, terfi, prim, sosyal haklar gibi kaynakların paylaşımında, gerek karar alma sürecindeki işlemlerde, gerekse yöneticiyle çalışanlar arasındaki iletişimde mal sahibi yöneticinin adil davranmasını beklerler. Fakat aile bireylerinin ön plana alındığı, akraba kayırmanın sıkça yaşandığı, aile şirketlerinde bunun sağlanması pek kolay değildir. Bu nedenle aileden olmayan çalışanların şirkete ve mal sahibi yöneticiye duyduğu güven azalacaktır. Bunun sonucunda da çalışanların örgüte duyduğu bağlılık azalacak, iş performansı düşecek ve çalışanlar işe devamsızlık davranışı göstereceklerdir.

Ayrıca, aile şirketlerinde akrabalık bağı bulunan kişilerin pozisyonlarının genelde mal sahibi yöneticiye olan yakınlığı ve verdiği güvene göre tespit edilmesi (Karpuzoğlu, 2001, s.58), diğer aileden olan çalışanların mal sahibi yöneticiye olan güvenini sarsarak, şirkette aileden olan çalışanlar arasında çatışmaların başlamasına ve bu kişilerdeki duygusal bağlılık derecesinin azalmasına neden olabilecektir.

Örgüte duyulan güvenin gelişimini etkileyen faktörlerin başında, karmaşık hiyerarşik örgüt yapısı gelmektedir (Erdil, Keskin ve Akgün, 2003, s.835). Aile şirketlerinde aynı kişiyi birden fazla yerde kullanma organizasyonel hiyerarşiyi azaltma imkânı verse de (İlter, 2001, s.32), çalışan kişinin rol belirsizliği yaşamasına ve örgüte bağlılığının olumsuz yönde etkilenmesine neden olacaktır (Ergül B., s.11).

Sonuç olarak, bir şirkette çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması için her şeyden önce, çalışanın şirkete, şirketin de çalışanına güvenmesi şarttır (Çoroğlu, 2002, s.7).

İstihdamda süreklilik bakımından aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar arasında farklılık olması, güvensizliğe yol açarak örgüte bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışanlarda dağıtım ve işlem adaleti algısının olumlu olduğu durumlarda güvenin ve örgüte bağlılığın da yüksek olacağı düşünülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE ÖRGÜTE BAĞLILIK: ESKİŞEHİR'DE BİR UYGULAMA

1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizi yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Çeşitli araştırmalar, şirketlerin büyümesi ve gelişmesi için çalışanların örgüte duyduğu bağlılığın etkili olduğunu göstermektedir. Bu araştırmalarda örgüte bağlılığın bir takım faktörlere bağlı olarak değişebildiği belirtilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın genel amacı; aile şirketlerinde çalışanların örgüte bağlılıklarının demografik faktörler, örgütsel-görevsel faktörler, psikolojik faktörler arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Bunun yanı sıra aile üyesi olan çalışanlar ile aile üyesi olmayan çalışanların örgüte bağlılıkları arasındaki farklılıkların belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmada kullanılan örgüte bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif ile demografik, örgütsel-görevsel, psikolojik faktörleri ifade eden her bir değişken için ayrı ayrı hipotezler oluşturmak yerine örgüte bağlılık kavramı kullanılmıştır. Yukarıda belirtilen genel amaç çerçevesinde araştırmanın alt amaçları şöyle özetlenebilir:

- Çalışanların demografik faktörleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi,

- Çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi,
- Çalışanların kariyer fırsatları ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi,
- Çalışanların kararlara katılma düzeyi ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi,
- Çalışanların mal sahibi ile olan statüsü ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Örgüte bağlılık, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların örgüte bağlılığın değişik boyutlarını ele alarak incelediği konular arasındadır. Yapılan literatür taraması sonucunda Türkiye’de bu konuyla ilgili birçok makale ve teze rastlanmakla birlikte, aile şirketi çalışanları açısından bu konunun daha fazla irdelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Bunun nedeni ise, dünya ve Türkiye ekonomisine yön veren şirketlerin genelde aile şirketlerinden oluştuğu gerçeğidir. Bu bağlamda aile şirketlerindeki çalışanların örgüte bağlılığı açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgüte bağlılık özellikle örgütsel-görevsel ve psikolojik faktörlere göre farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla çalışanların örgütsel adalet algısı, yetkinin kullanılış biçimi, kariyer fırsatları çalışanların örgüte bağlılıkları açısından önemli olabilmektedir. Araştırma bulguları aile şirketlerindeki mal sahibi yöneticilerin yönetim stratejilerini geliştirmelerine veya değiştirmelerine de rehber olacağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırma aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

- Belirlenen örneklem, evreni temsil etme yeterliliğine sahiptir.

- Araştırmaya katılan kişiler geçerli, güvenilir ve samimi cevaplar vermiştir.
- Araştırmada kullanılan anket formu literatürde sıkça kullanılan ve örgüte bağlılığı etkileyen faktörleri belirlemek açısından uygun bir veri toplama aracıdır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıda belirtilmiştir.

- Araştırma evreni, Eskişehir il merkezinde aile şirketi özelliği gösteren bazı şirketlerdeki çalışanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçlarına göre örgüte bağlılık ile ilişkili faktörler arasında bir genelleme yapılması mümkün olmayacaktır.
- Örneklemin belirlenmesinde, Eskişehir il merkezinde aile şirketi özelliği gösteren bazı şirketlerde çalışanların işyerindeki statülerine göre dağılımları göz önüne alınmıştır.
- Örgüte bağlılık ile ilişkili faktörler, demografik, örgütsel-görevsel, psikolojik faktörlerle sınırlıdır.
- Katılımcılara anketlerle ilgili çalıştıkları işyerine kesinlikle bilgi verilmeyeceği ve şirketin isminin açıklanmayacağı belirtilerek rahat bir şekilde anketi yanıtlamaları istenmiştir. Buna ek olarak, katılımcılara anketi yanıtlamak için yeterli düzeyde süre tanınmıştır. Buna rağmen bazı çalışanlar araştırmaya katılmayı reddetmiştir.
- Araştırma için gidilen bazı şirketler, yoğun iş temposu nedeniyle araştırmaya katılamayacaklarını belirtmişlerdir.

1.5. Araştırma Modeli

Araştırmada betimsel araştırma modeli içinde yer alan mülakat ve anket tekniği kullanılmıştır. Betimsel araştırma modeli, bir örneklem üzerinde ya da ulaşılabilen

durumlarda evrenin tamamından gözlem yaparak elde edilen verileri kullanarak, araştırmaya katılan bireylerin ya da objelerin özelliklerini betimlemeyi amaçlayan süreçtir (Büyüköztürk, 2002, s.5). Mülakat ise, sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir. Bireylerin, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yol olarak kullanılmaktadır. (Karasar, 1986, s.174). Veriler betimsel araştırmalarda sıklıkla kullanılan anket tekniğinden yararlanılarak elde edilmiştir.

1.6. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evreni Eskişehir il merkezinde mobilya, halı, tekstil, beyaz eşya, mefruşat, dayanıklı tüketim malları satışı ve imalatı, eğitim sektörlerinde faaliyet gösteren, aile şirketi özelliği taşıyan şirketlerde görev yapan 109 çalışandan oluşmaktadır.

109 çalışanın, 15'i mal sahibi yönetici, 9'u profesyonel yönetici, 29'u müdür, 12'si şef ve 44'ü uzman statüsünde görev yapmaktadır (Bkz. Tablo 3).

Tablo 3. Eskişehir İl Merkezinde Aile Şirketi Özelliği Gösteren Bazı Şirketlerde Çalışanların İşyerindeki Statülerine Göre Dağılımları

İşyerindeki Statü	Çalışan Sayısı
Mal Sahibi Yönetici	15
Profesyonel Yönetici	9
Müdür	29
Şef	12
Uzman	44
Toplam	109

Kapsama alınan şirketlerin aile şirketi olarak belirlenmesinde, yönetimin bir ailenin elinde bulundurması ve şirket sermayesinin önemli bir kısmına sahip olunması aranmıştır. Kapsama alınan 15 şirketin 8 tanesinin hukuki şekli anonim şirket, 7

tanisinin ise limited şirkettir. Devlet İstatistik Enstitüsü'nün tanımı göz önüne alındığında (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s.93); bu şirketlerin 1-9 kişi arasında çalışanların olduğu mikro ölçekli işletmelerin sayısı 2 , 10-49 kişi arasında çalışanların olduğu küçük ölçekli işletmelerin sayısı 7, 100 ve üzeri kişi arasında çalışanların olduğu büyük ölçekli işletmelerin sayısı 6'dır.

Anket formları 140 kişiye verilmiş, 115'i yanıtlanmış bir şekilde geri dönmüştür. Yanıtlanmış olan 115 anketin 6'sının eksik ve hatalı doldurulması nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir.

Tablo 4. İşletmelerin Ölçeklerine Göre Ankete Katılan Çalışanların Dağılımı

İşletmenin Ölçeği	Frekans (N)	Yüzde (%)
Mikro Ölçekli İşletme	4	3.70
Küçük Ölçekli İşletme	23	21.10
Büyük Ölçekli İşletme	82	75.20
Toplam	109	100.00

Ankete katılan 109 kişiden 4'ü mikro ölçekli işletmede, 23'ü küçük ölçekli işletmede, 82'si de büyük ölçekli işletmede çalışmaktadır (Bkz. Tablo 4).

1.7. Anket Formu

Araştırmada demografik, örgütsel-görevsel ve psikolojik faktörleri belirlemeye yönelik, literatür araştırması yapılarak, 17 sorudan oluşan anket (Bkz. Ek-1) ve bir çok araştırmada kullanılmış olan, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen Örgüte Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Scale) kullanılmıştır (Bkz. Ek-2).

Ankette yer alan ilk 6 soru ve 8.soru çalışanların demografik faktörlerle (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi, statü, deneyim) örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Çalışanların mal sahibiyle olan yakınlığını belirlemeye yönelik olan 7. soru ; aileden olan çalışanları ve hisse sahiplerini

saptamaya ve bu kişilerin örgüte bağlılık düzeylerinin diğer çalışanlara göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla düzenlenmiştir. Karpuzoğlu (2001, s.176), araştırmasında kan bağımlı demografik faktörler arasında ele almıştır. Aile şirketlerinin karakteristik özellikleri ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada, mal sahibi ile olan yakınlığın ayırt edici bir özellik olarak ele alınmasının ve psikolojik faktörler içinde değerlendirilmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir.

9.soru örgütte kalmaya devam etme isteği ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik; örgütsel-görevsel faktörleri içeren 10.soru ile 13-17.sorular ise, ilerleme olanakları (kariyer fırsatları) ve kararlara katılım ile örgüte bağlılık arasında ilişkinin belirlenmesine yöneliktir. 11. ve 12. soru ise, psikolojik faktörler arasında değerlendirilen örgütsel adalet algısı ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir. Bu anketteki ifadelerin oluşturulmasında Yıldırım (2002), Güçlü (2006), Balay (2000), Karacaoğlu (2005)'nin çalışmalarından yararlanılmıştır. Ankete katılanlar 9-17.sorular arasında 5'li Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir.

Allen ve Meyer'in geliştirdiği Örgüte Bağlılık Ölçeği'nde ise, 1-8.sorular duygusal bağlılığı; 9-13.sorular ile 18-20.sorular devam bağlılığını; 14-16.sorular ile 21.-24.sorular normatif bağlılığı saptamaya ilişkin ifadeler yer almaktadır.

1.8. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, sosyal bilim araştırmacıları tarafından yaygın olarak kullanılan istatistiksel paket programı SPSS (Statistical Package for Social Sciences)'in 13.0 sürümünden yararlanılmıştır.

Araştırmada örgüte bağlılık bileşenleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bağımlı değişken; demografik, örgütsel-görevsel ve psikolojik faktörlere yönelik ifadeler de bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin ortalama puanları ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Araştırmada, bir değişkene ilişkin oluşan grupların bir bağımlı değişkene ait puanlarının karşılaştırılmasına odaklanan; iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki gözlenen farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıklarını test etmek için kullanılan *ilişkisiz t-testi* uygulanmıştır. Ayrıca, ilişkisiz ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere kullanılan *bir boyutlu varyans analizi (one-way anova)* uygulanmıştır. İlişkisiz üç yada daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla yapılan *anovada*, grupların evren ortalamaları için en az iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmuşsa, bu farkın ya da farkların hangi gruplar arasında olduğunun bulunması, analiz sonuçlarının yorumuna güç katacaktır. Bu amaçla araştırmada grupların ortalama puanları için çoklu karşılaştırma testi (post-hoc test) arasında yer alan Fischer'in LSD testi kullanılmıştır. Buna göre $p < .05$ anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2002, s.39-45).

2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

2.3. Araştırmaya Dahil Olan Çalışanların Demografik Özellikleri ve İşyeri İle İlgili Genel Düşüncelerinin Bulguları

Araştırmaya dahil olan çalışanların demografik özellikleri, görev yapmakta oldukları işyerleriyle ilgili genel düşüncelerine yönelik ifadelerle verdikleri yanıtlara ait bulguların tabloları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 5. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde (%)
Kadın	46	42.20
Erkek	63	57.80
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların %42.20'si kadın, %57.80'i erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 6. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Frekans (N)	Yüzde (%)
24 yaş ve altı	16	14.70
25-34	50	45.90
35-44	28	25.70
45-54	11	10.10
55 yaş ve üstü	4	3.70
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların yaş aralıklarına göre dağılımlarının, %14.70'inin 24 ve altı yaşta, %45.90'nın 25 ila 34 yaş arasında, %25.70'inin 35 ila 44 yaş arasında, %10.10'unun 45 ila 54 yaş arasında, %3.70'inin de 55 ve üzeri yaşta olduğu saptanmıştır. Buna göre, araştırmaya dahil edilen çalışanların çoğunluğunu 25 ila 34 yaş arasındakiler, en azını ise 55 ve üzeri yaştakiler oluşturmaktadır.

Tablo 7. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans(N)	Yüzde (%)
Bekar	48	44.00
Evli	60	55.00
Dul	1	0.90
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların, %44.0'ı evli, %55.0'ı bekar, % 0.9'u duldur.

Tablo 8. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans (N)	Yüzde (%)
İlköğretim	5	4.60
Ortaöğretim	32	29.40
Yükseköğrenim	64	58.70
Master-Doktora	8	7.30
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların, %4.60'ı ilköğretim, %29.40'ı ortaöğretim, %58.70'i yüksek öğretim ve %7.30'u master-doktora eğitim düzeyinde olduğu saptanmıştır.

Tablo 9. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans (N)	Yüzde (%)
0-5 Yıl	47	43.10
5-10 Yıl	28	25.70
10-15 Yıl	18	16.50
15-20 Yıl	8	7.30
20 Yıl ve üstü	8	7.30
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların işyerindeki çalışma sürelerine göre dağılımlarının, %43.10'unun 0-5 yıl arasında, %25.70'inin 5-10 yıl arasında, %16.50'sinin 10-15 yıl arasında, %7.30'unun 15-20 yıl arasında ve %7.30'unun 20 yıl ve üzeri olduğu saptanmıştır.

Tablo 10. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşyerindeki Statülerine Göre Dağılımı

Statü	Frekans (N)	Yüzde (%)
Mal Sahibi Yönetici	15	13.80
Profesyonel Yönetici	9	8.30
Müdür	29	26.60
Şef	12	11.00
Uzman	44	40.40
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların, %13.80'i mal sahibi yönetici, %8.30'u profesyonel yönetici, %26.60'ı müdür, %11.00'ı şef ve %40.40'ı uzman statüsüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Mal Sahibi ile Olan Statülerine Göre Dağılımı

Mal Sahibi ile Olan Statü	Frekans (N)	Yüzde (%)
Varis-Akrabalık Statüsü	8	7.30
Ortak Statüsü	12	11.00
Profesyonel Yönetici Statüsü	16	14.70
Personel Statüsü	73	67.00
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların mal sahibi ile olan statülerine göre dağılımlarının, % 7.30'unun varis-akrabalık statüsü, %11.00'ünün ortak statüsü, %14.70'inin profesyonel yönetici statüsü, %67.00'ünün personel statüsü şeklinde olduğu saptanmıştır.

Tablo 12. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Daha Önce Çalıştıkları İşyeri Sayılarına Göre Dağılımı

İşyeri Sayısı	Frekans (N)	Yüzde (%)
1 işyeri	82	75.20
2 işyeri	18	16.50
3 ve üstü işyeri	9	8.30
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların buldukları işyerinden önce, %75.20'sinin 1 işyerinde, %16.50'sinin 2 işyerinde, %8.30'unun 3 ve üzeri işyerinde çalıştığı saptanmıştır.

Tablo 13. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşyerinden Ayrılmayı Düşünüp Düşünmemeye Göre Dağılımı

İşyerinden Ayrılmayı Düşünüp Düşünmeme	Frekans (N)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	33	30.30
Çok Nadir	31	28.40
Bazen	28	25.70
Çoğu Zaman	14	12.80
Her Zaman	3	2.80
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların işyerinden ayrılmayı düşünüp düşünmemeye göre dağılımları incelendiğinde, %30.30 'unun hiçbir zaman, %28.40'ının çok nadir, %25.70'inin bazen, %12.80'inin çoğu zaman ve %2.80'inin her zaman, yanıtını verdikleri görülmektedir.

Tablo 14. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların, Çocuğunu Kendi Konumunda Çalışmasını İsteyip İstememelerine Göre Dağılımı

Çocuğunu Kendi Konumunda Çalışmasını İsteyip İstememe	Frekans (N)	Yüzde (%)
Çok İsterim	11	10.10
İsterim	26	23.90
Kararsızım	31	28.40
İstemem	29	26.60
Hiç İstemem	12	11.00
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını isteyip istemediklerine göre dağılımları incelendiğinde, %10.10'unun çok isterim, %23.90'mın isterim, %28.40'mın kararsızım, %26.60'mın istemem ve %11.00'mın hiç istemem, yanıtını verdikleri görülmektedir.

Tablo 15. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşyerinde Kendilerine Adil Davranılıp Davranılmadığına Dair Düşüncelerine Göre Dağılımı

Kendilerine Adil Davranılma	Frekans (N)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	8	7.30
Çok Nadir	10	9.20
Bazen	24	22.00
Çoğu Zaman	37	33.90
Her Zaman	30	27.50
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların, %7.30'u hiçbir zaman, %9.20'si çok nadir, %22.00'ı bazen, %33.90'nı çoğu zaman ve %27.50'si her zaman olmak üzere kendilerine adil davranıldığına dair düşünceye sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 16. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşyerindeki Çalışanlara Adil Davranılıp Davranılmadığına Dair Düşüncelerine Göre Dağılımı

Çalışanlara Adil Davranılma	Frekans (N)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	10	9.20
Çok Nadir	14	12.80
Bazen	18	16.50
Çoğu Zaman	45	41.30
Her Zaman	22	20.20
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların, %9.20'si hiçbir zaman, %12.80'i çok nadir, %16.50'si bazen, %41.30'u çoğu zaman ve %20.20'si her zaman olmak üzere işyerindeki çalışanlara adil davranıldığına dair düşünceye sahip oldukları saptanmıştır.

Tablo 17. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İtibar Görmelerine Göre Dağılımı

İtibar Görme	Frekans (N)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	4	3.70
Çok Nadir	11	10.10
Bazen	21	19.30
Çoğu Zaman	47	43.10
Her Zaman	26	23.90
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların, %3.70'i hiçbir zaman itibar görmediği, %10.10'unun çok nadir, %19.30'unun bazen, %43.10'unun çoğu zaman, %23.90'ının da her zaman itibar gördüğü düşüncesine sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 18. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanlara Kariyer Yapma Fırsatı Verilip Verilmemesine Göre Dağılımı

Kariyer Yapma Fırsatı Verilip Verilmemesi	Frekans (N)	Yüzde (%)
Kesinlikle Hayır	14	12.80
Hayır	22	20.20
Kararsızım	18	16.50
Evet	46	42.20
Kesinlikle Evet	9	8.30
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların, işyerinde kariyer yapma fırsatı verilip verilmemesine dair, %12.80'i kesinlikle hayır, %20.20'si hayır, %16.50'si kararsızım, %42.20'si evet ve %8.30'u kesinlikle evet yanıtını verdiği görülmektedir.

Tablo 19. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Fikirlerine Saygı Duyulup Duyulmamasına Göre Dağılımı

Fikirlerine Saygı Duyulup Duyulmama	Frekans (N)	Yüzde (%)
Kesinlikle Hayır	5	4.60
Hayır	9	8.30
Kararsızım	22	20.20
Evet	56	51.40
Kesinlikle Evet	17	15.60
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların işyerinde fikirlerine saygı duyulup duyulmamasına göre dağılımları, %4.60'ı kesinlikle hayır, %8.30'u hayır, %20.20'si kararsızım, %51.40'ı evet ve %15.60'ı kesinlikle evet şeklinde olduğu saptanmıştır.

Tablo 20. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşleriyle İlgili Kararlarda Fikirlerinin Sorulup Sorulmamaya Göre Dağılımı

İşlerle İlgili Kararlarda Fikirlerin Sorulup Sorulmama	Frekans (N)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	4	3.70
Çok Nadir	14	12.80
Bazen	27	24.80
Çoğu Zaman	47	43.10
Her Zaman	17	15.60
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların işleriyle ilgili kararlar alınırken fikirlerinin sorulup sorulmamaya göre dağılımları incelendiğinde, %3.70'inin hiçbir zaman, %12.80'inin çok nadir, %24.80'inin bazen, %43.10'unun çoğu zaman ve %15.60'ının her zaman, yanıtını verdikleri görülmektedir.

Tablo 21. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Çalıştığı Bölümle İlgili Kararlarda Fikirlerinin Sorulup Sorulmamaya Göre Dağılımı

Çalıştığı Bölümle İlgili Kararlarda Fikirlerin Sorulup Sorulmama	Frekans (N)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	5	4.60
Çok Nadir	17	15.60
Bazen	19	17.40
Çoğu Zaman	39	35.80
Her Zaman	29	26.60
Toplam	109	100.00

Araştırmaya dahil edilen çalışanların çalıştığı bölümle ilgili kararlar alınırken fikirlerinin sorulup sorulmamaya göre dağılımları incelendiğinde, %4.60'ının hiçbir zaman, %15.60'ının çok nadir, %17.40'ının bazen, %35.80'inin çoğu zaman ve %26.60'ının her zaman, yanıtını verdikleri görülmektedir.

2.4. Örgüte Bağlılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, çalışanların örgüte bağlılıkları ve bu bağlılıkların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi, statü, sahiplik statüsü, daha önce çalışılan işyeri sayısı, işyerinden ayrılmayı düşünüp düşünmeme, çalışanın çocuğunu kendi konumunda çalışmasını isteyip istememe, çalışanlara adil davranılıp davranılmama, itibar görme, kariyer fırsatı, fikirlere saygı duyulma, çalışanların işleriyle ve çalıştığı bölümle ilgili kararın alınmasında fikirlerinin sorulması gibi faktörlere bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin olarak elde edilen bulgular incelenerek yorumlanmıştır.

Çalışanların Örgüte Bağlılık Düzeyleri Nedir?

Araştırmaya katılan çalışanların “Örgüte Bağlılık Ölçeği” ile kendi algılarına dayalı olarak incelenen örgüte bağlılık düzeylerine ait betimsel istatistikler Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Örgüte Bağlılık Düzeyi

Örgüte Bağlılık İfadeleri	\bar{X}	S
1. İş hayatımın(kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.	3.48	1.24
2. Bu işyerinin sorunlarını, kendi sorunlarımmış gibi hissedirim.	4.07	1.03
3. Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.	2.32	1.26
4. Bu işyerinde kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	2.68	1.32
5. İşyerimi, burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.	2.52	1.31
6. Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum.	3.08	1.28
7. İşyerime karşı çok az bağlılık hissediyorum.	1.95	1.07
8. Bu işyerinin benim için çok önemli kişisel bir anlamı var.	3.63	1.22
9. Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.	3.12	1.33
10. İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.	3.57	1.35
11. Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar.	3.26	1.42
12. Şu anda işimi bırakmak bana çok pahalıya mal olmaz.	2.66	1.25
13. Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum.	3.36	1.25
14. Bana bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.	4.23	1.05
15. Sürekli işyeri değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor.	2.30	1.24
16. Bir insanın çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.	2.62	1.46

17. Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerine inanıyorum.	3.65	1.06
18. Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden birisi, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakarlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir.	3.34	1.24
19. Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en önemli nedenlerinden biri, uygun seçeneklerin olmamasıdır.	2.89	1.29
20. Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım.	2.93	1.26
21. Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.	3.76	1.15
22. Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.	3.39	1.23
23. Bir işyerine aşırı bağlı olmanın artık anlamlı olduğunu sanmıyorum.	2.52	1.23
24. İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.	3.37	1.08
TOPLAM	74.7	

Tablo 22’de verilen bulgular incelendiğinde, çalışanların belirlenen bağlılık ifadelerinden görece olarak en fazla sahip olduklarını düşündükleri ilk üç bağlılık ifadesi sırasıyla; “Bana bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir”, “Bu işyerinin sorunlarını, kendi sorunlarımı gibi hissedirim”, “Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır”. Bu ifadelerden ilki ve üçüncüsü normatif bağlılığı, ikincisi ise duygusal bağlılığı saptamaya yöneliktir.

Çalışanların belirlenen bağlılık ifadelerinden görece olarak en az sahip olduklarını düşündükleri bağlılık ifadeleri ise; “İşyerime karşı çok az bağlılık hissediyorum”, “Sürekli işyeri değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor” ve “Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum”. Bu ifadelerden birincisi ve üçüncüsü

duygusal bağlılığı, ikincisi ise normatif bağlılığı saptamaya yönelik ifadelerdir. Örgüte duydukları duygusal ve normatif bağlılığı düşük olan bu kişilerin, örgütte kalma nedenlerinin bir zorunluluk sonucu olduğunu söylememiz mümkündür. Bu kişiler, örgüte karşı devam bağlılığı geliştirmiştir. Örgüt, bu kişilerin beklentilerini karşılamadığı sürece, bu kişilerin örgütten ayrılması kaçınılmaz olacaktır.

Örgüte bağlılık ölçeğinde toplam 24 madde bulunmaktadır. Çalışanların bu ölçekten alabilecekleri en yüksek puan 120.00, en düşük puan 24.00'tür. Çalışanların 24 bağlılık ifadesinden oluşan, örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin elde ettikleri en yüksek puan 96.00, en düşük puan 48.00, ölçek ortalaması 74.7 ve standart sapma 7.97 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamasının orta düzeyin üzerinde olduğunu göstermektedir.

Çalışanların Örgüte Bağlılıkları, Örgüte Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanlar Bakımından;

a)Cinsiyete Göre Farklılık Göstermekte midir?

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet değişkenine göre, örgüte bağlılığa sahip olma düzeyleri arası ilişkisiz grup t-testi sonuçları Tablo 23'de gösterilmiştir.

Tablo 23. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre İlişkisiz Grup t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
1)Kadın	46	74.02	6.90	107	-.786	.127
2)Erkek	63	75.24	8.68			

Tablo 23'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre örgüte bağlılık puanları ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan t testinde, kadın ve erkek grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t_{(107)} = -.786$, $p > .05$). Erkek çalışanların ölçek puanları ortalaması ($N=63$, $\bar{X}=75.24$, $S=8.68$) kadın çalışanların ortalamasından ($N=46$, $\bar{X}=74.02$, $S=6.90$) daha yüksektir. Ancak bu anlamlı bir farklılığa ($t=-.786$) neden olmamaktadır.

Literatürde, kadınların erkeklere göre daha az oranda çalıştığı şirketi değiştirme davranışı gösterdikleri saptanmıştır (Balay, 2000, s.57). Literatürde genel kabul görmüş olan bu bulgu, yapılan araştırmada geçerli olmamıştır.

b) Yaşa Göre Bir Farklılık Göstermekte midir?

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin yaşa göre analizi Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Analizi

Yaş	N	\bar{X}	S
24 yaş ve altı	16	76.31	7.19
25-34	50	74.08	7.07
35-44	28	73.54	10.11
45-54	11	75.82	6.69
55 yaş ve üstü	4	81.82	6.18

Tablo 24'te görüldüğü gibi, yaşa göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında 55 yaş ve üstünde olan çalışanlar en yüksek ortalamaya (\bar{X} =81.75), 35-44 yaş arasında olan çalışanlar ise en düşük ortalamaya (\bar{X} =73.54) sahiptir.

Yaşa göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Grupllararası	311.275	4	77.819	1.237	.300
Gruplariçi	6544.468	104	62.928		
Toplam	6855.743	108			

Tablo 25’te görüldüğü gibi, yaşa göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri anlamlı bulunmamıştır ($F_{(4-104)}=1.237$, $p>.05$). Yaşa göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri yaşa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Literatürde genel kabul görmüş yaş ile örgüte bağlılık arasında orta düzeyde olumlu ilişki, bizim araştırmamızda geçerli olmamıştır. Bunun yanı sıra Cengiz (2001,s.107), yaptığı araştırmada yaş ile örgüte bağlılık arasında az da olsa negatif bir ilişki bulmuştur.

c) Medeni Duruma Göre Bir Farklılık Göstermekte midir?

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durum değişkenine göre, örgüte bağlılığa sahip olma düzeyleri arası ilişkisiz grup t-testi sonuçları Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre İlişkisiz Grup t-Testi

Sonuçları

Medeni Durum	N	X	S	sd	t	p
1)Evli	48	75.00	6.80	106	.226	.072
2)Bekar	60	74.65	8.83			

Tablo 26’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların medeni duruma göre örgüte bağlılık puanları ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan t testinde, evli ve bekar grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t_{(106)}= .226$, $p> .05$). Evli çalışanların ölçek puanları ortalaması ($N=48$, $\bar{X}=75.00$, $S=6.80$) bekar çalışanların ortalamasından ($N=60$, $\bar{X}=74.65$, $S=8.83$) daha yüksektir. Ancak bu anlamlı bir farklılığa ($t=.226$) neden olmamaktadır.

Yapılan mülakatlarda, çalıştığı işyerinden memnun olmayan evli çalışanlar, ailelerine karşı yükümlülüklerinden dolayı işlerini istedikleri anda bırakamayacaklarını aksi takdirde çok sıkıntı çekeceklerini hatta zorunlu olarak çalıştıklarını belirtmişlerdir. Diğer taraftan, daha iyi şartlar altında çalışacakları bir işyeri buldukları takdirde, işyerlerini değiştireceklerini söylemişlerdir. Bu ifadelerden yola çıkarak bu kişilerde, örgüte karşı devam bağlılığı duyduklarını söylememiz mümkündür. Bekar olan kişilerle yapılan mülakatlarda ise, özellikle ailesiyle yaşayan ve maddi sıkıntısı olmayan bekar çalışanlar, beklentilerinin karşılamaması durumunda yeni bir iş arayacaklarını belirtmişlerdir. Araştırma sürecinde bu kişilerin işlerini bıraktıkları saptanmıştır.

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde; Hrebiniak ve Alutto, evli veya ayrılmış olan kadınların, bekar olanlara göre çalıştığı örgütten ayrılmayı daha maliyetli gördükleri için örgüte bağlılıkları yüksek olduğunu saptamıştır (Balay. 2000, s.56).

d) Eğitim Düzeyine Göre Bir Farklılık Göstermekte midir?

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin eğitim düzeylerine göre analizi Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Analizi

Eğitim Düzeyi	N	\bar{X}	S
İlköğretim	5	74.80	5.07
Ortaöğretim	32	75.06	10.51
Yükseköğrenim	64	74.64	6.98
Master-Doktora	8	74.00	5.98

Tablo 27'de görüldüğü gibi, eğitim düzeyine göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında ortaöğretim eğitim düzeyine sahip olan çalışanlar en yüksek ortalamaya (\bar{X} =75.06), master-doktora eğitim düzeyine sahip olan çalışanlar ise en düşük ortalamaya (\bar{X} =74.00) sahiptir.

Eğitim düzeyine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	8.334	3	2.778	.043	.988
Gruplarıçi	6847.409	105	65.213		
Toplam	6855.743	108			

Tablo 28’de görüldüğü gibi, eğitim düzeyine göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri anlamlı bulunmamıştır ($F_{(3-105)}=.043$, $p>.05$). Eğitim düzeyine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri eğitim düzeyine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Ceylan ve Demircan (2002, s.65) yaptıkları araştırmada eğitim düzeyi ile örgüte bağlılık arasında ters yönlü ilişki olduğunu saptamışlardır. Buna göre, eğitim düzeyi arttıkça örgüte bağlılık azalır. Bu araştırmada beklenenin aksine böyle bir bulguya rastlanmamıştır.

e) alışma Süresine Göre Bir Farklılık Göstermekte midir?

Çalışanların rgte bağlılık düzeylerinin çalışma süresine göre analizi Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre Analizi

Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S
0-5 Yıl	47	75.49	6.92
5-10 Yıl	28	74.25	8.10
10-15 Yıl	18	73.22	10.87
15-20 Yıl	8	77.00	9.59
20 Yıl ve üstü	8	73.00	3.46

Tablo 29’da görüldüğü gibi, çalışma süresine göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında 15-20 yıl arası çalışanlar en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=77.00$), 20 yıl ve üzeri çalışanlar ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=73.00$) sahiptir.

Çalışma süresine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre Varyans Analizi

Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	139.637	4	34.909	.541	.706
Gruplarıçi	6716.106	104	64.578		
Toplam	6855.743	108			

Tablo 30’da görüldüğü gibi, çalışma süresine göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda, F değeri anlamlı bulunmamıştır ($F_{(4-104)}=.541$, $p>.05$). Çalışma süresine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri çalışma süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Literatürde; bireylerin çalışma süresinin, örgüte bağlılıklarını etkilediklerini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Yıldırım (2002) çalışma süresi ile örgüte duygusal bağlılık ve örgüte normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki saptamış; devam bağlılığı ile çalışma süresi arasında ise anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Paksoy ve Baysal (1999) çalışmalarında örgütte çalışma süresi ile örgütte devam etme isteği arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Cengiz'in (2001), SSK ve Devlet Hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin örgüte bağlılıklarını ölçen araştırmasında, hemşirelerde ve doktorlarda örgütte çalışma süresi ile örgüte bağlılık arasında negatif bir ilişki saptanmıştır.

f) İşyerindeki Statüye Göre Bir Farklılık Göstermekte midir?

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin işyerindeki statüye göre analizi Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İşyerindeki Statüye Göre Analizi

Statü	N	\bar{X}	S
Mal Sahibi Yönetici	15	75.33	7.55
Profesyonel Yönetici	9	80.22	9.42
Müdür	29	74.66	8.10
Şef	12	74.50	5.71
Uzman	44	73.50	8.08

Tablo 31'de görüldüğü gibi, işyerindeki statüye göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında, profesyonel yönetici statüsündeki çalışanlar en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=80.22$), uzman statüsündeki çalışanlar ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=73.50$) sahiptir.

İşyerindeki statüye göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İşyerindeki Statüye Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	344.303	4	86.076	1.375	.248
Gruplarıçi	6511.441	104	62.610		
Toplam	6855.743	108			

Tablo 32’de görüldüğü gibi, işyerindeki statüye göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda, F değeri anlamlı bulunmamıştır ($F_{(4-104)}=1.375, p>.05$). İşyerindeki statüye göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri işyerindeki statüye bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

g) Mal Sahibi ile Olan Statüye Göre Bir Farklılık Göstermekte midir?

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin mal sahibi ile olan statüye göre analizi Tablo 33’te verilmiştir.

Tablo 33. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Mal Sahibi İle Olan Statüye Göre Analizi

Statü	N	\bar{X}	S
Varis-Akrabalık Statüsü	8	79.63	11.26
Ortak Statüsü	12	73.92	5.21
Profesyonel Yönetici Statüsü	16	75.81	8.92
Personel Statüsü	73	74.08	7.66

Tablo 33’de görüldüğü gibi, mal sahibi ile olan statüye göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında, mal sahibi yönetici en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=79.63$), ortak statüsündeki çalışanlar ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=73.92$) sahiptir.

Çalışanların mal sahibi ile olan statülerine göre, örgüte bağlılık puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 34'de verilmiştir.

Tablo 34. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Mal Sahibi İle Olan Statüye Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	249.007	3	83.002	1.319	.272
Gruplarıçi	6606.736	105	62.921		
Toplam	6855.743	108			

Tablo 34'de görüldüğü gibi, mal sahibi ile olan statüye göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda, F değeri anlamlı bulunmamıştır ($F_{(3-105)}=1.319, p>.05$). Mal sahibi ile olan statüye göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri işyerindeki mal sahibine olan yakınlık derecesine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Adam kayırmanın büyük ölçüde yaşandığı aile şirketlerinde, mal sahibine olan yakınlık derecesinin çalışanların örgüte bağlılığını etkileyebileceği düşünülmesine rağmen, anketlerden elde edilen sonuçlar bu doğrultuda değildir.

Bunun yanında, yapılan mülakatlarda, bazı çalışanlar ayırım yapıldığını dile getirmişler, bunu yaşadıkları olayları anlatarak desteklemişlerdir. Mülakat yapılan kişilerin çoğunluğu; yönetici ile akrabalık ilişkisi bulunan bir çalışanın yaptığı hata, yönetici tarafından anlayışla karşılanırken, yönetici ile akrabalık ilişkisi olmayan başka bir çalışanın yaptığı benzer bir hatada yöneticinin bu kişiyi daha katı bir şekilde eleştirdiğini söylemişlerdir. Bu durumundan rahatsızlık duyduklarını da belirtmişlerdir.

h) Çalışanların Daha Önce Çalıştıkları İşyeri Sayılarına Göre Bir Farklılık Göstermekte midir?

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin daha önce çalıştıkları işyeri sayılarına göre analizi Tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 35. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Daha Önce Çalıştıkları İşyeri Sayılarına Göre Analizi

İşyeri Sayısı	N	\bar{X}	S
1 işyeri	82	74.77	8.13
2 işyeri	18	73.33	7.48
3 işyeri ve üstü	9	77.11	7.66

Tablo 35'te görüldüğü gibi, göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında, 3 işyeri ve üzeri en yüksek ortalamaya ($\bar{X} = 77.11$), 1 işyerinde çalışanlar ise en düşük ortalamaya ($\bar{X} = 73.33$) sahiptir.

Çalışanların daha önce çalıştıkları işyeri sayılarına göre, çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışanların Daha Önce Çalıştıkları İşyeri Sayılarına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	86.257	2	43.128	.675	.511
Gruplarıçi	6769.486	106	63.863		
Toplam	6855.743	108			

Tablo 36'da görüldüğü gibi, çalışanların daha önce çalıştıkları işyeri sayılarına göre, araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda, F değeri anlamlı

bulunmamıştır ($F_{(2-106)}=.675, p>.05$). Çalışanların daha önce çalıştıkları işyeri sayılarına göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri daha önce çalışılan işyeri sayılarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Meyer ve diğerleri, iş deneyimi ile örgüte duygusal bağlılık ve daha az oranda da normatif bağlılıkla ilişkili olduğunu saptamıştır (Balay, 2000, s.68). Bu araştırmada ise böyle bir bulguya rastlanmamıştır.

1) İşyerinden Ayrılmayı Düşünüp Düşünmemeye Göre Bir Farklılık Göstermekte midir?

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin işyerinden ayrılmayı düşünüp düşünmemeye göre analizi Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İşyerinden Ayrılmayı Düşünüp Düşünmemeye Göre Analizi

İşyerinden Ayrılmayı Düşünüp Düşünmeme	N	\bar{X}	S
1) Hiçbir zaman	33	77.94	7.59
2) Çok Nadir	31	72.35	8.55
3) Bazen	28	74.54	7.10
4) Çoğu Zaman	14	74.00	6.40
5) Her Zaman	3	69.00	12.29

Tablo 37’de görüldüğü gibi, işyerinden ayrılmayı düşünüp düşünmemeye göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında, işyerinden ayrılmayı hiçbir zaman düşünmeyen çalışanlar en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=77.94$), işyerinden ayrılmayı her zaman düşünen çalışanlar ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=69.00$) sahiptir.

İşyerinden ayrılma niyetine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İşyerinden Ayrılmayı Düşünüp Düşünmemeye Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Grupllararası	621.803	4	155.451	2.593	.041*	1-2
Gruplariçi	6233.940	104	59.942			
Toplam	6855.743	108				

*p<.05

Tablo 38’de görüldüğü gibi, işyerinden ayrılmayı düşünüp düşünmemeye göre çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri anlamlı bulunmuştur ($F_{(4, 104)}=2.593, p<.05$). İşyerinden ayrılmayı düşünüp düşünmemeye göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında anlamlı fark vardır. Başka bir deyişle çalışanların işyerinden ayrılmayı düşünüp düşünmemeye bağlı olarak anlamlı değişmektedir. İşyerinden ayrılmayı düşünüp düşünmeyenler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçları Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İşyerinden Ayrılmayı Düşünüp Düşünmemeye Göre LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

İşyerinden Ayrılmayı Düşünüp Düşünmeme	2)Çok Nadir	3)Bazen	4)Çoğu zaman	5)Her zaman
1) Hiçbir zaman	.005	-	-	-
2) Çok Nadir		-	-	-
3) Bazen			-	-
4) Çoğu zaman				-

*p<.05

Tablo 39’da görüldüğü gibi, LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçlarına göre, işyerinden ayrılmayı hiçbir zaman düşünmeyen çalışanlar ile işyerinden ayrılmayı çok nadir düşünenler arasında, işyerinden ayrılmayı hiçbir zaman düşünmeyen çalışanlar lehine (.005) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, işyerinden ayrılmayı hiçbir zaman düşünmeyen çalışanların ($\bar{X}=77.94$) örgüte bağlılık puanlarının işyerinden ayrılmayı çok nadir düşünen çalışanlardan ($\bar{X}=72.35$) daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Mowday, Porter , Steers ve diğerlerinin yaptığı çalışmalarda işyerinden ayrılma niyeti ile örgüte bağlılık arasındaki anlamlı negatif yönlü ilişki saptanmıştır (Ceylan ve Demircan, 2002, s.61) Literatürde genel kabul görmüş olan bu ilişki, araştırmamızda da geçerli olmuştur.

i) Çalışanların, Çocuğunun Kendi Konumunda Çalışmasını İsteyip İstememelerine Göre Bir Farklılık Göstermekte midir?

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin çocuğunun kendi konumunda çalışmasını isteyip istememelerine göre analizi Tablo 40’ta verilmiştir.

Tablo 40. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çocuğunu Kendi Konumunda Çalışmasını İsteyip İstememelerine Göre Analizi

Çocuğunun Kendi Konumunda Çalışmasını İsteyip İstememe	N	\bar{X}	S
Çok İsterim	11	81.09	9.40
İsterim	26	72.62	7.35
Kararsızım	31	75.68	7.98
İstemem	29	74.28	7.50
Hiç İstemem	12	72.08	6.43

Tablo 40’ta görüldüğü gibi, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını isteyip istememelerine göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin

puan ortalamaları arasında, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını çok isteyen çalışanlar en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=81.09$), çocuğunun kendi konumunda çalışmasını hiç istemeyen çalışanlar ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=72.08$) sahiptir.

Çocuğunun kendi konumunda çalışmasını isteyip istememelerine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çocuğunu Kendi Konumunda Çalışmasını İsteyip İstememelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	679.196	4	169.799	2.859	.027*	1-2
Gruplariçi	6176.547	104	59.390			1-3
Toplam	6855.743	108				1-4 1-5

*p<.05

Tablo 41’de görüldüğü gibi, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını isteyip istememelerine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri anlamlı bulunmuştur ($F_{(4-104)}=2.859$, $p<.05$). Çocuğunun kendi konumunda çalışmasını isteyip istememelerine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında anlamlı fark vardır. Başka bir deyişle çalışanların, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını isteyip istememesine bağlı olarak anlamlı değişmektedir.Çocuğunun kendi konumunda çalışmasını isteyip istememe arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçları Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çocuğunu Kendi Konumunda Çalışmasını İsteyip İstememelerine Göre LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Çocuğunun Kendi Konumunda Çalışmasını İsteyip İstememe	2)İsterim	3)Kararsızım	4)İstemem	5)Hiç İstemem
1) Çok İsterim	.003	.048	.014	.006
2) İsterim		-	-	-
3) Kararsızım			-	-
4) İstemem				-

*p<.05

Tablo 42’de görüldüğü gibi, LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçlarına göre, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını çok isteyen çalışanlar ile çocuğunun kendi konumunda çalışmasını isteyen çalışanlar arasında, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını çok isteyen çalışanlar lehine (.003) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını çok isteyen çalışanların (\bar{X} =81.09) örgüte bağlılık puanlarının, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını isteyen çalışanlardan (\bar{X} =72.62) daha yüksek olduğunu göstermektedir.

LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçlarına göre, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını çok isteyen çalışanlar ile çocuğunun kendi konumunda çalışmasını istemede kararsız kalan çalışanlar arasında çocuğunun kendi konumunda çalışmasını çok isteyen çalışanlar lehine (.048) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını çok isteyen çalışanların (\bar{X} =81.09) örgüte bağlılık puanlarının, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını istemede kararsız kalan çalışanlardan (\bar{X} =75.68) daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Buna ek olarak, LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçlarına göre, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını çok isteyen çalışanlar ile çocuğunun kendi konumunda çalışmasını istemeyenler arasında, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını çok isteyen çalışanlar lehine (.014) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını çok isteyen çalışanların (\bar{X} =81.09)

örgüte bağlılık puanlarının, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını istemeyen çalışanlardan ($\bar{X} = 74.28$) daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Son olarak, LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçlarına göre, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını çok isteyen çalışanlar ile çocuğunun kendi konumunda çalışmasını hiç istemeyen çalışanlar arasında, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını çok isteyen çalışanlar lehine (.006) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını çok isteyen çalışanların ($\bar{X} = 81.09$) örgüte bağlılık puanlarının, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını hiç istemeyen çalışanlardan ($\bar{X} = 72.08$) daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Çalışanların kendi konumunda çocuklarının istemesi ile örgüte bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. Bunun yanı sıra, 15 şirket üzerinde yapılan bu anketler incelendiğinde, şirket sahiplerinin tamamının, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını istemesi beklenirken; 3'ü kararsız kalmış, 1'i de istemediğini ifade etmiştir. Bu kişiler, kararsız kalmaları ve istememelerinin nedeni olarak; şirketlerinde yaşanan ekonomik dar boğaz ve kriz ortamını göstermişlerdir. Bu kişilerin şirketleri küçük ölçekli şirketlerdir. Bu tespitlerden yola çıkarak kriz ortamında özellikle küçük ölçekli işletmelerin daha çok etkilendiği ve bu durumu yaşayan aile şirketlerinin de bir sonraki jenerasyona geçişini zorlaştırdığını söylememiz mümkündür.

Bunun yanı sıra, buldukları konumda çocuğunun çalışmasını isteyen kişilerin çoğunluğunun profesyonel yönetici veya müdür konumunda çalıştıkları tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu kişilerin bazılarının şirket sahipleriyle yakın ilişki içinde oldukları yapılan mülakatlarda tespit edilmiştir.

j) Çalışanların İşyerinde Kendilerine Adil Davranılıp Davranılmadığına Dair Düşüncelerine Göre Bir Farklılık Göstermekte midir?

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin işyerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına dair düşüncelerine göre analizi Tablo 43'te verilmiştir.

Tablo 43. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşyerinde Kendilerine Adil Davranılıp Davranılmadığına Dair Düşüncelerine Göre Dağılımı

Kendilerine Adil Davranılma	N	\bar{X}	S
Hiçbir zaman	8	75.63	7.78
Çok Nadir	10	67.70	8.73
Bazen	24	74.54	7.16
Çoğu Zaman	37	73.95	7.29
Her Zaman	30	77.93	7.92

Tablo 43'te de görüldüğü gibi, işyerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına dair düşüncelerine göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında, işyerinde kendilerine her zaman adil davranıldığını düşünen çalışanlar en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=77.93$), işyerinde kendilerine çok nadir adil davranıldığını düşünen çalışanlar ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=67.70$) sahiptir.

İşyerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına dair düşüncelerine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 44'te verilmiştir.

Tablo 44. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İşyerinde Kendilerine Adil Davranılıp Davranılmadığına Dair Düşüncelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplarası	832.051	4	208.013	3.591	.009*	1-2
Gruplariçi	6023.692	104	57.920			2-3
Toplam	6855.743	108				2-4
						2-5
						4-5

*p<.05

Tablo 44'te görüldüğü gibi, işyerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına dair düşüncelerine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri anlamlı bulunmuştur ($F_{(4-104)}=3.591$, $p<.05$). İşyerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına dair düşüncelerine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında anlamlı fark vardır. Başka bir deyişle çalışanların, işyerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına dair düşüncelerine bağlı olarak anlamlı değişmektedir. İşyerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına dair düşünceye sahip olanlar arası farkların, hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçları Tablo 45'te verilmiştir.

Tablo 45. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İşyerinde Kendilerine Adil Davranılıp Davranılmadığına Dair Düşüncelerine Göre LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Kendilerine Adil Davranılma	2)Çok Nadir	3)Bazen	4)Çoğu zaman	5)Her zaman
1) Hiçbir zaman	.030	-	-	-
2) Çok Nadir		.019	.023	.000
3) Bazen			-	-
4) Çoğu zaman				.035

* $p<.05$

Tablo 45'te görüldüğü gibi, LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçlarına göre, kendilerine hiçbir zaman adil davranılmadığını düşünen çalışanlar ile kendilerine çok nadir adil davranıldığını düşünenler arasında, kendilerine hiçbir zaman adil davranılmadığını düşünen çalışanlar lehine (.030) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, kendilerine hiçbir zaman adil davranılmadığını düşünen çalışanların ($\bar{X}=75.63$) örgüte bağlılık puanlarının, kendilerine çok nadir adil davranıldığını düşünen çalışanlardan ($\bar{X}=67.70$) daha yüksek olduğunu göstermektedir.

LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçlarına göre, kendilerine çok nadir adil davranıldığını düşünen çalışanlar ile kendilerine bazen adil davranıldığını düşünen çalışanlar arasında, kendilerine bazen adil davranıldığını düşünen çalışanlar lehine (.019) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgu kendilerine çok nadir adil davranıldığını düşünen çalışanların ($\bar{X}=67.70$) örgüte bağlılık puanlarının, kendilerine bazen adil davranıldığını düşünen çalışanlardan ($\bar{X}=74.54$) daha düşük olduğunu göstermektedir.

LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçlarına göre, kendilerine çok nadir adil davranıldığını düşünen çalışanlar ile kendilerine çoğu zaman adil davranıldığını düşünen çalışanlar arasında da, kendilerine çoğu zaman adil davranıldığını düşünen çalışanlar lehine (.023) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgu kendilerine çok nadir adil davranıldığını düşünen çalışanların ($\bar{X}=67.70$) örgüte bağlılık puanlarının, kendilerine çoğu zaman adil davranıldığını düşünen çalışanlardan ($\bar{X}=73.95$) daha düşük olduğunu göstermektedir.

LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçlarına göre, kendilerine çok nadir adil davranıldığını düşünen çalışanlar ile kendilerine her zaman adil davranıldığını düşünen çalışanlar arasında da, kendilerine her zaman adil davranıldığını düşünen çalışanlar lehine (.000) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgu kendilerine çok nadir adil davranıldığını düşünen çalışanların ($\bar{X}=67.70$) örgüte bağlılık puanlarının, kendilerine her zaman adil davranıldığını düşünen çalışanlardan ($\bar{X}=77.93$) daha düşük olduğunu göstermektedir.

Son olarak, LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçlarına göre, kendilerine çoğu zaman adil davranıldığını düşünen çalışanlar ile kendilerine her zaman adil davranıldığını düşünen çalışanlar arasında, kendilerine her zaman adil davranıldığını düşünen çalışanlar lehine (.000) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgu kendilerine her zaman adil davranıldığını düşünen çalışanların ($\bar{X}=77.93$), kendilerine çoğu zaman adil davranıldığını düşünen çalışanlardan ($\bar{X}=73.95$) daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Yapılan mülakatlarda da, yönetici ile yakın ilişki içinde olan çalışanların daha rahat bir şekilde izin alabildikleri ve fikirlerini rahatça beyan ettikleri gözlemlenmiştir. Bu durumdan diğer çalışanların rahatsız olduğu gözlemlenmiştir. Bu kişilerin, işlerini gerektiği gibi yapmadıkları, yönetici ile yakın ilişki içinde bulunan çalışanlar hakkında olumsuz konuştukları ve onlardan işin süreci hakkında bazı bilgileri sakladıkları tespit edilmiştir.

Saunders ve Thornhill örgütsel adaleti örgütsel güveni anlamının bir yolu olarak ifade etmiştir. Yaptıkları çalışmada da, örgütsel adalet algısının örgütsel güvenin oluşmasını sağladığını saptamışlardır (Saunders ve Thornhill , 2004, s.512).

Örgütsel adaletin sağlanamadığı bir şirkette örgüte güvenin de sağlanamayacağı ve bu durumun çalışanların örgüte bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyeceği yapılan mülakatlarda tespit edilmiştir. Yöneticinin adil davranmadığını düşünen çalışanlar, gerek yöneticilerine gerekse şirketlerine güvenmediklerini, her an işten atılma korkusuyla yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle de işlerini verimli bir şekilde yapamadıklarını, işe gelirken olumsuz bir psikoloji içine girdiklerini, ailelerini geçindirme yükümlülüklerinden dolayı şirkette kalmaya devam ettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca, bu kişiler, çalıştıkları şirketin imkanlarını veya daha fazlasını sağlayabilecek bir şirket bulurlarsa işi bırakacaklarını söylemişlerdir.

Literatürde genel kabul görmüş olan çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgüte bağlılık arasında pozitif bir ilişki, bu çalışmada da geçerli olmuştur. Cengiz (2001), Yıldırım (2002), Balay (2000) 'ın çalışmalarında da bu sonuca ulaşılmıştır.

k) Çalışanların İşyerindeki Çalışanlara Adil Davranılıp Davranılmadığına Dair Düşüncelerine Göre Bir Farklılık Göstermekte midir?

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin işyerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına dair düşüncelerine göre analizi Tablo 46'da verilmiştir.

Tablo 46. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşyerindeki Çalışanlara Adil Davranılıp Davranılmadığına Dair Düşüncelerine Göre Dağılımı

Çalışanlara Adil Davranılma	N	\bar{X}	S
Hiçbir zaman	10	75.60	7.56
Çok Nadir	14	70.43	8.32
Bazen	18	74.00	6.83
Çoğu Zaman	45	75.27	8.64
Her Zaman	22	76.55	6.92

Tablo 46’da görüldüğü gibi, işyerindeki çalışanlara adil davranılıp davranılmadığına dair düşüncelerine göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında, işyerindeki çalışanlara her zaman adil davranıldığını düşünen çalışanlar en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=76.55$), işyerindeki çalışanlara çok nadir adil davranıldığını düşünen çalışanlar ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=70.43$) sahiptir.

İşyerindeki çalışanlara adil davranılıp davranılmadığına dair düşüncelerine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 47’de verilmiştir.

Tablo 47. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İşyerindeki Çalışanlara Adil Davranılıp Davranılmadığına Dair Düşüncelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	361.660	4	90.415	1.448	.224
Gruplarıçi	6494.083	104	62.443		
Toplam	6855.743	108			

Tablo 47’de görüldüğü gibi, işyerindeki çalışanlara adil davranılıp davranılmadığına dair düşüncelerine göre, araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda, F değeri anlamlı bulunmamıştır ($F_{(4-104)}=.675$, $p>.05$).

İşyerindeki çalışanlara adil davranılıp davranılmadığına dair düşüncelerine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri, işyerindeki diğer çalışanlara adil davranılıp davranılmadığına dair düşüncelerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

I) Çalışanların İtibar Görmelerine Göre Bir Farklılık Göstermekte midir?

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin çalışanların itibar görmelerine göre analizi Tablo 48’de verilmiştir.

Tablo 48. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İtibar Görmelerine Göre Dağılımı

İtibar Görme	N	\bar{X}	S
Hiçbir zaman	4	75.00	3.92
Çok Nadir	11	69.91	10.24
Bazen	21	74.90	7.08
Çoğu Zaman	47	73.53	7.40
Her Zaman	26	78.73	7.71

Tablo 48’de görüldüğü gibi, çalışanların itibar görmelerine göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında, işyerinde her zaman itibar gören çalışanlar en yüksek ortalamaya (\bar{X} =78.73), işyerinde çok nadir itibar gören çalışanlar ise en düşük ortalamaya (\bar{X} =69.91) sahiptir.

Çalışanların itibar görmelerine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 49’da verilmiştir.

Tablo 49. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışanların İtibar Görmelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplarasası	740.207	4	185.052	3.147	.017*	2-5
Gruplariçi	6115.536	104	58.803			4-5
Toplam	6855.743	108				

*p<.05

Tablo 49'da görüldüğü gibi, çalışanların işyerinde itibar görmelerine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri anlamlı bulunmuştur ($F_{(4-104)}=3.147$, $p<.05$). Çalışanların işyerinde itibar görmelerine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında anlamlı fark vardır. Başka bir deyişle çalışanların işyerinde itibar görmelerine bağlı olarak anlamlı değişmektedir. Çalışanların işyerinde itibar görme farklarının, hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçları Tablo 50'de verilmiştir.

Tablo 50. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışanların İtibar Görmelerine Göre LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

İtibar Görme	2)Çok Nadir	3)Bazen	4)Çoğu zaman	5)Her zaman
1) Hiçbir zaman	-	-	-	-
2) Çok Nadir		-	-	.002
3) Bazen			-	-
4) Çoğu zaman				.007

*p<.05

Tablo 50'de görüldüğü gibi, LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçlarına göre, işyerinde her zaman itibar gören çalışanlar ile işyerinde çok nadir

itibar gören çalışanlar arasında, işyerinde her zaman itibar gören çalışanlar lehine (.002) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, işyerinde her zaman itibar gören çalışanların ($\bar{X}=78.73$) örgüte bağlılık puanlarının, çok nadir itibar gören çalışanlardan ($\bar{X}=69.91$) daha yüksek olduğunu göstermektedir.

LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi diğer bir sonucuna göre de, işyerinde her zaman itibar gören çalışanlar ile işyerinde çoğu zaman itibar gören çalışanlar arasında, işyerinde her zaman itibar gören çalışanlar lehine (.007) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, işyerinde her zaman itibar gören çalışanların ($\bar{X}=78.73$) örgüte bağlılık puanlarının, çoğu zaman itibar gören çalışanlardan ($\bar{X}=73.53$) daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Kişiliğine ve işine gerek çalışanlarından gerekse yöneticilerinden saygı görenler, başka bir ifadeyle iş yerinde itibar sahibi olduğunu düşünen kişilerin örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olacağı düşünülen bu çalışmada beklenen sonuç elde edilmiştir.

m) Çalışanlara Kariyer Yapma Fırsatı Verilip Verilmemesine Göre Bir Farklılık Göstermekte Midir?

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin, çalışanlara kariyer yapma fırsatı verilip verilmemesine göre analizi Tablo 51’de verilmiştir.

Tablo 51. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanlara Kariyer Yapma Fırsatı Verilip Verilmemesine Göre Dağılımı

Kariyer Yapma Fırsatı Verilip Verilmemesi	N	\bar{X}	S
Kesinlikle Hayır	14	72.07	9.09
Hayır	22	74.41	6.17
Kararsızım	18	75.39	8.38
Evet	46	73.70	7.24
Kesinlikle Evet	9	83.56	8.43

Tablo 51’de görüldüğü gibi, çalışanlara kariyer yapma fırsatı verilip verilmemesine göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında, kariyer yapma fırsatının verilip verilmemesine dair kesinlikle evet diyen çalışanlar en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=83.56$), kariyer yapma fırsatının verilip verilmemesine dair kesinlikle hayır diyen çalışanlar ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=72.07$) sahiptir.

Çalışanlara kariyer yapma fırsatı verilip verilmemesine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 52’de verilmiştir.

Tablo 52. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışanlara Kariyer Yapma Fırsatı Verilip Verilmemesine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplarası	859.257	4	214.814	3.726	.007*	1-5
Gruplarıçi	5996.486	104	57.659			2-5
Toplam	6855.743	108				3-5
						4-5

*p<.05

Tablo 52’de görüldüğü gibi, çalışanlara kariyer yapma fırsatı verilip verilmemesine göre çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda F değeri anlamlı bulunmuştur ($F_{(4-104)}=3.726$, $p<.05$). Çalışanlara kariyer yapma fırsatı verilip verilmemesine göre, çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında anlamlı fark vardır. Başka bir deyişle çalışanlara kariyer yapma fırsatı verilip verilmemesine bağlı olarak anlamlı değişmektedir. Çalışanlara kariyer yapma fırsatı verilip verilmeme farklarının, hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçları Tablo 53’te verilmiştir.

Tablo 53. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışanlara Kariyer Yapma Fırsatı

Verilip Verilmemesine Göre LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Kariyer Yapma Fırsatı Verilip Verilmeme	2) Hayır	3)Kararsızım	4)Evet	5)Kesinlikle Evet
1) Kesinlikle Hayır	-	-	-	.001
2) Hayır		-	-	.003
3) Kararsızım			-	.010
4) Evet				.001

*p<.05

Tablo 53’de görüldüğü gibi, LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçlarına göre, kariyer yapma fırsatının verilip verilmemesine dair kesinlikle hayır diyen çalışanlar ile kariyer yapma fırsatının verilip verilmemesine dair kesinlikle evet diyen çalışanlar arasında, kariyer yapma fırsatının verilip verilmemesine dair kesinlikle evet diyen çalışanlar lehine (.001), anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, kariyer yapma fırsatının verilip verilmemesine dair kesinlikle evet diyen çalışanların (\bar{X} =83.56) örgüte bağlılık puanlarının, kesinlikle hayır diyen çalışanlardan (\bar{X} =72.07) daha yüksek olduğunu göstermektedir.

LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçlarına göre, kariyer yapma fırsatının verilip verilmemesine dair kesinlikle evet diyen çalışanlar ile hayır diyen çalışanlar arasında da, kariyer yapma fırsatının verilip verilmemesine dair kesinlikle evet diyen çalışanlar lehine (.003) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, kariyer yapma fırsatının verilip verilmemesine dair kesinlikle evet diyen çalışanların (\bar{X} =83.56) örgüte bağlılık puanlarının, hayır diyen çalışanlardan (\bar{X} =74.41) daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Bunların yanı sıra, LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçlarına göre, kariyer yapma fırsatının verilip verilmemesine dair kesinlikle evet diyen çalışanlar ile kararsızım diyen çalışanlar arasında da, kariyer yapma fırsatının verilip verilmemesine dair kesinlikle evet diyen çalışanlar lehine (.010) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, kariyer yapma fırsatının verilip verilmemesine dair kesinlikle

evet diyen çalışanların ($\bar{X}=83.56$) örgüte bağlılık puanlarının, kararsızım diyen çalışanlardan ($\bar{X}=75.39$) daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Son olarak, LSD Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi sonuçlarına göre, kariyer yapma fırsatının verilip verilmemesine dair kesinlikle evet diyen çalışanlar ile evet diyen çalışanlar arasında, kesinlikle evet diyen çalışanlar lehine (.001) anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, kariyer yapma fırsatının verilip verilmemesine dair kesinlikle evet diyen çalışanların ($\bar{X}=83.56$) örgüte bağlılık puanlarının, evet diyen çalışanlardan ($\bar{X}=73.70$) daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Literatürde genel kabul görmüş olan kariyer fırsatı ile örgüte bağlılık arasındaki olumlu ilişki bu araştırma da saptanmıştır. Kariyer fırsatları devam bağlılığına etki eden faktörler arasında değerlendirilmiştir (Balay, 2000, s.76).

Yapılan mülakatlarda, özellikle yükseköğrenim eğitim düzeyine sahip olan çalışanlar, buldukları şirkette kariyer elde etmelerinin çok zor olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun nedeni olarak; şirket sahibinin öncelikle akraba veya tanıdık olanlara kariyer şansını tanıdığı görüşünü öne sürmüşlerdir. Bunun yanı sıra yaptıkları işlerde gerektiği kadar takdir görmediklerini, bu yüzden de yeteneklerini göstermelerinin bir anlam ifade etmediğini söylemişlerdir. Bu nedenle de kariyer şansının yüksek olduğu ve yeteneklerini gösterebilecekleri şirketlere geçmeyi düşündüklerini belirtmişlerdir.

Mikro ölçekli işletmelerde kariyer şansının olması beklenmeyebilir. Ancak araştırmaya katılan 109 kişiden sadece 4'ünün mikro ölçekli işletmede çalıştığı göz önüne alındığında, elde edilen bu bulgular dikkate alınabilir.

n) Çalışanların Fikirlerine Saygı Duyulup Duyulmamasına Göre Bir Farklılık Göstermekte Midir?

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin, çalışanların fikirlerine saygı duyulup duyulmamasına göre analizi Tablo 54'te verilmiştir.

Tablo 54. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Fikirlerine Saygı Duyulup Duyulmamasına Göre Dağılımı

Fikirlerine Saygı Duyulup Duyulmama	N	\bar{X}	S
Kesinlikle Hayır	5	68.60	13.33
Hayır	9	74.00	7.30
Kararsızım	22	74.31	6.53
Evet	56	74.93	8.14
Kesinlikle Evet	17	76.76	7.55

Tablo 54'te görüldüğü gibi, çalışanların fikirlerine saygı duyulup duyulmamasına göre, araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında, fikirlerine saygı duyulduğuna yönelik kesinlikle evet yanıtını veren çalışanlar en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=76.76$), fikirlerine saygı duyulduğuna yönelik kesinlikle hayır yanıtını veren çalışanlar ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=68.60$) sahiptir.

Çalışanların fikirlerine saygı duyulup duyulmamasına göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 55'te verilmiştir.

Tablo 55. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışanların Fikirlerine Saygı Duyulup Duyulmamasına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	268.997	4	67.249	1.062	.379
Gruplarıçi	6586.746	104	63.334		
Toplam	6855.743	108			

Tablo 55'te görüldüğü gibi, çalışanların fikirlerine saygı duyulup duyulmamasına göre, araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda, F değeri anlamlı bulunmamıştır ($F_{(4-104)}=1.062$, $p>.05$). Çalışanların

fikirlerine saygı duyulup duyulmamasına göre çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri, çalışanların fikirlerine saygı duyulup duyulmamasına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Çalışanların fikirlerine saygı duyulması ile örgüte bağlılık arasında ilişki beklenmesine rağmen, araştırmadan elden edilen sonuçlar bu doğrultuda çıkmamıştır.

o) Çalışanların İşleriyle İlgili Kararlarda Fikirlerinin Sorulup Sorulmamaya Göre Bir Farklılık Göstermekte Midir?

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin, çalışanların işleriyle ilgili kararlarda fikirlerinin sorulup sorulmamaya göre analizi Tablo 56'da verilmiştir.

Tablo 56. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların İşleriyle İlgili Kararlarda Fikirlerinin Sorulup Sorulmamaya Göre Dağılımı

İşlerle İlgili Kararlarda Fikirlerin Sorulup Sorulmama	N	\bar{X}	S
Hiçbir zaman	4	72.75	6.90
Çok Nadir	14	71.43	10.07
Bazen	27	75.33	7.65
Çoğu Zaman	47	75.94	8.17
Her Zaman	17	73.59	5.77

Tablo 56'da görüldüğü gibi, çalışanların işleriyle ilgili kararlarda fikirlerinin sorulup sorulmamaya göre, araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında, işleriyle ilgili kararlarda fikirlerinin çoğu zaman sorulduğu yanıtını veren çalışanlar en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=75.94$), işleriyle ilgili kararlarda fikirlerinin çok nadir sorulduğu yanıtını veren çalışanlar ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=71.43$) sahiptir.

Çalışanların işleriyle ilgili kararlarda fikirlerinin sorulup sorulmamaya göre, çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 57’de verilmiştir.

Tablo 57. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışanların İşleriyle İlgili Kararlarda Fikirlerinin Sorulup Sorulmamaya Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	268.638	4	67.160	1.060	.380
Gruplarıçi	6587.105	104	63.338		
Toplam	6855.743	108			

Tablo 57’de görüldüğü gibi, çalışanların işleriyle ilgili kararlarda fikirlerinin sorulup sorulmamaya göre, araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda, F değeri anlamlı bulunmamıştır ($F_{(4-104)}=1.060$, $p>.05$). Çalışanların işleriyle ilgili kararlarda fikirlerinin sorulup sorulmamaya göre, çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark yoktur. Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri, çalışanların işleriyle ilgili kararlarda fikirlerinin sorulup sorulmamaya bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Yapılan mülakatlarda, çalışanların kendi işi ve bölümü dışında birçok pozisyonun da işlerini üstlendikleri anlaşılmıştır. Mülakatı yapılan kişilere iş tanımlarının yapılmadığı ve aile şirketi yetkililerinin onları birbirinden farklı birçok alanda görevlendirdikleri tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, aile şirketi yetkililerinin ve şirkette çalışmayan aile bireylerinin kendi özel işlerini de yaptıkları, hatta bu kişilerin özel işlerinin şirketin işlerinden daha ön planda tutulduğu görülmüştür. Rol belirsizliği yaşayan çalışanlar bu durumdan rahatsızlık duysalar da, işlerini kaybetmekten korktukları için yapmak zorunda olduklarını ifade etmişlerdir. Bu söylemlerden yola çıkarak bu kişilerin zorunluluktan dolayı örgüte bağlılık gösterdiklerini, diğer bir ifadeyle devam bağlılığı duyduklarını söylemek mümkündür.

ö) Çalışanların Çalıştığı Bölümle İlgili Kararlarda Fikirlerinin Sorulup Sorulmamaya Göre Bir Farklılık Göstermekte Midir?

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin, çalışanların çalıştığı bölümle ilgili kararlarda fikirlerinin sorulup sorulmamaya göre analizi Tablo 58’de verilmiştir.

Tablo 58. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışanların Çalıştığı Bölümle İlgili Kararlarda Fikirlerinin Sorulup Sorulmamaya Göre Dağılımı

Çalıştığı Bölümle İlgili Kararlarda Fikirlerin Sorulup Sorulmama	N	\bar{X}	S
Hiçbir zaman	5	69.40	14.28
Çok Nadir	17	72.82	8.02
Bazen	19	75.74	5.26
Çoğu Zaman	39	75.28	8.61
Her Zaman	29	75.34	7.20

Tablo 58’de görüldüğü gibi, çalışanların çalıştığı bölümle ilgili kararlarda fikirlerinin sorulup sorulmamaya göre, araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında, çalıştığı bölümle ilgili kararlarda fikirlerinin bazen sorulduğu yanıtını veren çalışanlar en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=75.74$), çalıştığı bölümle ilgili kararlarda fikirlerinin hiçbir zaman sorulmadığı yanıtını veren çalışanlar ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=69.40$) sahiptir.

Çalışanların işleriyle ilgili kararlarda fikirlerinin sorulup sorulmamaya göre, çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere yapılan bir boyutlu varyans analizi sonuçları Tablo 59’da verilmiştir.

Tablo 59. Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Çalışanların Çalıştığı Bölümle İlgili Kararlarda Fikirlerinin Sorulup Sorulmamaya Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	245.939	4	61.485	.967	.429
Gruplarıçi	6609.804	104	63.556		
Toplam	6855.743	108			

Tablo 59’da görüldüğü gibi, çalışanların çalıştığı bölümle ilgili kararlarda fikirlerinin sorulup sorulmamaya göre, araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonucunda, F değeri anlamlı bulunmamıştır ($F_{(4-104)}=.967$, $p>.05$). Çalışanların çalıştığı bölümle ilgili kararlarda fikirlerinin sorulup sorulmamaya göre, çalışanların örgüte bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark yoktur. Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri, çalışanların çalıştığı bölümle ilgili kararlarda fikirlerinin sorulup sorulmamaya bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Aydın (1985), Ceylan ve Demircan (2002), Kesken ve Ayıldız (2006) yaptıkları çalışmalarda; çalışanların gerek işleriyle ilgili gerekse çalıştıkları bölümle ilgili kararlara katılımlarının, çalışanların işine veya örgüte bağlılıklarını etkilediğini saptamışlardır.

Her ne kadar bu çalışmanın anket sonuçlarında, fikirlere saygı duyulması, işle veya çalışılan bölümle ilgili fikirlerin sorulması ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki çıkmasa da, yapılan mülakatlar sonucu, çalışanların sayılan faktörler nedeniyle örgüte bağlılıklarının etkilendiğini gösteren ifadelerle rastlanmıştır.

Özellikle orta kademedeki bulunan yöneticiler, gerek işiyle gerekse şirketle ilgili kararlarda mal sahibi yöneticinin tek söz sahibi olduğunu belirtmişlerdir. Hatta yapılan bir toplantı da mal sahibi yönetici, fikirlerini belirten diğer orta düzey yöneticilere “istediğiniz kadar fikir beyan edin, ama nasıl olsa benim dediğim olacak” şeklinde söylemde bulunduğunu ifade etmişlerdir. Orta kademedeki bu yöneticiler, yetkilerinin

olmadığını, en ufak bir durumda bile karar verebilmek için mal sahibi yöneticiye danışmak zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle de buldukları konumun kendileri için bir anlam ifade etmediğini, gerçek performanslarını gösteremediklerini ve performanslarını gösterebilecekleri daha uygun bir iş yerinde çalışmak istediklerini söylemişlerdir.

Bunun yanı sıra, aileden olan çalışanların fikirlerinin işletme adına alınan kararlarda etkili olup olmadıklarının tespit edilmesi için mülakatlar yapılmıştır. Aileden olan çalışanların büyük bir çoğunluğunun işletmeyi etkileyen kararlarda etkili olmadığı anlaşılmıştır. Bu kişiler, sadece bazı konularda fikir beyan ettiklerini, en son kararın yine işletme kurucusu tarafından verildiğini söylemişlerdir. İşletme kurucusunun aile içindeki konumundan (genelde ağabey, baba konumundalar) ve ailenin diğer bireylerinin tepkisini çekeceklerini düşündüklerinden dolayı bu uygulamayı değiştirmelerinin zor olduğunu belirtmişlerdir. Bu kişilerden bazıları, işletme sahibinin şirketin hisselerinin büyük bir kısmına sahip olduğunu ve şirket için birçok fedakarlık yaptığına inandıklarından dolayı bu uygulamayı kabullendiklerini, normal karşıladıklarını söylemişler.

SONUÇ

Örgüte bağlılık kavramı, farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar tarafından ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle de örgüte bağlılığın birbirinden farklı birçok tanımına rastlamak mümkündür. Bu tanımların temelde üç ögeyi içerdiğini söyleyebiliriz. Bunlar; bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabul ederek benimsemesi, bu amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olarak beklenilenin üstünde çaba harcaması ve örgütte çalışmaya devam etme isteğinin olmasıdır. Çeşitli araştırmalar, şirketlerin büyümesi ve gelişmesi için çalışanların örgüte duyduğu bağlılığın etkili olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, örgüte bağlılığı etkileyen birçok faktörün olduğu ve hangi faktörlerin örgüte bağlılığa daha çok etkisi olduğu konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca, araştırmacılar arasındaki yaklaşım farklılıkları, çalışanların örgüte bağlılıklarını belirlemeye yönelik birçok ölçeğin geliştirilmesine de neden olmuştur.

Ülke ekonomisine yön veren aile şirketleri, yönetsel, finansal ve örgüt kültürü açısından birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalarda aile şirketlerinin kurumsallaşamaması, şirket ve aile içinde yaşanan çatışmalar, hisselerin dağıtımı, bir sonraki kuşağa geçiş süreci, aile anayasası gibi birçok konu irdelenmiştir.

Bu çalışmada; demografik, örgütsel-görevsel ve psikolojik faktörlerin aile şirketlerinde çalışan kişilerin örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Eskişehir il merkezinde faaliyet gösteren, 15 aile şirketi kapsamında yapılan araştırmanın sonuçlarını şöyle özetleyebiliriz:

- Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin elde ettikleri en yüksek puan 96.00, en düşük puan 48.00, ölçek ortalaması 74.7 ve standart sapma 7.97 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, çalışanların örgüte bağlılık puanları ortalamasının orta düzeyin üzerinde olduğunu göstermektedir.
- Demografik faktörlerden birisi olan cinsiyet ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Literatürde genel kabul görmüş olan, kadınların erkeklere göre daha fazla örgüte bağlılık göstermesi, bu araştırmada geçerli olmamıştır.

- Yaş ve örgüte bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki beklenilmesine rağmen, bu araştırmada çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri yaşa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.
- Medeni durum ile örgüte bağlılık arasında her ne kadar anketlerin sonucunda anlamlı bir ilişki saptanmasa da, yapılan mülakatlar sonucu medeni durum ile örgüte bağlılık arasında bir ilişkinin varlığından söz etmemiz mümkündür. Buna göre, evli olan çalışanlar ailelerini geçindirmekle yükümlü oldukları için, bekar olan çalışanlara göre örgütten ayrılmayı daha maliyetli görmektedir. Bu kişilerin devam bağlılığı geliştirdiğini söyleyebiliriz.
- Demografik faktörler arasında değerlendirilen eğitim düzeyi ve çalışma süresi ile örgüte bağlılık arasında beklenenin aksine iki faktörle de anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.
- Bu çalışmada, işyerindeki statünün çalışanların örgüte bağlılıklarını etkilemediği saptanmıştır. Bunun yanında çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri mal sahibine olan yakınlık derecesine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediği saptanmıştır. Diğer taraftan yapılan mülakatlarda, mal sahibi yöneticinin aileden olan çalışanlar ile aileden olmayan çalışanlar arasında ayırım yaptığına dair ifadeler rastlanmıştır. Bu durumdan rahatsız olan çalışanların olduğu tespit edilmiştir. Bu ifadelerden yola çıkılarak, çalışanların örgüte bağlılıklarının etkilendiğini söylemek mümkündür.
- Çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri daha önce çalıştıkları işyeri sayılarına diğer bir ifadeyle iş deneyimlerine bağlı olarak değişmediği saptanmıştır. Literatürde saptanan ilişki bulunamamıştır.
- İşyerinden ayrılma niyeti ile örgüte bağlılık arasında negatif yönlü ilişki saptanmıştır. Literatürde genel kabul görmüş olan ilişki, araştırmamızda da geçerli olmuştur.
- Çalışanların çocuğunun kendi konumunda çalışmasını istemeleri ile örgüte bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. Olumlu cevap verenlerin büyük bir çoğunluğunun üst düzey yönetici veya orta düzey yönetici oldukları, ayrıca bazılarının mal sahibi ile yakın ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir. Bunun yanında, araştırmaya katılan küçük ölçekli işletme sahiplerinin bir kısmının bu soruyu cevaplama konusunda kararsız veya olumsuz oldukları tespit

edilmiştir. Bunun nedeni olarak, işletmelerinde yaşanan ekonomik krizi göstermişlerdir.

- Literatürde genel kabul görmüş olan, örgütsel adalet algısı ile örgüte bağlılık arasında olumlu ilişki bu çalışmada da saptanmıştır. Yapılan mülakatlarda, örgütsel adaletin sağlanamadığı işletmelerde çalışanların gerek işin sürecini engelleyici gerekse yöneticinin yakın olduğu diğer çalışanlara karşı saldırgan davranışlar gösterdiği görülmüştür. Bu kişilerin örgüte bağlılıklarının daha az olduğu tespit edilmiştir.
- Örgütsel adalet algısının zayıf olan çalışanların, aynı zamanda örgüte güvenlerinin de zayıf olduğu görülmüştür. Ayrıca, bu kişilerin işten atılma korkusu, işten tatminsizlik ve performans düşüklüğü yaşadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra, bu kişilerin zorunluluk nedeniyle işlerine devam ettikleri, yeni bir iş imkanı bulduklarında çalıştıkları işyerlerini bırakabilecekleri tespit edilmiştir.
- Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin, iş yerindeki diğer çalışanlara adil davranılıp davranılmadığına dair düşüncelerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediği saptanmıştır. Çalışanların böyle bir duruma tepkisiz kalmasının nedenleri olarak; çalışanların arasındaki iletişimin, takım çalışmasının ve örgütsel sosyalleşmenin sağlanamadığını, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı geliştiremediğini söylememiz mümkündür.
- İşyerinde itibar edinmiş kişilerin örgüte bağlılıklarının yüksek olacağı düşünülen bu çalışmada, beklenen sonuç elde edilmiştir.
- Literatürde genel kabul görmüş olan, ilerleme olanakları diğer bir ifadeyle kariyer fırsatları ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki bu çalışmada da saptanmıştır. Yapılan mülakatlarda ise, aile şirketlerinde kariyer fırsatı verilmediği, verilse bile aileden olan çalışanlara verildiğine dair ifadeler rastlanmıştır. Ayrıca, kariyer fırsatı verilmeyen çalışanların, kariyer elde edebilecekleri ve yeteneklerini gösterebilecekleri başka iş yerlerine geçmeyi istedikleri görülmüştür.
- Fikirlere saygı duyulması, işle veya çalışılan bölümle ilgili kararlarda fikirlerin sorulması ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki çıkması beklenmesine rağmen anket sonuçlarında böyle bir bulgu saptanmamıştır. Diğer

tarafından, yapılan mülakatlar sonucu, çalışanların fikirlerinin sorulmamasından dolayı rahatsızlık duydukları tespit edilmiştir. Bu durumun çalışanların performansları üzerinde ve örgüte bağlılıkları üzerinde olumsuz etki ettikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra, aileden olan çalışanların da özellikle işletme adına alınan kararlarda fikirlerinin önem taşımadığını düşündükleri, bu durumu kabullendikleri görülmüştür.

- Yapılan mülakatlarda, çalışanların birden fazla pozisyondaki işlerde görevlendirildikleri anlaşılmıştır. Bunun sonucunda da rol belirsizliği yaşadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca aile şirketi yetkililerinin ve şirkette çalışmayan aile bireylerinin çalışanları kendi özel işlerini yaptırdıkları görülmüştür. Çalışanlar, bu tür işleri yapmaktan rahatsızlık duysalar da işlerini kaybetmekten korktukları için katlanmak zorunda olduklarını söylemişlerdir. Bu ifadelerden yola çıkılarak, bu kişilerin örgüte duydukları devam bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlardan ve literatürdeki bilgilerden yola çıkılarak, aile şirketlerindeki çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak için bazı önerileri sıralayabiliriz :

- Aile şirketlerinde adam kayırmanın önüne geçilebilmesi, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgüte güvenlerin artmasını sağlamak için; kariyer planlama ve ücret dağıtımında performansa göre değerlendirme sistemi kurulmalıdır. Bu sayede çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinde artış sağlanabilir.
- Çalışanlar arasında etkili iletişim ortamının ve takım çalışmasının sağlanabilmesi için uygun stratejiler geliştirilmelidir. Bu sayede işin sürecinde yaşanabilecek aksaklıkların önüne geçilebilir, işteki verimin artması ve zamanın iyi kullanılması sağlanabilir. Bunun yanında etkili iletişim ve takım çalışması sayesinde, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmeleri ve örgüte bağlılık düzeylerinin artması sağlanabilir.
- İşin gereklerine uygun ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak ergonomik bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanların beklentilerine cevap verecek sosyal yardımlardan (örneğin; bayram ikramiyesi, yakıt yardımı..vb.) yararlanmaları sağlanmalıdır. Böylece çalışanların çalıştığı ortamdan ve işinden

tatmin olmaları arttırılmış olacak ve çalışanların duygusal bağlılıkları artabilecektir.

- Çalışanların rol belirsizliklerini gidermek için, iş tanımları yapılmalı ve işleriyle ilgili fikirleri sorulmalı ve kararlarını uygulamada tam yetki verilmelidir. Ayrıca çalışanlara kendi alanlarıyla ilgili mesleki eğitim, seminer gibi bilgi ve yeteneklerini arttırıcı faaliyetlere katılmaları sağlanmalıdır. Böylece çalışanlar kendi alanlarında uzmanlaşma imkanı bulacak, bilgi ve becerilerini daha çok göstermeye çalışacaklardır. Bu imkanı veren şirketlerine de daha çok bağlılık duyacaklardır.
- Aile değerleri ile şirket değerleri birbirine karıştırılmamalıdır. Profesyonel bir yönetim stratejisi izlenmeli, şirket için yapılacak işler ön plana alınmalı, çalışanlar aile üyelerinin özel işlerinde kullanılmamalıdır.
- Şirket sahibi “her şeyi ve en iyisini ben bilirim düşüncesiyle” hareket etmemelidir. Katılmalı yönetim tarzı uygulayarak kararların birlikte alınmasını sağlamalıdır. Bunun yanı sıra profesyonel yöneticiye yetki vermeli ve bu kişiye müdahale etmemeli, profesyonel yöneticinin etkin bir rol üstlenmesine olanak sağlamalıdır.

EKLER

EK: 1

Değerli Katılımcılar;

Bu çalışma bazı konulara ışık tutmak için yapılmaktadır. Bunun sonuçları, bilimsel araştırmalara katkıda bulunmak amacıyla kullanılacaktır. Bu yaklaşımla ve duyarlılıkla anket sorularını yanıtladığınızda, sizlerin de bilime katkısı olacaktır. Katıldığınız için teşekkür ederim.

Ankette yer alan ifadelerin doğru veya yanlış cevabı yoktur. Anketin birinci bölümü; kişisel bilgiler ve işyerinizle ilgili genel düşüncelerinize yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

1. Cinsiyetiniz :

 Kadın Erkek

2. Yaşınız :

3. Medeni Durumunuz :

 Bekar Evli Dul

4. Eğitim Düzeyiniz :

 İlköğretim Ortaöğretim Yükseköğretim Master-Doktora

5. Bu işyerinde çalışma süreniz :

 0-5 Yıl 5- 10 Yıl 10- 15 Yıl 15- 20 Yıl 20 Yıl ve üstü

6. İşyerindeki statünüz :

- Mal sahibi yönetici
- Profesyonel yönetici
- Müdür(Lütfen departmanınızı belirtiniz).
- Şef
- Diğer(Lütfen belirtiniz).

7. Mal sahibi ile olan statünüz

- Varis – akrabalık statüsü
- Ortak statüsü
- Profesyonel yönetici statüsü
- Personel statüsü

8. Bundan önce kaç işyerinde çalıştınız? Çalıştıysanız her birindeki çalışma sürenizi yazınız.

9. Bu işyerinden ayrılmayı düşünür müsünüz?

- Hiçbir zaman Çok nadir Bazen Çoğu zaman Her zaman

10. İleride çocuğunuzun bu işyerinde, sizin konumunuzda çalışmasını ister misiniz?

- Çok isterim İsterim Kararsızım İstemem Hiç istemem

11. Sizce işyerinizde size adil davranılıyor mu?

- Hiçbir zaman Çok nadir Bazen Çoğu zaman Her zaman

12. İşyerinizde genel olarak çalışanlara adil davranılıyor mu?

- Hiçbir zaman Çok nadir Bazen Çoğu zaman Her zaman

13. Sizce işyerinizde ne kadar itibar görüyorsunuz?

- Hiçbir zaman Çok nadir Bazen Çoğu zaman Her zaman

14. Size bu işyerinde kariyer yapma fırsatı verildiğine inanıyor musunuz?

- Kesinlikle hayır Hayır Kararsızım Evet Kesinlikle evet

15. Sizce bu işyerinde fikirlerinize saygı duyuluyor mu?

- Kesinlikle hayır Hayır Kararsızım Evet Kesinlikle evet

16. İşyeriyle ilgili kararlar alınırken fikirlerim sorulur :

- Hiçbir zaman Çok nadir Bazen Çoğu zaman Her zaman

17. Çalıştığım bölümle ilgili kararlar alınırken fikirlerim sorulur :

- Hiçbir zaman Çok nadir Bazen Çoğu zaman Her zaman

EK:2

AÇIKLAMA:

Aşağıda yer alan ifadeler işyerinizle ilgili bazı özellikleri örneklemetedir. Sizden istenen aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, bu ifadelerden her birinin size göre kendi işyeriniz açısından ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir.

1- Kesinlikle Yanlış, 2- Yanlış, 3- Kararsızım, 4- Doğru, 5- Kesinlikle Doğru

	1	2	3	4	5
1) İş hayatımın(kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.					
2) Bu işyerinin sorunlarını, kendi sorunlarımmış gibi hissederim.					
3) Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
4) Bu işyerinde kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
5) İşyerimi, burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.					
6) Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum.					
7) İşyerime karşı çok az bağlılık hissediyorum.					
8) Bu işyerinin benim için çok önemli kişisel bir anlamı var.					
9) Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.					
10) İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.					
11) Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar.					
12) Şu anda işimi bırakmak bana çok pahalıya mal olmaz.					
13) Bu işyerinde çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum.					
14) Bana bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.					
15) Sürekli işyeri değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor.					
16) Bir insanın çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.					

17) Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerine inanıyorum.					
18) Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden birisi, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakarlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir.					
19) Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en önemli nedenlerinden biri, uygun seçeneklerin olmamasıdır.					
20) Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım.					
21) Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.					
22) Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.					
23) Bir işyerine aşırı bağlı olmanın artık anlamlı olduğunu sanmıyorum.					
24) İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.					

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Aytürk, Nihat. **Yönetim Sanatı**. 4. Baskı. Ankara: Yargı Yayınevi, 2003.

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

Birdal, İlker ve Nilgün Aydemir. **Yönetim Teorileri**. 1. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1992.

Büyüköztürk, Şener. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002.

Çoroğlu, Çağlar. **Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama**. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2002.

Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. 1. Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın, 1998.

İlter Melih. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2001.

Karpuzoğlu, Ebru. **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2001.

Massie, Joseph L. **İşletme Yönetimi**. Çev: Şan Öz-Alp. 1. Baskı. Eskişehir: Bayteş Yayınları, 1983.

Müftüoğlu, M.Tamer ve Tülin Durukan. **Girişimcilik ve KOBİ'ler**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2004.

Tortop, Nuri. **Personel Yönetimi**. 6. Baskı. Ankara: Yargı Yayınevi, 1999.

MAKALELER

Abbott, Geoffrey N., Fiona A. White ve Margaret A. Charles. "Linking Values and Organizational Commitment: A Correlational and Experimental Investigation in Two Organizations". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol 78, Part 4, December, 2005.

Adizes, İchak. "Koruyucu Aile Kapamı Nasıl Engellenir?". **CEO's Üst Düzey Yöneticilerin İş ve Yaşam Dergisi**. Sayı 19, İstanbul: Medea Yayınları, Nisan, 2005.

Adsan, Ebru ve Gülten Eren Gümüştekin. "Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma". **2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**. s.178-190. İstanbul, 14-15 Nisan, 2006.

Akiş, Yeşim Toduk. "Örgütsel Kalıcı Liderlik", **CEO's Üst Düzey Yöneticilerin İş ve Yaşam Dergisi**. Sayı 17, İstanbul: Medea Yayınları, Ocak, 2005.

Alayoğlu, Nihat. "Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Adil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi". **2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**. s.522-533. İstanbul, 14-15 Nisan, 2006.

Arıcıoğlu, M. Atilla, Turan Paksoy ve H. Kürşat Güleş. “Aile İşletmelerinde Örgütsel İmajın Algılanması ve Üye Bütünleşmesine Yönelik Bir Araştırma”. **2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**. s.411- 419. İstanbul, 14-15 Nisan, 2006.

Ünay Ay ve Cemile Çelik, “Çalışanların Örgüt ve Yönetimsel Uygulamalar ile İlgili Algılamaları”, **11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı**. Afyon:22-24 Mayıs, 2003, s.447)

Aydın, Nurhan. “Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları (Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama)”. **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt 3. Sayı 1. Eskişehir, Haziran, 1985.

Baharoğlu, Üstün. “Çalışanların Yönetime Katılması”. **2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**. s.652-654. İstanbul, 14-15 Nisan, 2006.

Bakan, İsmail. Tuba Büyükbeşe, Mustafa Taslıyan ve Mehmet Güven. “Ödüllendirmenin Çalışanların Davranışına Etkisi: Bir Alan Çalışması”. **12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 27-29 Mayıs, 2004.

Ceylan, Adnan ve Nigar Demircan. “Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. C:31, S:1, s.57-70. İstanbul, Nisan, 2002.

Ceylan, Adnan, Halit Keskin ve Şule Eren. “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim**. Yıl 16, Sayı 51, s.32-42. İstanbul: Çağlayan Basımevi, Haziran, 2005.

Çapraz, Burak, Jülide Kesken, Derya Kelgökmen ve Nazlı Ayşe Ayyıldız. “Primum Non Nosere Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı”. **2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**. s.338-349. İstanbul, 14-15 Nisan, 2006.

- Deryal, Yahya ve Kurtuluş Yılmaz Genç. “Orta ve Doğu Karadeniz’de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma”. **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**. s.399-410. İstanbul, 14-15 Nisan, 2006.
- Erdil, Oya, Halit Keskin ve Ali Ekber Akgün. “İletişim, Katılım, Geri Besleme, Güçlendirme ve Çalışanlar Arasındaki Güven İlişkilerinin Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkileri: Deneysel Bir Çalışma”. **11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 22-24 Mayıs, 2003.
- Erdoğan, Nihat. “Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri”.**Mercek Dergisi**. Yıl 4, Sayı 14. İstanbul: Mess Yayınları, Nisan,1999.
- Esatoğlu, Afsun Ezel, Nilgün Sarp ve Sevgül Karagöz. “Hastane İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi”. **12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 27-29 Mayıs, 2004.
- Genç, Nurullah, Ahu Güzel ve Esra Pamukoğlu. “Aile İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımında Sahip Yönetici Profesyonel Yönetici Arasındaki Tutum Farkları”. **2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**. s.571-584. İstanbul, 14-15 Nisan, 2006.
- Gümüş, Murat, Bahattin Hamarat ve Haluk Erdem. “Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişkisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 22-24 Mayıs, 2003.
- Gürol, Mehmet Ali. “Türk Aile İşletmelerinde Cinsiyet Ayrımcılığı: Nedenleri ve Bu Kategorideki İşletmeler Temelinde ve Ulusal Bağlamda Sonuçları”. **2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**. s.447-458. İstanbul, 14-15 Nisan, 2006.

Karacaoğlu Korhan.”Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim**. Yıl 16, Sayı 52. İstanbul: Çağlayan Basımevi, Ekim, 2005.

Karayalçın, İlhami. “Aile Şirketleri Nasıl Başaracak?”. **2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**. s.300-303. İstanbul, 14-15 Nisan, 2006.

Kartal, Haluk .“Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi”, **Activeline Aylık Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi**. Yıl:6, Sayı 62. İstanbul: Mim Ofset Ltd.Şti., Mayıs, 2005.

Kaya, Hayati. “Kaleyi Sağlamlaştıran Komutan”. **Genç Girişimcilerin Başarı Sırları**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2005.

Kesken, Jülide ve Nazlı Ayşe Ayyıldız. “Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak Spiritüallite”. **2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**. s.350-363. İstanbul, 14-15 Nisan, 2006.

Kula, Veysel. “İşletmelerde Yönetim Devri Planlaması: Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. **11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı**. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 22-24 Mayıs, 2003.

Mutlu, Esin Can, Özgür Kökalan, Sait Öz, Ş.Pınar Duyar ve Ertuğ Ergül. “Çokuluslu İşletmelerde Yöneticilerin Güç Kaynakları ve Örgüt Kültürü İlişkisi”. **11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı**. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 22-24 Mayıs, 2003.

Özarallı, Nurdan. “Aile İşletmelerindeki Aileden Olmayan Çalışanların Ödül Dağılımı ve Karar Süreçlerine İlişkin Adalet Algıları ve İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi ve İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeler”. **2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**. s.560-570. İstanbul, 14-15 Nisan, 2006.

- Paksoy, Mahmut ve Ayşe Can Baysal. “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelemesinde Meyer- Allen Modeli”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Dergisi**. C:28, S 1, s.7-15, İstanbul: Ebru Matbaacılık, Nisan, 1999.
- Payne, Stephanie C. ve Ann H.Huffman. “A longitudinal Examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover”. **The Academy of Management Journal**. Vol 48, No 1, s.158-168, February, 2005.
- Polat, Seçkin. “Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Sistemleri İlişkisi”. **Mercek Dergisi**. Yıl 9, Sayı 36. İstanbul: Mess Yayınları, Ekim, 2004.
- Saylı, Halil ve Veysel Ağca. “Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi:Afyon-Denizli Örneği”. **2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**. s.253-264.İstanbul, 14-15 Nisan, 2006.
- Saunders, Mark N.K. ve Adrian Thornhill. “Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using An Organizational Justice Framework”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. S.493-515, 13(4), 2004.
- Sucu, Yaşar .“Yönetim ve Etik”. **11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 22-24 Mayıs, 2003.
- Şimşek, M.Şerif. Adem Öğüt ve Filiz T.Emini. “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinin Yönetimsel ve Örgütsel Üstünlükleri ve Sınırlılıkları: Yapısal ve İşlevsel Bir Analiz”. **12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 27-29 Mayıs, 2004.
- Tak Bilçin ve Başak Aydemir. “Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Araştırma”. **12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 27-29 Mayıs, 2004.

Tonus, H.Zümrüt. “Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS) Kullanımı ve Önemi”. **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt 18, Sayı 1-2. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2002.

Tuğcu, Kemal. “2000’li Yıllarda Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi”. **Mercek Dergisi**. Yıl 3, Sayı 9. İstanbul: Mess Yayınları, Ocak, 1998.

Ulukan, Cemil. “Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı”. **2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**. s.155-160. İstanbul, 14-15 Nisan, 2006.

Vey, Meredith A. ve John P.Campbell. “In – Role or Extra – Role Organizational Citizenship Behavior : Which Are We Measuring?”. **Human Performance**. (17/1, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2004, Minnesota), s.119

Yılmaz, Pelin. “Ailenin Gücü Adına...”. **CEO’s Üst Düzey Yöneticilerin İş ve Yaşam Dergisi**. Sayı 17, İstanbul: Medea Yayınları, Ocak, 2005.

TEZLER

Cengiz, Ayşe Aytül. “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerine Bir Uygulaması”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, 2001.

Güçlü, Hatice. “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi SBE, 2006.

Yıldırım, Fatma. “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi.”Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi SBE, 2002.

İNTERNET KAYNAKLARI

Aktan, Coşkun Can. “Yetki ve Sorumluluk Devri”. 1999.

<http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/yetki-devri.htm>, Erişim Tarihi 11.09.2006

Alkan, Yeşim. “İşe Alma Süreci ve Kişilik Testleri”,

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=71&SAYI=3>, Erişim Tarihi 10.09.2006

Ararat, Melsa. “Girişimcilikten Kurumsallaşmaya”,

<http://www.sabanciuniv.edu/HaberlerDuyurular/Documents/DD20051118103335/ISO2004kongreoturum-1.doc>, Erişim Tarihi 09.09.2006

Arıduru, Ayşen. “Aile Şirketlerinde Yönetim”.

http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/2006/ky_ayсен_arıduru_agustos2006.htm, Erişim Tarihi 11.09.2006

Arıduru, Ayşen. “Belirsizlik Ortamları ve Patronlara Tavsiyeler”,

<http://www.fortune.com.tr/belirsizlikortamlari.asp>, Erişim Tarihi 11.09.2006

Atay, Osman .“Örgüt Kültürü ve Süreci”, <http://www.isletme-finans.com> ;

www.derskolik.com/modules/egitimmakaleleri

Ateş, Özgür . “Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik”. Ankara Sanayi Odası, Haziran, 2005.

<http://www.e-aso.org.tr/html/TUR/yayinlarimiz/alesirketleri.pdf>, Erişim Tarihi 11.09.2006

Aytaç, Serpil. “Personel Seçiminde Psikolojik Testlerin Uygulanması”.**İş,Güç Bakış”- İş Yaşam Dergisi**. Sayı 5, Kasım, 2002.

http://www.isguc.org/serpil_aytac2.php, Erişim Tarihi 11.09.2006

Baltaş, Acar. “Girişimciliğin Ardındaki İnsan Profili”,

http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020101/10813/3, Erişim Tarihi 10.09.2006

Bayram, Levent.“Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. **Sayıştay Dergisi**. Sayı 59, s.125-139.

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der59m6.pdf>, Erişim Tarihi 10.09.2006

Brightman, Baird K. ve John W. Moran.“Building Organizational Citizenship”. **Management Decision**. 37/9. s.678-685. USA: MCB University Press, ISSN: 0025-1747, 1999. <http://www.emerald-library.com>, Erişim Tarihi Şubat 2006

Çalık, Cemal. “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi”. **Kastamonu Eğitim Dergisi**. Cilt 14, No 1. s.1-10, Mart, 2006. www.ksef.gazi.edu.tr/dergi/pdf/cilt-14-No1-2006Mart/1-10.pdf, Erişim Tarihi 01.08.2006

Çolak, Ali İhsan. “Aile Şirketlerinde Yönetim Devri ve İletişim”. **The Family Business Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi**. Sayı 2, Haziran-Temmuz, 2004. http://www.ailesirketleri.com/haber/haber_detay.asp?haber_id=36, Erişim Tarihi 11.09.2006

Demirkol, Nihat. “Aile Anayasaları”.

<http://milliyet.com/2005/10/05/ege/vazdemirkol.html>, Erişim Tarihi 15.03.2006

Ekinci, Mehmet Behzat. “AB Sürecinde Girişimci KOBİ’ler Ve Organizasyonların Rollerini”. http://www.akademiktisat.net/makaleler/ab_girisimci_kobiler_ve_organizasyonlar.htm, Erişim Tarihi 09.09.2006

Ergin, Barış. “En Kalabalık Aile İtalya En Uzun Ömürlüsü Japon”. <http://www.milliyet.com/2004/05/02/isyasami/ais.html>, Erişim Tarihi 20.02.2006

Ergin, Barış. “Kim Demiş Japonlar İşkolik Diye!”. <http://www.milliyet.com/2003/04/20/isyasami/is01.html>, Erişim Tarihi 20.04.2006

Ergül Bülent. Örgütsel Bağlılık Seminer-Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Programı, www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc, Erişim Tarihi 11.09.2006

Filiz, Atilla. “Katılımcı Yönetim”. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=533, Erişim Tarihi 09.09.2006

Filiz, Atilla. “Çalışanların Yönetime Katılmasına Kalite ve Verimlilik Açısından Yaklaşım”. <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale24.htm>, Erişim Tarihi 11.09.2006

Girginer, Nuray ve Nurullah Uçkun. “İşletmecilik Eğitimi Alan Lisans Öğrencilerinin Girişimciliğe Bakış Açıkları: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğrencilerine Yönelik Bir Uygulama”. <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/18-02.pdf>, Erişim Tarihi 11.09.2006

Güçlü, Nezahat. “Örgüt Kültürü”. <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>, Erişim Tarihi 08.05.2006

İşcan, Ömer Faruk ve Atılhan Naktiyok. “Çalışmaların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”. Cilt 59, Sayı 1, 2004.

www.politics.ankara.edu.tr/dergi_makale.php?SonucSayfa=2&yazar_adi=At%FDIhan&yazar_soyadi=Naktiyok&cilt=59&sayi=1&yil=2004&makale_sira=39#, Erişim Tarihi 11.09.2006

Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich ve Celia V. Harquail. “Organizational Images and Member Identification” [Örgütsel İmaj ve Üye Bütünleşmesi]. Çev: Uğur Zel. Administrative Science Quarterly, Haziran, 1994.

http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/orgutsel_imaj_ve_uye_butunlesmesi.htm, Erişim Tarihi 10.08.2006

Karpuzoğlu, Ebru. “Aile Şirketi Nedir? Temel Özellikleri Nelerdir?”.

<http://www.kobifinans.com.tr/article/view/59982/1/222>, 11.02.2006

Kocaman, Ünal. “Aile Şirketlerinde Ailenin Kurumsallaşması”. **The Family Business**. Sayı 11. Mart-Nisan, 2006.

http://www.ailesirketleri.com/haber/haber_detay.asp?haber_id=157, Erişim Tarihi 12.09.2006

Köse, Sevinç, Burak Kartal ve Nilgün Kayalı. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Sayı 20. ss.1-19. Ocak-Haziran, 2003.

<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi20/kose.pdf>, Erişim Tarihi 05.09.2006

Kumkale, Rüknettin. “Aile Şirketleri ve Müessesleşme”. Ankara:04, Ekim, 2005.

http://www.alomaliye.com/ekim_05/ruknettin_kumkale_aile_sirketleri_ve_muesse.htm, Erişim Tarihi 10.05.2006

Özdevecioğlu, Mahmut .“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Sayı 20. ss. 117-135. Ocak-Haziran, 2003. <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi20/Ozdevecioğlu.pdf>, Erişim Tarihi 15.05.2006

Özdevecioğlu, Mahmut. “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Sayı 21. ss.77-96. Temmuz-Aralık 2003.

Özkan, Yelda. “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”. **İnsan Kaynakları**. http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=176, Erişim Tarihi Nisan 2006

Özsoy, Süheyla A., Şafak Ergül ve Ayla Bayık. “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”.**İnsan Kaynakları** (Cilt:6,Sayı:2) www.insankaynaklari.com

Tosuner, Nurten Erk. “Aile Şirketlerinin Sayısı Çok Ömrü Az”, https://www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=4597, Erişim Tarihi 11.09.2006

Truckenbrodt, Yolanda B. “The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior”. s.234-235. **Acquisition Review Quarterly-Summer 2000**. <http://www.dau.mil/pubs/arq/2000arq/truck.pdf>, Erişim Tarihi 08.09.2006

Tütüncü, Özkan, Deniz Tarlan ve Nurlan Mamyrkulov. “Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği”. **Dokuz Eylül**

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 5, Sayı1. 2003),s.115.
<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/2003sayi1PDF/tutuncu.pdf>

Uluyol, Osman .“Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları”. **The Family Business Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi.** Sayı 8. Eylül-Ekim, 2005.
http://www.alesirketleri.com/haber/haber_detay.asp?haber_id=116, Erişim Tarihi 08.09.2006

Uluyol, Osman .“Aile Şirketlerinde Yaşanan Çatışmalar”. **The Family Business Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi.** Sayı 5. Aralık-Ocak, 2005.
http://www.alesirketleri.com/haber/haber_detay.asp?haber_id=76, Erişim Tarihi 08.09.2006

Uras, Güngör. “Kazanan ve Kazandıran Arasında ‘Paylaşım Etiği’”.
<http://www.milliyet.com/2004/04/11/business/bus09.html>, Erişim Tarihi 11.09.2006

Uras, Güngör. “Halka Açık Aile Şirketlerinde Etik”,
<http://www.milliyet.com/2004/02/29/business/bus12.html>, Erişim Tarihi 10.09.2006

Uras, Güngör. “İşveren Çalışana Sahip Çıkmazsa...”,
<http://www.milliyet.com/2005/05/15/business/bus14.html> Erişim Tarihi 09.09.2006

Us, Ahmet Talat. “Aile Şirketleri ve Yönetim”.

http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&tempID=1&reID=2, Erişim Tarihi Mart 2006

Uzunay, Birol. “Şirketler ‘Aileden’”. Sayı:347(28.07.2001).

<http://www.aksiyon.com.tr/detay.php?id=12586> (17.02.2006)

Williams, Jane R. “Job Satisfaction and Organizational Commitment”.

http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpJSOCent.html,

Erişim Tarihi Mayıs 2006

Yılmaz, Ayşegül. “Aile Şirketinde Kurumsallaşma”,

<http://www.ekocerceve.com/vazarlarDetay.asp?vaziID=3288&vazarID=187>,

Erişim Tarihi 10.09.2006

_____ “Şirket İçerisinde Adaptasyon Süreci: Sosyalizasyon”. Editör: Vedat Yiğitoğlu, 9Ağustos 2005

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4983>,

Erişim Tarihi 10.09.2006

_____ “Aile Şirketi Deyince”.

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5815>

_____.”Aile Şirketleri ile İlgili Prometheus Bulguları”.

<http://www.alesirketleri.com/guncel.asp?id=37> , Erişim Tarihi Haziran 2006

_____.”Yeni Nesil Yöneticiler Sürecinde İnsan Kaynağının Yönetimi”. **The Family Business Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi.**

http://www.alesirketleri.com/haber/haber_detay.asp?haber_id=171,

Erişim Tarihi 09.09.2006

_____.”Aile Şirketine Doktor Lazım”.

<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklhab/11ekl.htm>

_____.”Aile Şirketleri”

http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=1035