

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**SANAL ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ ETKİLEŞİMİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Melda SOFUOĞLU

1700005050

Anabilim Dalı: İŞLETME

Program: İŞLETME

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

ŞUBAT 2024

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

**SANAL ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ ETKİLEŞİMİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Melda SOFUOĞLU

1700005050

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 06 Ocak 2024

Tezin Savunulduğu Tarih: 01 Şubat 2024

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Diğer Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Muhteşem BARAN (İstanbul Üni.)

Doç. Dr. Çiğdem KAYA

Doç. Dr. Cenk Arsun YÜKSEL (İstanbul Üni.)

Dr. Öğr. Üyesi Kemal Özkan YILMAZ

ŞUBAT 2024



***Sevgili babam;
Yusuf Telek'in
Aziz hatırasına...***

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim ve tez çalışmam süresince, çok yoğun bir çalışma mesaisine rağmen hiçbir fedakarlığı ve yardımı esirgemedi tüm aşamalarda beni yönlendiren ve cesaretlendiren tez danışmanım, değerli hocam Sayın Prof. Dr. Mahmut Paksoy'a, her zaman desteklerini gördüğüm, değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Muhteşem Baran'a ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Kemal Özkan Yılmaz'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmamın veri toplama aşamasında yardımcı olan tüm arkadaşlarıma, araştırmaya gönüllü olarak katılan tüm katılımcılara ve tüm hizmet sektörü çalışanlarına şükranlarımla...

Son olarak, tüm eğitim hayatım boyunca esirgemedikleri desteklerinden dolayı aileme ve doktora eğitimim süresince desteklerini hep yanımda hissettiğim ve kendilerine ayıramadığım zamanlardan ötürü anlayış gösteren sevgili eşim Volkan ve biricik evlatlarım Alp ve Mert'e sevgilerimle...

İstanbul, Şubat 2024

Melda Sofuoğlu

**SANAL ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEŞİMİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xiii
ABSTRACT	xv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: DİJİTAL DÖNÜŞÜM ve SANAL ORGANİZASYONLAR	3
1.1. Dijital Dönüşüm.....	4
1.1.1. Dijital (Digital)	6
1.1.2. Dijitleşme (Digitization)	7
1.1.3. Dijitalleşme (Digitalization)	8
1.1.4. Dijital Dönüşüm (Digital Transformation) ve Endüstri 4.0	9
1.2. Dijital Dönüşümün İş Dünyasına Etkileri.....	12
1.3. Sanal Organizasyonlar	13
1.3.1. Sanal Organizasyonlar	14

1.3.2.	Tele-Çalışmanın Gelişimi.....	22
1.3.3.	Tele-Çalışmanın Tarihsel Kavramlaştırması	23
1.3.4.	Tele-Çalışmanın Türleri	26
1.3.5.	Tele-Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları	29
1.3.6.	Evden Çalışmak İçin Gerekli Unsurlar.....	32
1.3.7.	Sanal Ekipler	34
1.3.8.	Tele-Çalışmayla İlgili Yasal Düzenlemeler.....	41
2.	BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	43
2.1.	Kültür ve Kültürün Fonksiyonları.....	43
2.1.1.	Kültür Kavramı.....	43
2.1.2.	Kültürün Fonksiyonları	45
2.2.	Örgüt Kültürü Kavramı ve Bilimsel Yaklaşımlar	50
2.2.1.	Örgüt Kültürünün Özellikleri	51
2.2.2.	Örgüt Kültürünün Unsurları	52
2.2.3.	Örgüt Kültürü ve İletişim	55
2.2.4.	Örgüt Kültürü ve Performans	56
2.2.5.	Örgüt Kültürü ve Etkinlik.....	56
2.3.	Örgüt Kültürü Modelleri.....	57
2.3.1.	Schein'a Göre Örgüt Kültürü	59
2.3.2.	Ouchi'nin Z Tipi Örgüt Kültürü.....	61
2.3.3.	Deal ve Kennedy'e Göre Örgüt Kültürü.....	62

2.3.4.	Harrison ve Handy’e Göre Örgüt Kültürü	64
2.3.5.	Schneider Modeli	64
2.3.6.	Hofstede’ in Örgüt Kültürü Modeli	65
2.3.7.	Parsons AGIL Modeli	70
2.3.8.	Peters ve Waterman’ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması	71
2.3.9.	Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli	73
3.	BÖLÜM: ÖRGÜTSEL (ÖRGÜTE) BAĞLILIK	79
3.1.	Örgütsel (Örgüte) Bağlılığın Tanımı ve Önemi	79
3.2.	Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler	82
3.2.1.	Bireysel Faktörler	84
3.2.2.	Örgütsel Faktörler	85
3.2.3.	Örgüt-Dışı Faktörler	88
3.3.	Örgüte Bağlılığın Boyutları	89
3.3.1.	Duygusal Bağlılık	91
3.3.2.	Devam Bağlılığı	92
3.3.3.	Normatif Bağlılık	93
3.4.	Örgüte Bağlılık Sınıflandırmaları	94
3.5.	Örgüte Bağlılığın Ölçülmesi	99
4.	BÖLÜM: İŞ TATMİNİ	101
4.1.	İş Tatminin Tanımı ve Önemi	101
4.2.	İş Tatminini Etkileyen Faktörler	102

4.2.1.	Bireysel Faktörler	104
4.2.2.	Çevresel Faktörler.....	106
4.3.	İş Tatmini ile İlgili Teoriler	111
4.3.1.	Kapsam Teorileri	112
4.3.2.	Süreç Teorileri.....	117
4.4.	İş Tatmininin Sonuçları.....	120
4.4.1.	Performans Üzerine Etkisi.....	120
4.4.2.	Devamsızlık Üzerine Etkisi	121
4.4.3.	İşten Ayrılma Üzerine Etkisi	122
4.4.4.	Örgütsel Vatandaşlık (Kurumdaşlık)	123
4.5.	İş Tatmininin Ölçülmesi	124
4.5.1.	Puanlama Ölçekleri ile İş Tatmini Ölçümü	125
4.5.2.	Anket ve Mülakat Yolu ile İş Tatmini Ölçümü	127
5.	BÖLÜM: DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	128
5.1.	Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki	128
5.2.	Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	130
5.3.	Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	131
5.4.	Örgüt Kültürü, Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	132
6.	BÖLÜM: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	134
6.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	135
6.2.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	135

6.3.	Araştırmanın Ana kütlesi, Örneklemi ve Kısıtları	137
6.4.	Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	139
6.4.1.	Örgüt Kültürü Ölçeği	140
6.4.2.	Örgüte Bağlılık Ölçeği	144
6.4.3.	İş Tatmini Ölçeği	144
6.5.	Bulgular.....	145
6.5.1.	Verilerin İstatistiksel Analizi	145
6.5.2.	Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi.....	145
6.5.3.	Araştırma Modeli ve Bulgular	150
6.5.4.	Hipotez Analizleri.....	161
6.5.5.	Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) Bulgular	179
SONUÇ VE ÖNERİLER		193
Araştırmanın Değişkenleri ile İlgili Değerlendirmeler		193
Örgüt Kültürü ile İlgili Değerlendirmeler		193
Örgüte Bağlılık ile İlgili Değerlendirmeler		194
İş Tatmini ile İlgili Değerlendirmeler		195
Araştırma Hipotezlerine Yönelik Değerlendirmeler		196
OCAI ile İlgili Değerlendirmeler.....		198
SONUÇ.....		202
Çalışmanın Alan Yazına Katkısı ve Gelecekte Yapılacak Araştırmalara Öneriler		203

Arařtırmacılarā Öneriler	203
Sektöre İlişkin Öneriler.....	204
KAYNAKÇA.....	207
EKLER.....	224
EK 1: Anket Formu – Türkçe	224
EK 2: Anket Formu- İngilizce	238



KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

ANOVA : Analysis of Variance

Bkz. : Bakınız

İSG : İş Sağlığı ve Güvenliği

KMO : Kaiser Mayer Olken

ORT : Ortalama

SS : Standart Sapma

SPSS : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (Statistical Package for The Social Science)

OCAI : Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (Organizational Culture Assessment Instrument)

TDK : Türk Dil Kurumu

TUIK: : Türkiye İstatistik Kurumu

vb. : Ve benzeri

TABLolar LİSTESİ

<i>Tablo 1: Dijital, Dijitalleştirme ve Dijitalleşme Tanımları.....</i>	<i>5</i>
<i>Tablo 2: Tele Çalışmanın Organizasyonel Avantajları ve Zorlukları</i>	<i>30</i>
<i>Tablo 3: Tele Çalışmanın Bireysel Avantajları ve Zorlukları.....</i>	<i>31</i>
<i>Tablo 4: Takım Türleri.....</i>	<i>37</i>
<i>Tablo 5: Takım Türleri-Devam</i>	<i>38</i>
<i>Tablo 6: Etkili Sanal Ekip Liderlerinin Uygulamaları</i>	<i>39</i>
<i>Tablo 7: Örgüt Kültürü Modelleri</i>	<i>58</i>
<i>Tablo 8: Hofstede Güç Mesafesine göre (Küçük – Büyük) Toplumlar Arasındaki On Fark</i>	<i>67</i>
<i>Tablo 9: Hofstede Belirsizlikten Kaçınma (Zayıf – Güçlü) Toplumlar Arasındaki Farklar</i>	<i>68</i>
<i>Tablo 10: Hofstede Bireyci / Toplulukçu Toplumlar Arasındaki On Fark.....</i>	<i>69</i>
<i>Tablo 11: Hofstede Eril- Dişi Toplumlar Arasındaki On Fark</i>	<i>70</i>
<i>Tablo 12: Cameron ve Quinn’in Modeline Göre Organizasyonel Kültürün Karakteristikleri</i>	<i>78</i>
<i>Tablo 13: İş Tatminini Etkileyen Unsurlar</i>	<i>103</i>
<i>Tablo 14: İş Tatmini ile İlgili Araştırma Yapan Kişiler</i>	<i>112</i>
<i>Tablo 15: Herzberg’in İki Faktör Teorisi.....</i>	<i>115</i>
<i>Tablo 16: Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) Hesaplama Tablosu</i>	<i>142</i>
<i>Tablo 17: Örgüt kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI)’nı Puanlamak için Çalışma Sayfası.....</i>	<i>143</i>
<i>Tablo 18: Normal Dağılım Tablosu.....</i>	<i>146</i>
<i>Tablo 19: Ölçekte Yapılan Değişiklikler</i>	<i>147</i>
<i>Tablo 20: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yükleri</i>	<i>148</i>
<i>Tablo 21: Örgüte Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri</i>	<i>149</i>
<i>Tablo 22: İş Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri</i>	<i>150</i>
<i>Tablo 23: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....</i>	<i>152</i>

<i>Tablo 24: Katılımcıların Demografik Özellikleri- Devam</i>	<i>155</i>
<i>Tablo 25: 5'li Likert Tipi Ölçek için Yorum Ölçütü.....</i>	<i>156</i>
<i>Tablo 26: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....</i>	<i>157</i>
<i>Tablo 27: Örgüte Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....</i>	<i>158</i>
<i>Tablo 28: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....</i>	<i>160</i>
<i>Tablo 29: Mevcut Örgüt Kültürü İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Regresyon Tablosu</i>	<i>161</i>
<i>Tablo 30: Mevcut Örgüt Kültürü İle İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Regresyon Tablosu.....</i>	<i>162</i>
<i>Tablo 31: Örgüte Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Regresyon Tablosu</i>	<i>163</i>
<i>Tablo 32: Mevcut Örgüt Kültürü ile İş Tatminine İlişkisinde, Örgüte Bağlılığın Aracılık Rolü Korelasyon Analizi</i>	<i>165</i>
<i>Tablo 33: Mevcut Örgüt Kültürü ile İş Tatminine İlişkisinde, Örgüte Bağlılığın Regresyon Analizi.....</i>	<i>166</i>
<i>Tablo 34: Örgüte Bağlılığın İş Tatmini Üzerinde Dolaylı Etkisi Olup Olmadığı Bootstrap Analizi</i>	<i>167</i>
<i>Tablo 35: Mevcut Örgüt Kültürü ve Uzaktan/Evden Çalışmanın Kalıcı İş Modeli Özelliklerine göre Tek Faktörlü Varyans Analiz Tablosu</i>	<i>169</i>
<i>Tablo 36: Mevcut Örgüt Kültürü ve Uzaktan/Evden Çalışmanın Kalıcı İş Modeli Özelliklerine göre Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları</i>	<i>170</i>
<i>Tablo 37: Örgüte Bağlılık ve Uzaktan/Evden Çalışmanın Kalıcı İş Modeli Özelliklerine göre Tek Faktörlü Varyans Analiz Tablosu</i>	<i>172</i>
<i>Tablo 38: Örgüte Bağlılık ve Uzaktan/Evden Çalışmanın Kalıcı İş Modeli Özelliklerine göre Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları</i>	<i>173</i>
<i>Tablo 39: İş Tatmini ve Uzaktan/Evden Çalışmanın Kalıcı İş Modeli Özelliklerine göre Tek Faktörlü Varyans Analiz Tablosu</i>	<i>174</i>
<i>Tablo 40: Araştırmanın Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar</i>	<i>198</i>

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Covid Sonrası Özel Sektörde Uzaktan Çalışma.....	18
Şekil 2: Tele-Çalışmanın Tarihsel Kavramlaştırması	24
Şekil 3: Etkili ve Uygulanabilir Şekilde Evden Çalışmak İçin Gerekli 4 Unsur – 4 Diyar	33
Şekil 4: Baruch ve Nicholson Çerçevesinin Genişletilmiş Modeli.....	34
Şekil 5: Kültürün 3 seviyesi.....	45
Şekil 6: Lewis'in Örgüt Kültürünün Üç Katmanlı Yapısı.....	54
Şekil 7: Schein'in Kültürün Seviyeleri	59
Şekil 8: Ouchi'nin A, J ve Z Tipi Örgüt Kültürleri	62
Şekil 9: Örgüt Kültürünün Kurumsal Kabileler Modeli	63
Şekil 10: Cameron & Quinn Rekabetçi Değerler Modeli	73
Şekil 11: Rekabetçi Değerler Modelinin, Liderlik, Etkinlik ve Organizasyonel Teorisi	75
Şekil 12: Olgun Bir Organizasyonda Kültür Değişimi	77
Şekil 13: Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	83
Şekil 14: Meyer ve Allen'in Üç Bileşenli Örgütsel (Örgüte) Bağlılık Modeli.....	91
Şekil 15: Meyer ve Allen'in Üç Bileşenli Örgütsel (Örgüte) Bağlılık Modeli'nin Öncülleri, İlişkileri ve Sonuçları	94
Şekil 16: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	114
Şekil 17: Lawler-Porter Motivasyon Modeli.....	118
Şekil 18: Steers & Rhodes İşe Devamlılık Modeli	122
Şekil 19: H4 ₁ 'e Ait Aracı Etki Analizi Diyagramı	164
Şekil 20: H4 ₁ 'e Ait Aracı Etki Analizi Diyagramı Hesaplaması.....	168
Şekil 21: OCAI Toplam Data- Mevcut Durum- Tercih Edilen	181
Şekil 22: OCAI'deki Her Öğe için Ortalama Profil – Mevcut Durum.....	182
Şekil 23: OCAI'deki Her Öğe için Ortalama Profil – Tercih Edilen	183

<i>Şekil 24:</i> OCAI Yurtİçi- Yurtdışı Mevcut Durum- Tercih Edilen Kıyaslaması.....	185
<i>Şekil 25:</i> OCAI Kadın- Erkek Çalışanlar Mevcut Durum- Tercih Edilen Kıyaslaması	186
<i>Şekil 26:</i> OCAI Evli- Bekar Çalışanlar Mevcut Durum- Tercih Edilen Kıyaslaması	186
<i>Şekil 27:</i> OCAI Çocuklu-Çocuksuz Çalışanlar Mevcut Durum- Tercih Edilen Kıyaslaması	187
<i>Şekil 28:</i> OCAI Yaşa Göre Çalışanlar Mevcut Durum- Tercih Edilen Kıyaslaması	189
<i>Şekil 29:</i> OCAI Evden/uzaktan çalışma, kalıcı çalışma metodu haline Gelenler (Evet) – Gelmeyenler(Hayır) - Değişiklik Üzerinde Çalışılan(Çal. Devam) Çalışanlar Mevcut Durum- Tercih Edilen Kıyaslaması	191



Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Dalı : İşletme

Programı : İşletme

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mahmut Paksoy

Tez Türü ve Tarihi : Doktora – Şubat 2024

ÖZET

SANAL ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ ETKİLEŞİMİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Melda SOFUOĞLU

Bu çalışma, hizmet sektöründeki sanal organizasyonların örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık etkileşimini incelemek amacıyla yurtiçi ve yurtdışında hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve sanal organizasyon yapısında çalışanlar örnekleminde yürütülmüştür. Çalışmada, 559 çalışandan online anket yöntemi ile toplanan verilerin analizi sonucunda çalışanların örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık etkileşimini analiz amacıyla oluşturulan model çerçevesinde test edilerek, anket çalışmasının analizi ve bulguları sunulmuştur. Veriler; betimleyici istatistikler, korelasyon, regresyon ve demografik değişkenler bağlamında varyans analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları; sanal organizasyonlarda örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup, sosyodemografik faktörler bağlamında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma çalışmasında, katılımcıların mevcut durum ve tercih ettikleri örgüt kültürü tiplerine dair OCAI analizi ve bulguları sunulmuştur. Çalışma kapsamında, Türkiye’de ilk defa hem yurtiçi hem de yurtdışında hizmet sektöründe ve sanal organizasyon yapısında faaliyet gösteren firmalarda görev yapan çalışanlarla bu ölçekte OCAI hem

de regresyon analizinin birlikte yapılması ile akademik literatüre ve iş dünyasına katkıda bulunması hedeflenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Sanal Organizasyon, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Örgüte Bağlılık, İş Tatmini



University : Istanbul Kültür University
Institute : Institute of Graduate Studies
Department : Business Administration
Programme : Business Administration
Supervisor : Prof. Dr. Mahmut Paksoy
Degree Awarded and Date : Phd – February 2024

ABSTRACT

INTERACTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION IN VIRTUAL ORGANIZATIONS: A STUDY IN THE SERVICE SECTOR

Melda SOFUOGLU

This study examines the interaction of organizational culture, job satisfaction, and organizational commitment within virtual organizations in the domestic and international service sector. The research was conducted using an online survey method with a sample of 559 employees working in virtual organizational structures in both domestic and international service sector operations. The data analysis involved testing the relationships between organizational culture, job satisfaction, and organizational commitment using a model developed for this purpose.

The analysis included descriptive statistics, correlation, regression, and variance analyses based on demographic variables. The research findings indicate statistically significant relationships between organizational culture, organizational commitment, and job satisfaction in virtual organizations. Variations were identified concerning socio-demographic factors. The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) was used to analyze participants' current situations and their preferred types of organizational culture. The aim of this research is to provide insights into the interplay of organizational culture, job satisfaction, and organizational commitment in

virtual organizations within the service sector. The text adheres to conventional structure and formatting features, with consistent citation and footnote style. The sentences and paragraphs create a logical flow of information with causal connections between statements. The text is free from grammatical errors, spelling mistakes, and punctuation errors. This study is unique in Turkey as it examines employees in both domestic and international service sector organizations with virtual organizational structures, and combines OCAI and regression analyses at this scale.

Key Words: Virtual Organizations, Organizational Culture, Organizational Commitment, Job Satisfaction



GİRİŞ

2019 yılının sonuna doğru dünyada başlayan COVID 19 pandemisi ile birlikte şirketler evden/uzaktan çalışma modeline hızlıca geçiş sağlamışlardır. İlk zamanlar evden/uzaktan çalışma modelinin geçici ya da kısa süreli olduğu düşünülse de pandeminin uzaması, şirketlerin geçici olarak planladığı evden/uzaktan çalışma modelini; örgüt yapılarına, iş modellerine ve stratejilerine adapte etmeyi zorunlu hale getirmiştir. Evden/uzaktan çalışma modelinde görev alan çalışanlar, ofiste yaptıkları görev ve işleri uzaktan çalışma şeklinde yapmaya başlamışlardır. Bu süreçte daha önce uzaktan çalışma deneyimi olmayan çalışanlar, ya evlerinin bir bölümünü çalışmaya uygun hale getirmiş ya da buna yönelik ev düzenlerini yeniden tasarlamışlardır. Bu dönemde, çalışanlar işlerini devam ettirebilmek amacıyla evden teknolojik iletişim araçları vasıtasıyla iletişimde kalmaya ve etkileşim kurmaya internet üzerinden devam etmişlerdir. İnternet ve teknolojik çözümler üzerinden işlerin yapılmaya devam etmesi aslında iş yapış ve çalışanların örgüt ile etkileşimini köklü bir şekilde değiştirmiştir. Tisdell (2020), çalışmasında COVID-19 salgınının iş hayatında ekonomik ve sosyal açıdan köklü değişiklikler ortaya çıkarabileceğini, evden/uzaktan çalışmanın artması ve internet üzerinden konferans, seminer, çevrimiçi öğrenme, alışveriş ve finansal işlemlerin çoğalması sonucunu doğurabileceğini ortaya çıkarmıştır.

Tüm bu gelişmeler ışığında COVID-19, çalışma hayatında önemli bir değişime neden olmuş olup hem firmalar hem de çalışanlar yeni bir çalışma düzenine uyum sürecine girmiştir. Yaşanılan bu hızlı değişim, örgüt ile çalışanlar arasındaki bağ da sanal boyuta taşınarak giderek zorlaşan rekabet koşullarında, firmaların örgüt kültürünü yeniden ele alarak, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve iş tatminini arttırmaya yöneltmiştir.

Yüksek hizmet kalitesi, müşteriye beklediği hizmeti sunmak, doğru süreçler tasarlamak ve en önemlisi hizmet süreçlerini tasarlarken müşteriye, hizmet tasarımının merkezine koymayı gerektirmektedir. Belirtilen yüksek kaliteli hizmet, bağlılığı yüksek çalışanlarla ancak mümkün olabilmektedir. Şunu çok iyi biliyoruz ki; örgüt kültürü müşteri odaklı olan ve fikirlerin açıkça paylaşıldığı iş birliğine yatkın firmalar,

müşterilerine daha iyi hizmet sunmayı başarabilmektedir. Ayrıca dünyada yaşanan küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin getirdiği hızlı değişim ve artan rekabet; firmaların değişen müşteri beklentilerini anlaması, proaktif çözümler ve ürünü satmaktan öte satış sonrası desteği ile uçtan uca bir müşteri deneyimi sunması, rekabette farklılaştığı bir alan haline gelmiştir.

İşletmelerden beklenen en önemli görevlerden birisi, müşterisine en yüksek kalitede hizmet sunabilmesidir. Bu hizmetin sunulabilmesi, firmalarda örgüte bağlılığı ve iş tatmini yüksek çalışanlar ile mümkün olabilmektedir. Bu beklenti, işletmelerin örgüt içi kültüründe de önemli ölçüde değişikliğe yönlendirmiştir. Örgüte bağlılığı ve iş tatmini yüksek çalışanlar, müşteri odaklı yaklaşımlarıyla verebilecekleri en iyi hizmeti verip, şirketlerini en iyi şekilde temsil ederek, müşteri bağlılığına doğrudan etki etmektedirler.

TUIK (2023) raporuna göre, 2022 yılında hizmet sektörü, toplam istihdamda %56.5 oranıyla istihdamın en yüksek olduğu sektördür. Hizmet sektörünün büyüklüğü dikkate alındığında, evden/uzaktan çalışma modelini kalıcı iş modeli haline getiren firmalarda çalışma yapılmıştır.

Bu çalışma, ülkemizde en büyük sektör olan ve ülke ekonomisi üzerinde önemli etkileri ve katkıları olan hizmet sektöründe yapılmıştır. Çalışmanın amacı, hizmet sektöründe ve sanal organizasyon yapısında hizmet veren firmaların örgüt kültürünün iş tatmini ile olan ilişkisini ve bu ilişkide örgüte bağlılığın etkisini araştırmaktır.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Tezin ilk beş bölümünde konuya ilişkin alan yazın taraması yapılmış ve altıncı bölümde ise ortaya konulan bulgular değerlendirilmiştir. Tezin sonuç bölümünde, elde edilen bulgular alan yazındaki önceki araştırmalar ile karşılaştırılmalı yorumlanmış, gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

1. BÖLÜM: DİJİTAL DÖNÜŞÜM ve SANAL ORGANİZASYONLAR

Teknolojinin baş döndürücü gelişimi, inanılmaz bir ilerleme kaydederek günümüzdeki halini almıştır. Bu gelişmenin en önemli dönemeci, sanayi devrimi ve sonrasında ortaya çıkmıştır. Dijitalleşme, dijital dönüşüm ve Endüstri 4.0 gibi kavramlar, teknolojinin bu evrimini yansıtan terimler olarak ortaya çıkmıştır. Bu kavramların zaman içindeki önemi artmış; teknolojiye uyum sağlama ve dijitalleşme, şirketlerin rekabet avantajı elde etmesi için olmazsa olmaz bir gereklilik haline gelmiştir.

Artan rekabet, küreselleşme ve bilginin hızla yayılması, hayatımızda yıkıcı değişim ve dönüşüme neden olmaktadır. Bugün bir bilim adamının icadı, Japonya'daki küçük bir kasabadan Amerika'daki Silikon Vadisi'ne mili saniyeler içinde ulaşabilmektedir. Bu nedenle, değişen ve gelişen teknolojinin iş yapma şekillerimize entegre olması, eskisinden daha da önemli bir konu haline gelmiştir.

Sadece teknolojiye erişim sağlamak değil, aynı zamanda teknolojinin hızla uygulanmasına imkân tanıyan açık sistem uygulamalarıyla, teknolojinin bir kez uygulanıp sürekli olarak geliştirilerek diğer firmalar tarafından kullanılması, bu hızlı gelişimin daha da hızlanmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Teknolojinin hızlı gelişimi, şirketlerin iş yapış şekillerini kökten değiştirmekte ve bu dönüşüme aracılık etmektedir. Bu değişim, özellikle Covid-19 pandemisi ve sonrasında daha da belirgin bir hal almıştır. Pandemi süreci ve sonrasında, şirketler dijital sistemler ve ağlar aracılığıyla uzaktan veya evden çalışma yöntemlerine geçerek, ürün ve hizmet sunmaya devam etmişlerdir. Bu temel değişim, iş yapış şekillerinde geri dönüşü olmayan bir değişikliğe neden olmuştur.

Tele çalışmanın firmalarda kalıcı bir iş modeli haline gelmesi, sanal organizasyonların yapılarının giderek daha yaygınlaşmasına yol açmaktadır. Bu durumun yanı sıra, coğrafi sınırları aşarak ihtiyaç duyulan insan kaynağına ulaşabilme yeteneği, firmaların etkinliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Küresel rekabetin, hızlı değişimin ve artan karmaşıklığın yarattığı zorluklarla başa çıkmak isteyen firmalar

açısından, daha esnek ve akıcı bir örgüt yapısına sahip olmak daha da önemli hale gelmektedir.

Bu sebeple bu bölümde dijital dönüşüm kavramı detaylı olarak ele alınarak, dijital dönüşümün etkiyle ortaya çıkan tele çalışma ve sanal organizasyonların kavramsal çerçevesi detaylı olarak ortaya konulacaktır.

1.1.Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşümün kavramsal çerçevesini tam olarak ortaya koyabilmek için, bu kapsamda temel olan “dijital”, “dijitalleşme”, “dijitalleştirme” ve son olarak da “dijital dönüşüm” kavramlarına değinilerek, alan çerçevesinin ortaya konulması hedeflenmiştir.

Modern toplumlarda ve endüstriyel ortamlarda, kurumsal işletim sistemleri gün geçtikçe giderek daha karmaşık bir hal almaktadır. Bu sistemler; makineleri, iş istasyonlarını, cihazları, robotları ve bunlara ek olarak izleme, sensör ve kontrol sistemlerini içermektedir.

Bu sistemlerle ilgili süregelen zorluklar; dijitalleşmenin, işletim süreçlerinde sık değişikliklerin, rastgele kesintilerin ve önemli ölçüde dalgalanan piyasa taleplerine yeni teknolojilerin uyum sağlaması ile ilgilidir. Günümüz iş dünyasında, yıkıcı değişimlerin olduğu görülmektedir. Yeni iş modelleri ve inovatif teknolojiler sürekli olarak icat edilmekte ve bu icatlar, etkili bir yenilik gerektirerek organizasyonda keskin bir odaklanma, doğru ve gelecekteki eğilimlere önceden uyum sağlama yeteneği gerektirmektedir.

Dijital dönüşümün temel tanımları olan “dijital”, “dijitalleştirme” ve “Dijitalleşme” tanımları Tablo 1’de detaylı gösterilmiştir.

Tablo 1: Dijital, Dijitalleştirme ve Dijitalleşme Tanımları

Coreynen et al. (2017): Hsu (2007)	Dijitalleştirme	“Dijital teknolojilerin; insanları, sistemleri, şirketleri, ürünleri ve hizmetleri birbirine bağlamak için kullanımının artışıdır.”
Brennen, Kreiss (2016): Oxford İngilizce Sözlüğü	Dijitalleştirme	“Dijitalleştirme eylemi veya süreci; analog verilerin (özellikle, resim, video ve metnin daha sonraki kullanımları) dijital forma dönüştürülmesidir.”
Brennen, Kreiss (2016)	Dijitalleştirme	“Analog bilgi akışlarını dijital bitlere dönüştürme sürecidir.”
Ross (2017)	Dijitalleştirme	“Dijitalleştirme; iş süreçlerini standartlaştırma ile operasyonel mükemmellik ve maliyet düşürme ile ilişkilidir.”
Brennen, Kreiss (2016): Oxford İngilizce Sözlüğü	Dijitalleşme	“Bir kuruluş, endüstri, ülke vb. tarafından dijital veya bilgisayar teknolojisinin benimsenmesi veya kullanımının artmasıdır.”
Brenden ve Kreiss (2016)	Dijitalleşme	“Sosyal hayatın birçok alanının dijital iletişim ve medya altyapıları etrafında yeniden yapılandırılmasıdır”
Ross (2017)	Dijital	“Dijital olmak için liderler, vizyoner bir dijital değer vaadini ortaya koymalıdır. Bu değer vaadi, dijital teknolojilerin ve bilginin yeni müşteri değeri yaratmak için firmaların kaynaklarını, yetkinlik ve yeteneklerini nasıl dönüştürebileceğini ele almalıdır.”

Kaynak: (Ritter 182)’den uyarlanmıştır.

Bugüne kadar ki dijital teknolojiye ilerlemelerle, iş ve toplumu temelden dönüştüren birkaç dijitalleşme dalgasına tanık olunmuştur. İlk olarak, fiziki olarak aktarılan ve kayıt tutulması amacıyla kâğıt üzerine fiziksel olarak yapılan işlerin, bilgisayara aktarılması iş yapış şeklinin dönüştürülmesidir. Böylelikle, standart ve rutin (daha az akıl gücü gerektiren daha fazla fiziksel efor gerektiren işlerin) daha yüksek otomasyona yol açan teknolojilere dönüşmesi kaçınılmaz olacaktır. İkinci dalga, küresel iletişim altyapısı olarak İnternet’in ortaya çıkmasını, bunun sonucunda işletmelerin değer yaratma mantığında e-ticaret gibi yeni iş türlerinin ortaya çıkmasını sağladı. Günümüzde ise, giderek artan işlem gücü, depolama kapasitesi ve iletişim bant genişliği ile birleşen yüksek teknolojilerin egemenliğinde bilgi işlem vizyonunun temelinde yeni bir dalga yaşanmakta. Sonuç olarak, dijital teknolojiler ile mevcut ürün ve hizmetleri zenginleşmekte ya da tamamen yeni iş modelleri oluşmaktadır (Özkan Özen 7).

1.1.1. Dijital (Digital)

İşletmelerin iş süreçlerinin dijital dönüşümünü incelemekten önce, "dijital" kavramının ne anlama geldiğinin ortaya koyulması önemlidir. “Dijital” terimi, geleneksel fiziksel ortamlardan sayısal veya elektronik formata geçişi ifade eder. İşletmelerin iş süreçlerinin dijital dönüşümünü incelemekten önce dijital dönüşümde “dijital” kavramının ne olduğunu tam olarak anlamak gerekmektedir. Latince kökenli olan ve Fransızca “digital” kelimesinden dilimize geçen “dijital” kelimesi; Oxford İngilizce Sözlüğünde (OED, 2022), “sayısallaştırma süreci, analog verilerin dönüşümü”, Türk Dil Kurumu (TDK, 2022) sözlüğünde; “sayısal”, “verileri bir ekran üzerinde elektronik olarak gösteren” ve “verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Özdemir, 20)

Dijital kavramı genellikle elektronik araçları veya süreçleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Ancak, yaygın anlayışın aksine, dijital terimi sadece elektronik cihazları değil, aynı zamanda verinin elektronik olarak işlenip gösterilmesini ifade eder. Bu bakış açısıyla dijital kavramı, aslında 1 ve 0'ların bir araya gelmesi ve bunun sonsuz bir döngüde devam etmesiyle iki bileşenli veri dizilerinin anlam kazanma süreci olarak tanımlanabilir.

Türkçe'de sayısal anlamına gelen "dijital" kelimesi, sadece elektronik işlemleri ve araçları nitelendiren bir kavramla sınırlı kalmayıp, insanoğlu için geçmişten günümüze -farklı formatlarda da olsa- önemli bir yere sahip olan bilgiyi sayısal yollarla işlemeyi ifade eden bir terimdir. Dolayısıyla, dijital dünyada en önemli eylem, sonsuz döngüde kombinasyonlarla bir araya getirilen 1 ve 0'ları işleme sürecidir. Bu süreçte hammadde veridir; veri bir bağlam içerisinde enformasyona dönüşür, enformasyona anlam yüklenerek bilgi elde edilir ve bilginin anlaşılması ise bilgeliğe giden yolu açar (Bozkurt v.d. 36).

Dijital kavramı; bilgiyi sayı biçiminde (0 ve 1) kaydetme, gösterme veya bir bilgisayar ve diğer elektronik cihazlar tarafından kullanılabilen bir sistem ile bilginin elektronik biçimde 1 ve 0 rakamlarından oluşan bir dizi olarak gösterilebilmesi ve alınabilmesi olarak ifade edilebilir. Örneğin; elektrik varsa (1) ampul yanar, elektrik yoksa (0) ampul yanmaz. Müşteri üründen hoşlandı ise anketin ilgili hanesinde (1) yazar, hoşlanmadıysa veri tabanında (0) kayıtlıdır. İşte bu 1'ler ve 0'lar "bit" adı verilen birimlerdir. Bu bitler sayesinde sayısal ve ikili hesaplamalar geliştirilmiştir. 18. ve 19.

yüzyıllarda bu alandaki gelişmeler devam ederek mekanik hesap makinelerinin icadı ile yavaş yavaş bilgiyi depolama yaklaşımları da geliştirilmeye başlanmıştır (Aksu 13).

1.1.2. Dijitleşme (Digitization)

Dijitleşme ya da diğer bir ifade ile dijitalleştirme, analog mesajların (kelimeler, resimler, harfler, ses kayıtları vs.) farklı şekillerde elektronik olarak depolanabilen verilere dönüştürebilme yeteneğidir (Sucu 1459).

Ormanlı (2012) sayısallaşmayı, analog olarak bir yerden bir yere transfer edilen ve işlenen, ayrı vuruşlardan oluşan sinyallerin dönüştürüldüğü ve elektronik ortamda depolanması olarak ifade etmiştir. Ses, görüntü ve metin halindeki mesajlar sayısallaştırıldığında, kolaylıkla birleştirilebilmekte ve bu özellik geçmişte olanaksız olan bilginin entegrasyonunu mümkün kılmaktadır (32).

Dijitleşmenin keşif ve arama alanında kullanılması, “Anahtar Kelime Dizini” kavramının ilk olarak 1958 Uluslararası Bilimsel Bilgi Konferansı'nda ortaya konulması ile başlamıştır. Bunun amacı, bir içeriği anahtar kelime dizini(Keyword In Context (KWIC)) kullanılarak, kısa cümleleri sıralayan bir basılı dizin oluşturmaktır. Günümüzde ise, anahtar kelime arama, dijital metinlerde en önemli dijital fonksiyon haline gelmiştir. Dijitalleştirme sürecinde, anahtar kelime arama genellikle bir analog belgenin taranması ve metni makine tarafından okunabilir bir biçime dönüştürmek için optik karakter tanıma (optical character recognition (OCR)) kullanılarak gerçekleştirilir. OCR, bir kitabı veya makaleyi temel metne indirger, ancak metin dışı öğelerin otomatik olarak keşfedilmesi daha zor bir süreçtir (Coyle 206).

Daha sonra dijitleşme kavramı, 1971 yılında American Review tarafından “toplumun dijitalleşmesi” konulu çalışma ile gündeme gelmiştir. Çalışmada, sosyal ve beşerî bilimlerin bilgisayar destekli araştırılması konusu ele alınmıştır. Bu bağlamda, dijitalleşmenin kültürel, davranışsal, demografik vb. alanlara etkileri incelenmeye çalışılmıştır (Şükranlı).

Dijitalleştirme, elektronik sistemlerce anlaşılabilir olmayan, elektronik ortamda düzenlenmiş halde dönüştürülerek, harcanması için kullanılır. İş süreçlerinin dijitalleştirilmesi çalışmalarının işletmelere sağladığı faydalar üç temel noktada toplanmaktadır, bunlar;

Fiziksel Depolama Maliyetinin Azaltılması: İşletmelerde fiziksel olarak saklanan verilerin dijital ortamlara aktarılması, depolama alanlarında tasarruf sağlayarak depolama maliyetlerinin azalmasına katkıda bulunacaktır. Fiziksel belgelerin dijital ortama aktarılması, kâğıt kullanımını azaltarak depolama alanında tasarruf sağlar. Ayrıca, önemli ve gizli bilgilerin korunması ve güvenliğinin artırılmasına da olanak tanır.

Kurumsal İçerik Yönetimi Çözümlerinin Uygulanması: Fiziksel verilerin dijital ortamlara aktarılması, bilginin paylaşılmasını kolaylaştırmanın yanı sıra belgelerin elektronik olarak üretilmesini, çoğaltılmasını ve iletilmesini sağlar. Bu da işletmelerin kurumsal içerik yönetimini daha verimli bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak tanır.

Arşivsel Koruma: Var olan kaynakların dijital ortamlara aktarılması, kaynağın orijinal halinin yıpranmadan korunmasına imkân sağlarken aynı zamanda kaynağın birden fazla kişi tarafından kullanılmasına olanak tanır. Bu sayede arşivsel koruma daha etkili bir şekilde sağlanabilir (Külcü 297-298).

İş süreçlerinin dijitleştirilmesinin, firmalara hem maliyet avantajı hem de verimlilik artışı sağladığı açıkça ortaya konulmaktadır.

1.1.3. Dijitalleşme (Digitalization)

Dijitalleşme; dijital dönümün bir aşaması olarak, dijitleşme aşamasından sonra gelir. Bu iki terim bazen birbirine karıştırılabilmektedir ancak aralarında belirgin farklar bulunmaktadır. Dijitleştirme ya da dijitalleştirme, analog verilerin dijital ortama aktarılması anlamına gelmektedir. Örneğin, bir kâğıt belgenin taranması ve bilgisayar ortamında saklanabilir hale getirilmesi dijitalleştirmedir. Dijitalleşme ise verilerin işlenerek, depolanarak veya başka bir formatta kullanıcıya sunulması olarak ifade edilir. Örneğin, taranan kâğıt belgenin işlenerek, benzer içeriklerin bulunduğu dizin içinde toplanması ve karşılaştırılabilir hale gelmesidir. Başka bir ifadeyle, dijitleşme mevcut verinin fiziksel bir ortamdan bilgisayar ortamına aktarılması anlamına gelirken, dijitalleşme bu verinin işlenmesi ve kullanıcı ihtiyacına göre düzenlenmesini ifade eder. Bu aşama, dijital verilerin daha etkili bir şekilde yönetilmesini, işlenmesini ve paylaşılmasını sağlar. Dijitalleştirme, temelde veriyi dijital forma çevirme işlemidir; dijitalleşme ise bu dijital veriyi daha geniş bir bağlamda kullanılabilir hale

getirme sürecidir. Bu iki süreç, bilgi teknolojilerinde veri dönüşümüne ilişkin kritik adımları temsil eder.

“Dijitalleşme” kelimesi ilk olarak “Robert Wachal” tarafından 1971 yılında toplumun dijitalleşmesini ve bu dijitalleşmenin sonuçlarını konu alan bir makalede kullanılmıştır (Sanders 575, akt. Özdemir 24).

Dijitalleşme kavramı, birçok alana katkı sağlayan en önemli teknolojik gelişme olarak ifade edilmektedir. Dijitalleşme, sadece elektronik veya kağıtsız bir durumu ifade etmez; aynı zamanda iş ve toplum için değer yaratma, sürdürülebilirlik ve yeni fırsatlar ortaya çıkarma amacı taşır. Dijital verileri yönetmek, organize etmek, kontrol etmek ve bu verilerden değer üretmek için çözümleri entegre etmek anlamına gelir. Gartner'a göre, dijitalleşme bir iş modelini değiştirmek, yeni gelir ve değer üreten fırsatlar sağlamak ve dijital ortama geçerek işletme faaliyetlerini dijital platformlar üzerinde sürdürmek anlamına gelir. Dijitalleşmenin etkileri sadece endüstri faaliyetleriyle sınırlı değildir. Örneğin, hükümetlerin dijitalleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkacak iş yaşamındaki belirsizliklerle başa çıkmak ve olası eşitsizlik, ücret artışları, deflasyon ve sosyal huzursuzluk gibi sorunları yönetmek zorunda kalacakları görülmektedir. Bu etkiler ulusal ve uluslararası piyasalarda görüldüğünde, uluslararası politikalarda soğuk savaş, iç savaş ve ülkeler arası savaş riskini artırabilir. Teknolojik dönüşümün; sensör ağları, aktüatörler ve Nesnelerin İnterneti (IoT) gibi diğer cihazlardan oluşması beklenmektedir. Bu ağlar, akıllı şehirler, akıllı ev ve ofisler, fabrikalar, hizmetler gibi siber sistem uygulamalarında dijitalleştirilmiş fiziksel sistemlerle entegre edilir. Dijitalleşmenin üç ana unsuru şunlardır: 1) sensörler, 2) akıllı sistemleri oluşturan araçlar ve 3) araçlardan, bilgisayarlara ve dijitalleştirilmiş platformlara yapılan bağlantıların bütünleştirilmesi. Bu üç unsur, tahminlere dayalı ve kuralcı analitikleri etkinleştirmek için iş çözümleri ve değer üretimi için bir araya gelir (Frishammar & Ericson 24).

1.1.4. Dijital Dönüşüm (Digital Transformation) ve Endüstri 4.0

Küreselleşen dünyada firmalar, giderek artan sayıda zorlukla baş etmek zorunda kalmaktadır. Dünyanın her yerindeki rakiplerle rekabet etmek, yenilik kapasitesini artırmak ve ürünleri kısa sürede pazara sunmak bir gereklilik haline gelmiştir. Ayrıca, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, özellikle özel ürün talepleri gibi,

piyasaları giderek değişken ve heterojen hale getirmiştir. Bu beklentilere cevap vermek ve gerekli esneklik ve kapasiteyi sağlamak adına akıllı üretim sistemleri devreye girmektedir.

Bu sistemlerde, basit ve monoton süreçler otomatikleştirilirken, diğer süreçler daha karmaşık ve iç içe geçmiş hale gelmektedir. Dolayısıyla, mevcut işgücü için yeterlilik stratejileri geliştirmek önemlidir. Çalışanların daha stratejik görevlerde, koordinasyona dayalı işlerde ve yaratıcı faaliyetlerde bulunmalarını sağlamak için etkinliklerinin artırılması gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların sosyal değerlerindeki değişim ve toplumun hızla yaşlanması gibi demografik yapıdaki değişimler, daha fazla eylem ihtiyacını beraberinde getirmektedir (Hecklau et al. 1).

Küreselleşme ile ivme kazanan dijital dönüşüm, bu bakış açısıyla verinin sayısal olarak işlenerek insanlar tarafından kullanılması olarak ifade edilebilir. Bu sebeple 21. yüzyıl dünyası, dijital bilgi çağı olarak nitelendirilmekte ve çağın gereklerinden dolayı bilgiye sahip olmak mutlak bir güç olarak değerlendirilmektedir (Bozkurt v.d. 36).

Dijital dönüşüm; iş süreçleri, ürünler ve hizmetlerin daha etkili, verimli ve inovatif bir şekilde kullanılmasını ifade eden bir geçişi temsil etmektedir. Bu genellikle teknolojik altyapının güçlendirilmesi, veri analitiği, bulut bilişim, yapay zeka gibi dijital teknolojilerin entegrasyonu ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanması yoluyla gerçekleştirilmektedir. Dijital dönüşüm; işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini, müşteri deneyimini geliştirmelerini ve daha esnek, hızlı ve adaptasyon yeteneği yüksek hale gelmelerini amaçlamaktadır.

Birinci Sanayi Devrimi'nde üretim, su ve buhar gücüyle çalışan makinelerin kullanımıyla gerçekleştirilmiştir. İkinci Sanayi Devrimi'nde ise seri üretimi mümkün kılmak için elektrik enerjisi kullanılmıştır. Üçüncü Sanayi Devrimi'nde üretim, elektronik ve bilgi teknolojilerini entegre ederek otomatikleşmiştir. Üçüncü Sanayi Devrimi'nin ardından gelen Dördüncü Sanayi Devrimi ise geçen yüzyılın ortalarından itibaren ortaya çıkan dijital devrim üzerine kurulmuştur. Bu devrim, fiziksel, dijital ve biyolojik alanlar arasındaki sınırları bulanıklaştıran teknolojilerin bir kombinasyonu ile ayırt edilmektedir.

Bugün içinde bulunduğumuz Dördüncü Sanayi Devrimi, ya da başka bir ifade ile Endüstri 4.0'ın, Üçüncü Sanayi Devrimi'nden ayrılmasının üç ana nedeni vardır. Ancak bu nedenlerden en belirgin olanları, Dördüncü Sanayi Devrimi'nin getirdiği hız, kapsam ve sistem etkisidir. Şu anda yaşanan ilerlemeler, tarih boyunca benzeri

görülmemiş bir hızla gerçekleşmektedir. Önceki sanayi devrimleriyle karşılaştırıldığında, Dördüncü Devrim doğrusal bir hız yerine üstel bir hızla ilerlemektedir. Ayrıca, neredeyse tüm ülkelerdeki endüstrileri etkilemekte ve bu değişikliklerin genişliği ve derinliği, üretim ve yönetim alanlarında kapsamlı bir dönüşümün habercisi olarak görülmektedir (Schwab 2).

Endüstri 4.0 olarak bilinen dijital dönüşüm, 1970'lerdeki üçüncü sanayi devriminden bu yana sanayi alanındaki en büyük dönüşümdür. Bu nedenle, Endüstri 4.0, Dördüncü Sanayi Devrimi'ni temsil etmekte olup ve firmaların ve tüm değer zincirinin kontrolünü yeni bir seviyeye taşımaktadır. Endüstri 4.0'ın temel yaklaşımı, değer zincirindeki tüm nesnelerin entegrasyonu sayesinde, gerekli tüm bilgilerin en uygun şekilde değer akışının gerçek zamanlı olarak gerçekleşmesidir.

İnsanların, nesnelerin ve sistemlerin birbirine bağlanması; çeşitli kriterlere göre düzeltililebilen, dinamik, gerçek zamanlı, kendi kendini organize eden, kurumlar arası katma değer yaratan bir iletişim ağı üretebilir. Burada belirgin olan potansiyel; yüksek esneklik, verimlilik ve kaynak dostu üretim ile son derece bireyselleştirilmiş ürünler üretmeyi mümkün kılmasıdır. İnsanların, nesnelerin ve sistemlerin birbirine bağlanması; çeşitli kriterlere göre en uygun duruma getirilebilen, dinamik, gerçek zamanlı, kurumlar arası katma değer yaratan bir iletişim ağı oluşmasına imkân sağlamaktadır (Fettig et al. 2).

Endüstri 4.0; istikrarsız ve değişken bir çevre ile nitelendirilmektedir. Bu bağlamda ademi merkeziyetçi yetkilendirme, az sayıda kural ve formalite, yatay iletişim ve işbirlikçi ekip çalışması ile ayırt edici özelliklere sahip olan organik organizasyon yapısı, Endüstri 4.0 ortamına daha uyumludur. Organik organizasyon yapısı, inovasyon stratejisi ve değişen çevre için daha uygundur. Dolayısıyla Endüstri 4.0 ortamında bir yöneticinin, organizasyon yapısını organik organizasyon yapısına uygun olacak şekilde tasarlaması ve planlaması daha uygun olacaktır. Bunun yanı sıra Endüstri 4.0 ortamında tek bir organizasyon yapısı önermek yerine firmaların, kendi ihtiyaçlarına ve durumlarına göre matris yapı, proje takımları, yatay hiyerarşi ya da ademi merkeziyetçi gibi esnek organizasyon yapıları tasarlaması gerekmekte olup, her yaklaşımın artıları ve eksilerinin firmalar tarafından değerlendirilmesi gereklidir (Shamim et al. 5311).

1.2.Dijital Dönüşümün İş Dünyasına Etkileri

Dördüncü Sanayi Devrimi'nin temelini oluşturan teknolojilerin, tüm endüstrilerdeki firmalar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğuna dair açık kanıtlar bulunmaktadır. Arz tarafında yeni teknolojilerin ortaya çıkması, mevcut endüstri değer zincirlerini önemli ölçüde değiştirmeye başladığı ve bu değişimin devam edeceğine dair önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Ayrıca bu etki neticesinde rekabet avantajının daha hızlı ve çevik, yenilikçi rakiplere doğru kayacağı; uluslararası dijital platformlar sayesinde müşterilerin, kaliteyi, hızlı ve daha ucuz fiyata elde etmesine olanak sağlayarak, köklü firmaların çok daha çabuk bir şekilde devirebileceği ya da ortadan kaldıracılabileceği öngörülmektedir. Talep tarafında da büyük değişimler olurken, artan şeffaflık ve yeni tüketici davranış kalıpları (giderek artan bir şekilde mobil ağlara ve verilere erişim üzerine inşa edilen), şirketleri ürün ve hizmetleri tasarlama, pazarlama ve sunma şeklini uyarlamaya zorlamaktadır.

"Paylaşım" veya "talebe dayalı" ekonomide talebi ve arzı birleştiren önemli bir eğilim, teknoloji destekli platformların geliştirilmesidir. Bu teknoloji destekli platformlar, müşterileri, ürün ve hizmetleri ve verileri bir araya getirerek, mal ve hizmet tüketiminin yeni yollarını oluşturmaktadır.

Genel olarak, Dördüncü Sanayi Devrimi'nin firmalar üzerinde dört ana etkisi vardır, bunlar: müşteri beklentileri, ürün geliştirme, işbirlikçi inovasyon ve organizasyon biçimleri'dir. Müşterilere hizmet etme şeklinin geliştirilmesiyle, müşteriler ekonominin merkezinde giderek artan bir şekilde yer almaktadır. Fiziksel ürünler ve hizmetler, dijital yeteneklerin artırılmasıyla değerini artırmaktadır. Yeni teknolojiler varlıkları daha dayanıklı ve dirençli hale getirirken; veri ve analitik ise ürünlerin bakım yöntemini dönüştürmektedir. Özellikle inovasyon ve bozulmanın hızlı gerçekleştiği göz önüne alındığında; müşteri deneyimi, veri tabanlı hizmetler ve varlık performansı analitiği, yeni iş birliği biçimlerini gerektirmektedir. Bunun yanı sıra, küresel platformların ve diğer yeni iş modellerinin ortaya çıkması; yetenek, kültür ve organizasyon yapısının yeniden düşünülmesini gerektirmektedir (Schwab 4-5).

Handy (1996) işletmelerin çoğunlukla mühendis liderler tarafından tıpkı bir makinanın gibi tasarlanıp ölçülerek, kontrol edildiğini belirterek, gelecekte organizasyonların makine yerine iletişim ağı gibi olacağını vurgulamıştır. Bununla birlikte eğer bugünkü

organizasyonlara bakış açışımızı değıştirmezsek tökezleyip düşeceğimizi vurgulamıştır (6).

Çağ değışimlerinin yaşandığı bu dönemde, dijital dönüşümü başarılı bir şekilde sağlayan ve değışim süreçlerini etkili bir şekilde yöneten işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmekte ve rekabet ortamında ayakta kalmayı başarabileceklerdir. Firmalar, bu değışim süreçlerinden elde edebilecekleri avantajların yanı sıra çeşitli zorluklarla da karşı karşıya kalacaklardır. Dijital araçların kullanımı, yeni çalışma yöntemlerinin ortaya çıkması ve yeni sistemleri öğrenme zorlukları gibi durumlar, değışim süreçlerini daha karmaşık hale getirecektir. Ancak dijital dönüşümün, işletme süreçlerini otomatikleştirerek ve standardizasyon sağlayarak daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlaması, en önemli avantajlardan biri olarak sayılabilmektedir (Sucu 1459).

Kısaca üst düzey yöneticilerin ve liderlerin; değışen çevrelerini daha iyi anlamaya odaklanması, operasyon ekiplerinin mevcutta süregelen iş yapış şekillerini ve varsayımlarını yeniden değerlendirecek, durmaksızın inovasyon yaparak dijital dönüşüme uyum sağlaması için çaba göstermesi gerekmektedir.

1.3.Sanal Organizasyonlar

Sanal organizasyonlar, geleneksel hiyerarşik yapıların dışında, modern iş dünyasında giderek daha fazla yer bulan esnek ve yenilikçi bir iş modelini temsil etmektedir. Bu organizasyonlar, teknolojinin hızlı ilerlemesiyle birlikte ortaya çıkan iletişim ve iş birliği araçlarını etkili bir şekilde kullanarak ve fiziksel sınırları aşarak, firmaların global olarak hareket etmesini sağlar. Geleneksel ofis ortamının dışında çalışan bireyler ve ekipler arasında sanal bağlantılar kurarak faaliyet gösteren bu organizasyonlar, coğrafi konumdan bağımsız bir yapılanmaya sahiptirler. Sanal organizasyonlar, esneklik, hızlı tepki verme yeteneği ve uzmanlığa dayalı kaynak kullanımı gibi avantajları ile dikkat çekmekte olup, özellikle pandemi sonrası hızla yaygınlaşarak firmaların iş yapış şekillerine etki etmeye devam etmektedir.

Firmaların sanal organizasyon yapısına geçmesindeki önemli motivasyon kaynaklarından biri, sanal organizasyonların işletmelere sunduğu çeviklik avantajıdır. Dolayısıyla sanal organizasyon kavramlarının detaylı ele almadan önce çeviklik ve örgütsel çeviklik kavramlarının kısaca açıklanması yararlı olacaktır.

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre çeviklik; çevikçe davranış, atiklik olarak ifade edilmektedir (erişim:17.09.2022).

Örgütsel çeviklik ise, örgütlerin sürekli ve öngörülemez değişimlere hızlı ve etkili yanıt verme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Zhang & Sharifi 498). Akkaya ve Tabak (2008)'a göre çeviklik, işletmelerin iç ve dış çevresinde aniden meydana gelen olaylara hızlı ve yerinde cevap verebilme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (186). Günümüz rekabetçi iş dünyasında, hızlı hareket kabiliyeti rekabette fark yaratmak için çok önemli bir yetkinlik olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle hantal, büyük ve hiyerarşik organizasyon yapılarına sahip olan firmaların, karşılaştığı en büyük dezavantaj; hızla değişen iş dünyasının ve ihtiyaçlarına gereken ve beklenen hızda karşılık vermemesidir. Firmalar, bu hızlı ve etkili yanı verme kabiliyetini, tele çalışma modelleri ve sanal organizasyon yapıları sayesinde elde ederek, başarıya ulaşmayı amaçlamaktadırlar.

Bu bölümde, sanal organizasyonların tanımı ve önemi üzerine odaklanarak, tele çalışma sanal ekipler gibi sıklıkla kullanılan kavramları ele alarak, avantajları, dezavantajları ve benzerlikleri ve farklılıkları literatür çerçevesinde ele alınacaktır.

1.3.1. Sanal Organizasyonlar

İnternetin kökleri, 1962 yılında J.C.R. Licklider'in Massachusetts Institute of Technology (MIT) 'de "Galaktik Ağ" kavramını tartışmaya açtığı döneme dayanmaktadır. İnternetin ilk evresi, Web 1.0 olarak adlandırılmış ve kullanıcılar bu dönemde sadece bilgi ve enformasyona erişebilmiştir. İkinci evre ise Web 2.0 olarak adlandırılmıştır ve bu dönemde çevrimiçi paylaşım platformları gibi sosyal medya araçları ortaya çıkmıştır. Web 3.0 döneminde ise internet, farklı kategorilere ayrılarak ve farklı bağlantı türleri geliştirilerek daha fazla özelleşmiş bir hal almıştır (Karakaş). Organizasyon; liderin bilgi, yetkinlik, beceri ve kişilik özellikleriyle kendi ortaya koyabileceği, farklılaşabileceği, başarısıyla «işte farkını gösterebileceği», «vizyonu ve hayalleri gerçekleştirebileceği», diğer bir ifade ile kendini ortaya koyabileceği bir ortamdır. Kısaca organizasyon, yöneticinin şirket amaçlarını ortaya koymak için kullandığı bir «araç»tır. Organizasyon bir düzeni ve düzenlemeyi ifade eder.

Değişik coğrafi bölgelerdeki firmaların, ürün veya da hizmet üretimi hedefiyle teknolojik çözümlerin sayesinde birbiriyle iletişim ve koordinasyon sağlayarak,

birbirine bağlandığı, sanki tek bir işletme varmış gibi uyumlanan organizasyon yapısı olarak tanımlanır (Koçel).

Sanal organizasyon, firmada görev alanların tek bir yerde olmadığı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli aşamalarında bulunduğu, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde olan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal veya hizmet sunan bir organizasyon olarak ifade edilebilir (Handy, 1996).

Sanal organizasyon; bir fırsatı değerlendirmek ve ortak bir amaca ulaşmak için oluşturulan, geçici ya da sürekli faaliyet gösteren, dahil olan tarafların konusunda uzman teknolojilerini kullanılarak gerçekleştirildiği yapıdır (Mirap 20).

Sanal olarak organize olan şirket, iş hedefleri ile bunlara ulaşmak için gereken prosedürleri birbiri ile dinamik olarak ilişkilendirmektedir. Sanal organizasyon, bilgisayar sistemleri ve ağlarının tasarımında gerekli olan özel yapıları bütünleştirmekte ve yaygınlaştırmaktadır. Sanal bellek, sanal makineler ve sanal devre yönlendirmeleri iyi bilinen örneklerden olup, daha az belirgin olan sanal gerçeklik de bu yapının çatısı altında gelişmektedir. Ancak sanal organizasyon, sosyal sistemlerin modellenmesinde de gerekli olduğu için daha da geniş bir kapsama sahiptir (Mowshowitz 32).

Sanal organizasyonu; temel yeteneklerin, kaynakların ve müşteri ve pazar fırsatlarının bir araya getirdiği bir yapı olarak tanımlamak mümkündür (Goldman et al.).

Sanal organizasyon, tamamlayıcı temel faaliyetleri ve yöntemleri birleştirerek ortak bir hedefe ulaşmaya çalışan, coğrafi olarak dağılmış çok sayıda tarafın (kişiler ve/veya kuruluşlar) birleşiminden oluşmaktadır. Bu sanal organizasyon, katılımcıları arasında eşit bir güç dağılımı sağlar ve bu faaliyetlerin koordinasyonu için elektronik iletişime (bir bilgi teknolojileri altyapısına) bağımlıdır (Jägers et al. 74).

İş birliği, sanal organizasyonda etkinliğin anahtarıdır. Küresel rekabetin, hızlı değişimin ve artan karmaşıklığın zorluklarıyla karşı karşıya kalan organizasyon yapıları daha esnek ve akıcı hale gelmektedir (Mohrman et al. 154-178).

Firmaların dağınık coğrafi bağlamlarda faaliyet gösterdiği ve tek bir coğrafi bölgeyle sınırlı olmayan iş süreçlerinden ve dünyanın farklı yerlerindeki uzmanlıktan giderek daha fazla yararlanmaya ihtiyaç duymasıyla, sanal ekipler önemli hale gelmektedir. İkinci olarak, iş süreci tasarımı ve zaman maliyetinin azaltılması gibi yeni iletişim biçimleri ortaya çıktıkça sanal organizasyonlar daha da önemli hale geldi. Üçüncü

olarak ise ticari nedenler sanal çalışmanın gerekçesi olarak söylenebilmektedir. Bu ticari nedenler arasında, çalışma alanı maliyetlerinin azaltılması, artan üretkenlik, müşteri hizmetlerini geliştirmenin yeni yolları, küresel pazarlara daha iyi erişim ve çevresel faydalar sayılabilmektedir. Tüm bunların yanında sanal çalışmanın, kurulum, bakım ve eğitim maliyetleri, ekip etkileşiminde potansiyel olarak kültürler arası zorluklar, izolasyon hissi ve güven eksikliği gibi dezavantajları da olabilmektedir (Horwitz et al. 473).

Sanal organizasyon kavramı son yıllarda yükselişe geçmiştir. Bu örgütlenme biçimiyle ilgili çok şey yayınlanmış olup bununla birlikte, bu tür örgütlenmelerin ne gibi biçimler alabileceği, özelliklerinin neler olduğu, sanal örgütlerin hangi koşullarda ortaya çıkıp faaliyete geçebileceği vb. konulara ışık tutacak araştırmaların eksikliği söz konusudur. Bu yeni örgütlenme biçimlerine ilişkin ampirik çalışmaların eksikliği, somut bir teorik çerçevenin henüz geliştirilmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Her sanal organizasyon bir şebeke organizasyon olmakla beraber her şebeke organizasyonun bir sanal organizasyon olduğunu ifade etmek doğru olmamaktadır. Şebeke organizasyonları söz konusu olduğunda, her zaman bir insan veya organizasyon iş birliğinden (sınırları aşan) söz edilmektedir. Bu özellik tüm sanal organizasyonlar için de geçerlidir. Sanal organizasyon, şebeke organizasyonunun en uç noktasında ve geniş daha kapsamlısı olup, belirli kombinasyon özelliklerine sahip olan ve çeşitli iletişim ağlarında farklı şekilde ortaya çıkan bir organizasyondur.

Sadykova (2008) sanal organizasyonları aşağıdaki özelliklerle tamamlamıştır (6-7):

- Sanal organizasyonların klasik yapıdaki organizasyonlardan en önemli farkı; hiyerarşik yapının tamamen veya büyük oranda olmamasıdır. Örgütsel problemler, dijital iletişim araçları vasıtasıyla (email, chat, veya başka dijital ele alınmakta ve çözüm yolu bulunmaktadır. Hiyerarşik yapılarda olan unvan yerine iş niteliğinden kaynaklanan uzmanlık vardır,
- Birbirinden farklı olan yetkinlik, beceri ve uzmanlıkta olan örgüt yapıları, bilişim ve iletişim teknolojileri vasıtasıyla tek bir organizasyon olarak hareket ederler ve algılanırlar,
- Soyut bir yapıda vardırırlar. Başka bir deyişle somut bir yapısı olmamakla beraber bilgi teknolojilerinin sayesinde varlıklarını devam ettirirler,
- Sanal organizasyonlar, teknolojinin de sayesinde zaman ve fiziksel ortama bağımlı değildir,

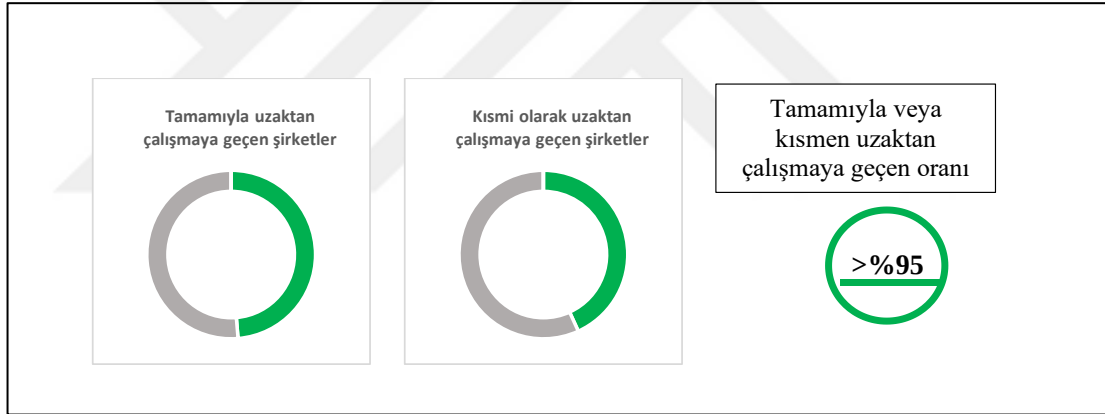
- Sanal işletmeler teknoloji sayesinde daha hızlı hareket ederek, müşteri istek ve beklentileri hızlıca yerine getirebilirler. Bu beceri, sanal organizasyonların yüksek seviyede adaptasyon, esneklik ve çeviklik (agility) yeteneklerine göre değişmesiyle orantılıdır,
- Sanal organizasyonlar, teknoloji ve teknolojik çözümlere sahip olmaları sayesinde, müşteriye ve pazara daha yakındır,
- Sanal organizasyonlar, fonksiyon ve birimler arası güven yüksek, bireyler arası iletişim ve hoşgörü daha fazla olup, bu özellikler başarıyı olumlu yönde etkiler,
- Farklı yapılarıdaki yetkinlerin bir araya getirilmesiyle oluşan sinerji sayesinde en iyi olunan konu hakkında uzmanlaşmasına olanak sağlamakta, bu sayede klasik yapıdaki firmaların başaramayacağı sonuca çok hızlı ve en iyi şekilde başarmasına neden olur. Sanal ekipler (örn. iletişim kurmak ve iş birliği yapmak amacıyla teknolojiye dayanan coğrafi olarak dağıtılmış iş birlikleri), potansiyel olarak üretkenliğe yardımcı olan çeşitli faydalı yönleri sahiptir. Eş konumlu ekiplerdeki iş birliğine çok benzer şekilde sanal ekiplerde de ortak hedeflere ulaşmak için eşzamanlı ve eşzamanlı etkileşimleri ve görevleri ifade etmektedir (Morrison-Smith & Ruiz 1).

Geniş anlamda ulus ötesi ekip, faaliyetleri birden fazla ülkeyi kapsayan çok uluslu üyelerden oluşan bir çalışma grubudur. Ulus ötesi bir takımın yapısı, operasyonunu ve performansını 2 faktör güçlü bir şekilde etkilemektedir. İlk olarak görevin karmaşıklığı ve önemi, ulus ötesi ekipleri diğer çalışma ekipleri türlerinden ayırmaktadır. Ulus ötesi ekipler, genellikle oldukça karmaşık ve şirket hedefleri üzerinde önemli etkisi olan projeler üzerinde çalışmaktadırlar. Ayrıca, birçok ulus ötesi ekip coğrafi olarak dağılmış olup bazı durumlarda farklı kıtalardaki üyelerden oluşmaktadır. Coğrafi uzaklık, bilgi paylaşmak, grup kararı alma vb. zorluklara neden olabilmektedir. İkincisi, ulus ötesi ekiplerin çok kültürlü bir dinamiği vardır. Eğer ulus ötesi bir ekip, üyelerinin her birinden en yüksek katkıyı elde etmek isterse, çeşitli kültürler arası konuları-millî kültür, mesleki kültürü ve şirket kültürüne dair- ele alma konusunda çok başarılı olması gerekmektedir (Snow et al. 53).

Sanal organizasyonlar, birden fazla organizasyonu dinamik bir ağda birbirine bağladıkları için geleneksel organizasyonlardan daha karmaşıktır. Her kuruluşun, ortaklarıyla kolayca örtüşmeyebilecek kendi politikaları, sistemleri ve yapıları vardır. Ağın dinamik doğası ve geçilen sınırların sayısı belirsizliği ve karmaşıklığı artırır. Benzer şekilde sanal ekipler, belirli fırsatlar üzerinde geçici olarak birlikte çalışmak

için disiplinler, işlevler, coğrafyalar ve kuruluşlar genelinde insanları birbirine bağlar. Üyelerinin aynı organizasyonun aynı birimindeki aynı süpervizöre rapor verdiği geleneksel çalışma ekibinin aksine, sanal ekip üyeleri farklı işlevlerden, disiplinlerden ve potansiyel olarak farklı organizasyonlardan farklı süpervizörlere rapor verir ve ortak çalışma yöntemleri paylaşılmamaktadır. Sanal ekip üyelerinin birlikte çalışmak için kendi yöntemlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Belirsizlik ve karmaşıklıkla başa çıkmak ve etkili çalışma yöntemlerini başarılı bir şekilde birlikte geliştirmek için iş birliği temel yapı taşı oluşturmaktadır (Cohen ve Mankin 19).

Türkiye’de Covid vakasının açıklandığı tarih olan 11 Mart 2020 sonrasında birçok şirket uzaktan çalışma modeline geçiş yapmıştır. BİT sektörü ilk aşamada teknopark yönetmelikleri dolayısıyla zorluk yaşamasına rağmen uzaktan çalışma modeline hızlı geçmiş ve bu modeli başarıyla uygulamıştır (Tubisad). Covid sonrası özel sektörde uzaktan çalışma detayları Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Covid Sonrası Özel Sektörde Uzaktan Çalışma

Kaynak: (Tubisad Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü 2020 Pazar Verileri, Temmuz 2021)’dan uyarlanmıştır.

İletişimin hızı, eş zamanlı olarak çalışma gerekliliği, çeviklik ve adaptasyon beklentisi günümüz liderlerini en çok zorlayan konuların başında gelmektedir. Azalan hiyerarşi yapıları neticesinde yatayda oluşan organizasyon yapıları, yerden ve vakitte bağımsız olan iş ortamları, fiziksel olarak birinden uzakta bile olsa birimlerin kolayca eşgüdümlemesi, rekabetin farklı bir boyuta taşınarak daha dayanışmayla rekabet etme yaklaşımları, bu değişikliği önemli derece etkilemiştir.

Sanal organizasyonlarda görev alan yöneticiler, alışagelmiş yöneticilerden oldukça farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Sanal işletme yöneticileri, bağımsız ve birbirleri arasında mesafe olan ekipleri teknolojik araçları da etkin bir şekilde de teknik beceri ve bilgisini kullanarak eşgüdümlü olarak yönetebilen ve motivasyonlarını sağlayan, sanal yapıda görev alan çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini karşılayabilme becerisine sahip lider olmasını gerektirmektedir.

Sanal organizasyonların hedeflerini gerçekleştirebilmesi için; adaptasyon, hızla değişen olaylar karşısında aksiyon alabilme özelliğinin yanı sıra her ekibin kendi içinde yetkili, bağımsız hareket edebilen, kendi kararlarını alabilen bir yapıda olması gerekmektedir.

COVID-19 salgını, şirketlerin çalışma biçiminde önemli değişiklikler yaratmıştır. Evden çalışmaya geçilmesi ile ortaya çıkan sosyal mesafe; çalışanların motivasyon düzeylerini, iş performanslarını ve zihinsel sağlıklarını etkileyebilmektedir. Uzaktan çalışanlar, küresel salgın sırasında çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmışlardır. Bununla birlikte iş yaşamında, bilgi ve teknolojinin rolü daha da artmaktadır. 2021 yılında yapılan çalışmaya göre çalışan izolasyonunun çalışanların motivasyonu, iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini analiz etmiş, bulgular mesleki izolasyonun, çalışanların telekomünikasyon ve bilgi teknolojisi endüstrisindeki iş performansını etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, uzaktan çalışanların motivasyon düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiş ve bu da iş performansının düşmesine neden olduğu ortaya konulmuştur. Öte yandan, profesyonel izolasyon nedeniyle çalışanların işten ayrılma niyeti arttığını destekleyen çalışmalar yapılmıştır. Bu sebeple iletişimi geliştiren ve destekleyen teknolojik çözümlere ulaşım, çalışan izolasyonu ve iş performansı konusunda düzenleyici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda firmalar, çalışanlarına daha iyi bilgi iletişim teknolojisi hizmetleri sağladıkça, iş performansının artabileceği ortaya konulmuştur (Sarfraz et al. 84).

COVID-19'un ortaya çıkması ve hızla bir global pandemi olarak tüm dünyaya yayılması, evden çalışma algısını önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilemiştir. Uzaktan çalışmaya yönelik yeterli alışkanlığın oluşmamış olması, çalışanların uzaktan iş ortamına erişimde yaşadıkları zorluklar, evden çalışma pratiğini olumsuz etkilemiştir. Pandemi döneminde, neredeyse tüm hane halkının, özellikle de çocukların evde bulunmasının etkisiyle, çalışanlar uzaktan çalışırken ciddi dikkat dağıtıcı faktörlere maruz kalmışlardır. Bu durum, çalışanların evde ve uzaktan çalışmanın etkili bir

özüm olduğu konusundaki ortak görüşünü azaltmıştır. Bu dönemde, evden çalışanların çoğu hastalık korkusu ya da evde çalışmayla ilgili sorunlara konsantre olması sebebi ile, evde çalışmanın faydalarını tam olarak algılamalarına engel olmuştur. Çalışanlar, uzaktan çalışmaya daha aşına ya da alışkın olduklarında, tele çalışma algıları iyileşmiş gibi görünmektedir (Nguyen 3232).

Daha fazla esneklik vaat eden firmalar; kaynak kullanımını iyileştirmek, daha kaliteli ürün ve hizmetler elde etmek, yönetim kontrolünü güçlendirmek ve maliyetleri düşürmek için sanal organizasyonlar yöntemini tercih edebilmektedir. Sanal organizasyon yapısına geçmenin avantajı iki ana sebepten kaynaklanmaktadır: birincisi temel yönetim ilkesi olarak kolayca geçişin ve esnekliğin sistemik olması, ikicisi ise hedeflerin açık bir şekilde formüle edilmesi'dir. Her iki avantaj da, tatmin ediciliğinden bağımsız olarak gereksinimlerin ele alınması için görevlerin yapılandırılmasına bağılı olmaktadır. Böyle bir görev yapısı, "özümelerin" dinamik olarak "sınırlı rasyonalite" kriterlerine göre "sorunlara" atanmasını sağlamaktadır. Sanal organizasyonlarda, örgütün kuruluşu itibari ile özel bir kontrol yapısı tasarlanmamaktadır. Bununla birlikte belirli mekânsal veya işlevsel düzenlemeleri gerektirmemektedir. Sanal organizasyonlarda kontrol, bir yönetim hiyerarşisinin en üst kademesi tarafından veya merkezi olmayan bir sistemde nispeten özerk yöneticiler tarafından uygulanabilmeyebilir. Üretim, bir veya birkaç büyük fabrikada merkezileştirilebilmekte veya farklı bölgelerde bulunan birçok fabrikaya dağıtılabilmektedir (Mowshowitz 35). Bahsedilen bu esneklik ve kontrolün dağıtık bir yapıda olması, sanal organizasyonların kolay ve etkin bir iş yapış modeli olmasını sağlamaktadır.

Sanal organizasyonun teknolojik olanaklarına cazip olmasının yanı sıra yönetsel ve kişisel çıkarları da göz önüne alındığında organizasyondan ne beklendiğinin yeniden düşünülmesini gerekmektedir. En basit haliyle, yönetici muhtemel bir soru ile değerlendirmeye başlayabilir, bu soru da: "Görmediğiniz insanları nasıl yönetiyoruz?" sorudur. Basit cevap, "onlara güvenerek"dir, ancak görünen basitlik, örgütsel düşüncede bir dönüşümü de beraberinde getirmektedir. Güvenin varlığı bir dizi açık ve belirgin kurallara dayanmasına rağmen, verimlilik ve kontrol ile güven arasında güçlü bir bağlantı olduğu ve bunlardan birinin diğeri olmadan başarılı olunamayacağına inanan yönetim geleneğinde, bahsedilen bu güven kolay oluşmamaktadır. Organizasyonlar ve özellikle ticari organizasyonlar, toplumun temel

yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda sanallığın organizasyonlara, çalışanlara kısaca topluma rahatlama getirmesi beklenmektedir.

Günümüz organizasyonların en büyük ikilemlerinden biri, iş dünyasının sanal organizasyonlarında insanları neyin motive ettiğine dair faktörlerin henüz detaylı olarak koyan çalışmaların eksik olmasından kaynaklanmaktadır. Londra Menkul Kıymetler Borsası'ndaki en büyük 200 işletmenin piyasa değeri, görünür duran varlıkların değerinin ortalama üç katı olduğu tahmin edilmektedir. Yüksek teknolojiye sahip şirketlerinde bu oran 20 katına kadar çıkabilmektedir. Bunun sebebinin, piyasanın maddi olmayan varlıklara, maddi olanlardan daha fazla değer verdiği anlamına gelmektedir. Maddi olmayan varlıklardan biri de firmalarda çalışmakta olan yetenekli çalışanlardır. Rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında, yetenekli çalışanlar, işe girmenin daha iyi görüldüğü yere gitmeyeceklerini varsaymak için bir sebep bulunmamaktadır. Bilgiye dayalı şirketlerin varlıkları giderek daha kırılgan hale gelmektedir. Varlıkları şimdiki zamanda ölçmek zor olduğu gibi, geleceklerini ölçmek ise daha da zorlaşmaktadır. Bilgi tabanlı firmalara yatırım yapmak, geçmişte olduğundan daha fazla riski ve bilinmezliği beraberinde getirecektir. Bu baskılar altında liderler ilham verseler dahi, sanal şirketi bir arada tutmakta zorlanacakları beklenmektedir (Handy, Trust and the virtual organization).

Ulus ötesi bir ekip tarafından ilk olarak ihtiyaç duyulan bilgi teknolojisi, iletişim sistemidir. Böyle bir sistem, coğrafi olarak dağınık ekip üyelerinin birbirleriyle, şirket içindeki diğer üyelerle ve şirket dışındaki yabancılarla iletişim kurmasına olanak vermektedir. Ulus ötesi ekipler bu sebeple; telefon, sesli posta, e-posta ve faks gibi araçları yoğun olarak kullanırlar ve üyeler, bu iletişim cihazlarının nasıl koordine edilmesi ve önceliklendirilmesi gerektiği konusunda anlaşmaya varmaları önem arz etmektedir (Snow et al. 60).

COVID-19 salgını gibi modern dünyada ortaya çıkan durumlarda, firmalar, geçişe hazırlamak için çok az fırsatla veya hiç fırsat olmadan, çalışanlarını hızlıca sanal ortama taşımaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu hızlı geçişte firmalara yardımcı olabilmek amacıyla, sanal ekipler için en iyi uygulamalara dair literatürde önemli bir eksiklik mevcuttur. Sanal ekipler için en iyi uygulamalarla ilgili yeterli miktarda literatür olmakla beraber, ekiplerin sanal bir ortama hızlı bir şekilde konumlandırılması hakkında yapılan araştırmalar da yeterli değildir (Kilcullen et al.).

Bu amaçla örgütler, sanal ekibin kurulumu başında; ekip üyeleriyle iş birliği içinde ekip normları oluşturmali, bunları uygulamaları ve politikaları aracılığıyla pekiştirerek ve yeniden gözden geçirmelidir. Bunun yanı sıra, oluşan sanal ekibin performansını izlemek ve geri bildirim almak için gerekli uygulamaları hayata geçirerek, ilgili prosedürleri açık olarak yayınlamalıdır. Mümkün olduğunca, anında geri bildirim sağlamak ve çalışanları güçlendirmek için video konferans gibi yeni nesil teknolojilerden de yararlanması faydalı olacaktır. Sanal ekip liderleri, değişim elçisi olarak hareket ederek, ekip normlarını güçlendirecek ve ekip üyelerinin süreçlerini denetleyecek araçları hızlı bir şekilde oluşturmak için eğitime katılmaları uygun olacaktır. Liderlerin, çalışanlarına güven temelli bir çalışma ortamı sağlarken, sanal ekip çalışmasını daha iyi yönetmek için destekleyici sistemler (ör. ekip sözleşmeleri, ekip oluşturma ve geri bildirim) yürürlüğe koyması faydalı olacaktır. Lider dahil olmak üzere sanal ekipteki her birey, iletişim sıklığı, kalitesi, güncelliği ve içeriğinden sorumlu olmalıdır. Bilgi alışverişinde hatalardan kaçınmak amacıyla, geri bildirim sağlayan iletişimi teşvik etmenin yanı sıra, katkıda bulunma fırsatlarını arttırılması amacıyla teknolojilerden yararlanması, iletişimi güçlendirmesine katkı sağlayacaktır. Sanal ekiplerde, net hedefler ve görev planları tanımlanırken, değişen koşullara uyumu kolaylaştırmak için esnekliğin (örn. potansiyel iş-yaşam çatışmalarına uyum sağlamak için çalışma programlarının ve toplantıların ayarlanmasına izin vermek), korunmasına dikkat edilmelidir. Sanal organizasyon yapılarına hızlıca dönüşüm yapan firmaların, yukarıda belirtilen öneri ve uygulamaları zamanla geliştirerek, ekibin ihtiyaçlara göre güncellemesi sanal organizasyonları başarısı açısından önemlidir.

1.3.2. Tele-Çalışmanın Gelişimi

Sanal organizasyonlar ve tele çalışma, modern iş dünyasında önemli bir dönüşümü temsil etmektedir. İnternetin yaygınlaşması, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve iş süreçlerindeki evrim, tele çalışmayı mümkün ve etkili kılmıştır. Bu değişim, iş yerlerinin geleneksel ofis ortamlarından uzaklaşmasına ve çalışanların uzaktan, esnek bir şekilde çalışabilmesine olanak tanımıştır.

Tele çalışma kavramı, öncelikle bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte önem kazanmıştır. İnternetin ve diğer sanal iletişim araçlarının iş dünyasına entegrasyonu, çalışanların coğrafi olarak uzak mesafelerden birbirleriyle etkileşimde

bulunmalarını mümkün kılmıştır. Bu durum, geleneksel ofis ortamlarının sınırlarını zorlayarak, iş süreçlerinin yeniden şekillenmesine ve çalışma modellerinin çeşitlenmesine neden olmuştur.

Bu bölümde, tele çalışmanın ortaya çıkışı ve gelişimi üzerine odaklanarak, bu fenomenin iş dünyasındaki uzun vadeli etkilerinin ve gelecekteki potansiyelinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Ayrıca, tele çalışmanın avantajları ve dezavantajları, çalışanlar üzerindeki etkileri, liderlik ve yönetim pratiği açısından getirdiği değişimler gibi konular detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

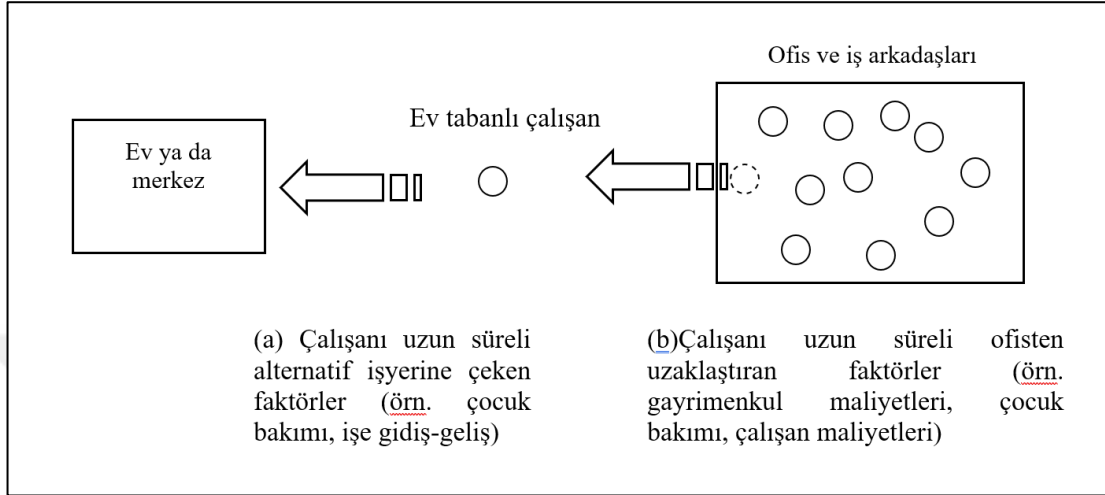
Yapılan araştırmalarda, çalışanların tele-çalışma motivasyonlarıyla ilgili soruları yanıtlanması amacıyla demografik veriler toplanmaktadır. Cevap aranan muhtemel sorular şu şekildedir: “Kadınlar aynı anda hem çalışabilmek hem de çocuk bakımı sağlayabilmek için tele-çalışmayı mı tercih ediyor?”, “İnsanlar ilk olarak işe gidiş ve dönüş yolculuklarından kaçınmak için mi tele çalışıyorlar?”. Bu soruların ortak amacı, kişileri tele-çalışmaya neyin yönlendirdiğini ve hangi motivasyonla bu iş modelini tercih ettiğini anlamasına yardımcı olmaktır.

İşletmeler açısından, çalışanlarının tele-çalışmaya teşvik edilmesinin sebepleri arasında; gayrimenkul ve genel giderlerinin (şirket içerisinde özel masalar olmaksızın serbestçe çalışılması veya çalışanların evlerine gerekli donanımının sağlanması yoluyla) daha düşük olması, federal düzenlemelere uyum örn. 1990 yılında çıkan Amerikan Engelliler Yasası (eve bağlı bireylere istihdam sağlanması) ve işçilik maliyetlerinin sözleşmeli işçi alımıyla (sınırlı veya yan hakların hiç verilmediği) düşürmesine olanak sağlaması olarak sayılabilir.

1.3.3. Tele-Çalışmanın Tarihsel Kavramlaştırması

İnsanlık tarihi boyunca çalışma biçimleri ve iş dünyasındaki dinamikler sürekli bir evrim geçirmiştir. Teknolojik ilerlemelerin iş süreçlerini dönüştürdüğü bu dönemde, tele çalışma, çağdaş iş dünyasında önemli bir iş yapış modeli haline gelmiştir. Tele çalışma, temelde, çalışanların geleneksel ofis ortamlarından uzakta, genellikle evlerinden veya uzaktaki diğer mekanlardan çalışmalarını sağlayan bir iş modelini ifade eder. Bu kavram, günümüzde özellikle bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte anlam kazanarak, hızla yaygınlaşmıştır. Ancak, tele çalışmanın kökenleri, günümüzdeki modern teknoloji kadar eski değildir. Bu bağlamda, tele çalışmanın ilk

ortaya çıkışı, tarihsel gelişimi, toplumsal ve ekonomik etkileri gibi konular detaylı bir şekilde incelenecek ve bu çalışma modelinin geçmişten günümüze nasıl evrildiği ortaya konulacaktır. Bu bağlamda, Tele-çalışmanın tarihsel kavramlaştırması Şekil 2’de detaylı olarak belirtilmiştir.



Şekil 2: Tele-Çalışmanın Tarihsel Kavramlaştırması

Kaynak: (Kurland & Bailey 387)’den uyarlanmıştır.

Firmalar için tele-çalışmaya geçişin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cascio 81);

- *Azaltılmış gayrimenkul giderleri*; IBM, gerçekten ofisten gerçekten çalışmaya ihtiyacı olan kişileri eleyerek her bir yerleşim alanında 40 ila 60% karlılık elde etmiştir.
- *Verimlilik artışı*; IBM içinde yapılan çalışmaya göre verimlilik 15 ile 40 oranında artmıştır.
- *Yüksek Karlılık*; Hewlett-Packard satışçıların sanal çalışma ortamlarına geçirerek çalışan başına geliri iki katına çıkmıştır. Bunun yanı sıra, yukarıda bahsedilen karlılık ve gider azaltması dolayısıyla da şirketlerin daha yüksek karlılık elde etmesine olanak sağlamaktadır.
- *Gelişmiş Müşteri Hizmetleri*; Andersen danışmanlık şirketine göre çalışanların sabit ya da kalıcı bir ofisi olmaması durumunda müşterileriyle yüz yüze 25% daha fazla zaman geçirmektedir. Evden ya da uzaktan çalışanlara, 7/24 teknik destek hizmetinin sunulması önemli ve gereklidir. Maliyetler hesaplanırken bu gibi kurulum ve bakım gibi artı maliyetlerin dikkate alınması gereklidir.

Evden/uzaktan çalışanların çalışma ortamlarında, geleneksel bir işyerine kıyasla, gelişim açısından üç tür aktivitenin eksik olduğu tespit edilmiştir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Firmadaki diğer kişilerle kişilerarası ilişki/ağ oluşturma,
2. İşle ilgili becerileri ve bilgi yayılımını geliştiren gayri resmi öğrenme,
3. Meslektaşlar ve üstlerden mentorluk'tur.

Cooper ve Kurland'ın yaptığı araştırmada, çalışma haftasının bir kısmını sahada ya da uzaktan çalışanların; yukarıda bahsedilen gelişim fırsatlarına aynı derecede erişime sahip olmadıklarını hissettiğini ortaya koymuşlardır (519).

İşini evden yapabilen çalışanların üretken olduklarına güvenilebileceğinden, evde çalışma arzusunun (hem işverenden hem de işçiden) kalıcı bir vardiya sistemi olarak devam edeceğini düşünmek doğru olmaktadır. İşe gidip gelmek için harcanan saatler düşünüldüğünde bu zaman ya daha üretken olmak ya da iş-yaşam dengesini artırmak için kullanılabilmekte ve bu da hem ofiste hem de uzaktan çalışmanın hibrit olarak için gelecekte çalışma şeklimizi yeniden düzenlemeye yönelik güçlü bir itici güç olmasına yol açmaktadır (Zwanka & Buff 62).

Birçok şirketin, evden/uzaktan çalışmanın faydaları ya da zorlukları hakkında yeterince çalışanlarını ve yöneticilerini yeterince bilgilendirmeden tele-çalışmaya izin vermesi, bir risk olarak olarak değerlendirilebilir (Kurland & Bailey 53).

Tüm bunların yanı sıra COVID-19 salgını ve sonrasında, firmaların tele-çalışmaya hızlıca geçmesi sebebiyle hükümetlerin ve kanun koyucuların da tele çalışma ile ilgili yasal düzenlemeleri hızlıca hayata geçirme gereksinimi doğmuştur. Bu kapsamda AB Çerçeve Anlaşması referans alınarak, COVID-19 sonrası tele çalışma ile ilgili düzenlenen başlıca yenilikçi unsurlar şu şekilde özetlenebilir (Sanz de Miguel et al. 24):

Düzenli ve ara sıra uzaktan çalışma: AB Çerçeve Anlaşması, COVID-19 öncesinde yalnızca düzenli tele çalışmayı (haftada en az 1 gün) olarak kapsamaktaydı. Ulusal yaklaşımlar farklılık göstermekle birlikte, AB Çerçevesinde ara sıra tele-çalışma, tele-çalışmanın baskın biçimi olarak ortaya çıkmıştır (örn. çalışma süresinin %20'nden azı ve/veya belirli bir şablonu takip etmemesi). Bunun yanı sıra bazı ülkeler, tele-çalışmanın yasal tanımını herhangi bir yoğunluğu kapsayacak şekilde değiştirmişlerdir (örn. Fransa); diğer ülkeler, düzenli ve ara sıra tele çalışma için farklı tanımlar ve kurallar oluşturmuştur (örn. Belçika).

İş bağlantısını kesme hakkı: AB Çerçeve Anlaşması, tele çalışanların çalışma zamanlarının organizasyonunu ulusal mevzuat ve toplu pazarlık sınırları altında yönetmeleri gerektiğini belirtmiştir. Şirketler veya müşteriler tarafından, çalışanların işe hazır bulunması beklentileri; bazı ülkelerin, çalışma saatlerinin dağıtımı ile mola ve işe hazır bulunma sürelerinin sınırlandırılması konusunda anlaşmayı içeren iş bağlantısı kesme hakkının düzenlenmesine yol açmıştır.

Tele-çalışma hakkı: Gönüllülük ilkesi korunsa dahi bazı ülkeler tele-çalışmayı talep etme hakkını düzenlemiştir (örn. bir şirketin reddi durumunda çalışanların yazılı bir açıklayıcı cevap alma hakkına sahip olduğu Fransa veya Hollanda ülkeleri gibi) veya iş-yaşam dengesini desteklemek amacıyla bazı gruplara özel işleyiş sağlanmıştır (örn. Almanya).

AB Çerçeve Anlaşmasının genel yaklaşımını geliştiren İSG mevzuatındaki özel hükümler: Bu alandaki düzenlemeler çeşitlilik göstermektedir. Bazı ülkelerde, işverenlerin risk değerlendirmesi yapma ve işçileri bilgilendirme görevi, risk değerlendirme prosedürleri farklılık göstermekle birlikte bazı ülkelerde işverenler mahremiyet hakkıyla ciddi şekilde kısıtlanmaktadır(bu gibi durumlarda, risk değerlendirmesi tele-çalışan tarafından sağlanan bilgilere dayanmaktadır). Bunun yanı sıra ele alınan İSG risklerinin kapsamı da farklıdır. Bazı ülkeler sosyal izolasyon, iş çatışması ve stres gibi belirli sosyal riskleri değerlendirmek ve önlemek için düzenlemeler geliştirmişlerdir. Son olarak, tele-çalışmada, iş kazaları işverenin sorumluluğu olan hassas bir alandır ve bu konudaki ulusal düzenlemeler önemli ölçüde farklılık göstermektedir.

1.3.4. Tele-Çalışmanın Türleri

Jack Nilles 25 yıl önce Los Angeles'ta trafik sıkışmış durumdayken "tele-çalışma" terimi ortaya atmıştır. Güney Kaliforniya gibi yoğun nüfuslu bölgelerde çevre kirliliği ve trafik sıkışıklığı ile ilgili endişeler sebebiyle tele-çalışmaya olan ilgi şaşırtıcı değildir. 1980'lerde firmaların giderek artan maliyetleri düşürmeye odaklanmaları sebebiyle, ofis alanını koruma masraflarını azaltmanın bir yolu olarak uzaktan çalışmaya dikkat çekmişlerdir. Avrupa Birliği çalışma Çerçeve Anlaşmasında (2002) tele-çalışma, 'bir iş sözleşmesi/ilişkisi bağlamında, işverenlerin bina ya da ofislerinde gerçekleşen çalışmanın, bilgi teknolojisini kullanarak bina ya da ofisten

gerçekleşmeyerek ev yada uzaktan çalışmayı sağlamak olarak ifade edilmiştir (Makale 2, <https://www.etuc.org/en/framework-agreement-telework>).

O zamanlar çok geniş kabul edilen bu tanımın en önemli unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Tele çalışma, bir iş sözleşmesi yerine bir iş düzenlemesi olarak ele alınmaktadır,
- Sadece iş sözleşmesi olan çalışanlar kapsam dahilindedir,
- Yalnızca düzenli olarak gerçekleştirilen uzaktan çalışma kapsamaktadır (haftada 1 gün veya haftada 5 gün),
- Uzaktan çalışma, yalnızca işverenlerin tesislerinde gerçekleştirilebilecek olan sabit işleri kapsayan, bilişim ve iletişim teknolojileri destekli hareketlilik düzenlemeleri olarak anlaşılır,
- Tele çalışma, işverenlerin tesislerine alternatif birçok iş yeri içerebilir.

Tele Çalışmaya İlişkin AB Çerçeve Anlaşması aşağıdaki ilkeleri düzenlemeyi amaçlamış olup, bunlar:

Gönüllülük ilkesi: tele çalışma, ilk baştaki iş tanımının bir parçası olarak gerekli olduğu durumlar dışında hem çalışanlar hem de işverenler için isteğe bağlıdır. *Tersine çevrilebilirlik:* tele çalışma ilk işe girerken oluşan iş tanımının bir parçası değil ise, tele-çalışmaya geçme kararı bireysel ve/veya toplu sözleşme ile bu kararın aksi kararıyla, ilk iş tanımda olan tanıma dönme kararı alınabilir. Bu tersine çevrilebilirliğin yöntemleri, bireysel ve/veya toplu sözleşme ile belirlenir.

İstihdam koşulları, eğitim ve toplu haklar: tele-çalışanlar, mevzuat, toplu pazarlık ve şirket kuralları/politikaları tarafından işverenlerin tesislerinde çalışan işçilerle verilen haklarla eşit hak ve fırsatlara sahiptir.

Veri koruması: işveren, tele-çalışan tarafından kullanılan ve işlenen verilerin korunmasını sağlamaktan sorumludur.

Mahremiyet: işverenler, çalışanların mahremiyetine saygı duymakla birlikte izleme sistemleri, amaçlarla orantılı olmalıdır.

Ekipman: Tele-çalışma düzenlemesine başlamadan önce ekipmanla ilgili konularda anlaşmaya varılmalıdır. Genel bir kural olarak, tele-çalışan kendi ekipmanını

kullanmaması halinde, işveren çalışanına ekipman sağlanma ve bu ekipmanın kurulum ve bakım hizmetlerinde sorumlu olmaktadır.

Güvenlik ve sağlık: tele-çalışanın İSG'sinden işveren sorumludur. Diğer hususların yanı sıra, işverenlerin bir risk değerlendirmesi yapmasını ve tele-çalışanları potansiyel riskler hakkında bilgilendirmesini gerektirir.

İşin organizasyonu: tele-çalışan, çalışma zamanlarının organizasyonunu ulusal mevzuat ve toplu pazarlık sınırları çerçevesinde yönetir (Sanz de Miguel, et al. 5).

Tüm bu yasal düzenlemeler, Kurland ve Bailey (1999)'in de ortaya koyduğu, 4 tip tele çalışma türü üzerine tanımlanmıştır. Bunlar; ev tabanlı çalışma, uydu ofisler, mahalle çalışma merkezleri ve mobil çalışma'dır (53-56).

1.3.4.1. Ev Tabanlı Çalışma

Ev tabanlı çalışma, her gün zorunlu olmasa da (ve aslında nadiren) evde düzenli olarak çalışan çalışanları ifade etmektedir. (Kendi hesabına çalışan veya başka bir şekilde merkezi bir iş yeri ile bağlantısı olmayan evden çalışanları uzaktan çalışan olarak kabul etmiyoruz) Bir kişinin ofise bağlantısı bir telefon kadar basitse evden çalışan olduğu söylenebilir; bununla birlikte evden çalışan kişi, elektronik posta, ofis sunucularına kişisel bilgisayar bağlantıları ve faks makineleri gibi diğer iletişim araçlarını sıklıkla kullanmaktadır. Bu çalışanların evden çalışmak için gerekli ekipman ya firma ya da çalışan satın almaktadır.

1.3.4.2. Uydu Ofiste Çalışma

Uydu ofiste Çalışma 'da çalışanlar hem ev dışında hem de alışılmışın dışında olarak hem çalışan ve/veya müşteri için uygun bir lokasyondaki çalışma alanlarında çalışmaktadırlar. Uydu ofisi sadece tek bir firmadan çalışanları barındırabileceği gibi, başka firmalarılar dönümlü alanlarda kullanılabilir. Bunun bir anlamda amacı, çalışanların işe gidiş gelişlerini hafifletmek olan bir şube gibi olmasıdır. Uydu ofis, firma tarafından sağlanan ofis mobilyaları ve ekipmanlar donatılmış olup, buna ek olarak idari desteği tedarik edilmektedir.

1.3.4.3. Mahalle Çalışma Merkezleri

Mahalle çalışma merkezleri ise esasen uydu ofisle aynı olmakla birlikte bir temel farkı var o da mahalle çalışma merkezi birden fazla şirketin çalışanını aynı yerde barındırmaktadır. Diğer bir deyimle, mahalle çalışma merkezi birkaç şirket bir ofis binasında kiralamayı paylaşabilir ve bina içinde her şirketin çalışanları için ofis alanlarını ayrı tutabilir. Ofis takımları bina sahibi veya her kiracı tarafından dönebilmektedir. Uydu ve mahalle çalışma merkezleri ev tabanlı çalışmaya alternatiftir ve bu sayede çalışan geleneksel bir işyerinde ulaşmak için uzun bir yol gidip gelmekten kaçınır ancak ortamı bir ev yerine ofis ortamındadır. Ana ofis dışında belirlenmiş bir konumdan çalışan ve ofisle elektronik iletişim kullanarak iletişim kuran uzaktan tele çalışanların aksine mobil çalışanlar sıklıkla yolda; gerek bir arabadan gerek bir uçaktan gerekse bir otelden ofisle iletişim kurmak için ev tabanlı çalışanların kullandığı teknolojisini kullanmaktadır. Tele-çalışmanın basit şekilde sadece bireysel bir çalışanın iş yapışının ya da çalıştığı yeri değiştirmenin ötesinde, farklı sonuçları ortaya çıkarmaktadır.

1.3.4.4. Uzaktan Yönetim

Uzaktan yönetim, uzaktan çalışma nedeniyle yöneticilerin direkt ona bağlı çalışanlarından fiziksel olarak uzakta olduğu, böylelikle de çalışanları uzak mesafelerden yönetmesidir. Örneğin yönetici Irvine; Kaliforniya'da Fujitsu İş Sistemler şirketinde çalışan biri Boston'da, diğeri Dallas'ta yerleşik iki çalışmanı yönetmektedir. Her iki çalışan da tam zamanlı olarak evden çalışmakta, bununla birlikte yönetici ise, yarı zamanlı olarak evden çalışmaktadır. Uzaktan yönetim, bir yöneticinin çalışanlarının iş süreçlerini gözlemleyememesi olarak nitelendirilebilir.

1.3.5. Tele-Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları

Tele Çalışmanın hem organizasyonel hem de bireysel olarak bazı avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bunların detayları, aşağıdaki Tablo 2 ve Tablo 3'te detaylı olarak belirtilmiştir.

Tablo 2: Tele Çalışmanın Organizasyonel Avantajları ve Zorlukları

	AVANTAJLARI	ZORLUKLARI
Ev tabanlı Tele çalışma	-Daha fazla verimlilik -Düşük devamsızlık -Daha iyi moral -Daha fazla açıklık -Ofiste daha az kesinti -Azaltılmış genel giderler -Geniş yetenek havuzuna erişim -Düşük işten ayrılma -Mevzuata uygunluk	-Performans izleme -Performans ölçme -Yönetim kontrolü -Koçluk -Kıskanç iş arkadaşları -Sinerji -Resmi olmayan etkileşim -Organizasyon kültürü -Sanal kültür -Organizasyon bağlılığı -Bireylerarası iletişim yetenekleri -Uygunluk -Vardiya sürdürme -İş koordinasyonu -İç müşteriler -İletişim -Yönergeler (örn. masraflar) -Teknoloji
Uydu ofis	-Daha fazla verimlilik -Daha iyi moral -Geniş yetenek havuzuna erişim -Düşük işten ayrılma -Müşteriye yakınlık -Mevzuata uygunluk -Sağlam kurum kültürü	-Performans izleme -Performans ölçme -Yönetim kontrolü -Kıskanç iş arkadaşları -Sanal kültür -İç müşteriler
Mahalle çalışma merkezi	-Daha fazla verimlilik -Daha iyi moral -Geniş yetenek havuzuna erişim -Düşük işten ayrılma -Müşteriye yakınlık -Mevzuata uygunluk	-Performans izleme -Performans ölçme -Yönetim kontrolü -Koçluk -Kıskanç iş arkadaşları -Sinerji -Resmi olmayan etkileşim -Organizasyon kültürü -Sanal kültür -Organizasyon bağlılığı -Vardiya sürdürme -İç müşteriler
Mobil Çalışma	-Daha fazla verimlilik -Düşük işten ayrılma -Müşteriye yakınlık	-Performans izleme -Performans ölçme -Yönetim kontrolü -Sinerji -Resmi olmayan etkileşim -Organizasyon kültürü -Sanal kültür -Organizasyon bağlılığı -Uygunluk -Vardiya sürdürme -İş koordinasyonu -İletişim -Yönergeler (örn. masraflar) -Teknoloji

Kaynak: (Kirkland & Bailey 56)'den uyarlanmıştır.

Tablo 3: Tele Çalışmanın Bireysel Avantajları ve Zorlukları

	AVANTAJLARI	ZORLUKLARI
Ev tabanlı Tele çalışma	-İşe gidiş-gelişte daha az zaman geçirme -Maliyet tasarrufu -Daha az stres -Yer değiştirmeye gerek olmaması -Daha fazla özerklik -Vardiya esnekliği -Rahat çalışma ortamı -Daha az dikkat dağınıcının olması -Ofis politikasının olmaması -İş/Aile dengesi -İşyerinde adalet -Daha fazla iş tatmini	-Sosyal izolasyon -Mesleki izolasyon -Organizasyon Kültürü -Ofis içindeki tesir/etkinin azalması -İş/Aile dengesi -Resmi olmayan etkileşim -Ev ortamının uygunluğu -İşe odaklanmak -Uzun çalışma saatleri -Kaynaklara erişim -Teknik meraklılık
Uydu ofis	-İşe gidiş-gelişte daha az zaman geçirme -Maliyet tasarrufu -Daha az stres -Yer değiştirmeye gerek olmaması -İş/Aile dengesi -Daha fazla iş tatmini	-Mesleki izolasyon -Ofis içindeki tesir/etkinin azalması -Kaynaklara erişim
Mahalle çalışma merkezi	-İşe gidiş-gelişte daha az zaman geçirme -Maliyet tasarrufu -Daha az stres -Yer değiştirmeye gerek olmaması -Daha fazla özerklik -Ofis politikasının olmaması -İş/Aile dengesi -Daha fazla iş tatmini	-Sosyal izolasyon -Mesleki izolasyon -Organizasyon Kültürü -Ofis içindeki tesir/etkinin azalması -Kaynaklara erişim
Mobil Çalışma	-Daha fazla özerklik -Vardiya esnekliği -Ofis politikasının olmaması	-Sosyal izolasyon -Mesleki izolasyon -Organizasyon Kültürü -Ofis içindeki tesir/etkinin azalması -Uzun çalışma saatleri -Kaynaklara erişim -Teknik meraklılık

Kaynak: (Kirkland & Bailey 57)'den uyarlanmıştır.

Ayrıca Baruch'un 2000 yılında yaptığı çalışmada ofis tabanlı çalışanlara kıyasla, tele-çalışanların bu çalışma şeklini nasıl algıladıklarını araştırmıştır. Çalışmanın amacı, tele-çalışmayı deneyimleyen çalışanlar tarafından algılanan üretkenlik ve memnuniyet üzerinde beklenen bileşik etkileri ortaya koymaktır. Sağlık üzerindeki algılanan etki çeşitli olmakla beraber, çoğu çalışan işe gidip gelmeden ve daha az stres sebebiyle kendini daha iyi hissetmekte, ancak bazıları evde fiziksel aktivite ihtiyacının reddedildiğini belirtmişlerdir. Belirli bir kısım çalışan, çalışma için belirlenmiş bir odanın gerekli olduğunu vurgularken, çoğu katılımcıya göre en iyi denge 2-3 gün evde, 3-2 gün ofiste çalışmak olarak ortaya konmuştur. Çok az katılımcı her zaman tele-

çalışmayı tercih ettiğini iletmiştir. Ayrıca çalışmada “En iyi tele-çalışan” profilini geliştirmek için katılımcılara doğrudan “Sizce, bir kişiyi tele-çalışma için uygun kılan bireysel nitelikler nelerdir? Sorulan soruya cevaplara göre en çok ihtiyaç duyulan 4 yetkinlikler; öz disiplin, öz motivasyon, kendi kendine çalışabilme, azim, olarak ortaya konulmuştur (43).

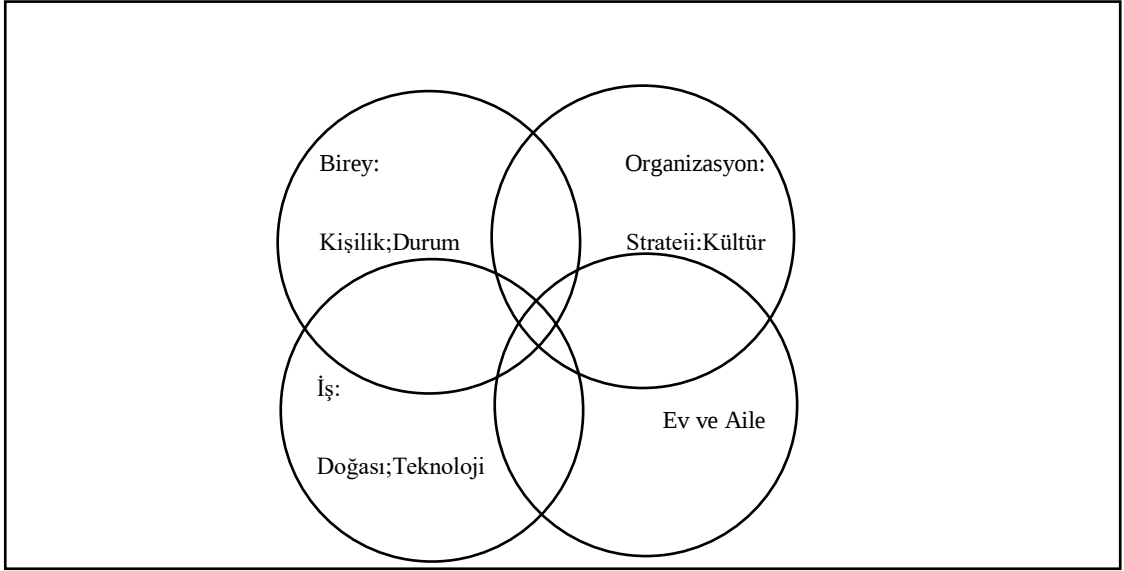
Ayrıca başarılı tele çalışma programlarının popüler basın hesaplarına göre tele çalışanlar daha az hastalık izni almakta, devamsızlık oranı daha az gerçekleşmekte, daha yüksek iş tatminine ve daha yüksek iş performans sonuçları elde etmektedir (Kurland & Bailey, 1999: 57).

1.3.6. Evden Çalışmak İçin Gerekli Unsurlar

American Business Collaborative şirketinin yaptığı ankete göre ankete katılan çalışanların yüzde 80'inden fazlasının bir şekilde sanal çalışma ekiplerine dahil olduğunu ortaya konmuştur. Bu takımlarda çalışanlar, evden, müşterinin bulunduğu iş sahasından ya da ofisleri dünyanın herhangi bir yerinde olanlardan oluşmaktadır.

Bu sanal ekiplerin her şekil çalışma durumlarını düzenlenmesi ile ilgili temel zorluluğun, kültürel olduğu tespit edilmiştir. Fiziksel olarak ofiste bulunmayan bir kişi ile çalışırken, bir sohbet başlatmak, son dakika bir toplantıya girmek ya da basılı kopyası olan bir bilgi paylaşmak çok daha zordur. Tüm bunlara rağmen süreçlerde ve iş alışkanlıklarında düzenlemeler yaparak, sanal ortamdaki takım çalışması ve verimlilik artışı sağlanabilir. Süreçler daha açık ve belirgin olmalıdır çünkü kahve ya da su alanında yapılan sohbetler sanal ekiplerde çok daha az sıklıkta gerçekleşmektedir. Her ne kadar gündelik işler anlık mesajlaşma gibi teknolojiye bağımlı olsa da teknolojik araçların daha etkin ve verimli kullanılması için bilgi teknolojilerinin altyapısı ya da politikalarında düzenlemelere gidilmelidir (Brown et al. 1).

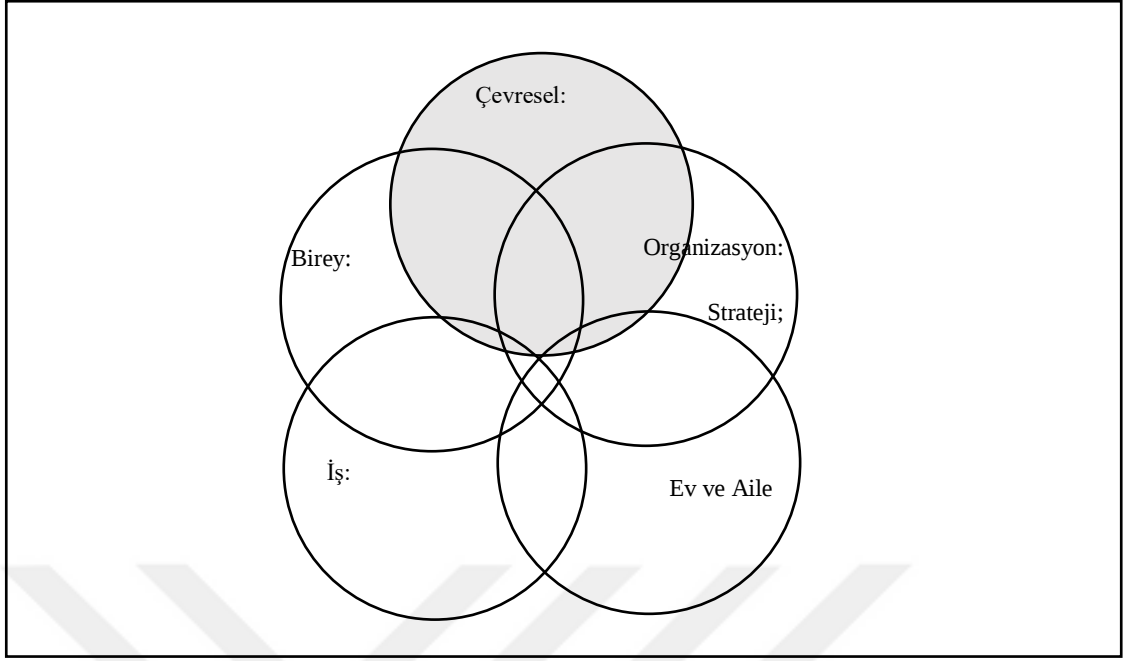
Baruch ve Nicholson (1997), evden çalışmayı uygulanabilir ve etkili kılmak için olması gereken dört unsur Şekil 3'te belirtmiştir. Bunun anlamı, bu dört unsurunun dördü de tatmin edildiğinde evde çalışmanın etkili bir şekilde uygulanabileceğidir.



Şekil 3: Etkili ve Uygulanabilir Şekilde Evden Çalışmak İçin Gerekli 4 Unsur – 4 Diyar

Kaynak: (Baruch ve Nicholson 27)’den uyarlanmıştır.

Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés (2000) tarafından yayınlanan çalışmada, Baruch ve Nicholson tarafından önerilen yukarıdaki model, tele-çalışmanın gelişimini destekleyen başka faktörlerle tamamlanabileceğini vurgulamıştır. Buna göre evden çalışmak için gerekli 4 faktöre ek olarak çevresel, güvenlik ve yasal faktörler de evden çalışma örgütlenme biçiminde dikkate alınmalıdır. Şekil 4’te, bu genişletilmiş modeli göstermektedir.



Şekil 4: Baruch ve Nicholson Çerçevesinin Genişletilmiş Modeli

Kaynak: (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés 6)'den uyarlanmıştır.

Sanal ortamda iletişim sınırlıdır. Yüz yüze iletişimde bulunan beden dilinin sınırlı olması, fiziksel ortamda bir arada olmanın doğal olarak getirdiği iş dışı sohbet, yakın iletişim ya da iletme odaklanma fırsatı sanal iletişimde ne yazık ki bulunmamaktadır. Bu durum sanal ortamda iletişimde kazalara, yanlış anlaşılmaya neden olabilir. Bu durumda sonucunda uzun süreli şekilde evden/uzaktan çalışma, çalışanlarda sosyal ve duygusal etkileşimin azalmasıyla birlikte bireysel yalnızlığa yol açabilir. Algılanan bu durum, işyeri yalnızlığı ise çalışanların duygusal bağlılığını ve dolayısıyla iş performanslarını olumsuz yönde etkileme riskini barındırır (A. Yılmaz, 2021: 81).

1.3.7. Sanal Ekipler

Sanal ekipler, üyeleri coğrafi olarak dağınık olan ve birbirine oldukça bağımlı görevler üzerinde çalışan ekiplerdir (Malhotra et al. 60).

Sanal ekipler, coğrafi olarak dağınık olan ve telekomünikasyon teknolojisi (örneğin, video konferans) yoluyla bir araya gelen ekip üyelerinden oluşur. Her ekip üyesi geleneksel bir ofis ortamında bulunabilir, ancak ofisler birbirine yakın değildir. Buna

ek olarak sanal ekip üyeleri, çok lokasyonlu bir ekibin üyesi gibi ev tabanlı olarak uzaktan da çalışabilir.

Sanal ekip, ağ organizasyonunun evrimsel bir şekli olarak ifade edilebilir. Ekip, etkileşim için gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanır. Ekip üyeleri, coğrafi olarak dağınıkken verimli bir şekilde iş birliği yapmaya çalışır. Sanal ekipler, coğrafi olarak dağıtılmış, birbirine bağlı görevler üzerinde çalışan, temel çalışmalarını esas olarak elektronik bir ortam aracılığıyla yürüten ve ekip sonuçları için sorumluluğu paylaşan insan grupları olarak tanımlanabilir. Genellikle sadece bölgesel olarak birbirinden uzakta değil, aynı şirkette veya değer zincirinin daha aşağısında çalışarak küresel olarak dağıtılırlar. Bu ekipler “İletişim, kültür ve görev engelli” olabilirler. Bu tanım bu zorluk/engelleri dikkate almadan ele aldığında verimlik elde edebileceğini önermekte. Bu amaçla sanal ekipleri gerektiğinde hızlı bir şekilde oluşturulan ve kolayca dağıtılabilen ekipler tanımlamak mümkündür (Horwitz et al. 474).

COVID19'un başlangıcından bu yana yaygın olarak kullanılan bir ifade olan evden çalışma ile oluşan sanal ekipler; genel olarak şirket ofisleri dışında çalışan çalışanlar olarak tanımlanabilmekte olup, aşağıdaki dört fonksiyonu barındırmaktadır, bunlar (Savić 28):

- (1) Bir şirketin çalışanı veya bir firmanın personeli,
- (2) Şirket veya firma ile belirli görevlerde oluşan iş ilişkisi.
- (3) Şirketin fiziki tesislerinin dışında gerçekleştirilen işler,
- (4) İşverenle iletişim,

olarak ifade edilebilir. Bunun yanı sıra Lu Ellen Schafer (Brown et al. 9) tarafından sanal bir çalışma ortamında görev alan takım oyuncularının beş temel özelliğini aşağıdaki gibi vurgulamıştır, bunlar:

- Ortak takım hedefi,
- İş hakkında ne yapılması gerektiğinin bilinmesi,
- Bunların yapılması için gerekli araçlara sahip olunması,
- Verilen görevler üzerinde çalışabilme beceri,
- Sonuçlara ulaşmak için gerekli arzu ve istek sahip olmak'tır.

AB dışında, tele-çalışma/bilişim ve iletişim teknolojileri-mobil çalışmanın benimsenme derecesi de bu iş düzenlemesinin ülkeye özgü etmenlerle yakından

ilişkilidir. ABD'de tele-çalışma, 1970'lerde ve 1980'lerde Kaliforniya'daki bilgi endüstrisinde başladı ve on yıllar içinde kademeli olarak genişlemiştir. 2010 tarihli Uzaktan Çalışma Geliştirme Yasası (TEA), ABD federal hükümet kurumlarının tüm federal hükümet çalışanları için tele-çalışma/bilişim ve iletişim teknolojileri-mobil çalışmayı etkinleştirmesi gerektiğini şart koşmaktadır. Bugün, tele-çalışma, üst düzey yetenekleri çeken ve hem işe gidip gelme süresini ve maliyetlerini hem de ofis alanını ve ilgili maliyetleri azaltan bir iş modeli türü olarak ABD'de giderek daha fazla teşvik edilmektedir (Eurofound and the International Labour Office 11).

Covid-19 ile ortaya çıkan pandemi, uzaktan çalışmanın benimsenmesini hızlandırırken, büyük ve küçük kuruluşlar açısından eskiden yerinde yapılması gerektiğini varsaydığımız işlerin aslında uzaktan yapılabileceğini farkına varılmasına neden olmuştur. Twitter ve Facebook gibi şirketler de dahil olmak üzere birçok şirket, belirli rolleri kalıcı olarak uzaktan çalışarak yapabilmek için hareket etmektedir. Bu durum herkes ya da tüm örgüt fonksiyonları için geçerli olmasa da, için işe yaramayacak olsa da işgücünüzün en azından bir kısmını kalıcı sanal pozisyonlara kaydırılmasının, çeşitli avantajları bulunmaktadır. Bu avantajlarından birincisi, yalnızca yerel ya da belirli bir coğrafi bölgedeki işgücü havuzundan işe alım yapmak, büyük derece kısıtlayıcı bir unsurdur. Yapılan bir araştırmaya göre, Amerika'da çalışanların yaklaşık %98'i ofislerinden 50 mil uzakta yaşamaktadır. Tamamen uzaktan çalışan en iyi kuruluşların CEO'ları, dağınık bölgelerdeki yetenekli insan kaynağına erişebilmeyi önemli bir rekabet avantajı olarak belirtmektedir. Benzer şekilde birçok Silikon Vadisi teknoloji şirketinin başarısı, kısmen zengin dağınık ve yerel bölgelerden oluşan yetenek havuzlarına bağlanmaktadır. Bir firma için nerede faaliyet gösterirse göstere, dünyanın tüm yetenek havuza ulaşabilmesi; Silikon Vadisi'nin geliştirici havuzundan, Detroit'in mühendislik kadrosundan veya Londra'nın finans yeteneğinden yararlanabileceği düşünüldüğünde, firmalar için büyük bir cazibe noktası oluşturmaktadır. İkinci olarak uzaktan çalışma seçenekleri sunmak, şirketin rekabetçi yetenekleri çekmesine ve elde tutmasına yardımcı olmaktadır. Yakın zamanda yapılan bir araştırma, insanların evden çalışma fırsatı için maaşlarının %8 inden vazgeçmeye istekli olduklarını ortaya koymuştur. Üçüncü olarak, uzaktan çalışma, firmalara büyük oranda zamandan kazanç sağlayabilmektedir. 2017 ABD Nüfus Sayımına göre, pandemi öncesinde Amerikalılar her gün ortalama olarak ofise gidip gelirken, 52 dakikadan fazla zaman harcıyordu. Sayılar trafiğin

sıkışık olduğu metropol alanlarda daha da kötüydü: New York'ta bir saat 12 dakika ile Jakarta'da iki saat arasında değişmekteydi. Temel olarak bu tahminlere göre uzaktan çalışmaya geçiş, çalışan başına yılda 28 ila yaklaşık 50 iş gününe eşdeğer zaman kazandırabilmesini ortaya koymaktadır. Yine yapılan araştırma kapsamında, görüşme yapılan bir satış yöneticisi bu faydayı şu şekilde ifade etmektedir; "Bir toplantı için bir müşteriye gidip gelmek için üç saat harcamak yerine, beş toplantı yapabilirim ve muhtemelen beş kat satış etkisi yaratabilirim." (Syth & Greer 3-4).

Bu bağlamda, sanal organizasyon yapısında çeşitli takım türleri uygulamaya alınabilir. Bugünün iş dünyasına baktığımızda Tablo 4 ve Tablo 5'teki gibi çeşitli takım türleri, sanal organizasyonlarda hayata geçirilmektedir.

Tablo 4: Takım Türleri

Takım	Grup	İş Bazlı	Paralel	Proje
Devamlılık	Değişken	İstikrarlı	İstikrarlı ya da özel proje	Proje başarısına odaklı
Yaşam süresi	Değişken	Sınırsız	Değişken	Zaman süreli
Organizasyonel İlişki	Resmi ve/veya gayri resmi yönetimin parçası olabilir	Yönetim yapısının bir parçası	Olağan yönetim yapısının dışında	Ayrı yönetim yapısı
Liderliğinde...	Grubun niteliğine ve amacına bağlı	Bir yönetici ya da süpervizör	Olağan şekilde koordine edilen ya da kolaylaştırılan	Proje Yöneticisi
Konum	Değişken	Eş konumlu	Toplantı için bir araya gelen	Eş konumlu, dağınık ya da sanal
Amaç	Değişken	İş her zamanki seyrinde	Devam fonksiyonu veya değişimin parçası	Değişim ya da gelişim
Otorite	Ortalama ve grubun amacına bağımlı	Kademe boyunca	Duruma bağlı	Proje yöneticisi vasıtasıyla ya da proje sponsorluğunda
Odak	İletişim	Görev	İletişim	Görev

Kaynak: (Cameron & Green 66)'dan uyarlanmıştır.

Tablo 5: Takım Türleri-Devam

Takım	Matris	Sanal	Network	Yönetim	Değişim
Devamlılık	Yapı olarak istikrarlı ancak projeye göre değişkenlik gösterebilir	Potansiyel bağımsız değişken	Potansiyel bağımsız değişken	İstikrarlı	Bağımsız değişken
Yaşam süresi	Sınırsız	Değişken	Değişken	Sınırsız	Değişken
Organizasyonel İlişki	Yönetim yapısının bir parçası, Çift yönlü hesap verebilirlik	Yönetim yapısının bir parçası olabilir	Organizasyon içine daha çok dağıtılmış	Yönetim yapısının bir parçası	Değişken
Liderliğinde...	Proje Yöneticisi ve fonksiyon başkanı	Bir yönetici ya da süpervizör	Potansiyel olarak dağıtılmış liderlik ya da koordinasyon	Tek yönetici	Sponsor ya da değişim yöneticisi
Konum	Eş konumlu, dağınık ya da sanal	Dağınık	Dağınık	Çoğunlukla eş konumlu	Eş konumlu, dağınık ya da sanal
Amaç	Projenin başarısı	Her zamanki seyrinde iş ya da proje	Değişim ya da gelişim	Her zamanki seyrinde-sürekli değişim ya da gelişim	Değişim ve gelişim
Otorite	Çift yönlü hesap verebilirlik	Birim ya da proje yöneticisi vasıtasıyla	Duruma bağlı	Kademe boyunca	Proje yöneticisi vasıtasıyla ya da proje sponsorluğunda
Odak	Görev	Görev	İletişim	Görev ve iletişim	Görev ve iletişim

Kaynak: (Cameron & Green 68)'dan uyarlanmıştır.

Malhotra ve arkadaşlarının 2007 yılında yaptığı araştırmaya göre ve anket verilerine dayanarak, sanal ekiplerin etkili liderlerinin altı liderlik uygulamasını olduğunu belirtmişlerdir. Başarılı sanal ekiplerin liderlerinin nasıl olması gerektiğini 6 maddede belirtmiştir. Bunlar;

- İletişim teknolojisini kullanarak güven oluşturma ve sürdürme
- Dağıtılmış çeşitliliğin anlaşılmasını ve takdir edilmesini sağlama
- Sanal iş-yaşam döngüsünün yönetilmesi (toplantılar)
- Teknolojiyi kullanarak ekip ilerlemesini izlenmesi
- Ekip içinde ve dışında sanal üyelerin görünürlüğünü artırma
- Sanal ekibin bireysel üyelerinin ekipten faydalanmasını sağlama.

Sanal ekip liderlerinin bu uygulamaları, geleceğin sanal takım liderlerini eğitmek ve geliştirmek için bir temel oluşturmak için kullanılabilir. Etkili sanal ekip liderlerinin uygulamaları Tablo 6'da belirtilmiştir.

Tablo 6: Etkili Sanal Ekip Liderlerinin Uygulamaları

Sanal Takım Liderlerinin Liderlik Uygulamaları	Sanal Takımın Liderleri bunu nasıl yapar?
a. İletişim Teknolojisini Kullanarak Güven Oluşturma ve Sürdürme	• Bilginin nasıl iletildiğine dair normlara odaklanması • Ekip geliştikçe iletişim normlarını yeniden gözden geçirme ve ayarlama ("sanal buluşmalar") • Ekibin kullandığı sanal çalışma alanını kullanarak ilerlemeyi belirgin hale getirme • Coğrafi olarak dağıtılmış dünyadaki dertleri eşit olarak paylaşma
b. Ekipteki çeşitliliğin anlaşıldığından, takdir edildiğinden ve geliştirildiğinden emin olma	• Sanal çalışma alanında, ekip uzmanlık dizini ve beceri matrisinin öne çıkarılması • Farklı üyeleri eşleştirmek ve alt ekip üyelerini rotasyonunun sağlamak amacıyla sanal alt takımlar oluşturma • Tam zamanlı olmayan(asenkron) elektronik araçları (örn. elektronik tartışma başlıkları) kullanılarak farklı fikirlerin ifade edilmesine izin verilmesi
c. Sanal iş-yaşam döngüsünün yönetilmesi ve Toplantılar	• Tüm fikirlerin toplantı zamanlarının dışında (tam zamanlı olmayan(asenkron) ortamlarda üretimi) ve fikir farklılıkları, yakınsama, çatışma ve çözümünün ise sanal toplantılarla yapılması • Sosyal ilişki kurmak için sanal toplantı başlangıcının (her seferinde) kullanılması • Toplantı sırasında — "check-in" yoluyla herkesin bağlı ve fikirlerinin dinlendiğinden emin olunması • Toplantı sonunda, toplantı tutanakların ve gelecekteki çalışma planının sanal çalışma ortamına aktarılmasının sağlanması
d. Teknolojiyi kullanarak ekip ilerlemesini izlenmesi	• Asenkron (elektronik tartışma ve sanal bilgi havuzundaki belge gönderileri) ve senkronize (sanal toplantı katılımı ve anlık mesajlaşma) iletişim modellerini yakından incelenmesi • Ekibin sanal çalışma alanında yayınlanan dengeli sonuç kartı ölçümleriyle ilerlemenin açıkça belirtilmesi
e. Ekibin ve Üyelerinin Organizasyonda Görünürlüğünün Arttırılması	• Sanal yönetim komitesine sık sık rapor verme (ekip üyelerinin yöneticilerinden oluşur)
f. Bireylerin Sanal Ekiplere Katılımdan Yarar Sağlanması	• Sanal ödül törenleri • Her sanal toplantının başlangıcında bireysel onaylama ve takdir • Asıl yönetici/lideri, her ekip üyesinin katkısından haberdar etme

Kaynak: (Malhotra et al. 62)'den uyarlanmıştır.

Sanal ekiplerde güven genellikle iyi niyetten çok somut davranışlara dayanmaktadır. İyi niyeti sanal olarak gözlemlmek güçlüğü sebebiyle, davranışlarla beklentiler ve davranışın kendisi diğer herkesin görmesi için mümkün olduğunca açık hale getirilmelidir. Bu, öncelikle sanal çalışmaları sırasında bilginin nasıl iletileceğine ilişkin normlara odaklanarak yapılmalıdır. Malhotra ve ark. (2007), incelediği sanal ekiplerden birkaçını ortak bir dizi prosedürden veya işleri yapma yollarından yoksun

olduğunu ortaya koymuşlardır. İletişim normlarının yokluğunda, bu ekiplerdeki ekip üyeleri, yerel ortamlarında yaygın olan uygulamaları kullanmaya başvurduklarını gözlemlemişlerdir. Bu da genellikle her çalışanın kendine göre geliştirdiği ve uyguladığı yöntemlerle iletişime geçmesi ve dolayısıyla diğer ekip üyeleriyle yeterince ve gerektiği kadar bilgi paylaşmamasına neden olmaktadır. Sonuç olarak iletişim normlarının yokluğu, uyum eksikliği ve farklı ekip üyelerinin çalışmalarına entegre olmakta zorluk oluşmasına neden olmaktadır.

Küresel sanal ekiplerde güvenin, bazı varyasyonlarla hızlı bir güven biçimini alabileceğini göstermektedir. Güven ekibe aktarılabilir, ancak daha çok ilk birkaç olayla oluşturulan bir iletişim davranışıyla oluşturulur. Proje ve görevler etrafında toplanan iletişim, güveni sürdürmek için gerekli görünmektedir. Görev bazlı iletişimin yerine onu tamamlayan sosyal iletişim, sanal ekiplerdeki güveni güçlendirebilir. Son olarak, yanıt verme davranışları, davranışları başlatma kadar kritiktir ve üyelerin bağlılıklarını, heyecanlarını ve iyimserliklerini açıkça sözel olarak ifade etmeleri gerekmektedir (Jarvenpaa & Leidner 811).

Sanal ekipleri etkin bir şekilde kullanmayan kuruluşlar, küresel, rekabetçi ve hızla değişen bir ortamda çetin bir mücadele vermekteler. Gelecek milenyumda başarılı olacak kuruluşların; sistemler, süreçler, teknoloji ve insanlar aracılığıyla sınırları aşmanın yeni yollarını bulmuş olanlar olacağını beklemek, yanıltıcı olmayacaktır. Sanal bir organizasyon ve ekipte nasıl çalışılacağını veya yönetileceğini anlamak, birçok kuruluştaki insanlar için temel bir yeterlilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Sanal ekipler genellikle bir iş gereksinimine tepki olarak veya yeni çalışma biçimleri getiren uzaktan çalışma gibi programların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sanal ekiplere liderlik yapan ve ekiplerde çalışan kişilerin, insan dinamiklerini anlama, işlevsel alanlar ve ulusal kültürler arasında nasıl yönetileceği bilgisi ve birincil iletişim ve iş birliği araçları olarak iletişim teknolojilerini kullanma becerisi dahil olmak üzere özel becerilere sahip olması gerekmektedir. Sanal ekipler, hız ve çevikliği artırmakla birlikte kaynakları hazır hale getirmek için organizasyon içi uzmanlıktan ve dikey entegrasyondan yararlanmaktadırlar. Sanal ekipler ayrıca insanların hayatlarının kesintiye uğramasını azaltarak, yüz yüze buluşmak için seyahat etmesine gerek kalmamasını olanak sağlamaktadır (Duarte & Snyder 2).

1.3.8. Tele-Çalışmayla İlgili Yasal Düzenlemeler

Covid-19 pandemisinin ortaya çıkmasından bu yana kapsamlı ve uzun süreli tele çalışma deneyimi, mevzuattaki değişiklikleri ve tele-çalışma düzenlemesini COVID-19 sonrası, kalıcı bir senaryoya uyarlamayı amaçlayan tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu amaçla Mart 2021 itibariyle, beş ülke tele-çalışmayla ilgili yasal düzenlemelere gitmiştir, bunlar: İtalya, Lüksemburg, Letonya, Slovakya ve İspanya'dır (Sanz de Miguel et al. 17-23). Diğer birçok ülkede (Avusturya, Belçika, Kıbrıs, Hırvatistan, Macaristan, İrlanda, Almanya, Malta, Polonya, Portekiz, Slovenya) mevzuat hala gözden geçirilmektedir. Hollanda da, tele çalışmayı düzenleyen Esnek Çalışma Yasası değerlendirenler (salgının doğrudan bir sonucu olarak değil, yasaların gerektirdiği şekilde) grubuna dahil edilebilir.

Lüksemburg, tele-çalışmanın yasal düzenlemesinde, ara sıra ve normal tele-çalışma arasında ayırım yapan bir değişiklik hayata geçirmiştir. Buna göre, ara sıra uzaktan çalışma, bir uzaktan çalışanın normal yıllık çalışma süresinin %10'undan azı olarak tanımlanır; diğer tüm uzaktan çalışma düzenlemeleri, normal uzaktan çalışma olarak sınıflandırmaktadır.

İş bağlantısını kesme hakkı ilk kez **Slovakya'da** İş Kanunu'nda yapılan değişiklikle getirilmiştir. Değişiklik, fazla mesai emri verilmedikçe veya kararlaştırılmadıkça, tatil ve resmî tatillerde olduğu gibi çalışanların iş bağlantısını kesme hakkı doğmasının önünü açmıştır.

İtalya, kamu idarelerinde, akıllı çalışmanın yıllık iş organizasyonu planları yoluyla yaygınlaştırılmasını teşvik amacıyla farklı bir yaklaşım izlemektedir. Yeni yasaya göre; çalışanların %30 ila en az %60'ı, talep etmeleri halinde, akıllı/tele-çalışmayı çalışmayı kullanma hakkına sahip olmuşlardır.

İspanya ve **Slovakya'daki** yasal reformlar ise işverenin tele-çalışma (internet bağlantısı ve iletişim, materyaller, vb.) ile ilgili maliyetleri geri ödeme yükümlülüğünü de ele almıştır. **Lüksemburg'da**, yeni bir düzenleme, işveren ve çalışan arasındaki anlaşmanın, tele-çalışma maliyetlerinin karşılanmasıyla ilgili herhangi bir ödemeyi içermesi gerektiğini ve işverenin, tele-çalışanlar için gerekli olan gerekli ekipmanı ödemesi ve sağlaması gerektiğini belirtmektedir.

Çalışanlar, kendilerinin veya çalışma sistemlerinin, evden çalışmaya ne kadar uyumlu olabileceğini hafife almaktadır. Örneğin, 1994 Los Angeles depreminden sonra çoğu

insan iş yerlerine ulaşamamış, ancak evden oldukça başarılı bir şekilde çalışmaya devam edebilmiştir (Veri dönüşümü ve iletişim için telefon hatlarına hala ihtiyaç duyulmasına rağmen). Aynı kolay adaptasyon, 1995 Hanşin (Kobe) depreminden sonra Japonya'da daha az belirgin olarak ortaya çıkmıştır. Bu süreçte çalışanların, iş yerlerine ulaşmak için sürekli stres altında hissettikleri bildirilmiştir. Bu da göstermektedir ki, evden çalışmaya uyum konusunda kültürel değerler oldukça önemlidir (Baruch & Nicholson 28).

Bu bölümde, teknolojinin baş döndürücü gelişimi neticesinde ortaya çıkan dijital dönüşüm kavramı ve bu dönüşüm paralelinde ortaya çıkan ve yeni nesil olarak da ifade edebileceğimiz tele-çalışma iş yapış modelleri ve oluşan sanal organizasyon yapısı kavramları ile ilgili alan yazısı, literatür çerçevesinde tamamlanmıştır. İkinci bölümde, örgüt kültürü başlığı detaylı olarak ele alınarak, sanal organizasyonlardaki örgüt kültürüne yönelik alanyazın taraması aktarılacaktır.

2. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

İş dünyası toplumun bir parçası olarak; sadece mal ve hizmet üretme süreçlerinin ötesinde, belirli bir kimliği, değerleri ve normları ifade eden bir örgüt kültürü içinde şekillenmektedir. Örgüt kültürü, bir kurumun temel dayanaklarından biridir ve iş süreçlerinden, çalışan ilişkilerine, stratejik hedeflerden liderlik anlayışına kadar pek çok unsuru etkilemektedir.

İçinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenen örgüt kültürü, bir kurumun benzersiz bir kimlik oluşturmada temel bir rol oynar. Kurumun misyonu, vizyonu ve değerleri, örgüt kültürü aracılığıyla çalışanlara rehberlik etmektedir. Bu rehberlik, çalışanların belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmelerini, birlikte çalışmalarını ve ortak hedeflere yönelmelerini sağlamaktadır. Örgüt kültürü, aynı zamanda bir kurumun dış dünyayla olan etkileşimini belirlerken ve müşterilere, ortaklara ve diğer paydaşlara kurumun değerlerini açıkça ileten bir araç olarak görev yapmaktadır.

Bu bölümün amacı, örgüt kültürünün hem firmalar hem de çalışanlar açısından neden önemli olduğunu ortaya koyarak, örgüt kültürünün fonksiyonları, özellikleri ve literatürde ele alınan örgüt kültürü modellerini detaylı detaylı bir biçimde incelenecektir.

2.1.Kültür ve Kültürün Fonksiyonları

2.1.1. Kültür Kavramı

Kültür sözcüğü her toplumda ve dilde farklı kelimelerle ifade edilmekle birlikte çok çeşitli tanım ve kavramla ifade edilmektedir. Tüm bu ortak tanımlara baktığımızda ifade edilen veya vurgulanan kavramlar ortaktır. Ortak olarak kavramlara bakıldığında kültürün oluşması için öncelikle insan olması gereklidir. Başka bir deyişle kültür için olmazsa olmaz şart insandır. İnsanların var olması ile kültür oluşmaktadır. Diğer önemli husus ise kültürün ele tutulur gözle görülür soyut çıktıları olsa da çoğunlukla somut kavramlardan (değerler, duygular, deneyimler, düşünce ve davranışlar)

oluşmaktadır. Son olarak ise kültür o anı ele alsa da zaman içinde oluşan yani sürekliliği olan ve geçmişin bugüne ayna tutmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, kültür insanların geçmişten bugüne kadar el ettikleri soyut ve somut bilgi ve becerilerinin sonraki kuşaklara ayna tutma biçimidir. Bu açıdan dil nasıl sesli bir iletişim aracı ise kültür somut ve soyut kavramları içinde bulunduran toplumların önemli bir iletişim aracıdır.

Sosyolojik olarak, kültür bizi bütün olarak saran, insanların birbirinden öğrendiği ve kendinden sonraki nesillere aktardığı toplumsal mirastır. Kültür, bütün maddi ve manevi değerleri kapsamakla birlikte yazılı ve yazılı olmayan araçların bütünüdür. Kültür artan bir şekilde birikimle çoğalmakta tıpkı bir kar topu etkisi ile çoğalan bir ivme ile toplumsal yapı bileşenine dönüşmektedir. Kültürün yaşanılan her toplumdan kazandığı yeni birikimlerle bir sonrasına ileten bir iletken aracı rolü vardır.

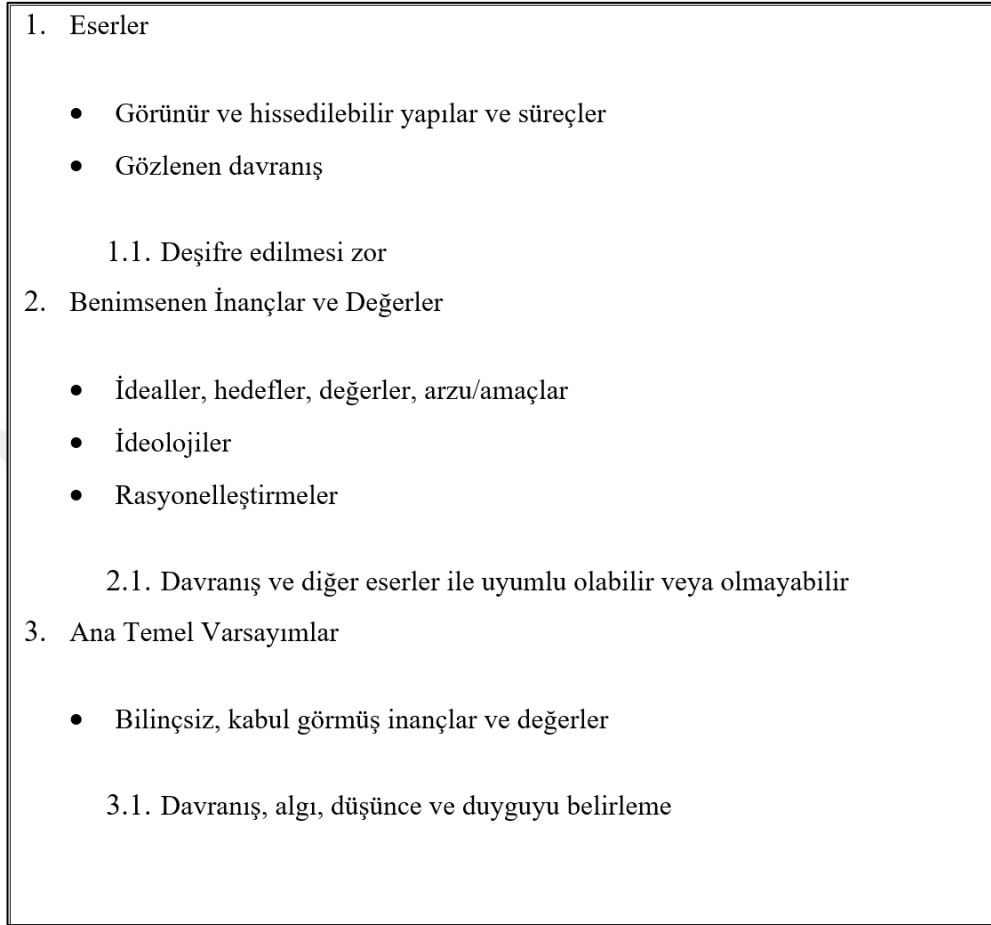
Tylor’a göre kültür, “bilgisi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün becerileri içine alan karmaşık bir bütündür” (Erdoğan).

Kültür; bir toplumda hayatına devam eden bireyin hayatı süresince üç farklı kaynaktan gelen tehlike ile karşı karşıya geldiğinde, bu tehlikeleri gidermek için çare bulduğunu ifade eder. Bu tehlikenin ilki, doğada bulunana kaynakların kıtlığı ve bunun sonucunun insanoğlunun açlığını gidermede kıt kaynakları kullanması gerekmesidir. Bunun yanı sıra, doğadaki tehlikelerden korunmak için ihtiyaç durulan barınma ya da doğal afetlerdir. İkinci tehdit, insanların biriyle yaşamasiyla ortaya çıkabilecek toplumsal tehlikelerden ortaya çıkan tehditler olup bunların çözümü ve adaletin sağlanması için gerekli olan kurallar oluşturulmuştur. Üçüncü olarak da, insanoğlunun edebi olmasının sonucu olarak hayatta kalmaya ve sonrasındakileri anlamaya karşı gösterdiği çabadır. İnsanoğlu, bu konuyu dini yaklaşımlar vasıtasıyla anlamaya çalışmaktadır. (Hofstede, Culture's consequences: International differences in work-related values 21)

Trice & Beyer (1993)’ye göre kültür, örgüt üyelerine, belirsizlikler ve ki anlamlılık gibi durumlarla bireysel ve toplu olarak başa çıkmalarına yardımcı olan, az ya da çok ifade edilmiş fikir dizileri sağlar...” (2)

Yabancı bir kültüre sahip yeni bir grupla karşılaştığınızda göreceğiniz, duyacağınız ve hissedeceğiniz tüm fenomenleri içeren kültür eserleri düzeyi vardır. Bu kültürel eserler, grubun fiziksel çevresinin mimarisi; onun dili, teknolojisi ve ürünleri, sanatsal yaratımları; giyim tarzı, hitap biçimleri ve duygusal görüntülerde vücut bulan tarzı;

örgüt hakkında anlatılan mitler ve hikayeler, yayınlanmış değer listeleri ve gözlemlenebilir ritüelleri ve törenlerini içerir. Schein, kültürün 3 seviyesi olduğunu belirtmiştir, detayları Şekil 5’te açıklanmıştır;



Şekil 5: Kültürün 3 seviyesi

Kaynak: (Schein 24)’dan uyarlanmıştır.

Bir sonraki bölümde, alan yazısı hazırlanan kültür kavramının, fonksiyonları detaylı olarak ele alınarak, bileşenleri ortaya konulacaktır.

2.1.2. Kültürün Fonksiyonları

Kültür insanlara ne yapar? Neden kültüre ihtiyacımız var? İnsanların kendi çevrelerinde hayatta kalma ve gelişme çabalarının temel bir bileşeni olarak kültür, birçok işleve hizmet eder. Bu 5 bileşen; kimlik anlamı, açıklayıcı çerçeve, gruplar arası sınır düzenleyici, ekolojik adaptasyon ve kültürel iletişimdir.

Öncelikli olarak kültür *kimlik anlamı* fonksiyonuna hizmet eder. Kültür, insanın en temel sorusu olan “Ben kimim?” sorusuna cevap vermek için ihtiyaç duyulan referans çerçevesini sağlar. Kültürel inançlar, değerler ve normlar, kimliklerimize anlam ve önem attığımız bir nevi çapa-demirleme noktası sağlar. Dolayısıyla "başarılı", "yetkin" veya "değerli" kişi olma kavramı ve bu terimlere yüklenen anlamlar, belirli bir kültürün temel değerlerinden kaynaklanmaktadır. Kültür içinde edindiğimiz kimlik anlamları, gündelik iletişim yoluyla inşa edilir ve sürdürülür. İkinci olarak kültür, belirli bir kültürde kültürel üyelerin yaptıkları şeyleri neden yaptıklarına ilişkin *açıklayıcı çerçeve* işlevine hizmet eder. Kültür, güvenlik, kapsayıcılık ve kabullenmeyi deneyimlediğimiz bir konfor alanı yaratır. Böylece yaptığımız eylemleri sürekli açıklamak veya haklı çıkarmak zorunda olmayız. Üçüncü olarak kültürün *gruplar arası sınır düzenleme* işlevi, kültürel olarak farklı olan insanlarla anlaşırken grup içi ve grup dışı tutumlarımızı şekillendirir. Kültür, grup üyelerini birbirine bağlayan ve bir arada tutan ağıdır. Kültür, aynı zamanda kültürel iç grup ve dış grup üyeleri arasında ayırt edici temeli oluşturur. Bazı ait olduğumuz iç gruplara duygusal olarak yakın hissederken ve onlara biraz önem verirken, dış gruplarla hiçbir duygusal bağ hissetmeyebilir ve onları önemsemeyebiliriz. Tutum, davranışlarımızı etkileyen öğrenilmiş bir eğilimdir. Kültür, grup içi ve grup dışı etkileşimlere yönelik tutumları değerlendirmemize yardımcı olur. Değerlendirici tutumlar aynı zamanda olumlu veya olumsuz değerli duyguları da çağırıştırır. Dördüncü olarak kültür, ekolojik adaptasyon fonksiyonu sağlar. Kültür; benlik, kültürel topluluk ve daha geniş çevre (yani ekolojik ortam veya doğal olarak yetiştiği yer) arasındaki uyum süreçlerini kolaylaştırır. Kültür statik bir sistem değildir. Dinamiktir ve sistem içindeki insanlarla birlikte değişir. Kültür, zamanla belirli uyarlanabilir davranışları güçlendiren ve diğer uyumsuz davranışları cezalandıran açık bir ödül ve ceza sistemi ile gelişir. İnsanlar değişen bir yaşam ortamına yanıt olarak ihtiyaçlarını ve özel yaşam biçimlerini uyarladıklarında, kültür de buna göre değişir. Moda ya da popüler kültür ya da teknoloji gibi yüzey düzeyindeki kültürel sanatçılar, inançlar, değerler ve etik gibi derin düzeydeki kültürel unsurlardan daha hızlı değişir. Beşinci ve son olarak kültür, kültür ve iletişim arasındaki koordinasyonu sağlayarak *kültürel iletişim* fonksiyonu sağlar. Kültür iletişimi etkiler, iletişim de kültürü etkiler. Ünlü antropolog Edward T. Hall (1959) kısaca kültürün iletişim olduğunu ve iletişimin de kültür olduğunu belirtir. Kültürün nesiller boyu aktarılması, yaratılması ve değiştirilmesi iletişim yoluyla olur. Kültürel

deneyimleri tanımlamak için iletişim gereklidir. Kültürel iletişim, belirli bir sosyokültürel ortamda uygun insan davranışı ve etkili insan uygulamaları hakkında sahip olduğumuz örtük teorileri şekillendirir. (Ting-Toomey & Dorjee 17-20)

2.1.2.1. Değerler, İnançlar ve Normlar

Toplumsal değerleri bir toplumun veya grubun varlığını, bütünlüğünü ve işleyişini sürdürmek amacıyla gerçek ve gerekli olarak toplumun çoğunluğun ortak hedef, fikir, düşünce ve menfaatini sağlamak için yaygınlaştırılan, temel ahlaki öğretiler veya inançları topluluğu olarak ifade edilir (Güney, 2011: 32).

Tüm grup öğrenimi, nihayetinde, birinin orijinal inançlarını ve değerlerini, olandan farklı olarak ne olması gerektiğine dair hissini yansıtır. Bir grup ilk kez oluşturulduğunda veya yeni bir görev, sorun veya problem ortaya çıktığında, bununla başa çıkmak için önerilen çözüm yöntemleri, bazı bireylerin neyin doğru neyin yanlış olduğu, neyin işe yarayıp yaramayacağına dair kendi fikir ve varsayımlarını ifade etmektedir. Hakim olan, grubu soruna belirli bir yaklaşım benimseme konusunda etkileyebilen kişiler daha sonra lider veya kurucu olarak belirlenecektir, ancak grup henüz ortak bir eylemde bulunmadığı için grup olarak ne yapılması gerektiği ile ilgili henüz paylaşılan bir bilgiye sahip değildir. Önerilen her şey sadece liderin istediği gibi algılanacaktır. Grup ortak bir eylemde bulunana ve bu eylemin sonucunu birlikte gözlemleyene kadar, liderin istediğinin geçerli olup olmayacağını belirleyene kadar henüz ortak bir temel yoktur.

Yönetici grubu kendi inancına göre hareket etmeye ikna ederse, çözüm işe yararsa ve grup bu başarıya ilişkin ortak bir algıya sahipse, o zaman algılanan "reklam iyidir" değeri önce ortak bir değere veya inanca ve nihayetinde yavaş yavaş paylaşılan bir varsayıma dönüştürülür (eğer buna dayalı eylemler başarılı olmaya devam ederse). Bu dönüşüm süreci gerçekleşirse, grup üyeleri başlangıçta emin olmadıklarını ve önerilen hareket tarzının daha önceki bir zamanda sadece tartışılması ve yüzleşmesi gereken bir teklif olduğunu unutma eğiliminde olacaktır.

Tüm inançlar ve değerler böyle bir dönüşüme uğramaz. Her şeyden önce, belirli bir değere dayalı çözüm güvenilir bir şekilde çalışmayabilir. Yalnızca deneysel olarak test edilebilen ve grubun sorunlarını çözmede güvenilir bir şekilde çalışmaya devam eden inançlar ve değerler varsayımlara dönüştürülecektir. İkinci olarak, belirli değer

alanları- estetik veya ahlaki konularla ilgili olup çevrenin daha az kontrol edebildiği- hiç test edilemeyebilir. Bu gibi durumlarda, sosyal doğrulama yoluyla fikir birliği hala mümkündür, ancak bu otomatik değildir. Üçüncüsü ise, organizasyonun stratejisi/hedefleri, performans ve strateji arasındaki bağlantının kanıtlanması zor olabileceğinden, uzlaş dışında test etmenin hiçbir yolu olmayacağından, bu benimsenen inançlar kategorisine girebilir. (Schein, Organizational culture and leadership (Vol. 2) 25)

Normlar, genel olarak değerlerin yansımasıdır (Erol). Bu sebeple de çoğu zaman norm ve değerleri birbirinden ayırt etmek zordur.

2.1.2.2. Semboller

Sembollerin işlevi, bir toplumdaki ya da örgütteki ortak düşünce, eylem ve yaklaşımların pekiştirilmesine ve toplumdaki üyelerin sıkıca bağlamasına yarayan iletişim aracı olmasıdır. Semboller, örgütün ya da toplumun gözle görülerek bir fikri ifade etmesine sağlamakla birlikte, bir amblem, söz ya da slogan, üniforma, rozet, ya da logo içeren nesne ve araçlardan oluşmaktadır. Sembol olan nesne veya araç, örgütte görev alan çalışanlara aidiyet hissiyatını oluşturarak ve paylaşılan amaç ve değerlerin meydana gelmesini sağlar (Alamur 42).

Simgesi olmaya bir toplum olmamasının yanı sıra sesler ve işaretlerde bir arada sembollerini oluşturur. Sosyal grupların bir arada olması, semboller vasıtasıyla meydana gelir. Örneğin bir ülkenin bayrağı, o toplumu oluşturan benzer din, dil ve ırktaki bireylerin ortak bir çatı altında toplandığı araç haline dönüşür. Dünyada yüzyıllardır süre gelen dinlerin üyelerini koruyarak devam edebilmesindeki en önemli etken semboldür. Liderlerin en önemli yetenek niteliklerinden birisi, sembollerini efektif şekilde kullanılması olarak gösterilebilir. (Köse & Korkmaz 225)

2.1.2.3. Seremoniler ve Törenler

Seremoniler özel olaylar olarak ifade edilmekte ve icraatın niyeti bir ileti veya spesifik bir hedefi hayata geçirmektir. Bu icraat ya da faaliyette, örgüt üyeleri örgüt kültürünün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait seremoniler yaparlar. Bu nedenle seremonilerin temsil amacı, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı

ve sağlamlaştırılmasıdır. Seremonilerin birçoğu, gelenek haline gelen faaliyetler olarak tanımlanan tören ve merasimlerdir (Alamur 41).

2.1.2.4. Diğer Öğeler

Kültürü oluşturan diğer öğeler; dil, örf ve adetler, mitler ve hikâyeler, kahramanlar ve ideoloji'lerdir.

Dil, kültürün en önemli parçası ve taşıyıcıdır. Dil, kültürün bütün unsurlarının, nesillere aktarılması ve iletişim ve sosyal ilişkilerinin ayarlanmasını sağlar (Köse & Korkmaz 224)

Örf ve adetler, toplumda insanların gündelik yaşamlarında gösterdiği tepki, ifade ve hareket usullerini, kıyasaca yaşam biçimlerini düzenleyen kurallardır. Bir takım sosyal baskılar insanları bu kurallara uymaya zorlamaktadır. (Köse & Korkmaz 226)

Mitler ve Hikâyeler, burada mitler, etkinliğin ortaya çıkmasında, sınırlar içindeki alanı netleştiren, değişimini ve temel amaçları sembollerle ortaya koyan, saygın ve kutsallaştırılmış özellik gösteren düşselleştirilmiş hikâyelerdir. Hikayelere kıyasla daha güçlükle oluşan nitekim ortaya çıktığında daha uzun süreli saklanan ve nesillerden nesillere aktarılan mitler; örgütlerde olayın anlaşılma ihtimalini veya imkânını arttırarak olay ve ya durumları aydınlatma, çatışma ve iki seçenektan birini izlemeye zorlayan tartışma, sorun veya usa vurma durumunun çözümlenmesini sağlarlar. Örgütsel hikâyeler ise, çalışanların bağlılıklarını arttırmak hedefiyle, yöneticilerin adaletli ve yardımsever davranışlarının hikayeleştirildiği olumlu içerikli bildirilerdir. Örgütte gerçekten yaşanmış ya da yaşanmamış bir olay ya da olgunun mübalağa edilerek çalışanlar vasıtası ile ağızdan ağıza sözlü ya da yazılı olarak anlatılması ile örgüt değerlerinin mevcut ve yeni işe girmiş çalışanlar arasında öğrenilmesi, dağıtılması ve yaygınlaştırılmasını anlatmaktadır. (Özüren 49)

Kahramanlar, bir toplulukta saygıdeğer ve hareket ve tavırlarıyla rol model olan gerçek veya hayali, hayatta olan ya da olmayan kişileridir. Kahramanların toplum tarafından desteklenen değerlere dayanmakla birlikte karakter ayırt edicileri, bir toplumun karakterinin oluşmasında da etkili olmaktadır.

İdeoloji, örgüt ideolojisi örgüt politikasını oluşturan ana anlayışının bütünüdür. Örgüt ideolojisinin temelini örgüt kültürü oluşturmalarının paralelinde, örgüt ideolojisi örgüt kültürüne dair öğelerin oluşmasına katkıda bulunur (Gülova & Demirsoy 53).

2.2.Örgüt Kültürü Kavramı ve Bilimsel Yaklaşımlar

Kültür kavramını ele aldıktan sonra kısaca örgüt kavramını tanımlamak, örgüt kültürünü detaylıca ele alacağımız çalışmamız açısından öneme sahiptir. Örgütü en temel belirleyici unsuru, ortak bir amaç ve hedefinin olmasıdır. Diğer önemli unsur, örgütü oluşturan bireylerin ya da birden fazla bireyin fiziksel ya da uzaktan aynı amaca yönelik faaliyet göstermesidir. Kısaca, birden fazla bireyin olduğu yerde, örgüt kavramı ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kelime olarak “bir amacı ya da işi ortak şekilde meydana getirmek hedefiyle bir araya gelen kurum veya bireylerden ortaya çıkan birlik, teşkilat” anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2018). Daft’a göre örgüt, belirli bir amaca doğru yönünü çevirmek amacıyla önceden planlanarak yapılandırılan ve faaliyet sistemleriyle birlikte dış çevreyle ilişkisi olan sosyal varlığı ifade etmektedir. (Daft 11)

Örgüt kelimesi, Fransızca “organizasyon” kelimesinin Türkçe ’deki karşılığıdır. Organizasyonlar- örgütler-, amaca yönelik faaliyetlerin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere oluşturulan teknik, sosyal ve ekonomik araçlardır. (Genç 33)

Modern yönetimin babası Peter Drucker’a göre; “Her 200 veya 300 yılda bir meydana gelen geçmiş olayların geleceğe ışık tutmakta yetersiz kalarak, insanoğlunun oluşan olayları anlamlandırma ve neden-sonuç ilişkisi kurmakta yetersiz olacağı tarihi bir eşğin dönemecindeyiz” (Childress & Senn 3)

Liderler, sadece organizasyon yapılarını, sadece teknolojiyle değil yanı sıra sembol, ideoloji, dil, inanç, ritüel ve mitim tamamı olarak kültürel ve etkileyici bileşenlerin olarak görebilirler. Dolayısıyla örgütler, inançsızlıktan yeni inançlara, kuralsızlıktan yeni kurallara, kültürsüzden yeni kültüre geçiş süreçlerini incelemenin ve genel olarak fikirlerin yapısal ve ifade edici biçimlere çevrilmesini gözlemlemenin mümkün olduğu ortamları temsil eder. (Pettigrew 572)

Schein’e göre örgüt kültürü; arada bulunan kişilerin oluşturduğu grupta çevreyle olan adaptasyonu ve içinde bulunduğu bütünleme problemlerini çözmeyi öğrenme sürecinde baştan öğrendiği veya geliştirdiği, daha sonraki iş yapış şekillerinde de kullanabileceği kadar iyi olması nedeniyle, öğrenmesi ve öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli olup, ekibin yeni üyelerine benzer durumların nasıl algılanacağı, düşünüleceği ve hissedileceğine dair doğru olan göstermek için kullanılır. (Schein, Organizational culture: A dynamic model 1)

Aralıksız, öngörülemeyen ve bazen endişe verici değişiklikler, herhangi bir organizasyonun veya yöneticinin güncel kalmasını, geleceği doğru bir şekilde tahmin etmesini ve yönüne devam etmesini zorlaştırır. Çoğu planlı organizasyonel değişim girişiminin başarısızlık oranı çarpıcıdır. Bununla birlikte, bu başarısızlıklarla ilgili en ilginç olan şey, başarısızlıklarının bildirilen nedenleridir. Birkaç çalışma, başarısızlık için en sık belirtilen nedenin, organizasyonun kültürünün ihmal edilmesi olduğunu bildirmiştir. Başka bir deyişle, örgütün kültürünün değiştirilememesi, diğer örgüt türlerini mahvetmeye mahkumdur. (Cameron & Quinn 9)

Örgüt kültürü; kişilerin zamanla içinde oluşturduğu ve örgüte yeni gelenlerine hızlı bir şekilde aktarılan paylaşılan amaçlar, hedefler, kurallar ve normlardır. Örgüt kültürü var olan firmaların kendi içinde ve çevresinde orta çıkan sorunlarla daha kolay şekilde çözdüğü, bunun aksine örgüt kültürünün olmayan örgütlerde çatışma yönetiminde zorlandığı, bir problemde karşı karşıya kalındığında çalışanlar tarafından neticelendirilememektedir (Kara 43).

Örgüt kültürü, diğer bir deyimle “örgüt içinde neyin önemli veya önemsiz olduğunu tanımlayan ve örgütün DNA’sı olarak nitelenen bir kavramdır.” (Özkalp 103)

Tüm bu tanımlarından yola çıkarak örgüt kültürünü; örgütte yer alan bireylerin ortak şekilde iş yapış “kod”u olarak tanımlayabiliriz. Bu iş yapış kodu, zamanla bireyler arasında öğrenilir, benimsenir yayılır ve süre gelen zaman içinde de yeni gelen çalışanlara aktarılır. Örgüt kültürü, örgütün soluğu hava olarak da tanımlanabilir. Tüm organizasyona can ve ahenk veren örgüt kültürü, somut olmamakla beraber herkes tarafından bilinen ve işin devamlılığı için varlığına ihtiyaç duyulandır.

2.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Yapılan çalışmalarda örgüt kültürünün hem örgüt içi hem de her örgüt dışında var olan 2 ayrı unsur olduğu üzerinde durulmuştur. Örgüt dışı ve örgüt içinde olan kültürün farkı, değerler ve işin tatbikatında oluşan farklı yöntemlerden meydana gelmektedir. Ayrıca her ikisindeki başlangıç zamanları da birbirinden farklıdır. Örgüt dışı değerler, bireyin doğduğu ve yaşamının ilk yıllarında oluşur iken, örgüt kültürü bireyin bir örgüte girmesi ile başlar. (De Mooij & Hofstede 86)

Örgüt kültürünün bazı temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Özdevecioğlu & Çelik 101):

- Örgüt kültürü öğrenilebilir
- Bireylere örgütsel kimlik sağlar
- Üyeler arasında paylaşılır
- İhtiyaçları karşılar
- Birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır veya zorlaştırır
- Davranışların düzenleyicisidir
- Yönetim felsefesini yansıtır
- Örgüt ikliminin oluşumuna katkı sağlar.

Örgüt kültürü çevresi, ekip kültürü üzerinde dışsal bir etki kaynağı olarak önemlidir. Ekip üyelerinin davranışlarını, ekibin kendi kültürü üzerindeki etkisiyle ve bireysel üyelerin ekibe getirdiği inançlar, normlar ve değerler üzerindeki etkisiyle etkileyebilir. (Gibson & Cohen 317)

Elron ve Vigoda'nın (1997) yaptığı görüşmelerde, sanal ekibin etki ve politikaya ilişkin normları üzerindeki en güçlü etkilerden birinin, içinde yer aldığı organizasyonun kültürü olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bir kuruluştaki kültür o kadar güçlüydü ki, ekip ve örgütsel değerler arasındaki uyum, ekibin başarısı için çok önemli görülüyordu. Başka bir deyişle, ekip üyeleri yazılı olmayan bir kurala uyarlar: katılım ve davranış, kuruluşların genel kültürel normlarıyla uyumlu olmalıdır. Sonuç olarak, örgüt üyelerinin diğerleriyle nasıl davranması gerektiğine ve ekip içindeki davranışları etkilemesine ilişkin örgütsel inançların ve ideolojinin güçlü bir yansıması vardır. Diğer bir deyişle, örgütteki politik süreçlerin yoğunluğu ile bu süreçlerin ekiplerdeki yoğunluğu arasında doğrudan bir ilişki vardır. Ayrıca organizasyonel politika üzerindeki etkisi de risk teşkil etmektedir. Ekipteki risk etkisi ise, kuruluştaki risk etkisiyle ilişkilidir: organizasyonun üyeleri, örgütsel politikaya katılımı daha riskli olarak algıladığında, ekip üyeleri de benzer algılara sahip olacaktır. (Gibson & Cohen 328)

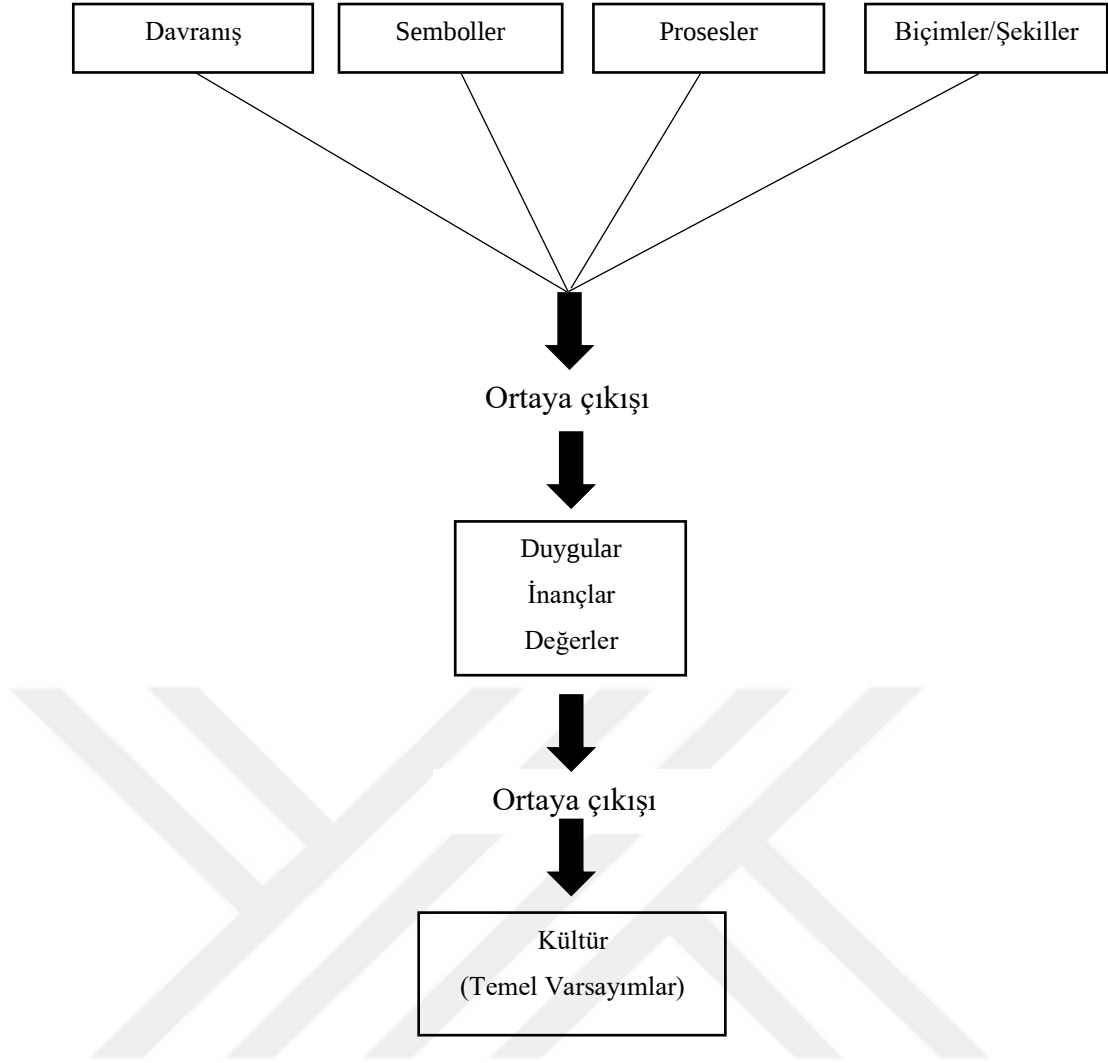
2.2.2. Örgüt Kültürünün Unsurları

Değerler, normlar, örgüt içerisinde yer alan törenler, hikayeler, semboller örgüt kültürünün unsurlarını oluşturmaktadır. Bu unsurlar kişiden kişiye farklı olması durumu örgüt için de geçerlidir. Bunun sebebi örgütü oluşturan unsurun kişi

olmasından kaynaklanmaktadır. Kişilerin kültürleri, içinde bulundukları örgütün kültürünün etkilenecek oluşmasında katkıda bulunur. Kişilerin farklı kültürlerden oluşması tıpkı bir gökkuşağı gibi örgütünde, farklı kültürden kişilerin kültürlerini bir arada bulundurarak kendine özgü bir örgüt kültürünün yaratılmasına neden olur (Dursun 45).

Davranış, organizasyon üyeleri tarafından gerçekleştirilen belirli günlük eylemlerdir. Farklı seviyelerdeki semboller, süreçler ve formlardan oluşan ve gözle görünür bir gösterge olan davranışların tamamı kültürel olmadığı için, davranış kültürün somutlaşmış halidir. Yani kültür, davranışın tek belirleyicisi değildir. Lewis'in Örgüt Kültürünün Üç Katmanlı Yapısı Şekil 6'da gösterilmiştir.





Şekil 6: Lewis'in Örgüt Kültürünün Üç Katmanlı Yapısı

Kaynak: (Lewis 254)'den uyarlanmıştır.

Örgüt kültürünün oynadığı rollere göre, araştırmacılar şunları belirtmektedir: sistematize etmek ve hâkim görüşleri belirlemek, sosyal sistemin istikrarını sürdürmek ve insanlar farkında olmasalar da bir organizasyonda işleyen davranışlar için yönergeler belirlemektir.

Buradaki öneri, işletmenin faaliyetler kümesinin hâkim olduğu yerde uygun kültür hakim olursa, o zaman organizasyonun o bölümünün daha etkili olacağıdır. Öneri, kuruluşların kültürlerini ve yapılarını o departman, bölüm veya bölümdeki baskın faaliyet türüne göre farklılaştırması gerektiğidir. Örneğin Ar-Ge, muhasebe departmanından farklı bir şekilde organize edilmelidir. Pazarlamanın yenilikçi kısmının montaj hattından daha resmi olmayan, daha görev odaklı olması beklenebilir. Kriz yönetimi komiteleri, kuralları ve prosedürleri geçersiz kılmalı ve inisiyatif için siyasi desteğe güvenmelidir. Durum faaliyetlerinin yönetimi; kurallar, prosedürler,

düzenlemeler ve resmi kontroller ile gerektiği gibi ilgilenmelidir. Eğer bu kurallar, prosedürler, düzenlemeler ve resmi kontrolleri, kurumun inovasyon kollarına uygularsanız, o bölüm etkin çalışmaz ve başarısız olur (Handy, So You Want to Change Your Organisation? Then First Identify its Culture, 76).

Örgüt kültürü, serbest bilgi akışı, paylaşılan liderlik ve sınırlar arası iş birliği ile ilgili normları içerir. Sanal organizasyonlarda; iş birliğine, tüm kültürlerden insanlara saygı duymaya ve onlarla çalışmaya, eleştirileri yapıcı tutmaya ve bilgi paylaşmaya odaklanan kurumsal normlar ve değerler oluşturulmalıdır. Kuruluşun kültürü, sanal ekip üyelerinin birlikte nasıl çalıştığına dair standardı belirler. Sanal organizasyonlarda; uyarlanabilir, teknolojik olarak gelişmiş ve hiyerarşik olmayan bir organizasyonun, oldukça yapılandırılmış, kontrol odaklı bir organizasyona göre sanal ekiplerle başarılı olma olasılığı daha yüksektir. Sanal ekiplerin başarısı, organizasyonun kendisi ve dış tedarikçileri arasındaki güveni nasıl geliştirdiği veya engellediği ile ilgilidir. Ortaklara eşit olmayan muamelesi yapmak, bilgi istiflemek, verileri veya sonuçları zamanında paylaşmayı unutmak ve rekabetçi veya özel bilgileri uygunsuz şekilde kullanmak güveni hızla aşındırabilir (Duarte & Snyder 4).

2.2.3. Örgüt Kültürü ve İletişim

Kültürün nesiller boyu aktarılması için iletişim olmazsa olmazdır. Bu sebeple kültürün iletişimi ayrıca önemlidir.

Bu sebeple örgüt kültürünün oluşmasında iletişim son derece önemlidir. Ayrıca hızla artan yeni nesil iletişim araçları da örgüt kültürünün oluşmasında aracı rolü üstlenmektedir. Örgüt kültürünün yaşatılması ve devamının sağlanmasında iletişimin son derece önemli bir rolü vardır. Şirket iletişimi olarak ele aldığımızda hem iç iletişim hem de dış çevre ile olan kurumsal iletişimi şirketin kültürüne dair çok önemli bilgi ve ipuçları içerir. İletişim araçları açısından ele aldığımızda gerek yüz yüze gerekse de teknoloji vasıtasıyla kullanan araçları kapsamaktadır Şirket içindeki toplantılar, sanal toplantı yapılmasına olanak sağlayan araçlar, şirketin iç bilgi kaynakları, web sitesi, sosyal medya gibi tüm iletişim kanalları örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluşturur.

2.2.4. Örgüt Kültürü ve Performans

Örgüt kültürü ile organizasyon performans arasında bir ilişki olup olmadığı ile ilgili çeşitli araştırma ve çalışmalar yapılmıştır. Şirketler örgüt kültürlerini, iletişim, organizasyon geliştirme (OD) ve işveren markalaması gibi konulardaki ayırt edici terimlerle özetlemeye çalışıyor. Ancak tüm bunlar birbiriyle rekabet eden birçok önemli değer olması sebebiyle net bir tanım yapmak zordur. Optimum performansa uygun bir kültür oluştururken, aynı zamanda organizasyonel performansın çok sayıda kritik boyutla inşa edilmiş kolektif bir kavram olduğunun da dikkate alınması gereklidir. Bunlar göz önüne alındığında, kültür türleri ve bunların çoklu performans kriterleriyle olan ilişkileri, OD ve insan kaynakları (İK) alanlarının araştırma ilgi alanında olmuştur (Kim & Chang 66).

Kim ve Chang (2019)'ın Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracını kullanarak yaptığı araştırmaya göre adhokrasi ve klan kültürlerinin örgütsel performansla diğer kültür türlerine göre daha yakından ilişkili olduğunu; etkisi adhokrasi ve klandan daha zayıf olmasına rağmen pazar kültürünün de önemli olduğunu ve hiyerarşi kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisinin minimum düzeyde olduğunu ortaya çıkarmıştır (Kim & Chang 75).

2.2.5. Örgüt Kültürü ve Etkinlik

Organizasyon kültürünün, şirketlerin etkinliğine etkisi üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalar, örgüt kültürüyle örgütün etkinliği arasında bir etkileşim olduğunu ortaya koymuştur. Denison ve Mishra (1995)'nin yaptığı araştırmaya göre, kültürün organizasyonların uyum sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak incelenebileceğini ve belirli kültür özelliklerinin performans ve etkililiğin yararlı belirleyicileri olabileceğini öne sürmektedir.

Hartnell ve diğerleri (2011)'nin Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracını kullanarak yaptığı araştırmaya göre her zaman varsayıldığı gibi olmasa da klan, adhokrasi ve pazar kültürlerinin, etkinlik kriterleriyle farklı ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Barney (1986) araştırmasında, örgüt kültürü, eğer değerli, nadir ve tam olarak taklit edilemiyorsa, sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olabilir. Daha önce yapılan araştırmamalarda bulgular, bazı firmaların örgüt kültürlerinin bu niteliklere sahip

olduğunu göstermektedir; dolayısıyla kültürler bu tür avantajların kaynağıdır. Örgüt kültüründe belirtilen üç özelliğe sahip olmayan ancak bu özellikleri sonradan elde eden firmalar, uyarlanmış kültürleri kusursuz bir şekilde taklit edilebilir olmayacağı için sürdürülebilir üstün finansal performans yaratacak faaliyetlerde bulunamazlar. IBM, Hewlett-Packard, P&G ve Mc Donald's gibi değerli, nadir ve kusursuz bir şekilde taklit edilemeyen kültürü olan firmalar bu kültürlerini özenle beslemelidir (663).

Organizasyon kültürünün önemli bir faktör olduğu iddiasını ele alıyor örgütsel etkililiğin bileşeni (Denison & Mishra, 1995; Kotter ve Heskett, 1992; Wilkins ve Ouchi, 1983) ve olabilir sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağıdır (Barney 658; Hartnel et al. 2).

2.3.Örgüt Kültürü Modelleri

Araştırmacılar tarafından bugüne kadar ele alınan örgüt kültür modelleri aşağıdaki Tablo 7'de belirtilmiştir. Her modellerde, her araştırmacı farklı boyut ve şartları ele almıştır. Kimileri çevre boyutuna göre değerlendirme yaparken, kimileri örgütün içinde bulunduğu Pazar yapısının ne kadar kompleks olup olmadığı göre değerlendirme yapmıştır. Her bir araştırma ve model, örgüt kültürünü anlamak açısından yararlı olup, farklı bakış açıları sunmaktadır. İlerleyen bölümlerde araştırmacılar tarafından ele alınan bu örgüt modellerinin en çok kabul gören ve ele alınanları detaylandırılacaktır.

Tablo 7: Örgüt Kültürü Modelleri

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	SINIFLANDIRMASI
Schein Modeli	• Teknisyen kültürü • Mühendislik Kültürü • Üst Yönetim Kültürü
Deal ve Kennedy Modeli	• Sert Erkek, Maço Kültürü • Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü • Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü • Süreç Kültürü
Quinn ve Cameron Rekabetçi Değerler Modeli	• Klan Kültürü • Hiyerarşi Kültürü • Adhokrasi Kültürü • Pazar Kültürü
Harrison ve Handy Modeli	• Güç Kültürü • Rol Kültürü • Görev Kültürü • Kişi Kültürü
Ouchi Modeli	• Tip A (Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü) • Tip J (Japon Tarzı Örgüt Kültürü) • Tip Z (Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü)
Wallach Modeli	• Bürokratik Kültür • Yenilikçi Kültür • Destekleyici / Teşvik Edici Kültür
Schneider Modeli	• Kontrol Kültürü • İş birliği Kültürü • Yetenek (Yetkinlik) Kültürü • Gelişme Kültürü
Byars Modeli	• Sistematik Kültür • Müteşebbis Kültür • Etkileşim Kültür • Bütünleşik Kültür
Hofstede Modeli	• Bireycilik / Toplulukçuluk • Güç Mesafesi • Belirsizlikten kaçınma • Erkeksilik / Kadınsılık
Goffee and Jones Modeli	• Parçalanmış Kültür (her iki boyutta da düşük) • Kar gözetken Kültür (dayanışma yüksek, sosyallik düşük) • Toplumsal Kültür (sosyallik yüksek, dayanışma düşük) • Ağ bağlantılı- her iki boyutta da yüksek
Parsons AGIL Modeli	• Uyum (adaptation) • Amaca ulaşma (goal attainment) • Bütünleşme (integration) • Yasallık (legitimacy)
Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü	• Eylemden Yana olmak • Müşteriye Yakınlık • Özerklik ve Girişimcilik • İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik

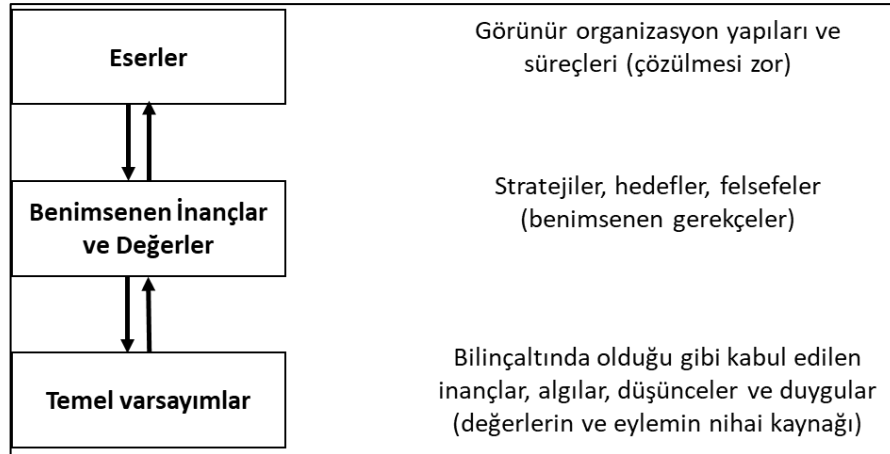
Kaynak: (Sözer 15)'den uyarlanmıştır.

Örgüt kültürünün tam olarak açıklanması amacıyla oluşturulan modeller örgüt kültürünün daha iyi ifade edilmesine yardımcı olmaktadır. Bu amaçla bu bölümde örgüt kültürünün sınıflandırılması amacıyla modellerle ortaya konulan örgüt tiplerine, sınırlı da olsa yer verilecektir.

2.3.1. Schein'a Göre Örgüt Kültürü

Schein (2010) kitabında belirttiği üzere, organizasyonlar öncelikle bazı temel varsayımlara göre, kültürel paradigma veya yönetici varsayımlar veya kritik "genler" olarak düşünülebilecek "Kültürel DNA olarak ifade edilebilecek daha küçük bir kümeye göre işliyor.

Kültür kavramını daha anlaşılır kılmak için kültürün farklı şekillerde ve düzeylerde olduğunu bilmek ve bunu anlamak gereklidir. Kültürün farklı seviyeleri vardır. Bu seviyeler göz görülmeyen katmalardan gözle görülür ve hissedilir katmanlara doğru uzanır (Schein, Organizational culture and leadership, 21). Schein'e göre kültür bir bütün olarak düşünüldüğünde üç katmandan oluşmak olup bahsedilen kültürün Seviyeleri Şekil 7'de detaylı olarak gösterilmiştir. Soyuttan somuta doğru oluşan katmanların yüzeyinde eserler (artifaktlar) vardır. Bu eserlerin arka planında değerler yer alır ve özünde bu değerlerin en temelinde ise varsayımlar yer almaktadır. Varsayımlar, gerçek olan ve birey tarafından onaylanan inançlardan oluşur. (Karaca 134).



Şekil 7: Schein'in Kültürün Seviyeleri

Kaynak: Schein, Organizational Culture And Leadership, 2010 s:26

Edgar H.Schein (1997), teknisyen kültürü, mühendislik kültürü ve üst yönetim kültürü olmak üzere 3 ayırım yapmıştır. Bu ayrımların 2 tanesi meslekle ilgili olan ayrımlardır.

Teknisyen kültürü: örgütlerde ve işlevsel birimlerde lokal olarak gelişen bu kültürü açıklama oldukça zordur. Üretim faaliyetinde bulunan yani ürünlerinin fiziksel ortaya çıktığı örgütlerde bu kültür tipi kolayca ayırt edilebilir. Ancak bu özelliklerin hangilerinin daha geniş çerçeveye yayıldığını ayırt etmek daha zordur. Örnekle açıklarsak, belirli faaliyet kolunda görev alan çalışanın işinin nasıl yerine getirdiği o faaliyet kolunda yer alan ana teknolojiler belirlemektedir. Bu ana teknolojiler gelişip dönüştükçe faaliyetlerin özellikleri de etkilenecek dönüşmektedir. Yeni ortaya çıkan teknolojiler, pek çok sektörde yapılan fiziksel işlerin dönüşmesine ve daha çok akıl ve yaratıcılık gerektiren işlere doğru dönüşmesine neden olmuştur. Bugün bir ilaç fabrikasında çalışanlar, gözlem yaparak, dokunarak gerekli olan üretim faaliyetini yerine getirmezler. Bu üretim işleri makinalara ya da otomasyonu sağlanmış makinalar tarafından yapılır hale gelmiştir. Bunun yerine çalışan kapalı üretim alanında uzakta, bir kontrol odasında ve bilgisayarlar yardımı ile önüne gelen çeşitli bilgiler ve raporlar vasıtasıyla üretimi takip ederek ve kontrollerini yaparlar. Teknisyen kültürü çalışanların birbiriyle iletişim ve etkileşimi temel alır. Çalışanlar etkileşim, iletişim, güven ve takım çalışmasının fazla olmasıyla işin doğru, efektif ve verimli olarak ortaya çıkmasındaki önemli unsurlar olduğunu bilir. Teknisyenler kültüründe belirsizlik ortamında örgüt üyelerinin inisiyatif alarak yeni fikirler ortaya koyup becerilerini kullanması gerekliliğini bilirler.

Mühendislik Kültürü: Bu kültürde, teknoloji işin odağında konumlanarak tüm süreçler buna göre tasarlanır. Bu kültürde grup üyeleri ilgili teknolojiye dair bilgisi olup, nasıl kullanılacağını bilirler. Eğitim, deneyim ve işin gerektirdiği gereklilikler bu kültür temel odak konularıdır. Birey ve insan unsurunu dikkate almakla beraber öncelikli mümkün olduğunca teknolojinin kullanarak işin otomasyonun sağlanmasıdır.

Üst Yönetim Kültürü: Teknisyen ve mühendis kültüründe bireyler kendilerini sistemin bir unsuru olarak görmezler. Yönetici kültüründe, üst ve ast düzeydeki çalışanların hayat tarzı olarak benimsediği fikirler ve varsayımlar yer alır. Yönetimin önceliği, örgütün finansal durumu, kontrolü amacıyla oluşturulan kurallar ve yatırımcılar ve sermaye piyasalarının firmayı nasıl algıladığıdır. Finansal açıdan güçlü olma ve büyüme en önemli odak noktasıdır. Terfi eden üst düzey yöneticilerin görevleri ve

sorumluluk alanları büyüdükçe, finansal durumu etkilemek amacıyla; uzaktan işleri yönetmeye ya da müdahale etmeye yönelirler. Bunun neticesinde kontrol odaklı bir yönetim modelini uygulamaya yönelirler. Bilgi ve kontrol ihtiyacı, yöneticilerin kendilerini yalnız hissetmelerine yol açar (N. Demir, 58-59).

Pek çok sektörde; güvenilir mühendis sahip olmaya, verimli operasyona, maliyetleri en aza indirmeye ve karı en üst düzeye çıkarmaya bir arada ihtiyaç duyduğu için herhangi bir sorun gözlemlenmemektedir. Organizasyonlar üretken bir şekilde öğrenmeye çalıştıklarında, teknolojiler ve çevresel koşullar büyük ölçüde değiştiğinde ve kendilerini yeniden keşfetmeye çalıştıklarında, bu üç kültür çarpışmakta ve hayal kırıklığı, düşük üretkenlik ve yeniliklerin hayatta kalma ve yayılma konusundaki başarısızlık gözlemlenmektedir (Schein, Three cultures of management: The key to organizational learning in the 21st century 6).

2.3.2. Ouchi'nin Z Tipi Örgüt Kültürü

Japon kültürünün ilgi çeken yönetim anlayışlarından biri olan Z teorisi, William Ouchi tarafından ilk kez ortaya çıkarılarak yönetim yaklaşımları arasında yerini almıştır. Quichi'nin Z teorisinde ilk göze çarpan kurumlarda güven ortamının oluşturulmasıdır. Japon işletmelerinin verimlilik artışıdaki temel etkenin çalışanların yönetime katılmasının teşvik edilmesi olduğu ileri sürülmektedir. Bu sistemle beraber çalışanın işletmeye olan güveni artar, organizasyonun işleyişine katılım sağlayan bireyler kurumla kendini bir bütün olarak görebilirler.

1970 senesinden itibaren batı ülkelerindeki işletmelerin dikkatini çekmeye başlayan Japon yönetim sistemini, kendi kurumları içerisinde uygulama yoluna gitmişlerdir. Sistemin özünde kültürel ve toplumsal farklılıklar söz konusu olduğundan dolayı, Batılı işletmeler bu yönetim tarzını uygularken zorluk yaşamışlardır. Amerikan şirketlerinden bazıları, bu sistemi kendi organizasyonları ile uyumlu hale getirince, iki topluma ait olan değerlerin ortaya çıkardığı farklı bir yaklaşım oluşmuştur (Gümüş 26).

Ouchi, tipik Amerikan firmaları (Tip A), tipik Japon firmaları (Tip J) ve Z tipi Amerikan firmaları (Tip Z) olarak sınıflandırdığı üç firma grubunun örgüt kültürlerini inceleyerek ve bu üç tür firmanın kıyaslamasını ortaya koymuştur. Ouchi'nin A, J ve Z Tipi Örgüt Kültürleri Şekil 8'de detaylandırılmıştır.

Kültürel Değerler	Japon Firmalarındaki Görünüm (Tip J)	Z Tipi Amerikan Firmalarındaki Görünüm (Tip Z)	Tipik Amerikan Firmalarındaki Görünüm (Tip A)
Çalışanlara Bağlılık	Ömür Boyu İstihdam	Uzun Vadeli İstihdam	Kısa Süreli İstihdam
Değerlendirme	Yavaş ve Kalitatif	Yavaş ve Kalitatif	Hızlı ve Kantitatif
Kariyer Gelişimi	Çok Geniş	Orta Derecede Geniş	Dar
Kontrol (Denetim)	Gizli ve Biçimsel Olmayan	Gizli ve Biçimsel Olmayan	Açık ve Biçimsel
Karar Verme	Fikir ve Görüş Birliği	Fikir ve Görüş Birliği	Bireysel
Sorumluluk	Müşterek	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara İlgisi	Bütüncül	Bütüncül	Dar (İş ile Sınırlı)

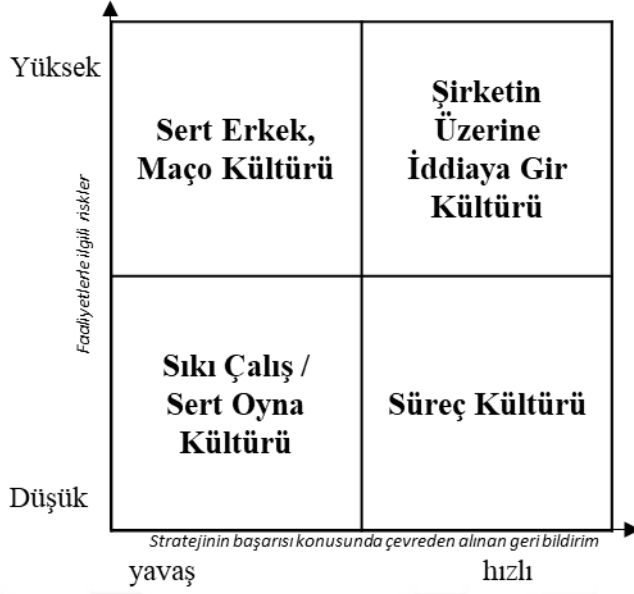
Şekil 8: Ouchi'nin A, J ve Z Tipi Örgüt Kültürleri

Kaynak: Griffin ve Moorhead (2013:503 akt. Karaca, 2022: 129)

Tipik Japon firmalarının ve Z Tipi Amerikan firmalarının kültürlerinin birbirinden çok farklı olduğunu ortaya konmuştur. Kuşkusuz bu farklılıkta toplumun kültürünün rolü büyüktür. Ortaya konulan farklılıklar birçok Japon firmasının ve Z Tipi Amerikan firmasının başarısını ve ayrıca tipik Amerikan firmalarının karşılaştığı zorlukları sebepleri açıklamaktadır (Karaca 128).

2.3.3. Deal ve Kennedy'e Göre Örgüt Kültürü

Deal ve Kennedy, ürün, rakip, müşteriler, teknolojiler, çevresel etmenler ve politik etkilerle piyasada farklı durumla olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla her firmanın durumu kendine özel olup, içinde bulunduğu piyasa tarafından etkilenecek şekilde şekillenmektedir. Bu nedenle Deal ve Kennedy örgüt kültürü modelinde çevreyi ve faaliyetlerin çevrede oluşturduğu riski örgüt kültürünü belirleyen bir boyut olarak ele almıştır. Bu modelde, çevre ve örgüt kültürü arasındaki etkileşim aşağıda açıklanmaktadır. Dikey eksenle örgüt faaliyetleriyle ilgili oluşturduğu riskler düşükten yükseğe doğru boyuta yerleştirilmiştir. Paralel eksenle, belirlenen stratejinin başarısı konusunda çevreden alınan geri bildirim hızı yavaştan hızlıya doğru yerleştirilmiş olup, Şekil 9'da belirtilmiştir. Böylece değişkenlerden birisi faaliyetlerle ilgili olarak çevrenin belirsizlik derecesi, diğer değişken ise belirlenen stratejinin başarısı konusunda çevreden alınan geri bildirim'dir (Vural, 2018).



Şekil 9: Örgüt Kültürünün Kurumsal Kabileler Modeli

Kaynak: (E. Deal and A. A. Kennedy 1982, akt. Deshpandé ve Parasuraman, 1986: 31)'dan uyarlanmıştır.

Bu boyutların dikey ve yatay olarak yerleştirilerek, her iki boyutun kesiştiği yerin iz düşümünü, 4 farklı örgüt kültürünü ifade etmektedir. Bunlar iddialaşma, süreç, sıkı çalış sert oyna ve maço kültürleridir.

İddialaşma Kültürü (Ataklık): Faaliyet riskinin yüksek ve çevreden geribildirim hızı olduğu çevre koşullarında ortaya çıkar. Bireysel başarı ön plandadır. Ödüllendirme sistemi bireysel çaba baz alınarak tasarlanmıştır. Rekabetin, pazar baskısının yüksek, değişimin hızlı olduğu alanlarda faaliyet gösteren firmalardaki örgüt tipidir.

Süreç Kültürü (Eylem): Faaliyet riskinin düşük ve çevreden geribildirim hızı olduğu çevre koşullarında ortaya çıkar. Müşteri odağı ön plandadır. Geri bildirimlerin hızlı olduğu ancak riskin daha az olduğu sektörde faaliyet gösteren firmalardaki örgüt tipidir.

Sert Erkek, Maço Erkek Kültürü (Yetki): Faaliyet riskinin yüksek ve çevreden geribildirim hızı düşük olduğu çevre koşullarında ortaya çıkar. Üst yönetimin baskın olduğu, yetkinin tepeden olduğu, kural ve prosedürlerin hâkim olduğu örgüt tipidir.

Sıkı Çalış Sert Oyna Kültürü (Kapalı Hiyerarşi): Faaliyet riskinin düşük ve çevreden geribildirim hızı düşük olduğu çevre koşullarında ortaya çıkar. Çevrenin yavaş değiştiği, bürokrasinin ve prosedürlerin hâkim olduğu örgüt tipidir. Devletle ilgili kurumlar bu

örgüt tipine verilebilecek örnek verilebilir (Eren, 2001:153; Alamur, 2015:40; Savaş, 2006:46; akt. Gülova & Demirsoy 54).

2.3.4. Harrison ve Handy'e Göre Örgüt Kültürü

Harrison; fikirlerin, düşünce sistemlerinin ve ideolojilerin örgütlerin yapısını belirlediğini ifade etmiştir. Buna göre çalışanların bir olay ya da durum karşısında verdikleri tepki, gereksinim ve isteklerini ortaya çıkartma yetkinliği, organizasyonun ideolojisini belirlemekte olup bu unsurlar; örgütün çevreyi ele alma yöntemini değiştirmektedir (Karaca 130).

Handy (1976) güç, rol, görev ve kişi kültürü olmakla üzere 4 farklı yapıda kültür olduğunu belirtmiştir. Bunlar aşağıda detaylandırılmıştır;

Güç Kültürü: lider, güç ile ilişkilendirilir. Çalışanlar liderin etkisindedir. Hiyerarşik yapının mevcut olup, gücün üst düzey yönetimde olduğu örgüt kültürü tipidir.

Rol Kültürü: mantık ve rasyonel düşünmenin odakta olduğu ve kuralların açıkça belirtildiği kültürü temsil eder. Üst yönetim tarafından denetim vasıtasıyla, finans, üretim, satın alma gibi fonksiyonel bölümleri koordine edilir. Pazarın gerektirdiği adaptasyon gerekliliğini doğru zamanda harekete geçirecek görüş ve tutumlarında katı olmayan bir yapı mevcut değildir.

Görev kültürü: odağında iş ya da projenin olduğu örgüt yapısını ifade eder. Matris organizasyonun amacı iş ya da görevlerin tamamlanmasıdır. Bireysel çabanın yerine takım çalışması önceliklidir. İşin ya da projenin başarısı için gereken kaynaklar ve yetkin çalışanlardan oluşmaktadır.

Kişî kültürü: kişinin öncelik olduğu örgüt tipi olarak ifade edilir. Bu yapı çoğunlukla karşılaşılmayan bir örgüt kültürü tipidir. Çoğunlukla, belirli iş sahibi kişiler (avukat, doktor) ofis, kırtasiye ve diğer masrafları bölüşmek amacıyla toplaşarak ve bireycilik kültürüne dayanan bir yapı ortaya çıkmaktadır (N. Demir 68).

2.3.5. Schneider Modeli

Schneider'e göre örgüt kültürünü; kontrol, iş birliği, yetenek ve geliştirme kültürü olarak ifade edilen dört farklı kültüründen oluştuğunu belirtmiştir.

Kontrol Kültürü: Netlik üzerinde odaklanılan, riskin minimuma indirildiği, güvenlik ve doğruluğu temel alan örgüt tipidir. Bu kültür tipinde yer alan çalışanların ana amacı

örgütün başarısı, devamlılığı ve büyümesidir. Bilgi ve bilgiye yönelik tasarım; örgütün hedefleri ve buna nasıl ulaşıldığına göre şekillenir.

İş birliği Kültürü: Sinerji üzerinde odaklanılan kültür tipidir. Birlikte başarmak, takım çalışması ön plandadır. Müşterilere yakın olmak ve müşteri bağlılığının yaratmak temel yaklaşımı oluşturur. Bu kültürde, çalışanlar birlikte başarma deneyiminden öğrenmektedir. Çalışanlar istenen hedefe ulaşmak var güçleriyle çalışırlar. Örgüte bağlılık organizasyondan bireye doğrudur. Liderler çalışanlarının güvenini kazanmak ve güvenin gelişimi için gerekli ortamın sağlanması konusunda çok çalışırlar.

Yetenek (Yetkinlik) Kültürü: Yetkin olmak diğer bir deyişle işinde üstün olmak ve işinin iyisi ve uzmanı olmaya odaklanan örgüt tipidir. İşinin en iyisi olmak ve mükemmeliyet yaklaşımı ana odaktır ancak tüm örgütün başarması en iyi yöntem olarak da değerlendirilmez. (Schneider, 1995; Karaca, 2022).

Tüm bunları özetlemek gerekirse, kontrol kültüründe asıl motivasyon güç yapısıdır; denetimi zapt etmek ve devam ettirmek önemli olmakla beraber denetleyici ve hakim özellikte davranış biçimi yaklaşımı daha yüksektir; nesnellik teşvik edilir, nesnel olmayan yaklaşımlar tercih edilmez; deneyime dayanan bilgi ve gerçekler düzenli olarak ele alınarak, çözümlenir. İş birliği kültürü, örgüte bağlılığı yükselttiğinin yanı sıra, kazanmak için birlikte çalışan çalışanlar vasıtasıyla sinerji ortaya çıkar. Rekabet kültürü aydın ve teknik yetenekleri destekler; bu kültürün temel unsurları kazanma, , gerçek ve ilkelerin bütünü, inovasyon ve işinde ihtisaslı olmaktır. Yetiştirme kültüründe, kişiler çok gayret göstererek muvaffakiyetli olmaya baş koyarlar; örgütler kişi ve topluluk ve cemiyete hizmet için varlığını oluşturmaktadır (N. Demir 66-67).

2.3.6. Hofstede' in Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede 6 yıllık bir sürede, IBM çalışanları ile 40 ülke ve farklı kültürde yaptığı çalışmadan, hangi ana kriterlerin ulusal kültürlerini birbirinden ayırt ettiğini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu çalışmalar neticesinde, kültürün dört farklı boyutu tespit edilmiştir. Bunlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kolektivizm ve erillik- dişillik (erkeklik – dişilik). Doğal kültürün boyutlarını anlamak için onu bireylerin davranışlarını tanımlamakta kullandığımız kişilik boyutlarıyla karşılaştırabiliriz. Bir firma, işe alımda genellikle adayın zekâ (yüksek-düşük), enerji düzeyi (aktif-pasif) ve duygusal istikrar(kararlı-kararsız) gibi kişilik boyutları

hakkında bir izlenim edinmeye çalışır. (Hofstede, Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?, 44). Bu yapının üzerinde yaptığı çalışma ile Michael Harris Bond “zaman oryantasyonu (Uzun Vadeli- Kısa Vadeli Yönelim) boyutunu eklemiştir (Hofstede, Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context 7).

Güç Mesafesi: örgüt ve kurumların daha az güçlü üyelerinin (aile gibi) gücün eşitsiz dağıtılmasını ne ölçüde kabul ettiği ve beklediği olarak tanımlanmaktadır. Güç mesafesi, eşitsizliği temsil eder (daha fazla- daha az), ancak yukarıdan aşağıya değil aşağıdan yukarı doğru tanımlanır. Yani güç mesafesi bir toplumdaki eşitsizlik seviyesinin, liderler kadar halk tarafından da kabul edildiğini orta atmaktadır. Güç ve eşitsizlik elbette her toplumun son derece temel gerçekleridir. Tüm toplumlar eşit değildir, ancak bazıları diğerlerinden daha eşitsizdir. Toplumların küçük ve büyük olmasına göre arasındaki on fark Tablo 8’de belirtilmiştir.

Tablo 8: Hofstede Güç Mesafesine göre (Küçük – Büyük) Toplumlar Arasındaki On Fark

Küçük Güç Mesafesi	Büyük Güç Mesafesi
Güç kullanımı meşru olmalı ve iyi ve kötü kriterlerine tabi olmalıdır.	Güç, toplumun iyi veya kötünden önce gelen temel bir gerçeğidir: meşruiyeti önemsizdir.
Ebeveynler çocuklara eşit davranır.	Ebeveynler çocuklara itaat etmeyi öğretir.
Yaşlı insanlara ne saygı duyulur ne de onlardan korkulur.	Yaşlı insanlar hem saygı duyulur hem de korkulur.
Öğrenci merkezli eğitim	Öğretmen merkezli eğitim
Hiyerarşi, kolaylık sağlamak için oluşturulan rollerin eşitsizliği anlamına gelir.	Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamına gelir
Astlar kendilerine danışılmasını bekler.	Astlar ne yapacaklarının söylenmesini bekler.
Çoğulcu hükümetler çoğunluk oyuna dayalıdır ve barışçıl bir şekilde değiştirilir.	Otokratik hükümetler temel alınır seçmeye dayalı ve devrimle değiştirilir.
Yolsuzluk nadirdir; skandallar siyasi kariyerleri bitirir.	Yolsuzluk sıklıkla; skandallar örtülür.
Toplumdaki gelir dağılımı eşit değildir.	Toplumdaki gelir dağılımı çok eşitsizdir.
İnananların eşitliği vurgulanır.	Din adamlarının hiyerarşisi vurgulanır.

Kaynak: (Hofstede 9)’den uyarlanmıştır.

Belirsizlikten Kaçınma: riskten kaçınmayla aynı şey değildir; bir toplumun belirsizliğe karşı toleransıyla ilgilenir. Bir kültürün, üyelerini yapılandırılmamış durumlarda kendilerini rahatsız veya rahat hissetmeye ne ölçüde uyum sağlayabildiğini gösterir. Yapılandırılmamış durumlar yenidir, bilinmezdir, şaşırtıcıdır ve olağandan farklıdır. Belirsizlikten kaçınma kültürleri, katı davranış kuralları, kanunlar ve kurallarla, olağan dışı görüşlerin onaylanmaması ve hakikat inancıyla bu tür durumların olasılığını en aza indirmeye çalışır.

Hofstede’nin yaptığı araştırmalara göre, belirsizlikten kaçınan ülkelerdeki insanların daha duygusal olduğunu ortaya koymuştur. Bunun tersi olan, belirsizliği razı olan kültürler, alışkın olduklarından farklı görüşlere karşı daha hoşgörülüdürler; daha az kurala sahip olmaya çalışırlar ve farklı yaklaşımların bir arada olmasına olanak verirler. Bu kültürlerdeki insanlar daha soğukkanlı ve düşünceli olup, çevreleri tarafından duygularını ifade etmeleri beklenmez. Toplumların belirsizlikten kaçınma durumlarına göre arasındaki on fark Tablo 9’de belirtilmiştir. (Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context, 10)

Tablo 9: Hofstede Belirsizlikten Kaçınma (Zayıf – Güçlü) Toplamlar Arasındaki Farklar

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Güçlü Belirsizlikten Kaçınma
Yaşamın doğasında her gün var olan belirsizlik olduğu gibi kabul edilir,	Yaşamın doğasında var olan belirsizlik, mücadele edilmesi gereken sürekli bir tehdit olarak hissedilir.
Kolaylık, daha az stres, öz kontrol, düşük kaygı	Daha yüksek stres, duygusallık, kaygı, nevroitiklik
Daha yüksek sağlık ve refah puanları	Daha düşük sağlık ve refah puanları
Olağan dışı kişilere ve fikirlere hoşgörü: farklı olan merak uyandırıcıdır.	Olağan dışı kişilere ve fikirlere hoşgörüsüzlük: farklı olan tehlikelidir
Belirsizlik ve kaosla barışık	Netlik ve yapıya duyulan ihtiyaç
Öğretmenler 'Bilmiyorum' diyebilir	Öğretmenler tüm yanıtları bilmeli
İş değiştirmek sorun değil	Sevilmese bile işte kalmalı
Kurallardan hoşlanmamak- yazılı veya yazılı olmayan	Kurallara uyulmasa bile duygusal ihtiyaç
Siyasette vatandaşlar kendilerini otoritelere karşı yetkin olarak hisseder ve görülür.	Siyasette vatandaşlar kendilerini otoritelere karşı yetersiz hisseder ve öyle görülürler
Din, felsefe ve bilimde: görecelik ve ampirizm	Din, felsefe ve bilimde: nihai gerçeklere ve büyük teorilere inanç

Kaynak: (Hofstede 10)'dan uyarlanmıştır.

Bireycilik / Toplulukçuluk kültürü: bireycilik ve tam tersi toplulukçuluk (kolektivizm), bireysel değil topluma ait bir özellik olarak, bir toplumdaki insanların gruplara entegre olma derecesidir. Bireyci tarafta kişilerarası bağın gevşek olduğu kültürlerdir: herkesin kendine ve yakın ailesine ait bakım sorumlğunun alması beklenmez. Toplulukçuluk tarafta ise, insanların doğumdan itibaren güçlü, birbirine bağlı gruplar halinde bütünleştiği, genellikle geniş ailelerin sadakatiyle birbirini korumaya devam ettiği ve diğer iç gruplara karşı tavır aldığı kültürdür. Toplamların, bireyci ve toplulukçu olmasına göre arasındaki on fark Tablo 10 da belirtilmiştir.

Tablo 10: Hofstede Bireyci / Toplulukçu Topluluklar Arasındaki On Fark

Bireycilik	Toplulukçuluk
Herkesin kendisine ve yalnızca birinci derece ailesine bakması gerekir	İnsanlar sadakat karşılığında kendilerini koruyan geniş ailelerde veya klanlarda doğarlar
"Ben" – bilinç	"Biz" - bilinç
Mahremiyet hakkı	Aidiyet vurgusu
Konuşma kişinin zihni sağlıklıdır	Uyum her zaman korunmalıdır
Diğerleri 'birey' olarak sınıflandırılır	Diğerleri 'grup içi veya grup dışı' olarak sınıflandırılır
Kişisel görüş beklenir: bir kişi- bir oy	Grup içi görüş ve oylar önceden belirlenir
Normların ihlali suçluluk duygusuna yol açar	Normların ihlali utanç duygusuna yol açar
"Ben" kelimesinin vazgeçilmez olduğu diller	"Ben" kelimesinden kaçınılan diller
Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğini öğrenmek	Eğitimin amacı nasıl yapılacağını öğrenmektir
Görev ilişkiye üstün gelir	İlişki göreve üstün gelir

Kaynak: (Hofstede 11)'dan uyarlanmıştır.

Erillik- dişillik kültürü (erkeklik – dişilik): Erilliğin karşıtı dişilik, yine bireysel değil toplumsal bir özellik olarak, her toplum için bir diğer temel sorun olan ve çeşitli çözüm yolları bulunabilecek olan değerlerin cinsiyetler arasındaki dağılımını ifade eder. Hofstede'nin yukarıda bahsedildiği çalışmada ortaya şunlar çıkmıştır;

- (a) kadınların değerleri erkeğin değerlerinden daha az farklılık gösterir.
- (b) erkeklerin değerleri bir ülkeden diğerine, bir yanda çok iddialı ve rekabetçi ve kadınların değerlerinden maksimum seviyede farklı olandan, diğer yanda mütevazı ve şefkatli ve kadın değerlerine benzeyen bir boyut içerir. İddialı kutup 'eril', mütevazı, şefkatli kutup ise 'dişil' olarak adlandırılmıştır. Dolayısıyla kültürdeki ülkelerde, erkeklerin değerleri ile kadınların değerleri arasında bir uçurum ortaya koymuştur. Eril kültürlerde genellikle bu boyut etrafında bir tabu vardır. Toplulukların, eril ve dişi olmasına göre arasındaki on fark Tablo 11'de belirtilmiştir.

Tablo 11: Hofstede Eril- Diş Toplamlar Arasındaki On Fark

Erillik	Dişillik
Cinsiyetler arasında minimum duygusal ve sosyal rol farklılaşması	Cinsiyetler arasında maksimum duygusal ve sosyal rol farklılaşması
Erkekler ve kadınlar mütevazı ve şefkatli olmalı	Erkekler iddialı ve kadınlar iddialı ve hırslı olabilir
Aile ile iş arasındaki denge	İş aileden üstündür
Zayıflara sempati	Güçlülere hayranlık
Hem babalar hem de anneler gerçekler ve duygularla ilgilenir	Babalar gerçeklerle, anneler duygularla ilgilenir
Hem oğlanlar hem de kızlar ağlayabilir ama kavga da etmemelidir	Kızlar ağlar, erkekler ağlamaz; erkekler karşılık vermeli, kızlar kavga etmemeli
Anneler çocuk sayısına karar veriyor	Babalar aile büyüklüğüne karar veriyor
Seçilmiş siyasi pozisyonlarda çok sayıda kadın	Seçilmiş siyasi pozisyonlarda az sayıda kadın
Din, yoldaşlara odaklanıyor	Din, tanrı veya tanrılara odaklanıyor
Cinselliğe ilişkin gerçek tutumlar; seks, cinsellikle ilgilidir	Cinsellik, ahlaki tutumları ilişkilendirmenin bir yoludur; seks bir performans gösterme şeklidir

Kaynak: (Hofstede 12)'dan uyarlanmıştır.

Tabular köklü değerlere dayanır; bu tabu, bazı toplumlarda erillik-dişillik boyutunun, açıkça tartışılmayacak kadar acı verici, temel ve çoğu zaman bilinçsiz değerlere dokunduğunu göstermektedir ve aslında tabu boyutun önemini doğrulamaktadır. De Mooij & Hofstede (2010) yaptığı çalışmaya göre, erillik-dişillik endeksi puanları 76 ülke için sunulmaktadır; Japonya'da, Almanca konuşulan ülkelerde ve İtalya, Meksika gibi bazı Latin ülkelerinde erkeklik yüksektir. İngilizce konuşulan Batı ülkelerinde orta derecede yüksek; Kuzey ülkeleri ve Hollanda'da düşük, Fransa, İspanya, Portekiz, Şili, Kore ve Tayland gibi bazı Latin ve Asya ülkelerinde ise orta derecede düşüktür.

2.3.7. Parsons AGIL Modeli

Parsons örgüt kültü modelinde sosyal değerlerin önemini vurgulamıştır. Buna göre, her sosyal sistemde uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) olmak üzere dört fonksiyonu vardır. Örgüt ya da örgütün bireyleri tarafından, uyum sağlama, amaçlara ulaşma, alt ve üst sistemin bütünleşmesi inancının olmasıdır. Parsons modeline göre sosyal bir sistem olan örgütler, sistemler birbiriyle iletişindedir ve örgüt ile bu sistemler arasında bir ahenk olmalıdır (Karaca 133).

2.3.8. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

İki yönetim danışmanı olan J.Peters ve Robert H.Waterman'ın 1982'de yazdığı "Mükemmeli Arayış: Amerika'nın En iyi Yönetilen Şirketlerinden Dersler" adlı kitap, yönetim dünyasında fırtınalar koparmıştır. Aylarca bestseller listesinde kalan ve birkaç dile çevrilen kitabın amacı, Amerika' da en iyi yönetilen firmaları başarılı yapan unsurların ne olduğunu açıklamaktır. "Yönetimde Mükemmellik" fikrini savunan Peters ve Waterman, Digital Equipment, IBM, ve Walt Disney Productions gibi firmalarla çalışmıştır. Buna göre başarılı firmalarda ayırt edici 8 özelliğin var olduğu ve bunların tamamının örgüt kültürünün unsurlarından meydana geldiğini ortaya koymuşlardır.

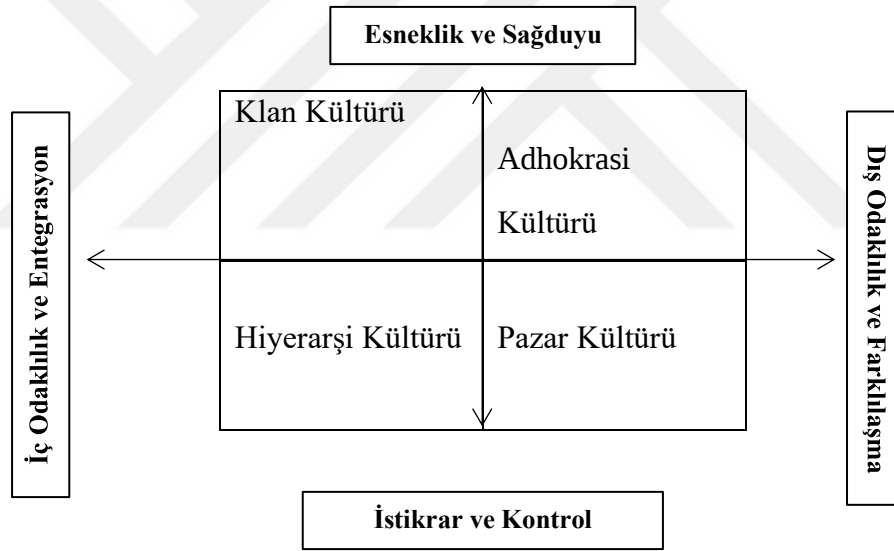
"Mükemmelliğin Nitelikleri" olarak bilinen 8 özellik şunlardır:

1. Eylemden Yana olmak: İşletmeler analizlerle harekete geçirilemez. Yöneticiler kararları etraflıca muhakeme eder ve daha sonra bunları uygular. Bu karar alma sürecinde firmayı hareketsiz kalmayarak, faaliyete devam etmelidir. Başarılı firmaların harekete geçme eğilimleri vardır ve bu firmalardaki yöneticiler karar vermek için tüm unsurlara sahip olmayı beklememelidir. İşletmede karar vermeyi geciktirmek ile hiç karar vermemek ile aynı manadadır. Eylemden yana olmak, son zamanlarda sıklıkla değinilen 'deneysel öğrenme (experimental learn)' yani data/analizle vakit kaybetmek/harekete geçmemek yerine eyleme geçmek, uygulama esnasında öğrenmeyi ve aksiyon almayı vurgulamaktadır.
2. Müşteriye Yakınlık: Müşteriyi işinin merkezine koyan ve en çok müşterisine değer veren firmaların, bunu yapmayan ya da müşterisine daha az değer verenlere göre daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu firmaların merkezinde müşterilerden öğrenmek, ürün ve hizmet kalitesi ve güvenilirlik vardır. Müşteriye odaklanmak, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak ve gerektiğinde müşteriyi şımartmak üstün performans sağlamaktadır. Müşteriye yakınlık, son zamanlarda oldukça değinilen 'müşteri odaklılık' ve 'müşteri deneyimi' yaklaşımlarına vurgu yapmaktadır.
3. Özerklik ve Girişimcilik: Bu kültür yapısında, yenilikçilik vurgulanmakta ve buna önem verilmektedir. İncelenen başarılı işletmeler, sürekli olarak yenilikçiliğin arttırmaya ve bürokrasinin etkin bir şekilde azalmasına odaklanmaktadır. Bu odak paralelinde şirketi daha küçük, yönetilebilir parçalara bölerek ve sonrasında iş bölümlerinde bağımsız ve yenilikçi faaliyetleri desteklemektedir.

4. İnsanlar Vasıtasıyla Verimlilik: işgücü kalitenin ve verimliliğin temel öz kaynağıdır. Saygı, çalışanlara değer verme başarılı olmak için ideal yerine bir gerekliliktir ve örgüt kültürünün temel değerlerinden biridir.
5. İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönetim: Üst yönetim firmadaki her şeyle ve herkesle ilgilidir. 'Gezinerek Yönetim' in önemini vurgulamıştır. Yönetici ve liderlerin işin gerçekliğinden kopmaması için gerekli olan 'sahada' bulunması sadece müşterilere yakın olmak değil müşterilerin direkt temas kanallarının (şube, bayi, satış ofisi vb..) yerinde gözlemlenerek yönetilmesine vurgu yapmaktadır.
6. Bildiği İşe Bağlı Kalmak: Örgütlerin mevcut uzmanlık alanında faaliyete devam etmesidir. Örgütün temel yetkinliklerine güvenmek en iyi yaptığı işe odaklanmaktır. En iyi bildiği işe bağlı kalan firmalar, en iyi performansı çıktısını sağlamaktadır. Koçel (2010) kitabında benzer alana vurgu yapmış, işletmelerin gittikçe artan ölçüde sadece kendi sahip oldukları yetenekleri ve becerileri esas alan işleri istemeleri; (core-competence) veya öz (temel, çekirdek) yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerle yaptırmak eğilimi, yaygın bir 'outsourcing' veya 'dış kaynaklardan yararlanma' uygulaması ihtiyacı doğmuştur (384-385).
7. Yalın Yapı, Az sayıda Kadro: Başarılı örgütlerin bölüm ve çalışan sayısı azdır. Yöneticinin örgütün performansı üzerindeki etkisi önemlidir. Bu tür örgütlerdeki kültürel değerler yöneticilere çalışanların büyüklüğünün değil performansının önemli olduğunu söylemektedir. Yapının basit olması ve üst yönetim kademelerinin asgaride tutulmasıdır.
8. Gevşek-Sıkı Özelliklerin Bir Arada Olması: Çelişkili gibi görünen bu özellik örgütteki bireylerin sahip oldukları ortak değerler sayesinde mümkün olmaktadır. Bu tür örgütler sıkı bir şekilde organize edilmiştir çünkü çalışanlar örgütsel değerleri anlamakta ve inanmaktadırlar. Bu da örgütü bir arada tutan bir bağ görevi görmektedir. Diğer taraftan bu örgütler daha az giderlere, daha az çalışana ve daha az kural ve düzenlemeye sahip olma eğiliminde oldukları için gevşek bir şekilde örgütlenmişlerdir. Bunun sonucu ise yenilikteki artış, risk alma ve hızlı geri dönüşlerdir (Karaca 133).

2.3.9. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü değerlendirme anketinin teorik varsayımlarının temelini Cameron ve Quinn oluşturduğu Rekabetçi Değerler Modeli oluşturmaktadır. Cameron ve Quinn Rekabetçi Değerler Modeli Şekil 10’da detaylandırılmıştır. Bu çerçeveye göre örgütsel ortamda iki temel karşıt uçlardaki boyutlar: 1) esneklik ve sağduyu, istikrar ve kontrole karşı; 2) iç odak ve entegrasyona karşı dış odak ve farklılaşma. Bu boyutlar arasındaki ilişki rekabetçi ve kavramsal olarak çelişkilidir. Sonuç bu iki boyut arasındaki etkileşimin sonucu, aşağıdaki 4 farklı potansiyel organizasyon kültürü türüne neden olmaktadır bunlar: klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleri. Cameron ve Quinn’e göre anlamlı ölçeğindeki skorların kilselere göre çok değişken ya da çok benzer çıkabileceğini, bu sebeple baskın organizasyon kültürünün her zaman tanımlanmasının mümkün olmadığı vurgulanmıştır (41-49).



Şekil 10: Cameron & Quinn Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: (Cameron & Quinn 40)’den uyarlanmıştır.

Cameron ve Quinn (2006)’in yaptığı araştırmada, işletmelerin çeşitli yönlerini incelendiğinde ve değişim sürecindeki kuruluşlarla birlikte çalıştıklarında, Rekabetçi Değerler Modeli’nin kültürel değerler ve örgütlenme biçimlerinin yanı sıra kuruluşların niteliklerini de sıraladığını keşfetmişlerdir. İncelenen binlerce

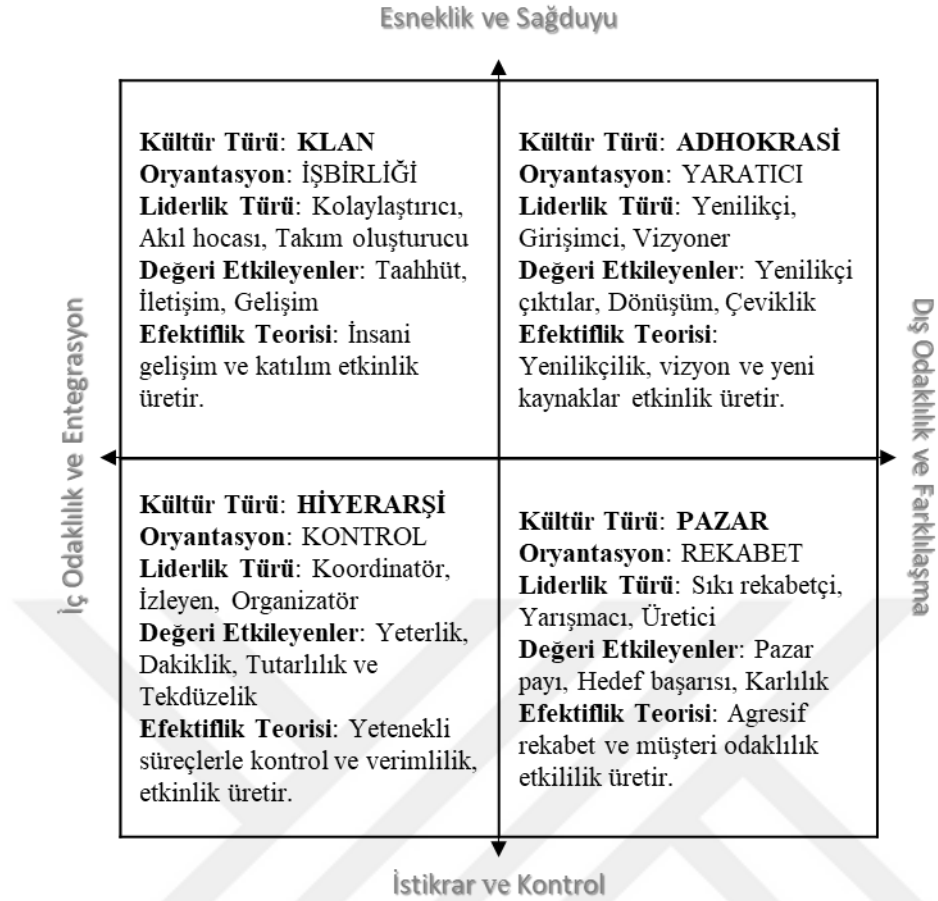
organizasyonun yüzde 80 inden fazlası, çerçeve tarafından tanımlanan bir veya daha fazla kültür türüyle karakterize edilmiştir.

Organizasyonel kültürünü değerlendirmenin anahtarı, organizasyondaki temel değerleri ve varsayımları yansıtan organizasyonun yönlerini belirlemek ve ardından bireylere, temel arketipsel çerçevelerini kullanarak yanıt verme fırsatı vermektir. Organizational Culture Assessment Instrument(OCAI) bunun gerçekleşmesine izin vermektedir.

Altı içerik boyutu Organizational Culture Assessment Instrument(OCAI)'nin temelini oluşturur, bunlar;

1. *Hakim Özellikler*; İşletmenin baskın özellikleri veya genel olarak işletmenin neye benzediği
2. *Organizasyonel Liderlik*; Organizasyona nüfuz eden liderlik tarzı ve yaklaşımını
3. *Çalışanların Yönetimi*; Çalışanların yönetimi veya çalışanlara nasıl davranıldığını ve çalışma ortamının nasıl olduğunu karakterize eden tarzı
4. *Organizasyon Birliği*; Organizasyonu bir arada tutan organizasyonel bağı veya bağlayıcı mekanizmaları
5. *Stratejik Önemler*; İşletmenin stratejisini hangi vurgu alanlarının yönlendirdiğini tanımlayan stratejik vurgular
6. *Başarı Kriterleri*; Başarının tanımlandığı kriterlerini ve ödüllendirilen ve kutlanan unsurları'dır (151).

Model, kuruluşların nasıl çalıştığına ve nasıl yönetildiğine ilişkin çok temel varsayımlar temelinde formüle edildiğinden, bu kadar sağlam bir çerçevenin kuruluşların diğer yönlerini de doğru bir şekilde tanımlaması şaşırtıcı değildir. Aşağıdaki Şekil 11'de liderlik rolleri, etkililik kriterleri ve dört çeyreğin her biriyle en yakından ilişkili temel yönetim teorileri listelenmektedir.

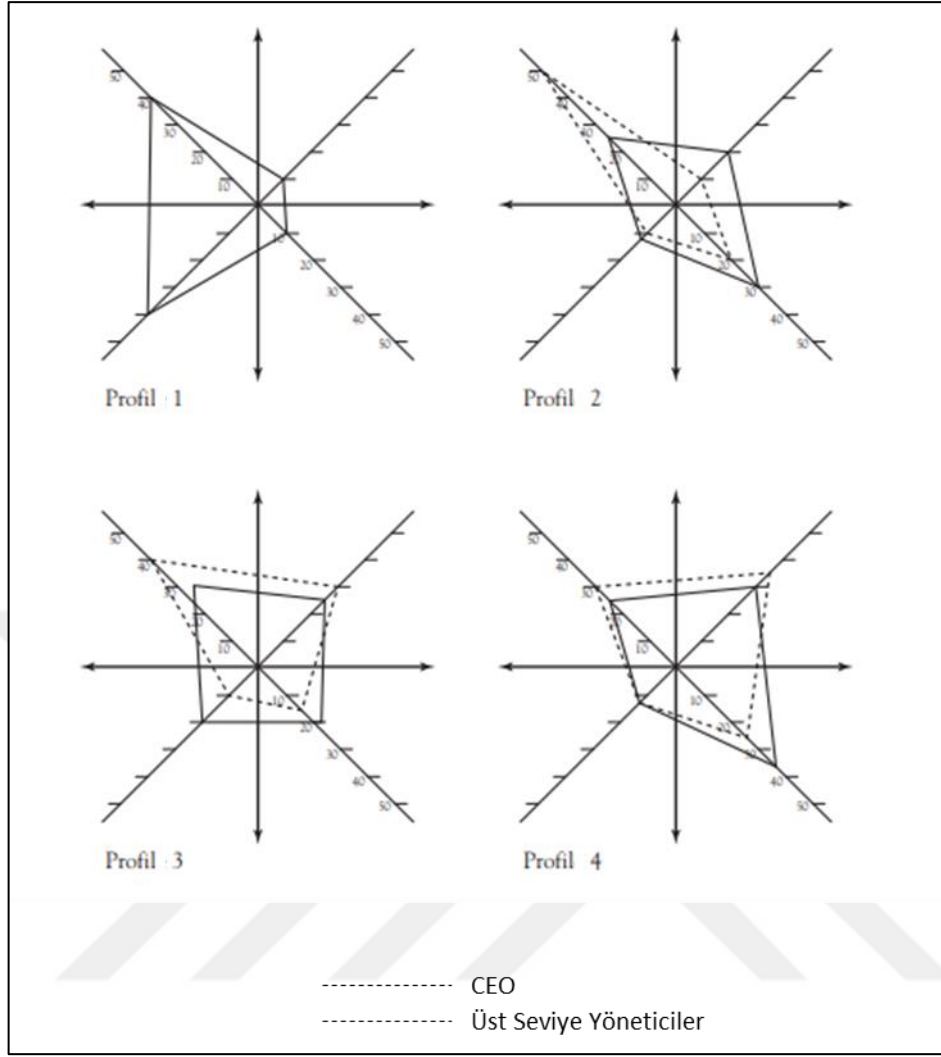


Şekil 11: Rekabetçi Değerler Modelinin, Liderlik, Etkinlik ve Organizasyonel Teorisi

Kaynak: (Cameron & Quinn 46)’den uyarlanmıştır.

Cameron ve Quinn’in araştırmasından ortaya çıkan bir diğer bulgu, yeni veya küçük organizasyonların öngörülebilir bir organizasyon kültürü değişim modeli yoluyla ilerleme eğiliminde olduklarıdır. Kültürdeki bu yaşam döngüsü değişiminin bir örneği, Apple Computer Company’nin gelişimini kısaca anlatarak gösterilebilir. Steven Jobs ve Steven Wozniak, Jobs’un ebeveynlerinin evinin garajında ilk kişisel bilgisayarını icat etti. Daha sonra Apple Computer Company, politika kılavuzlarından ve kural kitaplarından bağımsız olmakla övünen genç, dinamik, kısıtlamasız Kaliforniyalı insanlarla kişisel bilgisayarlar üretmek için kuruldu. Kültür, Şekil 12’teki Profil 1 ile karakterize edilmiştir. Çoğu adhokraside olduğu gibi, tek bir girişimci, karizmatik lider yön belirliyordu ve şirket esnek ve özgürdü. Basın grubu “muhalif ve çılgınlar” olarak tanımladı. Apple’ın kültürüne girişimci, yenilikçi ve adhokratik bir kültür hâkim oldu. Daha sonra küçük korsan grup; eğlenceli, ulaşılabilir, hepsi bir arada bir makine olan Macintosh bilgisayarını tasarladı ve geliştirdi. Ekibin çabaları o kadar başarılıydı ki,

tüm organizasyon ekip kültürünü benimsedi ve Şekil 12'teki Profil 2'ye benzemeye başladı; son derece uyumlu bir klan kültürü oluşturdu. Çalışanlar kıyafetlerinde Apple logoları taşıyordu, arabalarının tamponlarında Apple çıkartmaları vardı ve "Apple ailesinden" sıcak bir şekilde bahsediyorlardı. Ancak şirketin muazzam başarısı onu üçüncü tür bir kültüre yöneltti. Yüz binlerce bilgisayarın satılması, dağıtım kanallarının dünya çapında genişlemesi ve oldukça rekabetçi rakiplerin (IBM, Compaq ve Wang dahil) ortaya çıkmasıyla birlikte, başıboş klan kontrollere ve standart prosedürlere ihtiyaç duydu. Politikalara ve düzenlemelere ihtiyaç vardı; diğer bir deyişle hiyerarşi yöneliminin geliştirilmesi gerekiyordu (Şekil 12'teki Profil 3). Apple, büyük ve olgun bir organizasyona dönüştükçe kültür yeniden dördüncü aşamaya, Şekil 12'teki Profil 4'e kaydı. Yaşamının ilk yıllarında genç muhalif grubunu karakterize eden çevik, yenilikçi şirket olmaktan çıktı, bunun yerine verimlilik ve pazarlama anlayışının olağanüstü bir örneği oldu.



Şekil 12: Olgun Bir Organizasyonda Kültür Değişimi

Kaynak: (Cameron & Quinn 58)'den uyarlanmıştır.

Buna paralel olarak, Cameron ve Quinn'in Modeline Göre Organizasyonel Kültürün Karakteristikleri Tablo 12'de belirtilmiştir.

Tablo 12: Cameron ve Quinn'in Modeline Göre Organizasyonel Kültürün Karakteristikleri

Organizasyonel Kültürün Tipi	Organizasyonel Kültürün Karakteristikleri
Klan Kültürü	• Çalışma ortamı, çok samimidir ve kişiler kendinden çok şey paylaşır. • Geniş bir aile gibidir. • Liderler veya kuruluşun başkanı, akıl hocası olarak kabul hatta ebeveyn figürleri olarak değerlendirilir. • Organizasyon sadakat veya gelenekler tarafından bir arada yönetilir. • Bağlılık yüksektir. • Organizasyon, insan kaynağının gelişmesinin uzun vadeli faydasını vurgular ve bunun yanı sıra uyum ve moral için çok önem verilir. • Başarı müşterilere duyarlılık ve çalışanlara verilen önem olan ifade edilir. • Organizasyonda üst seviyede ekip çalışması, katılım ve fikir birliği vardır.
Adhokrasi Kültürü	• Çalışma ortamı, dinamik, girişimci ve çalışmak için yaratıcıdır. • Çalışanlar gerektiğinde risk alır. • Liderler, yenilikçi ve risk alanlar olarak tanımlanır • Organizasyonu bir arada tutan olgu deneme/deneyimleme ve yenilikçiliklerdir. • Organizasyonda odak, öncü olmak üzerinedir. • Organizasyonun uzun vadeli odağı büyüme ve yeni kaynaklar edinmedir. • Başarı demek benzersiz yeni ürün ve hizmetler elde etmektir. • Biri ürün veya hizmetin lideri olmak önemlidir • Organizasyon, bireysel inisiyatif alma ve özgürlüğe teşvik etmektedir.
Hiyerarşi Kültürü	• Çalışma ortamı, son derece resmi ve yapılandırılmıştır. • Prosedürler, kişilerin ne yapacağını yönetir. • Verimlilik odaklı liderler, iyi koordinatör olmaktan gurur duyarlar. • Sorunsuz çalışan bir organizasyonu sürdürmek çok önemlidir. • Organizasyonu, resmi kurallar ve politikalar bir arada tutar. • Uzun vadeli endişe; istikrar ve verimli, sorunsuz operasyonlarla performans elde etme üzerinedir. • Başarı; güvenilir teslimat, sorunsuz zamanlama ve düşük maliyet olarak tanımlanır. • Çalışan yönetimi, güvenli istihdam ve öngörülebilirlik ile ilgilenir.
Pazar Kültürü	• Sonuç odaklı organizasyondur. • Temel ilgi, işin yapılmasıdır. • Çalışanlar rekabetçi ve hedef odaklıdır. • Liderler, zorlayıcı, üretici ve rekabetçidir. • Liderler, zor ve talepkardır. • Organizasyonu bir arada tutan olgu kazanmak üzerinedir. • <u>Reputasyon</u> ve başarı ortak ilgi alanıdır. • Uzun vadeli odak, rekabetçi eylemler ve ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşmadır. • Başarı, pazar payı ve penetrasyon olarak tanımlanmaktadır. • Rekabetçi fiyatlandırma ve pazar liderliği önemlidir. • Örgütsel stil, zorlu rekabet gücüdür

Kaynak: (Cameron & Green 66)'dan uyarlanmıştır.

Bu bölümde örgüt kültürü, fonksiyonları, özellikleri ve modelleri ile ilgili alanyazısı literatür çerçevesinde aktarılmıştır. Üçüncü bölümde, örgütsel (örgüte) bağlılık başlığı detaylı olarak ele alınarak, sanal organizasyonlarda örgüte bağlılığa yönelik alanyazın taraması aktarılacaktır.

3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL (ÖRGÜTE) BAĞLILIK

Hızla değişen iş dünyasında, firmaların farklı ürün ve hizmetlere odaklanmalarıyla birlikte, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan işgücünün önemi ve çalışanların bağlılığı gün geçtikçe artmaktadır. Yetenekli insan kaynağına sahip olan firmaların rekabette adım ötede olacağı kuşkusuz bir gerçektir. Dolayısıyla yetenekli çalışanların çalıştıkları firmalar ve bu firmaların değerleri, vizyon ve misyonu çalışanlar için daha da önemli hale gelmiştir.

Firmalar sadece müşterilerine en iyi ürün ve hizmeti sunmakla sorumlu olmakla kalmayıp, çalışanlarına da en iyi işyeri ortamı ve çalışan deneyimi sunma gerekliliği de ortaya çıkmaktadır. Bugün bazı firmalar, yetenekli ve nitelikli çalışanların çalışmak için can attığı ve çalışmak için hayalini kurduğu yerler haline gelmiştir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık hem çalışanların hem de organizasyonların başarısı için kritik bir unsurdur. Bu amaçla, örgütler çalışanların bağlılık düzeyini artırmaya yönelik çeşitli stratejiler ve programlar geliştirmektedirler.

Peki firmalar bunu nasıl başarabilir? Neden bir çalışan meslek hayatı boyunca tek bir organizasyonda kalmak ister? Çalıştıkları firma ya da örgütü değiştirmek istemeyen çalışanlar, hangi faktörlerden etkilenmektedir?

Bu bölümde; örgütsel ya da başka bir ifade ile örgüte bağlılığın tanımı, örgüte bağlılığı etkileyen faktörler, örgüte bağlılığın biçimleri, örgüte bağlılığın sınıflandırmaları ve örgüte olan bağlılığın öneminin ortaya konulması amacıyla literatür çerçevesindeki alinyazısı ele alınmıştır.

3.1.Örgütsel (Örgüte) Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Bugüne kadar örgüte olan bağlılık literatürde örgütsel bağlılık olarak ifade edilmiştir. Yeşilöz (2022) “sal” ekinin Türkçe’de kullanılmasına dair yaptığı çalışmasında “Yaygın bilim dilinin İngilizce olmasından dolayı bazı sözcüklerin karşılıklarını dilimize kazandırmak için özellikle {+sAl} biçim birimi tercih edilmiştir. İngilizcedeki “continental (karasal), emotional (duygusal), traditional (geleneksel),

universal (evrensel)” vb. sözcüklere Türkçe karşılık verilirken {+sAl} biçim birimi kullanılmıştır” (251). Buna göre “organizational” kavramı Türkçe akademik çalışmalarda “örgütsel” olarak çevrilerek kullanılmaktadır. Bu açıklamalar ışığında, bu çalışmada “örgütsel bağlılık” kavramının Türkçe’de daha doğru ifade edilmesi ve anlaşılması amacıyla “örgüte bağlılık” olarak adlandırılarak, ifade edilmiştir.

Becker’e göre, bağlılık kavramı, mesleki kariyer çalışmalarında sıklıkla kullanılmaktadır. Çalışanların genellikle sınırlı bir alanda kariyer yapmaya karar vermelerini ve değişen piyasa koşullarında meşhur iktisatçı şevkiyle iş ve kariyer değiştirmemelerini, belirli bir alana kendilerini adadıkları bir süreç olarak açıklayabiliriz. Örgüte bağlılık, bir çalışanın çalıştığı organizasyona karşı duyduğu güçlü bir bağlılık, sadakat ve sorumluluk hissi olarak ifade edilebilir. Gül (2002) örgüte bağlılığın, genellikle “kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak” tanımlandığını belirtmiştir (32-39). Demir ve Öztürk (2013)’e göre örgüt kültürüne bağlı olarak işletme içindeki fiziksel ve sosyalleşme olanakları elverişli olup, paydaş hedefler açık ve net, tüm çalışanlar bu gayede başlamaya ve öğrenmeye teşvik edilirse, hakiki bir örgüte bağlılık sahip olunacaktır (18).

Bu açıklamalara istinaden, örgüte bağlılığın üç temel niteliği bulunmaktadır, bunlar:

1. Örgütün niyetlerini ve değerlerini kabul etme ve iyice bağlı olma durumu,
2. Örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi amacıyla çaba gösterme,
3. Örgütün bir azası yani topluluğu oluşturan bireylerden her biri olma ve devam ettirme ile ilgili şiddetli bir arzuda bulunma durumu.

Meyer ve Allen, bu nitelikler aracılığı ile örgüte bağlılığın üç boyutunun olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal bağlılığı, firmada görev alan çalışanların duygusal olarak bireysel heves ve kastiyle firmada çalışmayı sürdürme isteği olarak tanımlamıştır. Devamlılık bağlılığında ise, çalışanların firmayı terk etmenin yanı sıra ortaya çıkacak harcanan değerlerin toplamının (maliyetinin; olumsuz olma durumunun da dikkate alınarak, bir zaruri olarak firmada görev almaya devam etmesi olarak ifade edilmiştir. Sonuncu boyut olan normatif bağlılık ise; çalışanların ahlaki bir görev yapma duygusu ile ve firmayı çalışmayı bırakmamasını zorunlu olarak yapılması beklenen bir görev olduğunu düşündüğü için kişinin örgüte bağlılığın olma hissi olarak ifade edilmiştir. Bireyin örgütüne bağlı olup olmadığı da bu üç boyutun birebiriyle etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır. Bireylerin örgütlerine sıkıca ve güçlü bir şekilde bağlılık hissi duymaları, kişilerin yaşam doyumlarını artmasını sağlayabilir. Çünkü yaşam doyumunu meydana

getiren etkenlerden biri de kişilerin görevleri ya da içinde bulunduğu organizasyondur (Meyer ve Allen, 1997:11; Mowday vd., 1982:27; akt. Özdevecioğlu & Aktaş 4).

Örgüte bağlılıkla ilgili bugüne kadar ortaya konulan tanımlar, bağlılığın tutumsal ve davranışsal temeline oturduğunu ortaya koymuştur. Başka bir ifadeyle, örgüte bağlılığın ortaya çıkması çalışanın örgüte karşı tutumsal ve davranışsal bir tepki geliştirerek örgüte devam kararına varmaktadır. Bu açıdan örgüte bağlılık, tutumsal ve davranışsal başlık üzerinden ele alınmıştır.

1. **Davranışsal Bağlılık:** Bu bağlılık tipinde kişinin deneyimleri, geçmişte yaşadıkları ve bunlarla birlikte örgüte ne kadar uyum sağladığı ile ilgilidir. Kısaca davranışsal bağlılık sosyo-psikolojik'tir. Meyer ve Allen'e göre davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalması ile ilgili olan problemi ve bu problemi nasıl ele alıp, çözümlediği ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar örgütün salt kendisi yerine örgütün icraatlarına bağlılık göstermektedir.

Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten ziyade, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmesi olarak ifade edilir. Örnek olarak, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler sebebiyle davranışını sürdürmekte ve belli bir zaman sonra da sürdürdüğü bu davranışa bağlı kalmaktadır. Zamanla söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını artmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:62; Oliver, 1990:20).

2. **Tutumsal Bağlılık:** Bu bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi neticesinde, oluşturduğu duygusal bir tepkilerle oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgüte bütünleşmesi ve örgüte katılımıyla bağlantılı gücü olarak ifade edilebilir (Clifford, 1989:144).

Yukarıda bahsedildiği üzere tutumsal bağlılık çalışanların örgüt ile ilgili olan karşılıklı ilgi ve bağlantıyla ortaya çıkar. Bu bağlılık türünde iş görenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle ahenk içerisinde olması gerekir (Meyer ve Allen:1997, Oliver:1990, Clifford:1989, akt. Çöl, 2004).

3.2.Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte bağlı olması, iş veriminin artarak örgüte olan katkının artmasına neden olur. Bu sebeple örgütte olan bağlılığı etkileyen etmen ya da faktörlerin ortaya konulması önemlidir.

Örgüte bağlılık konusundaki çalışmaların nicel çokluğu, bağlılığı etkileyen faktörlere farklı perspektiflerden bakıldığını göstermektedir. Bu çeşitlilik, örgüte bağlılığı anlamak ve değerlendirmek için farklı yaklaşımların benimsendiğini göstermektedir. Her ne kadar örgüte bağlılık davranışlar üzerinde yön vericiliğe sahip olsa da, aynı zamanda büyük oranda çeşitli faktörlerin de etkisi altında olduğuna dair çalışmalar yapılmıştır. Literatürde örgüte bağlılıkla ilgili araştırmalar incelendiğinde bağlılığı etkileyen bu faktörlerin çeşitli şekilde sınıflandırılmaktadır.

Becker'a göre, kişinin isteği dışında gelişen faktörlerden birincisi, içinde bulunduğu toplumun beklentileridir. İş gören, farkına varmadan toplumun beklentileri nedeniyle davranışlarını kısıtlayarak bazı yan etkiler sergileyebilir. Örneğin, sıkça iş değiştiren bir kişi, güvenilir olmadığı inancına sahip bir toplumu ele aldığımızda, iş ne kadar çekici olursa olsun, bu kişinin güvenilirmez olarak tanınacağı düşüncesi, bu yeni iş teklifini kabul etme kararını sınırlayabilir (Becker, 1960:36, akt. O. Yılmaz 26)

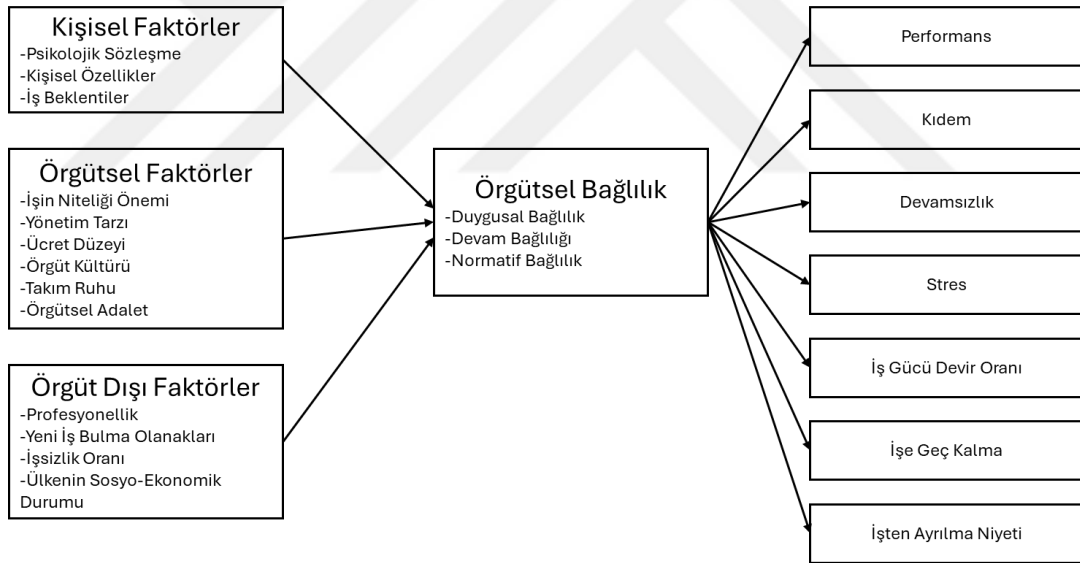
Örgüte bağlılığını etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir (Balay, 2000; Çetin, 2004:99; akt. Bayram 134):

- 1- Deneyim, Medeni durum cinsiyet ve yaş gibi sosyo demografik etmenler
- 2- İş tatmini, örgüte duyulan güven ve örgütsel adalet algısı gibi bireyin örgüte dair fikirleri ile ilgili etmenler
- 3- Rol çatışması, diğer iş görenler ya da rol belirliliği gibi örgütün iç işleyişi ile etmenler
- 4- İşte alınan destek, yapılan işin önemi gibi örgütün işi ortaya koymakla ilgili etmenler
- 5- İşe katılım, karar alma sürecine katılım gibi örgütün katılım süreçleri ile ilgili etmenler
- 6- Tanınma, yabancılaşma ve iş güvenliği gibi kişinin örgüt içinde kendini nasıl hissettiğiyle ilgili etmenler
- 7- Fayda ve yan haklar, ödüller, ücret dışında sağlanan ek haklar gibi kişinin örgütten elde ettiği faydalarla ilgili etmenler

- 8- İş saatleri, çaresizlik, rutinlik gibi işle ilgili etmenler
- 9- Ücret, terfi imkanları gibi kişinin örgütten elde ettiği kazançla ilgili etmenler
- 10- Dışarıdaki iş olanakları, çalışanlara gösterilen ilgi ve liderlik davranışları gibi örgütte çalışanlara gösterilen davranışlarla ilgili etmenler

Örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili yapılan bir araştırmada Oliver (1990), örgüte bağlılıkta ödül ve iş değerinin daha yüksek, demografik etmenlerin ise daha az ölçüde bağlılığı etkilediği ortaya konulmuştur. Mathieu ve Zajac (1990)'ın yaptığı başka bir çalışmada, 48 farklı değişimin örgüte olan bağlılığı etkilediği ortaya konulmuştur. Bunlardan medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderliğinin örgüte duyulan bağlılıkla ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır (Bayram, 2005, s:134).

Yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bulgulara istinaden örgüte bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları Şekil 13'de detaylı olarak gösterilmiştir.



Şekil 13: Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: (İnce & Gül, 2005: 58, akt. Tiryaki 124) 'den uyarlanmıştır.

Özet olarak örgüte duyulan bağlılığa etki eden birçok etmen olabilmektedir. Bu çalışmada örgüte bağlılığı etkileyen; bireysel, örgütsel ve örgüt-dışı faktörler detaylı olarak ele alınacaktır.

3.2.1. Bireysel Faktörler

Örgüte bağlılığı etkileyen faktörler bireysel açıdan incelendiğinde cinsiyet, medeni durum, eğitim, yaş, hizmet süresi gibi demografik özellikler ön plana çıktığı görülmektedir. Bu faktörlerin örgüte bağlılığa etkileri göz önünde bulundurulduğunda; öneminin kavranması, bağlılığın artırılması veya sürdürülmesi açısından önem teşkil etmektedir.

3.2.1.1. Yaş

Yaş faktörünün bağlılık üzerine etkisi incelendiğinde genel algı, yaşın artıkça bağlılığın da arttığı yönündedir. Bunun altında yatan sebepler incelendiğinde yaşın ilerlemesiyle iş imkânlarının azalması ya da yeni bir iş koluna yönelmek için alınması gereken eğitim imkânlarının sınırlı olması genel sebepler olarak yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bunun yanında Allen ve Meyer tarafından yapılan çalışmalarda yaş faktörünün bağlılık üzerine etkisinin bağlılığın tüm alt boyutları için ayrı ayrı ele alınması gerektiği öne sürmektedir. Buna göre duygusal bağlılık iş görenin yaşına paralel artış gösterirken, devamlılık bağlılığının, iş görenin yaşından etkilenmediği ortaya konmuştur (Çöl ve Gül, 2005: 295, akt. O. Yılmaz 27).

3.2.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet, örgüte bağlılığa etki etmesi muhtemel bir faktör olarak çok sayıda araştırmada incelenmiştir. Pala ve ark. (2008) tarafından yapılan araştırmada, kadınların organizasyonlarına daha bağlı olduklarını ortaya koyarken, diğer çalışmalar erkekleri kadınlardan daha bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan, bazı diğer çalışmalar cinsiyetin örgüte bağlılıkla ilgisiz olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, cinsiyetin örgüte bağlılık üzerindeki olası etkisinin, bireyin örgüt içindeki hiyerarşik konumu ve/veya departmanı tarafından değişebileceği ve etkilenebileceği ortaya konulmuştur. Konya ve ark. (2016) yaptıkları araştırmadan cinsiyetin örgüte bağlılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuşlardır (122-119).

Küçüközkan (2015)'ın yaptığı araştırmada ise, erkeklerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri kadınlara kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgüte bağlılığa etki eden faktörlerle ilgili yapılan araştırmalarda, cinsiyetin örgüte bağlılığa etki eden faktörlerden biri olup olmadığına dair ortak bir fikir birliği ortaya koymamaktadır.

3.2.1.3. Medeni Durum

Örgüte bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri olarak medeni durumla ilgili olarak literatür incelendiğinde evli çalışanların, bekâr çalışanlara göre örgüte daha fazla bağlılık gösterdikleri ortaya konmuştur. Bunun sebebinin ise, çalışanların aileleri için algıladıkları sorumlulukları ve ekonomik güvenlik kaygıları doğrultusunda istikrarlı bir işe duydukları ihtiyaç olduğuna dair ortaya konulmuştur (Choong vd., 2012: 73, akt. O. Yılmaz 28)

3.2.1.4. Eğitim Düzeyi

Örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerinden bir diğeri, eğitim düzeyidir. Yapılan çalışmalarda, eğitim düzeyi ile örgüte bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur Eğitim düzeyi arttıkça, çalışanın çalıştığı örgüte olan bağlılığı azalmakta olduğu ortaya konulmuştur. Buna neden olarak da eğitim düzeyi artan çalışanın örgütten beklentileri de artması olarak ifade edilebilmektedir. Aynı zamanda eğitim düzeyinin artmasıyla, çalışanın alternatif iş imkanları da artış gösterdiği ortaya konulmuştur. Örgüte bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters yönlü ilişki olduğunu destekleyen çeşitli araştırmaların yanı sıra bazı araştırmacılar, söz konusu ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde etmiş ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini ortaya koymuşlardır (Angle ve Perry, 1981: 1-14; Glisson ve Durick, 1988: 61-81, Tsui vd., 1992: 568, akt. Çöl &Gül 295).

3.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgüte bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerin yanında örgütün yapısına yönelik etkenlerin bağlılık üzerine olan etkisi üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu örgütsel faktörleri; firmanın ücretlendirme politikası, örgüt kültürü, yönetim tarzı ve örgütsel adalet şeklinde sıralanabilmektedir. Bu etkenlerin yanı sıra olarak bazı araştırmacılar,

örgütsel faktörlere; rol belirsizliği, işin güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, iş görenlerin ihtiyaçlarına verdiği önem ve denetim ilişkilerini de eklemektedir (Seyhan, 2014: 49, akt. O. Yılmaz 28).

3.2.2.1. Ücretlendirme Politikası

Örgüte bağlılığı etkileyen diğer önemli özelliklerden biri de bireyin ücret düzeyidir. Kâr amacı gütmeyen örgütler dışında, hemen hemen örgütlerin tamamında çalışanlar, belirli bir ücret karşılığı çalışmaları sebebiyle işi bırakıp bırakmama kararının alınmasında en belirleyici faktörlerden birinin ücret olduğu ortaya konmaktadır. Bu sebeple çalışanların ücret düzeyleri ile bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgüte bağlılığı etkilediğine dair çalışmalar bulunmaktadır. Çalışan, örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli bulursa, duyduğu bağlılığında o seviyede yüksek olması beklenmektedir. Özellikle üst düzey çalışanlar için ücretin, örgüte bağlılığı etkileyen çok önemli bir unsur olduğu ortaya konulmuştur (Byington & Johnston, 1991: 3-10, Johnson & Jones, 1991: 235-244, Cohen, 1992: 539-554, akt. Çöl & Gül 296).

3.2.2.2. Örgüt Kültürü

4. bölümde detaylı olarak ele alındığı üzere örgüt kültürü, bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel amaçlara katılım aracıyla örgütte bağlılık oluşturmaya yardım etmektedir. Örgüte bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi olarak ifade edilebilir. Örgüte bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgütün, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu ifade edilebilir (Öz 95-96). Türkkkan (2017), yaptığı araştırmada örgüt kültürü ile örgüte bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (61).

3.2.2.3. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanması olarak ifade edilebilir. Bu nedenle yönetim tarzı, çalışanların çalıştığı firmanın amaçlarına ve değerlerine bağlanma derecesine etki etmektedir. Yöneticilerin

sergiledikleri yönetim tarzı, çalışanların kurumsal hedef ve değerlere olan bağlılığının artırmasını neden olmaktadır (Erdil vd, 2004: 19, Gündoğan, 2009: 29, akt. O. Yılmaz 29).

İş ve iş ortamına dair değişkenler ile örgüte bağlılık ilişkisini araştıran çalışmalarda, çalışanların yöneticilerine yönelik algılarının çok önemli faktör olduğu ortaya konmuştur. İnovatif, güven temin eden, açık görüşlü ve uyumlu olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını arttırdığı ve bu yöneticilerin yüksek örgüt bağlılığı için gerekli olan psikolojik iklimi geliştirmeye önemli derecede katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Bu da verimliliğin ve yenilikçiliğin artmasına neden olan unsurlardan biridir. Yoshiko Yamada tarafından yapılan bir araştırmada; pozitif yönetici yaklaşımının, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırmaya yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır. Aksi durumda ise; çalışanların kendilerine güvenleri ve öz saygıları azalması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanların öneri ve şikayetlerinin dinlenmemesi, göz ardı edilmesi ve dikkate alınmaması, çalışanların kendilerinin değersiz hissetmelerine neden olmaktadır (Çakır, 154, Yamada, 2002:23, akt. Pala 60).

3.2.2.4. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüllerin bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etki yaptığına çeşitli araştırmalar ortaya konulmuştur. Örgütsel ödüller, çalışanların performansının değerlendirilme sistemine ilişkin çeşitli faaliyetlerdir. Bu faaliyetler; öneri ve fikir sistemleri, çalışanların katılımını arttırıcı çeşitli faaliyetler ve açık kapı gibi IK uygulamaları ile çalışanların isteklerini ve sorunlarını yöneticileri paylaşabildiği faaliyetler ve etkinliklerdir (Türkkan 28).

Çalışanın örgüt tarafından sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algılaması, örgüte daha yüksek seviyede bağlılık duymasına neden olacaktır. Örgüte bağlılığın gelişmesinde ödüller, büyük önem taşımaktadır. Ödemeler, yan haklar, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye bağlanma ve bitirilmesi sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayri şahsî ödüller de çalışanın bağlılık duymasında etkili ve önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup işin cazibesini belirlemede önemli bir unsurdur. Elde edilen bulgular neticesinde, çalışana

yapılan daha fazla ödeme çoğunlukla daha üst düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır şeklinde ifade edilebilir (Öz 97).

3.2.3. Örgüt-Dışı Faktörler

Bireysel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra bağlılık üzerinde etkisi olan bir diğer faktör de örgüt dışı faktörlerdir. Literatürde örgüt dışı faktörlere yönelik çeşitli gruplamalar yapılmakla birlikte; alternatif iş imkânları, profesyonellik ve sosyoekonomik öğeler bu grubun genel kabul görmüş etkenleri olarak kabul edilmektedir. (Varol, 2010: 25; Bülbül, 2007: 60, akt. O. Yılmaz 30).

3.2.3.1. Alternatif İş İmkânları

Çalışanların bulunduğu ortamdaki alternatif iş fırsatlarının olmaması, çalışanı örgüte bağlılığa yönlendirmektedir. Başka bir deyişle, alternatif iş imkânı azaldıkça çalışanın örgüte bağlılığı artma eğilimindedir. Alternatif iş fırsatları ise, çalışanın yaşadığı ülke ve içinde bulunduğu toplumla yakın ilişki içinde olduğu kuşkusuz bir gerçektir. Gelişmiş ülkelerdeki iş olanaklarının fazlalığı, çalışanlara daha fazla iş imkânı sunmasına ve dolayısıyla çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azalmasına neden olabilmektedir. Bu olumsuz etkiyi ortadan kaldırmak ya da hafifletmek için, örgüt kültürüne yatırım yapılarak örgüt kültürünün geliştirilmesi, firmalar açısından büyük önem arz etmektedir.

Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen en önemli unsurlardan biri alternatif iş imkanlarıdır. Özellikle Türkiye gibi işsizlik oranının yüksek olduğu ülkelerde bu unsur daha da önemli hale gelmektedir. Örgüte bağlılık literatüründe, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgüte bağlılığı arttırdığı yönünde görüş birliği bulunmaktadır (Pala 62).

3.2.3.2. Profesyonellik

Mesleki bağlılıkla ilişkili olan profesyonellik kavramını Morrow ve Goetz; “bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesi” olarak ifade etmişlerdir. Literatürde profesyonelliği ifade eden dört önemli özellik tespit edilmiş olup, bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (İnce ve Gül, 2005:84-85, akt. Pala 61-62):

- Sosyal sorumluluk taşırlar,

- Kendi kurallarına inanırlar,
- Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi toplantılara katılarak ve kitap v.b. yayınları takip ederler,
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Sıralanan özelliklere istinaden profesyonellik; kurallarını kendi koyan ve koyduğu kulların geçerli olduğuna inanan, sosyal sorumluluk sahibi, bağımsız hareket etme eğiliminde ve genellikle kendi alanı ile çeşitli birimleri ortak çatıda birleştiren profesyonel bireyler olarak tanımlanabilir (Samadov 113-114).

Dolayısıyla örgüt dışı faktörlerden profesyonellik, çalışanın örgüte olan bağlılığı etkileyen unsurlardan biridir. Kişinin profesyonellik yaklaşımı, mesleki bağlılığını etki etmekte dolayısıyla örgüte olan bağlılığını etkilemektedir.

3.2.3.3. Sosyal ve Ekonomik Öğeler

Toplumsal sosyo-kültürel yapısı, bireyin davranışları üzerine etki etmektedir. İşinde başarılı çalışanların, sosyal hayatında da başarılı ve saygın olacağı varsayımı çoğu toplumda kabul gören bir olgudur. Toplumsal etkenlerin örgüte olan bağlılığa etkisi genellikle, iş etiği olarak ifade edilmektedir. Çalışanın davranışlarına ve düşüncelerine olumlu şekilde yön veren iş etiği ilkeleri, çalışanın dürüst çalışmasına, sorumluluklarını ve verilen görevleri zamanında yerine getirilmesine yardımcı olmaktadır. Sosyal öğelere yönelik ilkeler, çalışanların işini bağlı ve sadık olarak işini yapmasına olanak vermektedir. Yanı sıra, dış etken olarak sektörün içerisinde bulunduğu ekonomik durum, bağlılığa etki eden başka bir etkidir. Yapılan bir çalışmada, ekonomik kriz sebebiyle işine son verilmesinin ardından çalışanların; daha sonra çalıştıkları kurumlara, aynı dönemde işlerine devam eden çalışanlara göre daha az bağlılık duyduğu ortaya konmuştur (Varol, 2010: 28, Ergeneli ve Arı, 2005: 141, akt. O. Yılmaz 31).

3.3.Örgüte Bağlılığın Boyutları

Tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki ayrım örgüte bağlılık literatürüne iyice yerleşmiştir (bkz. Mowday ve diğerleri 1979; Reichers 1985; Salancik 1977; Sholl 1981; Staw 1977). Mowday ve diğerleri (26) iki yaklaşıma ilişkin aşağıdaki

açıklamaları sunmaktadır. Buna göre; tutumsal bağlılık, insanların örgütle olan ilişkileri hakkında düşünmeye başladıkları sürece odaklanır. Birçok açıdan bireylerin kendi değer ve hedeflerinin örgütün değerleri ve hedefleri ile ne ölçüde uyumlu olduğunu değerlendirdiği bir zihniyet yapısı olarak düşünülebilir. Davranışsal bağlılık ise bireylerin belirli bir örgüte kendini adanması ve bu sorunla nasıl başa çıktığı süreç ile ilgilidir.

Meyer ve Allen (1991)'de yaptığı çalışmada hem tutumsal hem de davranışsal yaklaşımları ve bunların tamamlayıcı ilişkilerini bir araya getirerek, bir zihniyet yapısı veya psikolojik durum (yani, çalışanın bir kuruluşla ilişkisine ilişkin duygular ve/veya inançlar) olarak örgüte bağlılık kavramını genişletmeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda, psikolojik durumun Mowday ve arkadaşları tarafından tanımlandığı gibi değer ve hedef uyumuyla sınırlı olmasının gerekmediğini savunarak, daha ziyade bunun örgüt üyeliğini sürdürme arzusunu, ihtiyacını ve/veya yükümlülüğünü yansıtabileceğini ortaya koymuşlardır. Bu göre, klasik bağlılık kavramına, sosyal psikolojik tutum tanımının kapsamına girmediğini belirterek, "bağlılık" kavramına davranışsal bağlılığı da dahil ederek; arzuyu, ihtiyacı ve kalma yükümlülüğünü kapsayacak şekilde genişletmişlerdir. Bağlılığın çok sayıda ve çeşitli tanımlarına baktığımızda; örgüte duyulan duygusal bağlılık, örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti ve örgütte kalma zorunluluğu boyutlarında üç genel temayı yansıttığı görülmektedir.

sorumluluk almak için isteklilerdir. Bu kişiler, işe karşı olumlu tutum içerisinde olup, gerektiğinde ek çaba sarf etmeye heveslidirler (Çöl & Gül, 2005: 38, Çetin 2004:95, akt. Tiriyaki 108).

Çalışanlar örgüt üyeliğinden memnuniyet duyduklarında, örgüte inandıklarında, örgüt ve yaptıkları konusunda olumlu hissettiklerinde ve örgüt için olumlu eylemlerde bulunduklarında, bağlılık ortaya çıkar. Başka bir deyişle, duygusal bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesi, özdeşleşmesi ve duygusal bağının gücünü ifade eder. Duygusal bağlılık geliştikçe, çalışan ve örgüt arasında bir "gönül bağı" oluşabilir.

Kişilik, içinde bulunulan durum gibi birçok farklı etmen duygusal bağlılığı etkilemektedir. Örneğin, çevre duyarlılığı yüksek ve çevrenin korunması konusunda somut adımlar atan bir firma, çalışanların firmaya inanmasını ve duygusal bağlılık hissetmesini isteklendirebilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar, kendilerine "birey" olarak değer ve önem veren firmalara duygusal bağlılık hissetmeye daha yatkındırlar. Bağlılığı düşük ya da örgüte bağlı olmayan çalışanları olan bir firmanın ve bu firmanın yöneticilerinin; çalışanların örgüte bağlı olmasını istemesi doğru ve gerçekçi bir yaklaşım değildir. Çalışanlarına önem veren örgütlerin, örgüt bağlılığı yüksek çalışanları; firmalarında çalışmaya ikna etme ve bu çalışanları kaybetmeme konusunda daha başarılı olma şansları daha yüksektir.

3.3.2. Devam Bağlılığı

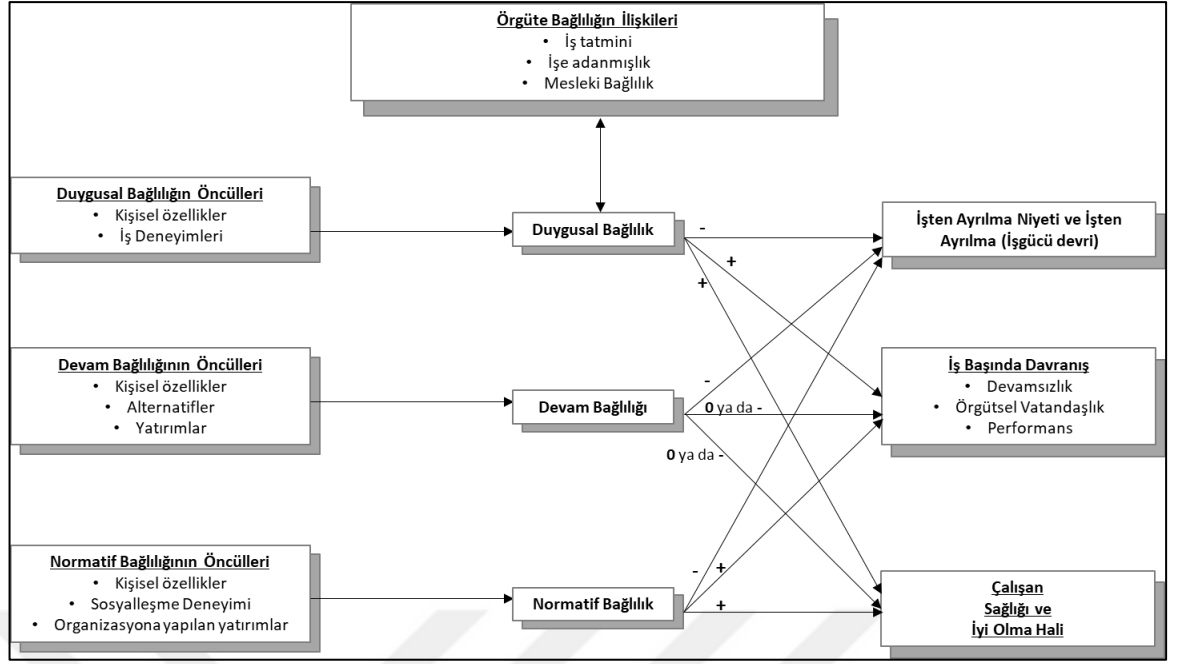
Devam bağlılığı, çalışanın kendi isteğinden ziyade bağlı olma gerekliliğine dayanan bağlılık tipidir. Çalışan örgütüne, örgütten ayrılmanın kendisine olan bedeli (kıdem, iş güvenliği, emeklilik aylığı vb. kaybı) yüksek olduğu için yani kısaca duyduğu ihtiyaç sebebiyle bağlılık hissetmektedir. Devam bağlılığında belirleyici olan temel faktör çalışanın örgütten ayrılması durumunda değerli olan kazançlarını kaybedeceğinin farkındalığıdır. Bu nedenle örgütte kendisine sunulan kazanç ve fırsatları kaybetmek istemeyen çalışanın bağlılığı ve bağlılığın gücü sadece söz konusu faktörlere dayanmaktadır.

Devamlılık bağlılığı, rasyonel bağlılık veya algılanan maliyet olarak da ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile bu bağlılık tipinde bireyin örgütteki yatırımlarının toplamında, örgütten ayrıldığında kaybedecekleri ve karşılaştırılabilir seçeneklerinin

sınırlı olması değerlendirmesi neticesinde elde ettiği sonuca istinaden, örgütte kalmaya devam etmesi olarak ifade edilmektedir (Pala 43).

3.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalması gerektiğini düşünmesi nedeniyle örgütte kalma isteğini ifade etmektedir. Wiener (1982), bir örgütte kalma zorunluluğu duygusunun örgüte girmeden önce (ailevi veya kültürel sosyalleşme) veya girişten sonra (örn. örgütsel sosyalleşme) normatif baskıların içselleştirilmesi sonucunda ortaya çıkabileceğini ileri sürmektedir. Bununla birlikte normatif bağlılığın, organizasyonun çalışana "önceden ödül" (örneğin, okul ücretini ödemek) sağladığında veya önemli maliyetlere (örneğin, iş eğitimi ile ilişkili maliyetler) katkıda bulunduğu da gelişebileceğini vurgulamıştır. Bu yatırımların örgüt tarafından tanıtılarak desteklenmesi, çalışan/örgüt ilişkilerinde dengesizlik yaratarak çalışanların, borç ödenene kadar kendilerini örgüte adanarak karşılık verme yükümlülüğünü yerine getirmesine sebep olmaktadır (Meyer ve Allen:1991, George ve Jones:2005, Tett ve Meyer:1993, akt. N. Demir 117-118). Daha sonra Meyer ve arkadaşları (2002) bağlılığın üç bileşeni ile bunların öncülleri, ilişkileri ve sonuçları olarak kabul edilen değişkenler arasındaki varsayılan bağlantılarını aşağıdaki Şekil 15'de özetlenmiştir. Kuzey Amerika'da yürütülen meta analiz çalışmalarında; örgütteki duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişkileri, bağlılık biçimleri ile bunların öncülleri, bağıntıları ve değişkenleri arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Duygusal ve devam bağlılığının varsayılan öncül değişkenlerle ilişkili olduğunu belirlenirken, normatif bağlılığın varsayılan öncül değişkenlerle ilişkisi tespit edilmemiştir. Ayrıca, üç bağlılık biçiminin (duygusal, devam ve normatif) tümünün zihinsel geri çekilme ve işten ayrılma ile negatif ilişkili olduğunu saptanmıştır. Bunun yanı sıra duygusal bağlılığın, organizasyonla ilgili (devam, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı) ve çalışanla ilgili (stres ve iş-aile çatışması) sonuçlarla en güçlü ve en olumlu korelasyona sahip olduğunu ortaya konulmuştur. Normatif bağlılığın, duygusal bağlılık kadar güçlü olmasa da arzu edilen sonuçlarla da ilişkili olduğunu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı ise bu sonuçlarla ilgisiz veya olumsuz yönde ilişkili olduğunu tespit edilmiştir (20-21).



Şekil 15: Meyer ve Allen'in Üç Bileşenli Örgütsel (Örgüte) Bağlılık Modeli'nin Öncülleri, İlişkileri ve Sonuçları

Kaynak: (Meyer et al. 22)'den uyarlanmıştır.

Yukarıda detaylı olarak ele alındığı üzere üç boyuttaki bağlılık ile, çalışanlar örgütte kalmaya devam etme eğilimindedir. Devam bağlılığında kalma güdüsü “kişinin isteğine”, devam bağlılığında “gereksinme”, normatif bağlılıkta ise “yükümlülüğe” dayanmaktadır.

3.4.Örgüte Bağlılık Sınıflandırmaları

Literatürde örgüte bağlılığın incelenmesinde iki farklı yaklaşım ön plana çıktığı görülmektedir. Bu yaklaşımlardan biri, örgüte bağlılığı tutumsal ve davranışsal açıdan incelerken, diğeri ise örgüte bağlılığı tek ve çok boyutlu açılardan ele almaktadır. Tutumsal yaklaşıma göre örgüte bağlılık, çalışanın ile örgüt arasındaki bağın niteliğini ve kalitesini yansıtan bir tutum olarak ele almaktadır. Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşü ortaya konulmuştur. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyi örgüte bağlayan çalışma ortamının değerlendirilmesi ile ortaya çıkan duygusal bir tepki olarak ifade edilmektedir (Liou ve Nyhan, 1994:100, Oliver, 1990:19, Cengiz, 2001:19, akt. Güçlü 7-8).

Davranışsal yaklaşımda, örgüte bağlılık çalışanın sadece örgüte değil, kendi faaliyet ve davranışlarına bağlılık duygusu geliştirdikleri bir süreç olarak ifade edilmektedir (Oliver 20). Davranışsal yaklaşıma göre örgüte bağlılığı inceleyen araştırmacılar, öncelikli olarak çalışan davranışlarını, tekrar edilme eğilimi olan bu davranışların tutuma olan etkisini ele almışlardır. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar ayrıca, çalışanların davranışlarının temelinde yatan koşulların incelenerek sebeplerinin ortaya konulmasına katkı sağlamışlardır (Meyer & Allen 61).

Bu çalışmada, örgüte bağlılık yaklaşımlarının incelenmesi esnasında tutumsal ya da davranışsal olarak bir sınıflama yapılmayacak, bu alanda önemli çalışmalar ortaya koyan araştırmacıların sınıflandırmaları ve detayları ele alınacaktır.

3.4.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgüte bağlılıkla ilgili çalışma yapan ilk kişilerden biridir. Çalışmasında Etzioni örgüte bağlılığı 3 başlıkta ele almıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- 1- *Ahlâki bağlılık*: Çalışanın, örgütün hedefleri, amaçları, değerleri ve normları bütünüyle kabul ederek içselleştirerek benimsemesiyle oraya çıkar. Çalışanlar, örgütlerinin toplum için fayda sağladığını ya da faydalı olmak için çaba gösterdiğini gördükçe örgütlerine bağlılık seviyesi artar.
- 2- *Hesapçı bağlılık*: Çalışan ile örgüt arasında, karşılıklı almak ve vermek üzerine dayalı bir nevi alışverişin var olmasıdır. Çalışanlar, örgütlerine katkı sağlarken bu katkının onlara getireceği ödül ve faydalar sebebiyle örgüte bağlanmaktadır.
- 3- *Yabancılaştırıcı bağlılık*: Çalışanların davranışlarının sınırlandırıldığında ortaya çıkan ve çalışanın örgüte yabancılaştığı durumdur. Çalışan psikolojik olarak örgüte bağlılık duymasa da örgüte olan üyeliğini devam ettirme eğilimindedir.

Ahlâki bağlılıkta, örgütün topluma fayda sağlaması amacının çalışanın bu çabaları benimseyerek örgütle ilgili olumlu duygular geliştirmesidir. Hesapçı bağlılığın odağında karşılıklı alışveriş vardır. Çalışan katkıları karşısında elde edeceği fayda ve ödüllere odaklanmaktadır. Bu bağlılıkta örgüte bağlılığın yoğunluğu azdır (Balay:2000, Güney:2001, Varoğlu:1993; akt. Bayram 130).

3.4.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986), örgüte bağlılığı kişinin örgütüne karşı beslediği hisler, psikolojik bağlantı olarak ifade ederek, bağlılığı 3 başlıkta ele almıştır, bunlar:

1. *Uyum bağlılığı*: Bu bağlılık tipinde, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusu olup, bağlılık; paylaşılan değerler için değil, belli ödülleri elde etme amacıyla ortaya çıkar.
2. *Özdeşleşme bağlılığı*: Özdeşleşme bağlılığında, birey örgütün bir üyesi olmaktan gurur duymakta olup, bağlılık; diğerleriyle doyum içinde bir ilişki kurma veya ilişkiyi devam ettirme ile ortaya çıkmaktadır.
3. *İçselleştirme bağlılığı*: Bu boyuta kişinin tutum ve davranışları, kişinin tutum, değer ve düşünce yapısının örgütteki diğer uyumlu olduğunda ortaya çıkar. İçselleştirme, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki tam uyumla ilgilidir.

Çalışanın örgüte bağlılığı, yukarıda belirtilen üç bağımsıza göre belirlenmektedir. Uyum bağlılığında, açık ve kesin olarak sınırlandırılmış dışsal ödüller sebebiyle bağlılık varken, özdeşleşme bağlılığında olumlu ve yakın ilişkiye dayalı olan bir bağlılık mevcuttur. İçselleştirme bağlılığı ise, örgütsel ve bireysel değerler arasındaki uyum temeli üzerine oluşmaktadır (O'Reilly & Chatman 494).

3.4.1.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977)'a göre örgüte bağlılığın ana odağı ödül ya da ödül sistemidir. Çalışanın örgüte bağlı olması için ödüllere bağlıdır. Çalışanların davranışları hem iç hem de dış ödüllere dayanmaktadır. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir (Balay).

3.4.1.4. Porter, Mowday ve Steers Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers, örgüte bağlılık kavramını, tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı açıdan belirtmişlerdir. Örgüte bağlılık, “bireyin örgütle özdeşleşmesi” veya “örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının bütünleşmesi” olarak açıklanabilir. Mowday, Porter ve Steers örgüte bağlılık kavramını ele alırken bireyin örgüte karşı olan tutumları üzerine odaklandıklarını ifade ederek, örgüte bağlılığı tutumsal bağlılık ile eş anlamlı bir biçimde ele almışlardır. Bireyin sahip olduğu bağlılık tutumu, bireyde

bağlılık davranışlarını güçlendirir; bağlılık davranışları da bağlılık tutumunu güçlendirmektedir. Bu nedenle, örgüte bağlılığın sınıflandırılmasında tutum ve davranış arasındaki bu karşılıklı ilişkiden dolayı bir ayırmda bulunulmamış, sadece tutum bağlılığını temel aldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre, örgüte bağlılık; bireyin örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir şekilde inanması ve bunları kabul etmesi, örgüt yararına fazladan çaba harcamaya istekliliği ve örgütte çalışmaya devam etmek için istek duymasıdır. Porter ve arkadaşları (1979) örgüte bağlılığı üç ilgili faktör olduğunu belirtmiş ve bunların;

- a. Organizasyonun hedef ve değerlerine güçlü bir inanç ve bunların kabulü,
- b. Organizasyon adına kayda değer çaba gösterme isteği,
- c. Örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek,

olduğunu ortaya koymuşlardır (Porter et al. 1982:26-27). Bu üç faktör, örgüte bağlılığı belirleyen temel faktörlerdir. Dolayısıyla örgüte bağlılık için bireyin sadece örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir şekilde inanması ve kabul etmesi yeterli olmayıp, çalışanların örgüt yararına fazladan gayret göstermeye hevesli ve örgütte çalışmaya devam etmeyi güçlü bir şekilde arzulaması gereklidir.

3.4.1.5. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener oluşturduğu kuramsal bir model ile, araçsal bağlılık ve örgüte bağlılık boyutlarını temel almıştır. Buna göre araçsal bağlılık; kişinin kendi ilgili çıkarlarını (kendi yararına yönelik hesap yaptığı) ön planda tuttuğunu belirtirken, örgüte bağlılık boyunda ise; kişinin içselleştiği inançlar doğrultusunda, örgütün amaç ve çıkarı için davranması ve örgüte bağlılık duymasını ifade etmektedir (Eren & Bal 46).

Wiener bağlılığı, bireyin içselleşmiş normatif baskıları ile örgütsel hedef ve çıkarları karşılayacak şekilde sergilenen davranışlarının toplamı olduğunu ifade ederek, bağlılık sergileyen çalışanın kurumun sergilediği tutumların doğru ve ahlaki olarak değerlendirmesinden dolayı bireysel olarak özveride bulunabileceğini ortaya koymuştur. Çalışma, davranışsal karar verici olarak normatif ve araçsal bağlılık ayırma odaklanmakta; araçsal bağlılık genel olarak çalışanın kendisiyle ilgili ilgi ve çıkarlarına odaklanırken, normatif bağlılık ise değer ve ahlaki temellerin esas alan motivasyonu temel almaktadır (Wiener, 1982: 421, Singh vd., 2008: 61, Balay, 2000: 16, akt. O. Yılmaz 38).

3.4.1.6. Kanter'in Sınıflandırması

Tutumsal bağlılıkla ilgili en bilenen yaklaşımlardan birisi, Kanter'in sınıflandırmasıdır. Kanter'e (1968) göre örgüte bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye hevesli olması ve bu istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini bir araya getirme arzu ve çabası olarak tanımlanabilir.

Kanter, bireylerin farklı davranışsal ihtiyaçlarından etkilenebileceği yaklaşımıyla örgüte bağlılığın farklı türlere ayrılabilirliğini belirtmiş ve buna göre; devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç farklı türde örgüte bağlılık olabileceğini ifade etmiştir. Buna göre, devam bağlılığı, çalışanın kendini örgütün devam etmesine adanması olarak belirtilirken; birlik bağlılığı ise, örgütte grup birleşmesinin değerini artıracak biçimde; çalışanın önceki sosyal bağlarını geride bırakarak, örgütte yeni sosyal ilişkiler inşa etmesi neticesinde meydana gelmektedir. Ve son olarak kontrol bağlılığı'nda ise, çalışan davranışlarını arzu edilen biçimde şekillendirilerek çalışanın örgüt normlarına içten bağlı olması olarak ifade edilmektedir. Çalışanların, örgüt normlarına ve değerlerini temsil ettiklerini düşünerek, buna uygun davranışlarda bulunmaları neticesinde kontrol bağlılığı oluşmaktadır (499).

3.4.1.7. Meyer ve Allen Sınıflandırması

Meyer ve Allen (1991)'in örgüte bağlılığı 3 boyutta sınıflandırmış olup sırasıyla duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak ele almıştır.

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmasını, çalışanın örgütle özdeşleşerek örgüte katkı ve katılımda bulunmasıdır. Çalışanlar kuvvetli bir duygusal bağlılığa sahip olup, kendi *istedikleri* için örgütte çalışmaya devam ederler.

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin hesaba katarak bu maliyetin farkında olmasıdır. Çalışanlar örgütte kalmaya *ihtiyaç* duydukları için örgütte çalışmaya devam ederler.

Normatif bağlılık, çalışanlar örgütte kalmaya ve bulunduğu işte çalışmaya devam etmeye *zorunludur*. Çalışanlar örgütte kalmaya *zorunlu* oldukları için örgütte çalışmaya devam etmesi olarak ifade edilir (61-67).

Meyer ve Allen'in bahsedilen örgüte bağlılık boyutları 3.3'üncü bölümde Örgütsel (Örgüte) Bağlılık sınıflandırmaları başlığı altında detaylı olarak ele alınmıştır.

3.5.Örgüte Bağlılığın Ölçülmesi

Örgüte bağlılığın ölçülmesi amacıyla, çok sayıda ölçek geliştirilmiştir. Bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında, Meyer ve Allen'in üç bileşenli örgüte bağlılık ölçeği, diğer araştırmacılar tarafından en fazla kullanılan ölçektir (Baysal & Paksoy 7).

Bunun yanı sıra Örgütsel Bağlılık Anketi (OCQ), Porter ve meslektaşları tarafından geliştirilmiş olup farklı organizasyonlardaki 2563 çalışan arasında yapılan çalışmaya dayanarak tatmin edici güvenilirlik ve iç tutarlılık sonuçları elde edilmiştir. Öte yandan örgüte bağlılığın ölçümüne ilişkin gelecekteki olası ihtiyaçlara gözden geçirilmektedir (Porter et al. 224). Yanı sıra Örgütsel Bağlılık Anketi 1980'lerden beri kullanılmakta olup aşağıda sıralanan 15 ifadeden oluşmaktadır (N. Demir 119):

- Çalıştığım şirketin başarısı için benden beklenilenden daha fazlasını yapmaya hazırım.
- Arkadaşlarıma, her zaman, çalıştığım örgütün ne kadar büyük bir işletme olduğunu söylüyorum.
- Çalıştığım şirkete karşı çok az bağlılık hissediyorum.
- İşyerinde çalışmaya devam etmek için, bana verilen her türlü iş görevini kabul ederim.
- İşyerinin ve benim sahip olduğumuz değerler/doğrular birbirine çok yakındır.
- Bu şirketin bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.
- Aynı iş olduğu sürece, başka bir işyeri için de çalışabilirim.
- İş performansımın en iyisini yapmam konusunda çalıştığım işyeri beni motive etmektedir.
- İş ortamındaki en küçük değişiklik benim işimi bırakmama neden olurdu.
- Çalışmak için bu şirketi seçtiğimden son derece mutluyum.
- Bu işyerinde çakılıp kalmak bana fazla bir şey kazandırmaz.
- İşyerinin çalışanlarına yönelik politikalarını kabullenmekte zorlanıyorum.
- Şirketin kaderi beni ciddi olarak ilgilendiriyor.
- Burası benzerleri arasında benim için çalışılabilecek en iyi iş yeri.
- Bu iş yerinde çalışma kararım, benim için verilmiş yanlış bir karardır.

Yukarıda belirtildiği üzere diğer araştırmacılar tarafından en fazla kullanılan ölçek olması sebebiyle, bu çalışmanın alan araştırmasında Meyer ve Allen'in üç bileşenli örgüte bağlılık ölçeğinin, kullanılması planlanmıştır.

Bu bölümde örgütsel (örgüte) bağlılık, örgüte bağlılığı etkileyen faktörler, bağlılığın boyutları ve örgüte bağlılık sınıflandırılmaları ile ilgili alanyazısı literatür çerçevesinde ele alınmıştır. Dördüncü bölümde, iş tatmini başlığı detaylı olarak ele alınarak, sanal organizasyonlarda iş tatminine yönelik alanyazın taraması aktarılabacaktır.



4. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

İş tatmini, bireyin işi ve iş koşullarıyla ilgili duyduğu memnuniyeti ifade etmekle birlikte, bu memnuniyetin bileşenleri, etmenleri ve nasıl arttırılacağına dair bilimsel alanda birçok çalışma yapılmıştır. Çalışanların iş tatmini düzeyleri; iş yerindeki performanslarını, bağlılıklarını ve örgütün verimliliği etkileyen belirleyici bir faktördür. İş tatmini, iş dünyasındaki işgücü yönetimi ve örgüt yönetimi açısından kritik bir öneme sahip olmakla birlikte, her geçen gün daha da kritik hale gelmektedir. Bu bağlamda, iş tatmininin literatür çerçevesinde ele alınarak, bu çalışmaya dahil edilmesine karar verilmiştir. Bu çalışmanın amacı, iş tatmininin alan yazısını taranarak ve araştırmada iş tatmini, örgüt kültürü ve örgüte bağlılık etkileşimin incelenmesi amaçlanmıştır. Örgüt kültürünün ve bireylerin işlerine ve örgütlerine olan bağlılıklarının, iş tatminini nasıl etkilediğini ortaya koyarak hem çalışanların hem de işverenlerin iş sonuçlarını ve örgütsel başarıyı arttırmalarına yardımcı olabilmesi hedeflenmiştir.

Bu bölümünde, iş tatmininin tanımı, önemi ve etkileyen faktörler genel olarak incelenecek ve bu konunun önemli araştırma sorularını ve hipotezleri açıklayacak bir temel oluşturulacaktır. Ayrıca, iş tatmininin birey ve örgüt düzeyindeki etkileşimlerini anlamak için literatürdeki temel yaklaşımlar ve bulgular da tartışılacaktır.

4.1.İş Tatminin Tanımı ve Önemi

Cranny, Smith ve diğerleri (1992) iş tatmininin, bir çalışanın gerçekte ne almak istediğine kıyasla ne aldığına dair farklılıklara karşı verdiği bilişsel ve duygusal tepkilerin bir bileşimi olduğu sonucuna varmıştır (Hellman 678).

İş tatmini, iş görenlerin yaptıkları işlere, çalışma ortamına veya iş arkadaşlarına karşı sahip oldukları duygu, düşünce, tutum ve davranışlarının sonucu olarak ortaya çıkan reaksiyondur (Yelboğa 172).

İş tatmini çalışmalarının temelinde motive etme ile ilgili yapılan çalışmalar vardır. Bireylerin motivasyonuna/güdülenmesine, tatmin duygularının yönelik ilk sonuçlar,

temelini Frederick Winslow Taylor'un ve Henry Fayol'un 1900'lü yılların hemen başında ortaya çıkardığı bilimsel çalışmalardan oluştuğu görülmektedir. Taylor, çalışanların ekonomik faktörlere bağlı olarak motive olduklarını söyler. Elton Mayo, Chigaco Western Elektrik firmasında yapmış olduğu Hawthorne araştırmaları ile ekonomik faktörler, insan davranışlarının toplumsal etkisi üzerinde duran yöneticilerin davranışları ve iş arkadaşlarıyla uyumlu ilişkilerin çalışanları pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İş tatmini genel olarak insan kaynakları uygulamalarında kullanılan bir kavramdır. İş tatmini örgüt içerisinde kişilerin iş üzerindeki tutumları şeklinde tanımlanır (Peltier, Schibrowsky ve Nill:2013, Sotirop ve Dimitris:2011, akt. Ender 37).

Çalışanların iş tatmin seviyesine göre işlerinden memnuniyet dereceleri değişecektir. Çalışanlar için mutluluk kaynağı olarak gösterilen ve organizasyonlar için artan verimliliğin bir göstergesi olan iş tatmininin üç önemli temel noktası vardır, bunlar (Şimşir & Seyran 26):

- İş tatmini çalışanların yaklaşımları, tavır ve tarzları ve davranışlarından gözlemlenebilir. İş tatmini sebebiyle oluşan verim farkının ölçülmesi, iş tatmininin nicel olmaması sebebiyle ölçmesi mümkün değildir. İş tatmini, iş durumuna verilen duygusal cevap olarak ifade edilebilir.
- İş tatmini beklentilerle ilgilidir. Çalışan, ortaya koyduğu efor ve işin karşılığını bekler. Çalışanın yaptığı iş karşısında elde ettiği maddi ve manevi ödül beklentisinin altında ise iş tatmini düşer.
- İş tatmini bunlar işin yapısı, ücret kariyer, organizasyon yapısı, çalışma koşulları vb. faktörlerinin ortaya çıkarttığı duygu ve düşüncelerdir.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak iş tatminin, çalışanın işine dair beslediği olumlu duygular toplamı ve işinden duyduğu genel memnuniyet olarak ifade edilmektedir.

4.2.İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Hellman(1997)'ın yaptığı araştırmaya göre iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, iş tatminindeki her bir azalma biriminin, işten ayrılma niyetinde yaklaşık olarak bir buçuk standart sapma artışını yansıttığını göstermektedir (685). İş tatminini etkileyen unsurlar Tablo 13'te detaylı olarak ele alınmıştır.

Tablo 13: İş Tatminini Etkileyen Unsurlar

Smith vd. (1969)'ne göre Luthans (2011:141)	• İşin kendisi • Ücret • Terfi fırsatları • Yönetimin tutumu • Çalışma arkadaşları
Gruneberg (1979:55)	• Ücret • İş güvencesi • Çalışma arkadaşları • Yönetimin tutumu • Kararlara katılım • Rol çatışması ve rol belirsizliği • Örgüt yapısı • Örgüt iklimi
Mullins (2005:704)	• Kişisel özellikler • Sosyal unsurlar • Kültürel unsurlar • Örgütsel unsurlar • Çevresel unsurlar
Burrow vd. (2008:304)	• Kişisel özellikler • Yönetimin tutumu • İşin kendisi • Bireysel ihtiyaçlar • Çalışma arkadaşları
Daft ve Marcic (2009:376)	• Kişi iş uyumu • Kişinin ilgi alanları • Çalışma Şartları • Ücret ve ödüller • Çalışma arkadaşları • Yönetimin tutumu
Luthans (2011:142-143)	• İşin kendisi • Ücret ve ödüller • Terfi imkânları • Yönetimin tutumu • Çalışma arkadaşları • Çalışma Şartları
Spector (2012:223)	• Çevresel unsurlar • Kişisel unsurlar
George ve Jones (2012:76)	• Kişisel özellikler • İş ortamı • Sosyal Çevre • Kişinin işle ilgili değerleri

Kaynak: (Katı 64)'den uyarlanmıştır.

Kişilerin yaşama bakış açıları iş tatmininden etkilenmektedir. İş tatmin yüksek çalışanlar, iş arkadaşlarıyla yardımlaşma, kişisel güven, uyum ve iş birliği konularında daha çok yatkın olmakla beraber verimlilikleri daha yüksektir (Özgünay 42).

4.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel özelliklerin iş tatminini etkilediği, yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Çok sayıda bireysel özellik ve kişisel değişken iş tatminini karmaşık ve farklı şekilde etkilemektedir. İş tatmini ilişkisinde, kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet ve medeni durum, eğitim ve çocuk sahibi olma gibi bireysel özellikler araştırmalarda incelenerek, bulgular aşağıdaki gibi ortaya konulmuştur.

4.2.1.1. Yaş

Herzberg, yaş ile iş tatmini arasındaki bağı U şeklinde bir eğri ile tanımlar. İş hayatına erken başlayan çalışanlarda iş tatmin düzeyleri yüksek olurken, 30 yaşına doğru tatmin düzeyleri ve yaş ilerlemesi ile çalışma yaşamının sonuna doğru tekrar yükselmektedir. Fakat bu ilişkinin araştırmanın yapıldığı nesil için geçerli olduğu da belirtilmiştir (N. Demir 127).

4.2.1.2. Kişilik Özellikleri

İş tatmini ile *kişilik* özellikleri arasında ilişki olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Sinirli yapıda olup, çevresine uyum sağlamakta zorlanan bireylerde daha sık iş doyumsuzluğu gözlemlenmektedir. Bu kişilik yapısındaki bireylerin, başkalarıyla rahat şekilde ilişki kuramadığı ve yaşama bakış açılarının olumsuz olduğu ortaya konmuştur. Yanı sıra, diğer bir bakış açısıyla, özel hayatında mutlu olmayan bu kişilik tipindeki bireylerin, mutluluğu çalıştıkları işyerinde arayacağı varsayımdır. Ancak yapılan araştırmalarda, bu varsayımı destekleyen bir çalışma ortaya konulmamıştır.

4.2.1.3. Cinsiyet

İş tatmini ile *cinsiyet* arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırmaların birbiri arasında bir uyum olmadığı görülmektedir. İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırmalarda kadın ve erkekler için ortaya çıkan iş tatmini farklılığının başka

faktörlerle de ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile alakadar olarak yapılan farklı bir araştırmada, çalışan erkek ve kadınların iş tatmin düzeylerindeki farklılığın istatistiksel olarak pek anlamlı olmadığı görülmüştür (İncir, 1990: 45-46, akt. Ender 42).

Weaver (1978)'de yaptığı çalışmadan sunulan kanıtlar, iş tatminini etkileyen bazı faktörlerin, diğer birçok değişkenin etkisi sabit tutulduğunda, erkek ve kadın çalışanlar üzerinde oldukça benzer etkilere sahip olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, araştırmacıların iş tatmini ile bu çalışmaya dahil edilen belirleyiciler arasındaki işlevsel ilişkileri araştırırken cinsiyet ayrımı yapmasına gerek yoktur; yönetimler, erkek ve kadın işçilerin, bu belirleyicilerle ilgili çalışma koşullarındaki değişikliklerden morallerinin etkilenme şekli açısından farklılık göstermesini de beklememelidir. Bununla birlikte, belirli bir durumda, eğer cinsiyetler, farklı ücretler veya prestij gibi iş tatmininin toplumsal normlar gibi diğer belirleyicilerinden eşit şekilde etkilenmiyorsa veya iş tatmini ile bunlar arasında farklı şekilde etkileniyorsa ediyorsa farklılık beklenebilir (270-271).

4.2.1.4. Medeni Durum

Yapılan araştırmalarda, *medeni durumun* iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ortaya konmuştur. Buna göre evli çalışanların iş tatmininin, bekar çalışanlara kıyasla daha yüksek seviyede olduğunu göstermiştir. Yanı sıra, bekar çalışanların tatmin düzeyinin, evlendikleri zaman arttığına dair bulgular saptanmıştır. Bunun önemli bir nedeninin, evli çalışanların sahip oldukları sorumluluklar sebebiyle maddi ödüllere daha fazla önem vermesi olarak ifade edilebilir

(Khaleque & Rahman, Martin, Curran & Stanworth, akt. İnce 24).

4.2.1.5. Çocuk sahibi olma

Herzberg'e göre *çocuk sahibi olmanın* iş tatmini etkisinde, az ve tutarsız bir etki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca yapılan bazı araştırmalarda, okul çağı öncesi çocuk sahibi olan kadın çalışanların, daha düşük seviyede iş tatminine sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Öte yandan bazı araştırmalarda bebek sahibi olmanın özellikle erkek çalışanların tatmin düzeyine olumsuz etkide bulunduğu saptanmıştır. Araştırma

sonuçlarına göre çalışanın sahip olduğu çocuk sayısı özellikle kadın çalışanlarda iç tatmininin olumsuz yönde etkilendiği ortaya çıkmaktadır (İnce 25).

4.2.1.6. Eğitim Durumu

Eğitimle iş tatmini arasındaki ilişki tek yönlü olarak olumlu ya da olumsuz olmayıp hem olumlu hem de olumsuz bir ilişki niteliğindedir. Eğitim seviyesi yüksek olanlar, daha tatmin edici ve iyi koşullarda iş bulabildikleri için işlerinden daha fazla tatmin olmakta, böylece iş tatmininde eğitimin dolaylı ve olumlu bir etkisi olmaktadır. Eğitimin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi ise, çalışanların beklentileri eğitim düzeyi arttıkça daha fazla artma eğilimi göstermelerinden ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısına göre çalışanlar yaptıkları işin karşılığında aldıklarından daha fazla beklentiye sahiptir. Bu nedenle Batı toplumlarında genellikle daha iyi bir hayatın anahtarı olarak görülen eğitimin beklentileri arttırarak kişinin mutluluğu için zararlı olabileceği söylenmektedir (N. Demir 131).

Bunların yanında iş görenlerin iş tatmin düzeylerini etkileyen bireysel faktörlerden *statü, eğitim seviyesi, cinsiyet, çalışanların işte kalma sürelerinin uzunluğu, medeni durumları* gibi faktörlerin çalışmaların sonucunda anlamlı olmadığı görülmektedir (Kirel 133).

4.2.2. Çevresel Faktörler

İş tatminini, bireysel faktörlerin yanı sıra çevresel faktörler de etkilemektedir. Aşağıda detaylı olarak ele alınacak çevresel faktörler; mesleki, örgütsel ya da sosyal ilişkiler gibi birçok değişkenle ilişkili olarak iş tatmini etkileyebilmektedir. Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler karmaşık ve kişiseldir, bu nedenle her çalışanın öncelikleri farklı olabilmektedir. İş ve örgüt ile ilgili olarak çeşitli faktörler iş tatminini farklı yönlerden etkilemektedir. Bu konuda yapılan araştırma ve çalışmalarda en çok üzerinde durulan faktörler detaylı olarak ele alınmıştır.

4.2.2.1. İşin İçeriği

Yapılan araştırmalara göre *işin içeriği* iş tatminini etkileyen etmenler arasındadır. Buna göre *işin içeriği* farklılaştıkça ve işin monotonluğu azaldıkça iş tatmini artar. Bunun yanı sıra uzmanlığın artmasından doğan tek düzelik, işin sürekli

tekrarlanmasından doğabilecek monotonluğun iş tatminliğine yol açtığına dair bulgular ortaya konmuştur. Buna karşılık bazı çalışanlar, basit işleri monoton bulmazken bazıları için çok tekrarlı işler can sıkıcı olmak yerine motive edici olabileceği ortaya konmuştur. Bu sebeple, bireylerin algılaması ve duygusal tepkilerine bağlı olarak, monotonluk ve kişinin can sıkıntısı algısı değişebilir. İşteki performans; donanımlı ofisten ya da çalışma ortamının sıcaklığından olmayıp, iş tanımında belirlenen temel görevden ve bu göreve ilişkin olumlu tutumlar üreten tüm içsel duygular sebebiyle artabilir. İşteki artan, sürekli performans, tam donanımlı ofisten ya da çalışma ortamının sıcaklığından değil, iş tanımında belirlenen temel görevden ve bu göreve ilişkin olumlu tutumlar üreten tüm içsel duygulardan kaynaklanmaktadır. Her ne kadar kişinin kişisel yaşamının yönleri ve işteki iş dışı faktörler çalışanın davranışını ve nihayetinde memnuniyetini etkilese de tatmini ve Maslow'un daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını ortaya çıkaran işin kendisidir. Yönetim açısından bu, bir çalışanın performansının istikrarlı bir şekilde düşmesinin, yönetimin sağladığı ayrıcalıkların veya yaptırımların eksikliğinden kaynaklanmadığı anlamına gelir. Bunun yerine, çalışanın görevi, işi yapmaktan her gün elde edilen tatminin bekleneceği şekilde değiştirilmelidir (Tietjen ve Myers, a.g.e., 231; akt. İnce 25).

4.2.2.2. İşin Özellikleri

İşin özellikleri ile ilgili en yaygın sınıflandırma Hackman ve Oldham'ın “iş özellikleri modeli”dir. Motivasyon, performans, iş tatmini, işe devamsızlık ve iş gücü devrini etkileyen modelin beş temel boyutu olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar:

- Beceri çeşitliliği
- İşin kimliği
- İşin önemi
- Özerklik (otonomi) ve
- İş ile ilgili geri besleme (feedback)dir.

Bu 5 boyut hem örgüt hem de çalışanın iş tatmini etkisi açısından oldukça önemlidir. Çalışanın; anlamlı bir iş yaptığını, çalıştığına değer bir işi olduğunu, sorumluluk ve inisiyatif sahibi olduğunu, yaptığı işin etkisini ya da başarı seviyesinin bildiğini

düşünmesi, iş tatmininde etkilidir. Bu etmenler iş tatmini açısından hem çalışan hem de firma için büyük rol oynamaktadır.

1980’li yılların başlarında Brass’ın iş özellikleri ve tatmin ilişkisini araştırdığı çalışmasında, yukardaki 5 değişkene ilave olarak iki değişken daha eklemiş olup bunlar; *görev desteği* ve araçlardan alınan *geri beslemedir*. Görev desteği, çalışanın birlikte çalıştığı ya da çalışması gerekli kişileri ifade eder. Bu kişiler; iş arkadaşlar, tedarikçiler, denetçiler, müşteriler, iş ortakları vb. olabilir. Bu kişilerin, kişinin görevini yaparken kişiye ne kadar destek, yardım ve iş birliği sağladığını belirtir. Araçlardan alınan geri besleme ise işin performansı ile ilgili olup çalışanın birlikte çalıştığı ya da çalışması gerekli kişilerden aldığı geri bildirimi ifade eder. Bulgular, çalışanın birlikte çalıştığı ya da çalışması gerekli kişilerden alınan geri beslemenin dışındaki tüm iş karakteristiklerinin tatmin ve performans ölçümleri ile olumlu yönde ve önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Brass:1981; Whittington et al. 2004, N. Demir: 2005).

4.2.2.3. Yönetim tarzı ve liderlik

Yönetim tarzı ve liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatmininde önemlidir. Pelz’e göre astların algıları, yöneticinin astlarının iş tatmininde en etkili etmendir. Pelt araştırmasında; kendilerine karışmayan yönetim tarzı, vasıfsız çalışanları memnun ederken, sıkı ilişkiye dayalı yönetim tarzına, belirli bir beceriyi kullanan beyaz yakalı çalışanların önem verdiklerini tespit etmiştir. Bunun yanı sıra göreve/işe yönelik yönetici tipinden ziyade, insana yönelik yönetici tipinin daha yüksek iş tatminine neden olmaktadır. Astlar göreve dönük yöneticileri, çalışma amaçlarına ulaşmada yardım eden; yükselme, ücret artışı ve benzer performansa ilişkin ödüllere ulaşmaya yardımcı olarak algılandıkça, insana dönük yöneticileri ise samimi ilişkiler kuran, çalışanlarının kişisel sorunlarına eğilen ve çalışanlarının kişisel ilgilerini farkında olarak algılamaktadır. Bu farklı algılama, çalışanların iş tatminini etkilemektedir (İnce 26).

4.2.2.4. Ücret

Ücret; bir işte çalışanların yaptığı iş karşılığı aldıkları para ve benzeri maddi değerler olarak ifade edilebilir. Alım gücünün gün geçtikçe düşmesi ve ihtiyaçların artması

ücret faktörünün önemini arttırmaktadır. Ücret belirlenirken gerekli en önemli konu işin tam anlamıyla karşılığının verilmesidir. Adil bir ücret politikası uygulanarak, iş ve ücretin birbirine eşit olması ya da paralel olması önemlidir. (Şimşir & Seyhan 28)

4.2.2.5. Terfi İmkanları

İşinde başarılı olan çalışanlar yükselme beklentisi içine girer. Kariyer fırsatlarının ve yükselme yollarının işyeri içinde belirsiz olmaması, adil ve şeffaf bir terfi sürecinin varlığı iş yaşamında olumlu ve güvenli bir ortam oluşturacaktır. (Şimşir & Seyhan 29)

4.2.2.6. Gelişme İmkanları

İşletmenin çalışana sunduğu eğitim ya da kendini geliştirme imkanları ilerleme için bir araç olmakla beraber iş tatmini için önemli bir unsurdur. Çalışanlar gerek mesleki gerekse kişisel anlamda kendilerini sürekli olarak geliştirme isteği taşır. Bunun temel nedeni, kariyerlerinde ilerleyebilmektir. Başka deyişle. Bu nedenle işletmenin sahip olduğu gelişme imkanları da çalışan için ayrı bir tatmin kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır (İnce 31-32).

4.2.2.7. İş Arkadaşlarıyla İlişkiler

Arkadaş ilişkileri iyi, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun çalışanların tatmini üzerinde orta seviyede bir etkisi ortaya konmuştur. Dolayısıyla, grubun yapısı ya da doğası da iş tatmininde önemli bir unsurdur. Kişinin dahil olduğu grup çalışana katkı, rahatlık, tavsiye ve iş konusunda çeşitli desteklerde bulunuyorsa böylesi bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Kişi işini sevmese bile, arkadaşları sebebiyle işinden memnuniyet duymaktadır. (Özgünay 44)

4.2.2.8. Takdir Edilme

Çalışan yaptığı işin karşılığı olarak maddi kazanıcın yansısı takdir edilme beklentisi içindedir. Korman'a göre üç çeşit takdir isteği bulunmakta olup ve söz konusu istekler tamamen kişinin kendine olan güveni ve yapmakta olduğu işle ilgili kabiliyetine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

1. Kronik kendini takdir isteği: Kişilik yapısına bağlı olup, her durumda kendisine olan ihtiyacı hissettirilme isteği ve beklentisidir.

2. Görevle özel olarak ilişkili olan kendini takdir ihtiyacı: Kişinin belirli bir işe karşı yeterliliğini hissetmesi olup daha çok geçmişteki aynı veya benzeri iş tecrübelerinden kazanılmış duyguya istinaden ortaya çıkan takdir beklentisidir.

3. Çevrenin etkisi ile oluşmuş kendini takdir ihtiyacı: Çevredeki diğer kişilerin beklentileri sonucu ile oluşan takdir ihtiyacı ve beklentisidir (Arnold & Feldman, 1986, akt. İnce, 2003:29)

Takdir beklentisi, ihtiyaçları doğrultusunda karşılanan çalışanların iş tatmininin olumlu yönde etkilenmesi beklenmektedir.

4.2.2.9. Statü

Çalışanın örgüt hiyerarşisi içindeki yeri, mesleğinin sağlamış olduğu prestij ifadesi olan statüsü, iş ve iş dışı yaşam alanı üzerinde etkili olan önemli etkenlerdir. Yapılan çalışmalarda statü ile iş tatmini arasında çok güçlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yöneticiler ile yapılan birçok çalışmanın sonucuna göre üst yönetimde olan kişilerin iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Uyargil).

4.2.2.10. Stres

İşin stresi iş tatminini etkileyen unsurlardan biridir. Bu doğrultuda iş stresi ile iş tatmini ilişkisini inceleyen çeşitli araştırmalar her iki kavram arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre stres arttıkça tatmin düzeyinde azalma oluşmaktadır (Richardsen & Burke 302).

4.2.2.11. Monotonlaşma ve Yeni Teknolojilerin Kullanımı

Özellikle sanayi işletmelerinde, işçinin yaptığı işin bütün içerisinde çok küçük bir yer tutması sonucu işçi açısından yaptığı iş anlamını yitirebilmektedir. Bu konusunda çalışan her işçi, sıradan bir kişi olarak görülmekten ve monoton bir şekilde sürekli aynı işi yapmaktan dolayı tatminsizlik duymakta ve yaptığı işe bir anlam verememektedir. Bu durum işçinin grubun bir parçası olma duygusunu kaybetmesine yol açmaktadır (İnce 42-43). Aksi olarak, özellikle son dönemde teknolojinin her alanda hızla yaygınlaşması, endüstri 4.0 kavramları ile otomasyonunun artması ile bahsedilen tek düze ve standart işlerin makinalara devredilmesi ile monotonlaşmanın iş tatmini üzerindeki etkisinin farklılaşarak, çalışanların sürekli yeni bilgi ve becerilere hızla

uyum sağlamasının beklentisinin iş tatmine etkisi ilerideki araştırmalar için yeni ve farklı bir boyut olarak ortaya çıkması beklenebilir.

Kırel'in 1999 yılında çalışanların esnek çalışma saatleri uygulamalarına yaklaşımlarını belirlemek ve cinsiyet, iş tatmini, iş bağlılığı ilişkisini ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmada, kadın ve erkeklerin benzer şekilde esnek çalışma saatlerine olumlu bakış açısı geliştirdikleri ve paralelde cinsiyetin bir farklılık ortaya koyduğu tespit edilmemiştir. Bu bağlamda çalışanların esnek çalışma saatlerini ne amaçla tercih ettiği önem kazanmıştır. Örneğin kadınlar ev işleri ve aile çocuk faktörleri sebebiyle esnek çalışma saatlerini tercih ederken, erkeklerin ise kendilerine vakit ayırmak ve başka bir ek iş yapmak amacıyla esnek çalışma saatlerini tercih ettiğini ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra yapılan çalışmada, esnek çalışma saatlerinden ziyade işin niteliğinin kişiye uygun olup olmamasını daha önemli olduğu ortaya konmuştur. Medeni durum ile esnek çalışma saatleri arasında daha anlamlı ilişkiler ortaya konmasının yanı sıra özellikle evli kadınlar, annelik, kadınlık duyarlılık ve öz vericilik gibi özelliklerini devam ettirerek iş yerindeki görevlerine devam etmeyi istediklerini ortaya koymuştur. Özellikle çocukların okul öncesi dönemde olması, çocukların sayısının fazla olması kadının evde daha fazla vakit geçirme isteği duymasına sebep olabilir. Ancak araştırmada (kadın ve erkekler dahil) daha çok bekarların, çalışma saatleri uygulamasını çok önemli bulmadıkları genel olarak çalışma saatlerinden memnun oldukları gözlenmiştir (133-134).

4.3.İş Tatmini ile İlgili Teoriler

İşinde tatmin duygusu yüksek seyreden iş görenler, görevlerini layıkıyla tamamlamak üzere çaba göstermeye ve performanslarını üst düzeyde tutmaya gayret eder. Bu doğrultuda iş tatmini, çalışanların başta performansı olmak üzere 90 birçok davranışını yönlendirebilmektedir (Arnett et al. 90). Çalışma ortamında, iş görenlerin etkinliği için bireylerin motive edilme ile samimi/gerçek değerlendirmelerine ihtiyaç olduğu (Ross & Mirowski 435) göz önüne alındığında; sürekli performans için tatmine, tatmin için de motivasyona ihtiyaç olduğu söylenebilir (Altay 89-90). İş tatmini ile ilgili araştırma yapan kişilerin detayları Tablo 14'te detaylandırılmıştır.

Tablo 14: İş Tatmini ile İlgili Araştırma Yapan Kişiler

TARİH	ARAŞTIRMA YAPAN KİŞİ
1912	Taylor
1920’li yıllar	Mayo ve bir grup psikolog
1935	Hobock
1959	Herzberg
1963	Adams
1964	Vroom
1974	DuBrin
1976	Locke
1977	Selancik and Pfeffer
1980’li yıllar	Brass
1987	Krlepue and Rahman

Kaynak: (Kılıç 6)’dan uyarlanmıştır.

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar ve oluşturulan teoriler incelendiğinde, iş tatmini ile motivasyon konusunun birlikte ele alındığı görülmektedir. Motivasyon olmadan iş tatmini olmayacağı gibi, iş tatmini olmayan bir işin istekli olarak yapılması da söz konusu olmamaktadır. Bu nedenle bu bölümde iş tatmini ile ilgili motivasyon teorileri ele alınacak olup, motivasyon teorilerini iki ana grupta ele almak mümkün olmaktadır. Birinci grupta içsel faktörlere ağırlık veren Kapsam Teorileri yer alırken ikinci grupta ise dışsal faktörlere ağırlık veren Süreç Teorileri yer almaktadır.

4.3.1. Kapsam Teorileri

4.3.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon, bir ihtiyacı karşılamak için davranışı etkileyen ve yönlendiren bir süreçtir. Maslow (1943), insan davranışı sıralı bir düzende ortaya çıkan ve işleyen, sınırlı sayıda gelişmekte olan temel ihtiyaçlar tarafından belirlendiği fikrine

dayanarak, motivasyonun tüm boyutlarının birbiriyle nasıl ilişkili olduğuna dair bir teori geliştirmiştir (Sengupta, 2011).

Maslow'dan önceki araştırmacılar çoğunlukla biyoloji, başarı güç gibi etmenleri ayrı ayrı ele almış olup, Maslow ise farklı ele alınmış bu etmenleri insan ihtiyaçları açısından ele alarak, bir ihtiyaç hiyerarşisi üzerinden açıklamıştır. Bu etmenler, eksiklik ihtiyaçları ve büyüme ihtiyaçlarından oluşmaktadır. Eksiklik ihtiyaçları içinde, bir her bir alt ihtiyaç, bir sonraki üst seviyeye geçmeden önce karşılanmalı diğer bir değişle giderilmelidir. Bu ihtiyaçların her biri karşılandıktan sonra, gelecekte bir eksiklik tespit edilirse, birey eksikliği gidermek için harekete geçeceği temeline dayanmaktadır. (Kekül 48)

Maslow yaklaşımının 2 ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür.

Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayım göre kişi belirli bir sıralanma(hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış saiki olma yani kişiyi belli bir davranış göstermeye yöneltme özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar.

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanmakta olup, birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları ifade etmektedir. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları ifade eder. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi yapısı aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: yemek yeme, su, uyku, seks
2. Güvenlik ihtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
3. Sosyal ihtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
4. Kendini Gösterme (Esteem) ihtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma
5. Kendini Tanımlama (Self-actualization) ihtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Şekil 16'da gösterilmiştir.



Şekil 16: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (Koçel 624)'den uyarlanmıştır.

Buna göre kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için harekete geçer. Karnı aç bir kişiyi sosyal ihtiyaçlarını (3. Grup) tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün olmaz. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır.

4.3.1.2. Herzberg' in Motivasyon – Hijyen Teorisi

Hijyen teorisi, önde gelen bilim adamlarından biri olan F. Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg 1950'lerin sonlarında, çalışanların işinden ne derece tatmin olduklarını tespit etmek amacıyla, çalışanlara iki grup soruyu yöneltmiştir. Birinci soru “İşinizle ilgili olarak kendinizi özellikle iyi hissettiğiniz zamanı düşününüz. Niçin böyle hissettiniz?”, ikinci soru ise “İşinizle ilgili olarak kendinizi özellikle kötü hissettiğiniz zamanı düşününüz. Niçin böyle hissettiniz?”dir. Alınan cevaplara istinaden “motivasyon (motive edici) faktörleri” ve “hijyen faktörleri” olarak iş tatmini iki grup faktörle açıklanmıştır. Herzberg çalışmasında “motivasyon” ve “hijyen” faktörlerin birbirinden farklı özellikte olduğunu ortaya konulmuştur. Buna göre,

motive edici faktörler çalışanların motivasyonu ve tatmini ile bağlantılı olup, hijyen faktörler ise çalışanların tatminsizliğiyle bağlantılıdır. Bu sebeple, iş tatmini ya da tatminsizliği incelenirken hangisini incelendiğine göre ayrı faktörler dikkate alınmasının gerektiğini savunulmuştur. İş tatmininin ters anlamı iş tatminsizliği olmamakla birlikte; daha çok iş tatmininin olmadığını belirtmektedir. Paralel şekilde, iş tatminsizliğinin ters anlamı iş tatmini olmamakla birlikte, iş tatminsizliğinin olmadığını belirtmektedir. Herzberg’in İki Faktör Teorisi Tablo 15’de belirtilmiştir.

Tablo 15: Herzberg’in İki Faktör Teorisi

Hijyen Faktörler	Motive Edici Faktörler
İş tatminsizliği Var İş tatminsizliği Yok • Ücret • Statü • Güvenlik • Çalışma Koşulları • Ek Olanaklar • İdari Uygulamalar • Kişilerarası İlişkiler	İş tatmini Yok İş tatmini Var • Yapılan işin anlamlı olması • Yapılan işin keyif vermesi • Başarıların hatırlanması • Başarı duygusu • Artan sorumluluk düzeyi • Gelişme ve ilerleme imkanları • İşin kendisi

Kaynak: (Judith 1999: 93. akt. İnce, 2003:8)’den uyarlanmıştır.

Buna göre; çalışanların motivasyon ihtiyaçları tam olarak karşılandığında tatmin olacakları; bunlar karşılanmadığında ise tatmin olmayacakları teorisi ortaya konulmuştur. Çalışanların, hijyen ihtiyaçları karşılayacak biçimde hijyen faktörler sağlandığında çalışanların sadece tatminsizliği ortaya çıkmayacaktır. Ancak iş tatminsizliğin olmaması, iş tatminini olduğu anlamına gelmemekte birlikte, hijyen faktörler tam olarak sağlanmadığında ise, çalışanlarda iş tatminsizliğinin ortaya çıkacağını ortaya koymuştur (Syptak et al. 1999, (Çevrimiçi), “Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice” 21.12.2023, Herzberg:2003, “One More Time: How Do You Motivate Employees?” Harvard Business Review, Vol. 81. Issue 1, January 2003, (Çevrimiçi), akt. N. Demir: 2005).

4.3.1.3. McClelland’ın Motivasyon Teorisi

McClelland, öğrenme kavramlarıyla yakından ilişkili bir motivasyon teorisi önermiştir. Teori, bir insanda bir ihtiyaç güçlü olduğunda bunun etkisinin, kişiyi ihtiyacın tatminine yol açacak davranışı kullanmaya motive etmek olduğunu öne

sürmektedir. McClelland'ın teorisinin ana teması, ihtiyaçların kişinin çevresiyle başa çıkma yoluyla öğrenilmesidir. İhtiyaçlar öğrenildiği için ödüllendirilen davranışlar daha yüksek sıklıkta tekrarlanma eğilimindedir. Kişilerde bir ihtiyaç güçlü olduğunda, kişiyi davranışları kullanmaya motive etmektir. McClelland'ın başarı ihtiyacı Maslow'un kendini gerçekleştirmesinin temelini oluşturuyor. Herzberg'le benzerlikleri olmakla birlikte, yüksek başarılıların Herzberg motive edici unsurlarıyla ilgilenme eğilimindeyken, düşük başarılıların hijyen faktörleriyle daha fazla ilgilenmesidir. İnsanlar yüksek başarı motivasyonu ile ilgilenme eğilimi gösterirken, düşük başarı motivasyonuna sahip insanlar, çevre konusunda daha endişeli olmaktadır.

Başarı ihtiyacı bağımsız olarak nesnelere, fikirlere ve diğer insanlara hakim olma ve kişinin yeteneğini kullanarak öz saygısını artırma arzusunu içerir. Araştırma sonuçlarına dayanarak McClelland, yüksek başarı ihtiyacını yansıtan tanımlayıcı bir dizi faktör geliştirdi. Bunlar:

1. Başarılılar, sorunlara çözüm bulma konusunda kişisel sorumluluk aldıkları durumları severler.
2. Başarılı olanlar, orta düzeyde başarı hedefleri belirleme ve "hesaplanmış riskler" alma eğilimindedirler.
3. Başarılı olanlar ne kadar iyi yaptıklarına dair somut geri bildirim isterler (Pardee 3-12).

4.3.1.4. ERG Yaklaşımı

Clayton Alderfer'in(1969) Maslow'un ihtiyaçlar teorisi basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.

ERG yaklaşımı üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır.

- Varoluş (Existence): Bu ihtiyaçlar, güvenlik, yiyecek, barınma, su, giyim, hava, giyim ve sevgi veya sevgi gibi tüm fizyolojik ve maddi ihtiyaçlardır. Alderfer (1969), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk iki seviyesini bu şekilde tek ihtiyaç seviyesine uyarlamıştır.

- Aidiyet- İlişki Kurma (Relatedness) ihtiyacı: İş arkadaşları, işverenler, arkadaşlar ve aile ile ilişkiler gibi dışsal ve sosyal ilgiyi içermektedir. İlişki kurma ihtiyacı, aynı zamanda iş görenin bir ailenin veya sosyal grubun parçası olarak tanınma ve kendini güvende hissetme ihtiyacını da içermektedir. Bu seviye Maslow'un üçüncü ve dördüncü seviyelerine dayanmaktadır.
- Gelişme (Growth) ihtiyacı: Kendini gerçekleştirme ve saygı olarak tanımlanan söz konusu bu ihtiyaçlar, iş görenleri kendileri ve çevreleri üzerinde üretken etkiler yaratmaya teşvik etmektedir. Alderfer'in gelişme motivasyonu, Maslow'un dördüncü ve beşinci motivasyon seviyelerinin bir kombinasyonu olarak meydana gelmektedir

Bu ihtiyaçların baş harflerinden oluşan ERG yaklaşımı da aynen Maslow yaklaşımındaki gibi yorumlanmaktadır. İş görenin gelişmeye yönelik ihtiyaçları tatmin edildikçe daha yüksek seviyede kendini yenilemekte ve daha baskın bir hale bürünmektedir (Koçel 628, Şimşek 213).

4.3.2. Süreç Teorileri

Kapsam Teorileri esas itibarıyla kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Bununla birlikte pek çok yazar motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak karşılanamayacağı inancındadır. Bunlara göre kişinin içerisinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir. Bu yüzden kapsam teorileri nelerin kişileri motive ettiği konusu ele alırken, süreç teorileri motivasyon sürecinin nasıl işlediğini incelemektedir (Koçel, Baysal & Tekarslan, akt. İnce 12). Bu bölümde Süreç teorileri kapsamında Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler-Porter'ın Bekleyiş Teorisi ve Adams'ın Eşitlik Kuramı kısaca açıklanarak, temel özellikleri ele alınmıştır.

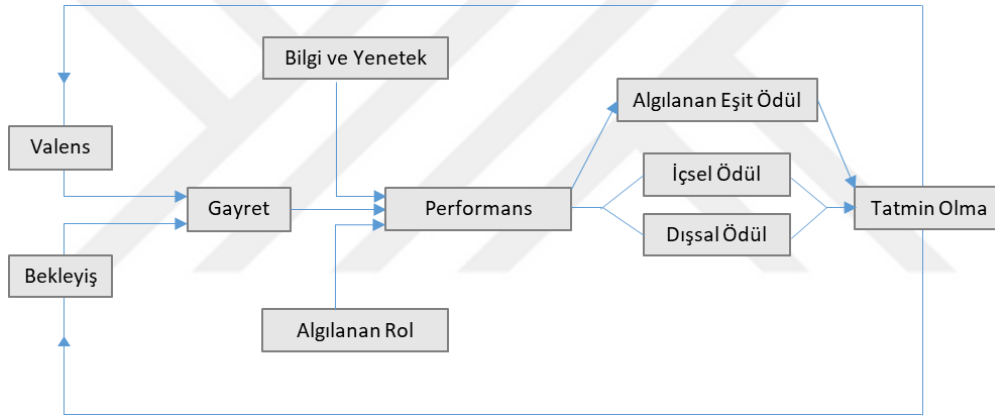
4.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti kuramında, kişisel çaba, performans, performans sonucunda elde edilecek sonucun isteme seviyesinin arasında ilişkiyi ortaya konulmaktadır. Bu kuramda bilinen gereksinimleri ve ödülleri açıklamaktan ziyade, bu gereksinim ve ödüllerin kişiden kişiye değişebileceğinin üzerinde durulmuştur. Başka bir deyişle Vroom kuramında gereksinim ya da ödüller yerine, bunların kişisel olarak nasıl farklı

algılandığının anlaşılmasına odaklanılmıştır. Örneğin örgütte görev alan bir kişi için terfi etmek bir istek iken, başka bir çalışan için ekip arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve dayanışmayı öncelikle tercih edebilir. Bunun neticesinde bir çalışan terfi etmek istediği için çok çalışarak motive olurken, diğer bir çalışan ise grupta bütünleşen ve iyi ilişkileri kuracak takım çalışması aktiviteleri ile motivasyonunu sağlamaktadır (Şimşek 228).

4.3.2.2. Lawler-Porter'ın Bekleyiş Teorisi

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Lawler-Porter bekleyiş modeli, aşağıda Şekil 17'de gösterilmiştir.



Şekil 17: Lawler-Porter Motivasyon Modeli

Kaynak: (Koçel 634)'den uyarlanmıştır.

Bu ilavelerden birincisi kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai tatminini etkileyen ödüllendirme adaletine, ikincisi ise örgütlerdeki işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarına ilişkilidir. Lawler-Porter motivasyonunun tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadır. Bu modele göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir bununla birlikte birbirleri ile ilişkilidir.

4.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik teorisi, John Stacey Adams tarafından 1963'te sosyal adaleti teşvik etmek ve ekonomik açıdan dezavantajlı endüstriyel huzursuzluğu azaltmak amacıyla eşitsizliğin anlaşılması ve kontrol altına alınması amacıyla ortaya konmuştur. Festinger(1957)'de eşitsizlik algısı ile ilgili iki genel önerme yapmıştır. Bunlar;

- a. Eşitsizliğin varlığı kişide gerilim oluşturur. Bu gerilim, mevcut eşitsizliğin büyüklüğüyle orantılıdır.
- b. Kişide ortaya çıkan gerilim, bu eşitsizliği azaltma eğilimindedir. Dürtünün gücü, ortaya çıkan gerilimle orantılıdır ve dolayısıyla mevcut eşitsizliğin büyüklüğüyle ilişkilidir.

Özetle, eşitsizliğin varlığı, bireyi eşitliği sağlamaya veya eşitsizliği azaltmaya yönlendirecektir. Bu eylemi gerçekleştirme motivasyonu, doğrudan eşitsizliğin miktarına bağlı olarak değişecektir.

Adams&Rosenbaum (1963)'in yaptığı araştırmada, saat başına ek ücret ödenen alan çalışanların sabit maaş alanlardan daha fazlasını üretirken, parça başına ek ücret alan çalışanlardan daha azını ürettiği hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç, eşitsizlik-eşitlik ile saatlik parça başı çalışma boyutları arasındaki etkileşim oldukça anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır (422-426).

Örgütsel adalet algısı, firmalar açısından önemli bir konu olarak görülmektedir. Bunun sebebi de eşitlik ve adalet algısı, iş görenlerin örgüte karşı olan davranış ve tutumunu şekillendirmektedir. Eşitlik teorisi, iş görenlerin örgüt içerisindeki adalete yönelik algılarını açıklamayı hedeflemektedir. Eşitlik teorisine göre çalışanlar, davranışlarının sonucunu girdilere göre oranlamaktadır. Eşitlik, ödül kararlarını tahsis etmek için kullanılan sürecin, adaleti olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışan elde ettiği ödülü diğer iş görenlerle karşılaştırmakta; adaletin ne düzeyde gerçekleştiğini irdelemektedir (Adams, 1963; Lovegrove & Fairley, 2017; akt. Kekül 60).

Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre, örgütsel sessizlik, örgüt içinde ortaya çıkabilecek eşitsizlik ya da başka bir deyişle adaletsizlik durumuna işaret edebilir. Belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi içerisinde, bireyin kendi çabası ve iş çıktıları ile örgütteki diğer çalışanların çabası ve iş çıktılarını kıyaslaması ile idrak ettiği durumun, eşit ve adil olmadığına dair bir takım reaksiyon vermektedir. Bu tepkilerden bazıları işten ayrılma, devamsızlık gibi radikal

olabilirken, diğçerleri kıyaslama kriterlerini değıştirdiğinde veya işte gösterdiği çabanın azaltılması şeklinde ortaya çıkabilir. Bu nedenle, bir kişi başarılı olmayı istediğinde; başarılı olamama endişesi, başarılı olmaya neden olacak eylemleri hayata geçirmekte çekimser kalabilmektedir. Bu endişelerin ortadan kaldırılması ve bireyin güçlendirilmesi ile örgütsel sessizliğe çözüm bulunabilmektedir (Pinder:1998 akt. Aktaş & Şimşek 211).

4.4.İş Tatmininin Sonuçları

İş görende tatminsizlik duygusunun oluşması halinde aşağıda yer alan unsurların meydana gelmesi beklenmektedir:

- Örgüte olan bağılılığın azalması,
- İş gören ve örgütsel performansta düşüş,
- Devamsızlık, işten ayrılma ve personel devir hızında artış,
- Motivasyon düşüklüğü,
- İletişim eksikliği,
- Örgütsel sinizmin tetiklenmesi ve meydana gelmesi,
- Sosyal hayatta olumsuzluk ve depresif bir yaşam.

İş tatmini, tanımlardan da anlaşıldığı üzere örgütsel faktörler açısından önem arz eden bir niteliktedir (Kekül 45). Bu bölümde, iş tatminsizliğinin; performans, devamsızlık, işten ayrılma ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkileri kısaca ele alınmıştır.

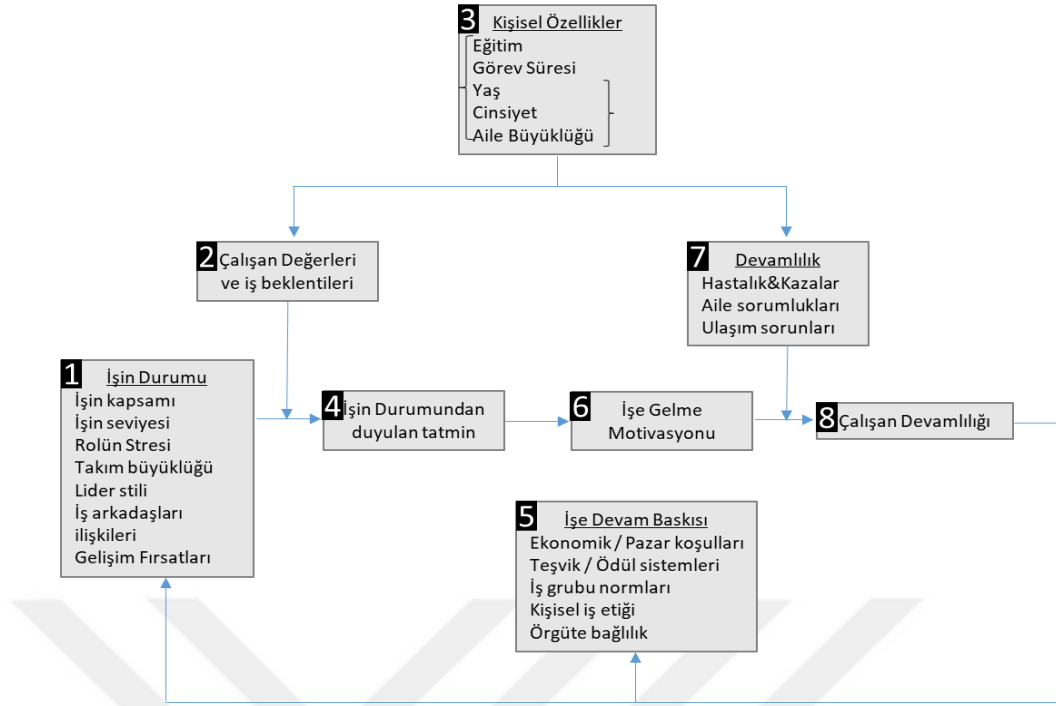
4.4.1. Performans Üzerine Etkisi

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapılan farklı çalışmalardan elde edilen üç farklı sonuç bulunmaktadır. İlk olarak, Hawthorne araştırmalarında ortaya konulan yaklaşım, iş tatmininin performansı ve iş verimini artıracığına dair görüşü içermektedir. İkinci olarak, Brayfield ve Crockett'in 1955 yılındaki çalışması, iş tatmini ile performans arasında zayıf ya da hiçbir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, işinden tatmin olan bir kişinin verimli olduğu ya da tam tersi durumun söylenemeyeceğı belirtilmiştir. Üçüncü görüş ise, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin farklı etmenlerden etkilendiğini savunmaktadır. Bu etmenler arasında ödüller, yan haklar gibi birçok faktör bulunabilir. Bu yaklaşıma

göre, yüksek performansın ödüllendirilmesi ve bu ödülün çalışan tarafından adil bulunması durumunda iş tatmini artar. Aynı şekilde, yoğun çaba ve çalışma yüksek performansa yol açar, bu da dairesel bir ilişkiyle iş tatminini artırır. Tekingündüz v.d'nin 2015 yılında yayınladığı araştırmada performansın önemli belirleyicilerinin, iş tatmini ve iş stresi olduğu; işten ayrılma niyetinde performansın önemli bir etmen olduğu ortaya konulmuştur. Yani kısaca iş tatmini ve iş stresi, performansa etki etmektedir (39).

4.4.2. Devamsızlık Üzerine Etkisi

Çalışan devamsızlığı, firmaları doğrudan ve dolaylı zarara uğratmakta olup işyeri verimini de olumsuz etkilemektedir. Devamsızlık, çalışanın iş programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Teknolojinin gelişmesi ve otomasyonun artmasıyla işte monotonluk da artmaktadır. Monotonluk kişinin işe bağlılığını ve iş tatminini azaltarak devamsızlığın artmasına neden olabilir. Tatmin-devamsızlık ilişkisinde monotonluğun yanı sıra yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim derecesi, iş yeri mesafesi, mevsimsel ve dönemsel faktörler, günlük çalışma süresi, ücret gibi faktörler etkilidir. Bu sebeple iş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişki karmaşıktır. Devamsızlık, firmalara çok yüksek maliyete sebep olabilmektedir. Örneğin, ABD’de günde yaklaşık bir milyon çalışanın işinde devamsızlık yaptığı ve bunun firmalara yıllık maliyetinin 40 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir. Bu nedenle çok sayıda araştırmacı devamsızlığı azaltacak yolları bulmak amacıyla devamsızlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu bağlamda Steers&Rhodes’un ortaya koyduğu işe devamlılık modeli Şekil 18’de gösterilmiştir.



Şekil 18: Steers & Rhodes İşe Devamlılık Modeli

Kaynak: (Steers & Rhodes 12)’den uyarlanmıştır.

Yapılan araştırmalar, iş tatmini ve devamsızlık ilişkisinde ters yönlü bir etkileşim tespit etmiştir. Yani işi tatmini artarken, devamsızlık azalmaktadır. İş tatmini yüksek çalışanlar daha az devamsızlık yapmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, devamsızlığı etkileyen faktörlerden biri iş tatmini olup, devamsızlığı açıklamak tek başına açıklamaya yeterli değildir; iş tatmini bu faktörlerden yalnızca biridir. Bireysel farklılıklar, iş tatmini ve devamsızlık ilişkisinde etkili olmaktadır (Eren:1993, George ve Jones:2005, Fournet et al; akt. N. Demir 190-191).

4.4.3. İşten Ayrılma Üzerine Etkisi

İş gücü devri yani işten ayrılma, iş tatminsizliğinin olumsuz bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi karşılıklı ve bağlantılı olduğuna dair çeşitli araştırmalar yapılmıştır. İş tatmini az olan çalışanların, işini terk ederek işten ayrılmaya daha yatkın olmakla birlikte devamsızlık yapmaya daha yatkın olduğuna dair çeşitli çalışmalar ortaya konulmuştur. Vroom’un iş tatmini ve işgücü devri ile ilgili yaptığı çalışmalarda, iş tatmini ve işgücü devri arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya konulmuştur. Bununla beraber çalışanın işten ayrılması sadece iş

tatminsizliği ile ilgili değildir. Ayrıca iş tatminsizliği olan bir çalışanın bireylerin örgüt çalışmaya devam etmesi için farklı sebepleri olabilmektedir. Çalışana, örgüte katıldıktan sonra kişisel gelişim kaydediyorsa ve örgütle ilgili tutumları hala olumluysa, aynı zamanda örgütle bütünleşiyorsa, bu durum çalışanın örgütte kalmaya devam etmesini sağlayabilir. Ancak bireyler değiştiği gibi örgütlerin de değişmesi mümkündür. Bu durumda birey, örgütün artık amacına ulaşmasında aracı olamayacağını düşünerek örgütü beğenmekten vazgeçebilmektedir. Bu durumda bireyin başvurabileceği iki seçenek vardır: örgütte kalmak veya ayrılmak. Çalışan, iş tatminsizliğine rağmen hala örgütte kalıyorsa, bu durumun nedeni ya bireyin bazı ihtiyaçlarının örgütte karşılanması (yüksek ücret, iyi bir mevki gibi) ya da piyasada bireyin bulabileceği daha iyi bir iş olmaması, piyasa şartlarının elverişsiz olması olabilmektedir (İnce 38). Bu konu 3. Bölümde, “Örgüte Bağlılık” ve boyutlarından biri olan “devam bağlılığı” başlığı altında detaylı olarak ele alınmıştır.

4.4.4. Örgütsel Vatandaşlık (Kurumdaşlık)

Dennis Organ’ın örgütsel vatandaşlık üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışının beş farklı boyutu olduğunu ortaya koyarak detaylandırmış olup bunlar: vicdanlılık, fedakârlık, yurttaşlık erdemi, sportmenlik ve nezaket’tir. “Vicdanlılık” çalışanların bireysel performansları için gerekli olan en düşük seviyenin çok daha üstüne çıkması olarak ifade edilmektedir. “Fedakârlık” yardımseverliği başka bir deyişle başkalarına yardım etme olarak adlandırılmaktadır. “Yurttaşlık erdemi” çalışanların örgütün politik hayatına katılım göstermeyi ve sorumluluk almasını ifade etmektedir. “Sportmenlik” çalışanların şikâyet etmek yerine çözümün bir parçası olmasını ve olumsuz durumlarda olumlu bir tutum sergilemesini ifade etmektedir. “Nezaket” ise örgüt içinde birbirine saygılı olmayı, potansiyel problemleri engelleme veya azaltmayı ifade etmektedir (N. Demir 196-197).

Organ & Ryan(1995) 55 kişi ile yaptığı çalışmada, iş tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışının güçlü değişkeni olduğu sonucunu desteklemektedir. İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, yönetim dışı ve profesyonel olmayan gruplar arasında, tatmin ve rol içi performans arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Diğer tutumsal ölçütler (algılanan adalet, örgüte bağlılık,

liderin desteği), örgütsel vatandaşlık davranışıyla tatminle aynı düzeyde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (775).

Altaş & Çekmecelioğlu'nun 2007 yılında yaptığı araştırmaya göre; iş tatmini ve örgüte bağlılığın, çalışanların örgüt etkinliğini arttırmak üzere gönüllü olarak gerçekleştirdiğı örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu olarak etkilediğı, ayrıca iş tatmininin, biçimsel olmayıp gönüllü örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutlarını olumlu etkilediğı ortaya konulmuştur (54).

4.5.İş Tatmininin Ölçülmesi

Çalışanların iş ve iş ortamıyla ilgili davranışlarının anlaşılması Hawtorne araştırmalarıyla başlamış, daha sonra devam eden araştırmalarla, iş tatmini konusunun önemi ortaya konulmuştur. Başarılı iş çıktılarının elde edilmesinde iş tatminin etkisinin ortaya konması, iş tatmininin bir tutum olması sebebiyle ölçülmesini de zorlaştırmaktadır (N. Demir 201). İş tatmin ölçülmesi iki şekilde yapılmaktadır, bunlar puanlama ölçekleri ve mülakat yöntemidir. *Puanlama ölçekleri* ile iş tatmini ölçülür ve çalışanın işi ile ilgili genel durumunu ortaya koyar. Dolayısıyla, puanlama ölçekleri çalışanın genel olarak iş tatminini ortaya koymakla beraber, tatmine neden olan alt boyutları ile ilgili detaylı bilgileri ortaya konulmamaktadır. *Mülakat yolu* ile iş tatmin ölçümü, iş tatmininin detaylı analiz edilmesi ile ortaya çıkan ve işin çeşitli yönlerine dair çalışanların tutumlarının anlaşılması ile ölçümlemesi yöntemine dayanmaktadır. Bu yöntemde çalışan, işin hangi alt boyutları ve yönlerine dair tatmin veya tatminsiz olduğu detaylı olarak ortaya konulmaktadır. Araştırmacının objektifliğı, araştırma yeteneğı ve bilgisi, soruları sorma tarzı verilerin doğru ve tam olması açısından önem arz etmektedir (N. Demir 206). Ayrıca, bu yöntemin en büyük dezavantajı, uzun zaman alması ve maliyetinin yüksek olmasıdır (Gürbüz 140).

İş doyumunu ölçümünde çoğunlukla tutum ölçeğı kullanılmaktadır. Bu alanda kabul gören ve çok kullanılan ölçek, "Likert Tutum Ölçeğı"dir. Likert tutum ölçeğinde bulunan sorular, beş farklı ölçeğın yanıtlanmasına göre oluşmaktadır. Geliştirilen anketler genel olarak bu ölçek üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan iş doyumunu araştırmaları sonucunda birtakım modeller geliştirilerek ortaya konulmuştur (Tütüncü & Çiçek 125).

4.5.1. Puanlama Ölçekleri ile İş Tatmini Ölçümü

Çalışanların iş tatmin ölçümlerinde sıklıkla puanlama ölçekleri yöntem olarak kullanılmaktadır. Ölçeklerin sayısal puanları sayesinde hızlıca çeşitli istatistikî analizler yapılabilmesi, uygulamasının kolay, hızlı ve birden çok kişiye ulaşılabilmesi sebebiyle tercih edilmektedir. Bu bölümde, puanlama ölçekleri arasında en sık kullanılan; Minnesota Tatmin Ölçeği, Kritik Olaylar Yaklaşımı, İş Tanımlama ve Brayfield-Rothe İş Tatmini yöntemleri kısaca ele alınacaktır.

4.5.1.1. Minnesota Tatmin Ölçeği

İş tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından Minnesota Tatmin ölçeği geliştirmiştir. Ölçek, likert tutum ölçeği ile çalışmaktadır. Bu ölçekte iş koşulları ile iş tatmini arasında ilişki araştırılarak ortaya konulmakta olup işin 20 boyutuna ait 100 soru ile kişilerin iş ile ilgili tutumları ölçülmektedir (Gürbüz 139). Minnesota Tatmin Ölçeği'nin uzun hali 100, kısa hali 20 maddeden oluşmakta olup, iş tatminini içsel ve dışsal tüm alıp boyutlarıyla ölçülerek ortaya konmaktadır (Başol & Çömlekçi 20).

4.5.1.2. Kritik Olay Yöntemi

Herzberg ve ark. (1957, 1959) iş tatminini değerlendirmek için kritik olaylar yaklaşımını geliştirmişlerdir. Bu teknikte, çalışandan görüşme sırasında işiyle ilgili kendisini son derece iyi ya da kötü hissettiği bir zamanla bağlantılı herhangi bir olayı anlatması istenmektedir. Bu verilerden memnuniyet ve memnuniyetsizlikle ilgili önemli faktörler çıkarılmaktadır. Ewen (1964), bu yöntemin tek başına kullanıldığında önyargılı olduğunu, çünkü terfilerle ilgili olayları hatırlamanın kolay olduğunu, ancak hiçbir başarının ardından gerçekleşmeyen olayları hatırlamanın zor olduğunu belirtmektedir. Vroom ve Maier (1961), bireyin tanımlarını gerçek tatmin nedenleri olarak kabul etme riskini vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra, memnuniyetsizlik kişisel yetersizliklerden farklı olarak çevredeki faktörlere bağlanabilir. Bu yöntemde, kişinin iş ortamında mutlu ve mutsuz olduğu anları ve zamanları sorgulanarak, işin hangi yönlerine olumlu tutum hissettiklerinin analiz edilmesi temel alınmaktadır. Bu yöntem çok zaman olması, yorum ve analizinin sübjektif olmasından dolayı eleştirilmiştir.

Buna karşın, bu yöntemde değerlendirmeye alınan görüş ve tutumlarını daha rahat ifade etmekte, Minnesota ölçeğinde olduğu gibi yönlendirme olmamaktadır. Wroom ve Maier ise kritik olay yönteminde tespit edilen durumların, gerçek tatmin nedenleri olarak kabul etmesinin riski üzerinde durmuştur. Bu yöntemin en büyük faydasının, anketi yanıtlayan kişinin, yönlendirilme olmadan soruları cevaplaması ve işle ilgili düşüncelerini açık uçlu şekilde ortaya koyması olarak ifade edebilmesidir (N. Demir 206; Gürbüz 140; Fournet et al. 166).

4.5.1.3. İş Tanımlama Endeksi

İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index- JDI), P. C. Smith ve diğerleri tarafından 1969 yılında tanımlanan iş tatmini yapısını ölçmek amacıyla tasarlanmış olup, çalışanın işiyle ilgili duygularına odaklanılmıştır. Buna göre, endeks iki temel alana odaklanmaktadır: Birincisi, bireyin mevcut işini diğer işlerle karşılaştırdığı değerlendirici, genel ve uzun vadeli alan; ikincisi ise bireyin mevcut işinin günlük rutin içindeki memnuniyetini değerlendiren tanımlayıcı, özel ve kısa vadeli alandır. İş Tanımlama Endeksi'nin son versiyonu beş alt boyut etrafında tasarlanmış olup, bunlar; işten memnuniyet, denetim, iş arkadaşları, ücret ve terfi'dir. Bu endeksin revizyonu, 1980'lerin başında gerçekleştirilmiş olup, bu süreçte dört özellik ölçeğindeki 11 madde değiştirilmiş ve terfi alt ölçeği değişmeden kalmıştır. Ayrıca, Genel İş Tanımlama (Job in General - JIG) ölçeği adı verilen genel bir memnuniyet ölçüsü de eklenmiştir (Balzer ve diğerleri, 1990; akt. Kinicki et al. 14).

4.5.1.4. Brayfield-Rothe İş Tatmini Ölçeği

Literatürde en çok kullanılan iş tatmin ölçeği, Brayfield ve Rothe tarafından 1951 yılında 18 madde olarak geliştirildikten sonra 1998 yılında, Judge vd. tarafından kısaltılarak 5 maddeye indirilen İş Tatmini Ölçeği'dir. Bu ölçeğin kısa olması ve hızlıca uygulanabilmesi ayrıca alt boyutu olmaması sebebiyle kullanımı oldukça yaygın ve pratiktir. Bilgin (1995) tarafından Türkçeye çevrilen iş tatmin ölçeği, akademik literatürde oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (s:20-26).

4.5.2. Anket ve Mülakat Yolu ile İş Tatmini Ölçümü

İş tatmininin araştırılmasında en çok tercih edilen yöntem ankettir. Ancak kullanılan anket türlerinin çeşitliliği, bulguların karşılaştırılmasını ve genelleştirilmesini zorlaştırmaktadır. Glennon ve ark. (1960), birçok anketin yalnızca belirli bir maddeye olan uyum miktarını gösterdiği gerekçesiyle anketin kullanımını eleştirmektedirler. Buna alternatif olan mülakat yöntemi ile iş tatmini ölçümü, nadiren tek başına kullanılır; genellikle bir anketin öğelerini belirtmek veya anket verilerinin güvenilirliğini genişletmek ve değerlendirmek için bir araç olarak kullanılmaktadır. Örneğin Butler (1961), ön görüşme sonrasında anket ve son olarak da mülakat yöntemini kullanmıştır. Mülakat yöntemi aynı zamanda Butler (1959) ve Rettig ve Pasamanick (1960) tarafından yapılan çalışmalarda da anketle birlikte kullanılmıştır. Genel olarak görüşme tekniği, güvenilirlik ve geçerlilik eksikliği nedeniyle eleştirilmektedir. Ulrich ve Trumbo (1965) bu soruna dikkat çekerken, bir araç olarak görüşmeyi güçlendirmek için yardımcı verilerin, yapılandırma tekniklerinin ve görüşmecinin eğitiminin kullanılmasını savunmaktadır. Görüşmenin şüpheli güvenilirliği ve geçerliliği göz önüne alındığında, yalnızca bu tekniği kullanan çalışmalar, örneğin Argyris (1959), Kilbridge (1960) ve Matthews ve AbuLaban (1959), dikkatle değerlendirilmelidir (Fournet et al. 160).

Bu bölümde iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ile ilgili teorileri, iş tatminin sonuçları ve ölçülmesi ile ilgili alanyazısı literatür çerçevesinde ele alınmıştır. Beşinci bölümde, değişkenlerle ilgili daha önceden yapılmış olan çalışmalar incelenerek, alan araştırması öncesinde çalışmada ele alınan tüm kavramlara yönelik alanyazın taramasının tamamlanması amaçlanmıştır.

5. BÖLÜM: DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Bugüne kadar örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin ölçümlenmesine yönelik birçok araştırmacı tarafından çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla bu bölümde, örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmini kavramlarıyla ilgili yurtiçi ve yurtdışında yapılan bilimsel çalışmalar ele alınarak, ortaya konulan çalışma sonuçları detaylı olarak incelenecek ve sonuçları ortaya konulacaktır.

5.1.Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki

Günümüzde firmaların, rekabette fark yaratmak için çalışanlarıyla güçlü ilişkiler kurmayı sağlamak üzerine odaklanması daha da önemli bir hale gelmiştir. Firmaların, işinde en iyi olan çalışanları işe alabilmek ve bu çalışanları elde tutmak için çalışması ve buna uygun politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Çalıştığı örgütte mutlu olmayan ve bağlılığı düşük çalışanların, fark yaratan iş çıktıları ortaya koyması da beklenmemelidir. Örgüte bağlılığı düşük çalışanlarda, devamsızlık, iş gücü devri, sadakatsizlik, performans düşüklüğü ve hayattan zevk alamama gibi sorunlar yaygın olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar, firmalara direkt ya da dolaylı yoldan büyük mali kayıp yaratmaktadır. Bu sebeplerden dolayı örgütlerin, çalışanlarının bağlılığını arttırmak istemeleri kaçınılmazdır. Çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmak için yöneticilerin tüm yetki ve olanaklarla örgüt kültürüne yön vererek bir örgüte bağlılık yaratması gerekmektedir.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgüte bağlılık seviyelerini koruma ve geliştirmede önemli bir role sahiptir. Başarılı örgütlerin önemli bir özelliği, örgüte yüksek düzeyde bağlı çalışanlara sahip olmalarıdır. Bu güçlü bağlılık, örgüt üyelerinin sahip olduğu bilgiler, tecrübe ve deneyimler ile motivasyonun yüksek olduğu dönemlerde örgütün başarılı olmasını sağlayan önemli bir faktör haline gelmektedir (Dinçer 47).

Dinçer (2021) “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi” isimli doktora tez çalışmasında; Adana, Konya, Kırşehir ve Bursa illerinde otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren bazı üretim işletmelerinden kolayda örneklem yöntemi ile seçilen 715 çalışandan

toplanan veriler analiz edildiğinde; çalışanların algıladıkları örgüt kültürü ile örgüte bağlılık arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunduğu ve yetenek yönetiminin ise bu ilişki üzerinde kısmi aracı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Durmaz 2010 yılında yapmış olduğu “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, İzmir’deki kamu ve devlet üniversitelerinde İktisadi İdari Bilimler Fakültesi’ne bağlı olarak çalışan; okutman, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, yardımcı doçent, doçent ve profesör kadrolarından toplam 124 kişiye anket yapılmıştır. Araştırma bulguları, örgüt kültüründe organik süreçlerin öne çıktığı klan ve adhokrazi kültür tiplerinin duygusal bağlılık boyutu için ayırt edici olduğunu tespit etmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışmaya dahil edilen dört üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri’nin başlıca örgütsel özelliklerinin çevreye uyumlu, kendine özgü ve esnekliğe önem veren organik örgüt özelliğine sahip olduğu, örgüt içi ilişkilere önem veren, ortak değerlerin paylaşılmasını, iş görenlerin kendilerini geliştirmelerini teşvik eden, onların kararlara katılımının önemsendiği ve örgütle bütünleşmesinin sağlandığı örgüt’tür.

Töker (2018) “Hemşirelerin Örgüt Kültürüne Uyumu ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi” isimli yüksek lisans tez çalışmasında; eğitim ve araştırma hastanesinde hemşirelerin örgüt kültürü üzerine bilgi düzeyleri ve bağlılık derecelerinin tespit edilmesi metodu ve yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla yüz yüze anket yöntemi ile 200 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmanın temel sorusu da örgüt kültürünün araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgüte bağlılığı nasıl artırdığının ortaya konmasıdır. Yapılan bu analiz ile sorulara cevap aranmıştır. Temel hipotez olan “Sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerin örgüt kültürü puanları ile örgüte bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edil olup buna göre, örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların yüksek bir performans ile çalışacakları göz önünde bulundurulduğunda; örgüt kültürü ile örgüte bağlılık ölçek puanları arasında tespit edilen pozitif yönlü ve orta kuvvette ilişki, artan örgüt kültürünün örgüte bağlılığı artırdığını ve yüksek performanslı ve motivasyonları yüksek çalışanlar yaratmaktadır.

Güler (2022) “Örgüt Kültürü, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları, Okul Büyüklüğü ve Öğrencilerin Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tez çalışmasında; örgüt kültürü ile öğretmenlerin örgüte bağlılıkları ve okul büyüklüğü ile öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın evrenini İstanbul/Tuzla İlçesinde bulunan devlet okullarında görev yapan 2907 öğretmen, örneklemini ise ortaokul ve lisede görev yapan 445 öğretmen yer almıştır. Veriler, “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” yardımıyla toplanmıştır. Araştırmada örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişkinin var olduğunu ve iş görenlerin genelinde aidiyet duygusunun zorunluluk duygusundan daha yüksek olduğu ortaya konmuştur.

5.2.Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Şahal (2005) “Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne Ve İş Tatminine Yönelik Algı Ve Kanaatleri” isimli yüksek lisans tez çalışmasında Akdeniz Üniversitesi’nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürü ve iş tatminine yönelik algılamaları ve kanaatlerine dair 110 kişi ile yapılan anket çalışması ile gerçekleştirdiği araştırmada örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre, örgüt kültürüne yönelik algılamalar ve kanaatler güçlendikçe, iş tatminine yönelik algılamalar ve kanaatler de güçlenmektedir. Başka bir ifade ile, Akdeniz Üniversitesi’nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne yönelik algılamaları arttıkça, iş tatminine yönelik algılamaları da artmaktadır. (112)

Katı (2020) “Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini İlişkisinde Rol Belirsizliği Ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi” isimli doktora lisans tez çalışmasında örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliği ve kuşak farklılıklarının etkisini belirlemek amacıyla Balıkesir, Bursa ve İstanbul illerindeki özel ve kamu bankalarında çalışan 391 kişi ile anket çalışması yapılmış bu çalışmaya göre , örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Katı çalışmasında örgüt kültürü ve iş tatminin yanı sıra kuşak farklılıkların da düzenleyici etkisini araştırmış, bu bağlamda Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır hipotezi reddedilmiştir.

Mete (2018) “Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini İle İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi Ve İnovatif Örgüt Kültürüne yönelik Meta Kuramsal Bir Model Geliştirme” isimli doktora lisans tez çalışmasında savunma sanayi alanında faaliyet gösteren şirketlerde çalışanlar arasında bir araştırma

gerçekleştirilmiş; örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışının, inovatif çalışma davranışı ve iş tatminine doğrudan ve dolaylı etkileri ve aralarındaki ilişkiler araştırılmış ve ayrıca örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışının, inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık (mediating) rolü de incelemiştir. Buna çalışmaya göre örgüt kültürünün iş tatmine olan etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır hipotezi desteklenmiştir.

Soylu (2004)'nın "Telekomünikasyon sektöründe örgütsel kültürün oluşmasında insan kaynakları uygulamalarının etkisi ve iş doyumu ile ilişkisi" doktora çalışmasında, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren 475 çalışanla yapılan araştırmada, OCAI analizini ortaya koyarak çalışanların mevcutta en çok Hiyerarşi örgüt tipinde görev aldığı ancak çalışmayı tercih ettiği örgüt tipinin Klan örgüt tipi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca iş doyumunda yönetimden memnun olanların adhokratik bir örgütü tercih ettikleri ancak adhokrasiyi tercih edenlerin şirketin terfi politikasından memnun olmadığını ortaya koymuştur.

5.3.Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Kayabaşı (2019) "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin Belirlenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği" isimli doktora tez çalışmasında, bir devlet hastanesinde çalışan 461 sağlık çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda demografik değişkenlerle (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan bölüm, kurumda çalışma yılı, meslekte çalışma yılı) örgüte bağlılık, iş tatmini ve iş performansı arasında gruplar bazında farklılık olduğu ortaya koymuştur. Örgüte bağlılık ile iş tatmini arasında orta düzeyde pozitif ilişki varken, örgüte bağlılık ile iş performansı arasında zayıf düzeyde pozitif ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Ekin 2021 yılında yapmış olduğu "Türkiye’de İngilizce Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık, Tükenmişlik ve İş Tatminlerine İlişkin Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi Araştırması" isimli doktora tez çalışmasının amacı; ilk olarak ülkedeki genel durumu gözlemlemek için İngilizce okutmanlarının yükseköğretim düzeyindeki örgüte bağlılık, tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin Türkiye bağlamında raporlanması, ikici olarak da Türkiye'deki devlet/vakıf üniversitelerinin hazırlık

okullarında görev yapan İngilizce okutmanlarının örgüte bağlılık, tükenmişlik ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla Türkiye'deki devlet/vakıf üniversitelerinde çalışan 426 İngilizce okutman ile araştırma yapılmıştır. Çalışmada, “İngilizce okutmanlarının örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi test edilmiş ve çalışma sonucunda yabancı dil olarak İngilizce öğreten öğretmenlerin kurumlarına daha bağlı oldukları için işlerinden daha fazla tatmin oldukları sonucuna varılabileceği saptanmıştır. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında güçlü, pozitif bir ilişki olduğunu, ancak örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında orta düzeyde negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Böylece, varsayılan ilişkiler anlamlı bulunmuş ve örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve iş tatmininin birbirlerini önemli ölçüde etkiledikleri ortaya konmuştur.

İlköğretim okulundaki 204 öğretmen üzerinde yapılan bir araştırmaya göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmada tatmin düzeyleri artan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde artış olduğu gözlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek düzeydedir. Bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılığı daha fazladır. Bunun yanında iş tatmininde içsel faktörler daha etkili iken; örgütsel bağlılıkta tutumsal bağlılık daha etkilidir. Öğretmenler, bulundukları okullara daha çok tutumsal olarak bağlanmaktadır. (Karataş & Güleş 85)

5.4.Örgüt Kültürü, Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

N. Demir (2005) “Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma” isimli doktora lisans tez çalışmasında, örgüt kültürü ile çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmış, 884 kişi ile yapılan ankette toplam 138 soru sorulmuştur. Çalışmada; örgüt kültürü, üyelerce paylaşılan değerler ve örgüt uygulamalarına ilişkin algılamaların belirlenmesi yoluyla Hofstede'nin araştırmasında kullandığı yaklaşım esas alınarak ölçülmüştür. Çalışmanın, örgüt kültürü, iş tatmini ve örgüte bağlılık ilişkisine dair araştırma ile elde edilen bulgularına göre;

- Örgüt kültürü, iş tatmini ve örgüt bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır,
- Çalışanların örgüt kültürü uygulamalarına ilişkin algılamaları ve değerlerini belirlemek suretiyle örgüt kültürünün anlaşılması ve açıklanması mümkündür.

- Çalışanların örgütsel uygulamalara ilişkin algılamaları ile değerleri arasında da anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre, incelenen örgütte, bireysel ve örgütsel değer uyumunun en azından belli düzeyde sağlandığı ve bunun iş tatmini ile örgüte bağlılığa olumlu şekilde yansıdığı söylenebilir.
- Örgütsel uygulamalara kıyasla değerler konusunda çalışanlar arasında pek farklılık bulunmamıştır.
- Örgüt kültürüyle ilgili bulgular, literatürde Türk kültürüne ilişkin görüşleri destekler görünmektedir. Bu aynı zamanda, örgüt kültürü üzerinde ulusal kültürün etkisinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.
- Araştırmada, yöntemsel açıdan iş tatmininin tek maddeli ve çok maddeli ölçeklerle ölçülmesi durumunda elde edilen sonuçların farklı olacağı yönündeki görüşleri destekler sonuçlar elde edilmiştir.

Demografik özelliklerden, “eğitim” ve “çalışılan bölüm”ün örgüt kültürü, tatmin ve örgüte bağlılık açısından; “yaş”ın tatmin ve bağlılık açısından; “cinsiyet”in iş tatmini açısından ayırt edici bir özellik olduğu bulunmuştur.

Mercan (2019) ‘Bankacılık Sektöründe Çalışanların Sosyodemografik Özellikleri ve Evden Çalışıp Çalışmama Durumuna Göre İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Kalitesi Açısından Durumlarının Değerlendirilmesi’ isimli yüksek lisans tezinde, evden çalışma gün sayısı grupları arasında iş doyumu ve yaşam kalitesi açısından istatistiksel anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya ek olarak, sahip olunan çocuk sayısı grupları arasında örgüte bağlılık açısından istatistiksel anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan literatür taraması sonucunda; örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalara rastlanmıştır. Bu çalışmada kullanılması amaçlanan değişkenlerden; örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmini ile ilişkili faktörleri içeren literatürde yer alan çalışmalar incelenmiştir. Örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmini ile ilişkileri ile ilgili literatürde yapılan çalışmalara sıkça rastlanmış olup, ancak bu ilişkilerin sanal organizasyon yapısı içerisindeki durumunu araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

6. BÖLÜM: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bölüm 1’de bahsedilen baş döndürücü teknolojik gelişim hızı hem şirketler hem de müşteriler için de baş döndürücüdür. Günümüzde firmaların sunduğu hizmet ya da ürün globalleşmenin etkisiyle kolay taklit edilebilir hale gelmesi ile firmalar rekabet edebileceği farklı alanlarda yönelmişlerdir. Günümüzde açık gerçek firmaların ürün üretmesinden ziyade bu ürünleri müşterinin nasıl algılandığı, beğenip beğenmediği, kullanırken yaşadığı tüm deneyimleri bir bütün olarak ürün algısına ve bu algı da ürünü yeniden alıp almamaya karar veren tüm deneyim ve duygu bütünüdür. Müşterilerin gözünde ürünün salt ürün olmasının yanı sıra ürün fark etme sürecinden kullanım sürecine geçen deneyim ve duyguların ürünün vazgeçilmez bir parçası olduğu keşfettiği günden beri müşteri deneyimi firmaların odaklandıkları en önemli alanlardan biri olmuştur. Firmaların rekabette fark yaratmasının en temel unsurunu müşterinin aklında iz bırakan bir deneyim sunması ve deneyimler sayesinde müşterinin yeniden satın almaya döndürmesidir. Söz konusu olan deneyim konusu, son 20 yıldır bilim insanlarının ve firmaların “müşteri deneyimi” kavramına odaklanmalarını sağlamıştır. Müşteri deneyimi müşterinin ürünün farkındalığı ile başlayıp, satın alma, paylaşım ile devam eden döngünün içinde yaşadığı duygu ve düşüncelerinin bütünüdür.

Hizmet sektörü ve ürün satış sonrası hizmetler, müşteri deneyimine etki eden faaliyetlerin en yoğun şekilde yaşandığı ve ortaya çıktığı alandır. Bu sebeple hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar ve çalışanlarıyla yapılacak alan çalışmasının hem akademik literatüre hem de bu alanda faaliyet gösteren firmalara katkısının olacağı öngörülmektedir.

Bu bölümde yurtiçi ve yurtdışında sanal organizasyon yapısında olup hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalardaki örgüt kültürü ve örgüte bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik araştırmada, araştırmacının amacı, evreni ve örneklemini, veri toplama yöntemleri, verilerin analizleri ile araştırma bulgularına yer verilmiştir.

6.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, yurtiçi ve yurtdışında hizmet sektöründe yer alan firmalarının pandemi sonrası evden/uzaktan iş modeline geçiş ile kalıcı olarak yeniden oluşturdukları sanal organizasyonlardaki örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmini etkileşimi incelenecektir.

Uzaktan/evden çalışma ile oluşan sanal organizasyon yapısında, algılanan ve tercih edilen örgüt kültürünü incelenerek sonuçları karşılaştırılacak,

Öte yandan Uzaktan/evden çalışma ile oluşan sanal organizasyonlarda iş tatmini ve örgüte bağlılığın birbiri arasındaki etkileşimi incelenerek sonuçları karşılaştırılacak,

Sanal organizasyon yapısına geçiş süreci ve sonrasında yöneticilerin odaklanması gereken alanlar ve tavsiye niteliğinde aksiyon alanları ve öneriler belirlenecektir.

6.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı hizmet sektöründe çalışan firmaların pandemi sonrası evden/uzaktan iş modeline geçiş ile oluşturdukları sanal organizasyonlardaki örgüt kültürü, örgüte bağlılığı ve iş tatmini arasındaki etkileşimin incelenmesidir.

Çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, çeşitli teknolojik araçlar vasıtasıyla oluşturduğu sanal organizasyonlardaki örgüt kültürü, çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılığı açısından büyük öneme sahiptir. Son yıllarda özellikle de pandemi sonrası daha da yaygınlaşan uzaktan çalışma ve oluşturulan sanal organizasyondaki örgüt kültürü, iş tatmini ve örgüte bağlılık etkileşimini anlamak hem akademisyenlerin hem de çalışma dünyasındaki yöneticilerin, sanal organizasyonları destekleyecek örgüt kültürü, iş tatmini ve örgüte bağlılık unsurları anlamalarına yardımcı olacaktır.

Bu amaca istinaden araştırmanın temel soruları şu şekilde belirlenmiştir:

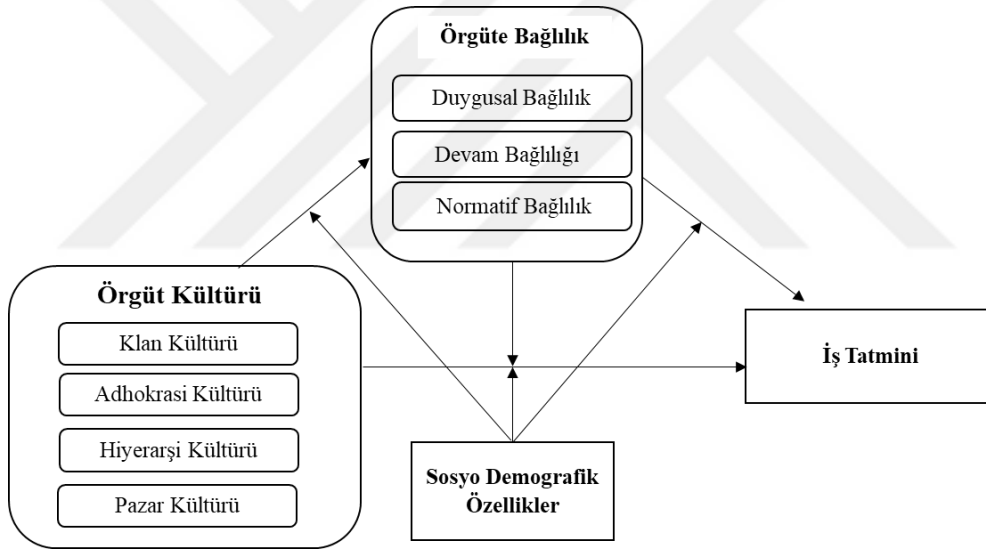
1. Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü, iş tatmini ve örgüte bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
2. Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü ve iş tatminine ilişkisinde, örgüte bağlılığın düzenleyici rolü vardır var mıdır?
3. Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde sosyo demografik faktörler bağlamında farklılık gösterir mi?

Bu üç temel araştırma sorusuna cevap verebilmek amacıyla aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür:

Buna göre aşağıdaki aşamalar ele alınacaktır;

1. Uzaktan/evden çalışma ile oluşan sanal organizasyonlardaki örgüt kültürü ile iş tatmini ve örgüte bağlılıkları ve birbiri arasındaki etkileşim incelenerek sonuçları karşılaştırılacak,
2. Bu geçiş süreci ve sonrasında yöneticilerin odaklanması gereken alanlar ve tavsiye niteliğinde aksiyon alanları ve öneriler belirlenecektir.

ARAŞTIRMANIN MODELİ



Araştırmanın Modeli: Sanal Organizasyonlarda Örgüt Kültürü, Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini Etkileşimi

Buna göre çalışmanın hipotezleri;

1H₁: Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

2H₁: Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

3H₁: Sanal organizasyonlarda mevcut örgüte bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

4H₁: Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü ile iş tatminine ilişkisinde, örgüte bağlılığın aracılık rolü vardır.

5H₁: Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmininde, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı farklılık vardır.

5aH₁: Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürünün, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı farklılık vardır.

5bH₁: Sanal organizasyonlarda örgüte bağlılığın, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı farklılık vardır.

5cH₁: Sanal organizasyonlarda iş tatmininin, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı farklılık vardır.

6H₁: Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde sosyo demografik (yurtiçi veya yurtdışında bulunma durumu, yaş, medeni durum ve çocuk sayısı) faktörler bağlamında farklılık göstermektedir.

6.3.Araştırmanın Ana kütlesi, Örneklemi ve Kısıtları

Çalışmanın amacı, 2019 yılı Covid19 pandemi ve sonrası, uzaktan çalışma modeline hızlıca geçiş yapan ve daha sonrasında bu iş yapış şeklini kalıcı olarak uzaktan/evden çalışma modeline dönüşerek, sanal organizasyon yapısına geçen firmalardaki örgüt kültürü, örgüte bağlılığı ve iş tatminine arasındaki etkileşimi araştırmaktır. Bununla birlikte, çalışmada bahsedilen sanal organizasyon yapısına olup, Türkiye'nin en çok istihdam sayısı olan hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda görev alan bireylerin, örgüt kültürü ve örgüte bağlılığın ve iş tatminine olan etkileşimini araştırmaktır.

Mart 2023, tarihinde TÜİK tarafından yayınlanan 2022 İşgücü İstatistikleri raporuna göre, 2022 yılında 4 milyon 866 bin kişi tarım sektöründe, 6 milyon 663 bin kişi sanayi sektöründe, 1 milyon 846 bin kişi inşaat sektöründe, 17 milyon 378 bin kişi hizmet sektöründe istihdam edildi. (TÜİK, 2023, sayı 49390) İstihdamın sektörel dağılımına baktığımızda hizmet sektörü, toplam istihdamın 56.5% oranıyla istihdamın en yüksek olduğu sektördür.

Araştırmanın ana kütlesini, sanal organizasyon yapısında hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır.

Bu veriler ışığında örneklem kümesi, özel sektörde hizmeti alanında faaliyet gösteren firmalarda görev alan çalışanlardan oluşturmaktadır. Araştırma, verilerin, hızlı toplanması avantajı nedeniyle “Kolayda Örnekleme” metodu kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma çalışmasının örnekleme ulaşabilmek için Mart 2023 tarihinden itibaren ölçekler Jotform kullanılarak online anket formu haline getirilmiştir. Evren içinde olduğu düşünülen, hizmet sektöründe görev alan ve kalıcı olarak evden/uzaktan çalışma modeline geçiş yapan çalışanlara araştırmanın amacı ve içeriği anlatılarak sosyal medya araçları, e-mail yolu ile cevaplar toplanmıştır. Anketler, 2023 yılı Mart-Aralık ayları arasında online anket formu olarak toplanmıştır. Online anketler hem yurtiçi hem de yurtdışındaki hedef kitle içindeki kişilere ulaştırılmış ve 664 anket formu geri toplanmıştır. Araştırmanın örnekleme sosyal bilim araştırmalarında fark evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğüne göre yüzde 95 güven düzeyinde 250.000 ile 10.000.00 ana kütle büyüklüğü için gerekli örneklem büyüklüğü olan 384’ün üzerindedir (Gürbüz & Şahin 130).

Bu araştırmada hizmet sektöründe faaliyet ve sanal organizasyon yapısında çalışan firmalar hedeflendiği için yukarıda da belirtildiği gibi toplam 664 adetlik datanın içerisinden hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve evden/uzaktan çalışma ile sanal organizasyon yapısında hizmet veren firmalarda çalışanlar hedef kitle olarak seçilmiştir. Bu kapsam ile 615 katılımcı hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmada çalıştığını belirtmiş, evden/uzaktan çalışma yapısına geçerek sanal organizasyon içinde çalıştığını belirtilen 559 kişi üzerinden analizler yapılmıştır.

Ayrıca araştırma, Türkiye’de ilk defa bu ölçekte OCAI çalışması yapılmış olup literatürde sıkça kullanılan ve katılımcıların aşına olduğu likert ya da puanlama sisteminden oldukça farklı bir yapıdadır. Anketin örgüt kültürünün ölçmek için kullanılan OCAI’de, katılımcılardan 6 boyutta 4 ayrı soru verilerek, katılımcıların 100

puanı bu 4 soru içinde paylaşılması istenmiştir. Bu farklı yaklaşım Türkiye'deki literatüre katkı açısından farklı bir yaklaşım getirmekle birlikte katılımcıların alışkın olduğu anket yöntemlerinden farklıdır. Katılımcıların, 100 puanı 4 madde içinde dağıtabilmesi için ankete ve sorulara iyi konsantre olması ve 100 puan hesabını her aşamada yapması gerekmektedir. Anket formu, 100 puan dağıtımının tam ve eksiksiz yapılması için online anket aracı olan Jotform'dan kullanılarak hazırlanmış, her boyutta özel ayrı formül tasarlanarak, katılımcının 100 puanı eksiksiz ve tam doldurmadan (4 soru cevabı=100 puan), bir sonraki soruya geçişe sistemsel olarak izin vermemiştir. Bu uygulama, anket analizlerinin geçerliliği, güvenilirliği ve doğruluğu açısından çok güçlü bir yöntem olmakla beraber, ankete katılan katılımcı adetleri açısından bir kısıt oluşturmuştur. Araştırmada, zaman ve maliyet sınırlılığı sebebiyle sadece nicel anket yöntemi ile gerçekleştirilmesi araştırmanın kısıtları arasındadır. Ayrıca anket uygulamasının tüm kısıtları, anket sorularının her katılımcı tarafından tam anlaşılama olasılığı bu çalışma için de geçerlidir. Araştırmanın sadece hizmet sektörü çalışanlarına uygulanmış olması da araştırmanın diğer kısıtlarındandır. Araştırmanın, örgüt kültürü, işe bağlılık ve iş tatmini ile ilgili soruları içermesi, katılımcıların önyargıyla yaklaşma ve gerçeği yansıtmayacak cevapları işaretleme olasılığı da araştırmanın kısıtlılıkları arasında sayılabilir.

6.4.Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada, sanal organizasyonlardaki örgüt kültürü, iş tatmini ve örgüte bağlılık etkileşiminin ölçümü ve sonuçların analiz edilmesi için bir model tasarlanmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları 4 ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öncelikle bir giriş açıklaması yapılmış, daha sonra ise anketi yanıtlayan katılımcıların sosyo-demografik özellikleri hakkında bilgi sahibi olabilmek için, 14 farklı sosyo-demografik soru sorulmuştur. Bunlar; cinsiyet, medeni durum, yaş, varsa çocuk sayısı, eğitim durumu, aylık gelir aralığı, meslek, çalışılan sektör, iş tecrübesi, çalışılan birim, unvan, toplam iş tecrübesi, çalışılan işyerinde çalışma süresi'dir. Bunun yanı sıra katılımcılara sanal organizasyon yapısını ayırt ederek çalışma şekliyle ilgili özellikleri anlamak için 4 farklı soru sorulmuştur. Bunlar; çalışma şekli, günde ortalama kaç saat çalışıldığı, evden/uzaktan çalışmanın kalıcı çalışma methodu haline

gelip gelmediği ve ne kadar süredir evden/uzaktan çalışıldığına dair sorulardır. İkinci bölümde; var olan ve tercih edilen örgüt kültürünün değerlendirilmesinde Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilen “Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracı” (OCAI) © Kim Cameron ölçeği kullanılmasına karar verilmiştir. Üçüncü bölümde; iş tatminin ölçülmesi için Brayfield ve Rothe(1985) tarafından oluşturulan, 2020 yılında ise Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından Türkçe çevirisi yeniden yapılmış olup, araştırmada bu çevirinin kullanılması planlanmıştır. Dördüncü bölümde ise; çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından yenilenen ölçekten yararlanılması planlanmıştır.

6.4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürünü değerlendirmek için Cameron ve Quinn (2006) tarafından oluşturulan Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracı(OCAI) kullanılmıştır. Bu araçta başlıca 6 özellik 4'er soru üzerinden değerlendirilmiş olur bunlar; hakim özellikler, organizasyonel liderlik, çalışanların yönetimi, organizasyon birliği, stratejik önemler ve başarı kriteri'dir. Anketlerle toplanan “Mevcut Durum /Var Olan “örgüt kültürü verileri faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, Anova analizleri ve regresyon analizleri ile test edilecektir. Bu sebeple de regresyon analizlerinden örgüt kültürü, “mevcut örgüt kültürü” olarak ifade edilmiştir.

Literatürde sanal organizasyonlar ve sanal takımlar konusunda sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Konuyla en ilgili çalışmalar, tek başına çalışmak ya da grup çalışması tercihini ölçmek üzerinedir (Gültekin 19).

Bu akademik çalışmada diğer örgüt kültürü ölçekleri arasında Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracı, organizasyon kültürünün çok boyutlu ve dinamik doğasını açıklayan etkili bir çerçeve olarak geniş çapta kabul görmektedir. (Hartnell et al. 67) Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracı (OCAI) ölçek soruları için katılımcılardan öncelikle şirketteki “Mevcut Durumda” belirtilen ifadenin var olup olmadığı düşünülerek soruların cevaplanması istenmiştir. Daha sonra aynı sorular yeniden sorulmuş, ancak bu sefer katılımcılardan belirtilen ifadenin “Tercih Edilen/İstenilen” durum olup olmasına göre değerlendirilerek yeniden cevaplandırması istenmiştir. Her bir boyutta sorulan toplam 4 ifadenin yanıtının toplamı 100 olacak şekilde 4 ifade

arasında dağıtılması istenmiştir. Araştırma modelinde kurulan hipotezler ve analizler, katılımcıların ‘Mevcut Durumda’ var olup olmadığı soru cevapları üzerinden yapılmış olup, 100’e tamamlanan her boyut 5’li skalaya çevrilerek analize dahil edilmiştir. Örgüt kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) Hesaplama detaylı olarak Tablo 16’da belirtilmiştir.



Tablo 16: Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) Hesaplama Tablosu

1	Hakim Özellikler	Mevcut Durum /Var Olan	Tercih edilen
A	Şirket oldukça özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar kendileri ile ilgili pek çok şey paylaşabiliyor.		
B	Şirket çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar riski göze alarak hareket etmeye, risk almaya can atarlar.		
C	Şirket sonuç odaklı bir yerdir. En önemli kaygı işin tamamlanmasıdır. İnsanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.		
D	Şirket kontrollü ve yapısal bir yerdir. Resmi prosedürler, insanların yaptıklarını yönetir.		
	Total	100	100
2	Organizasyonel Liderlik	Mevcut Durum /Var Olan	Tercih edilen
A	Şirketteki liderlik genel olarak mentorluk, kolaylaştırma ve geliştirme konularında örnek olmak şeklinde algılanır.		
B	Şirketteki liderlik genel olarak girişimcilik, yaratıcılık ve risk alma konularında örnek olmak şeklinde algılanır.		
C	Şirketteki liderlik genel olarak anlamsız şeylere yer vermeyen, saldırgan ve sonuç odaklı olma konularında örnek olmak şeklinde algılanır.		
D	Şirketteki liderlik genel olarak koordine etme, düzenleme ve sorunsuz işleyen verimlilik konularında örnek olmak şeklinde algılanır.		
	Total	100	100
3	Çalışanların Yönetimi	Mevcut Durum /Var Olan	Tercih edilen
A	Şirketteki yönetim stili, takım çalışması, fikir birliği ve katılım olarak nitelendirilir.		
B	Şirketteki yönetim stili, bireysel risk alma, yaratıcılık, özgür hareket etme ve benzersizlik olarak nitelendirilir.		
C	Şirketteki yönetim stili, sıkı rekabetçilik, yüksek hedefler ve başarı olarak nitelendirilir.		
D	Şirketteki yönetim stili, çalışanların güvenliği, kurallara uygunluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar olarak nitelendirilir.		
	Total	100	100
4	Organizasyon Birliği	Mevcut Durum /Var Olan	Tercih edilen
A	Şirketi bir arada tutan, sadakat ve karşılıklı güvendir. Şirkete bağlılık yüksektir.		
B	Şirketi bir arada tutan, yaratıcılığa ve gelişime olan bağlılıktır. Teknolojinin ilerisinde olma vurgulanmaktadır.		
C	Şirketi bir arada tutan, başarmak ve hedeflere ulaşmaktır. Saldırganlık ve kazanma ortak konulardır.		
D	Şirketi bir arada tutan, resmi kurallar ve prosedürlerdir. Sorunsuz işleyen organizasyonun devamlılığı önemlidir.		
	Total	100	100
5	Stratejik Önemler	Mevcut Durum /Var Olan	Tercih edilen
A	Şirket kişisel(insani) gelişime önem vermektedir. Yüksek güven, açık olma ve katılımcılık süreklidir.		
B	Şirket yeni kaynaklar elde etmeye ve zorluklarla başa çıkmaya önem vermektedir. Yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatlar araştırmaya değer verir.		
C	Şirket rekabetçi davranışlara ve başarıya önem vermektedir. Zor hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanma arzusu hakimdir.		
D	Şirket kalıcılığa ve istikrara önem vermektedir. Verimlilik, kontrol ve düzgün işleyiş önemlidir.		
	Total	100	100
6	Başarı Kriterleri	Mevcut Durum /Var Olan	Tercih edilen
A	Şirket başarıyı; insan kaynakları, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insan odaklılığının gelişimi olarak tanımlamaktadır.		
B	Şirket başarıyı; en eşsiz ve yeni ürünlere sahip olma olarak tanımlamaktadır. Şirket, üründe lider ve yenilikçidir.		
C	Şirket başarıyı; pazarı elde etme ve rakipleri geçme olarak tanımlamaktadır. Rekabetçi pazar lideri olmak kritiktir.		
D	Şirket başarıyı; verimlilik olarak tanımlamaktadır. Güvenilir teslimat, düzgün zamanlama ve düşük maliyetli üretim kritiktir.		
	Total	100	100

Kaynak: (Cameron & Quinn 26-28)'den uyarlanmıştır.

Tablo 17'de ise (OCAI)'yi puanlamak için çalışma sayfası belirtilmiştir.

Tablo 17: Örgüt kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI)’nı Puanlamak için Çalışma Sayfası

“Var” sonuçları		“Tercih edilen” sonuçları	
	1A		1A
	2A		2A
	3A		3A
	4A		4A
	5A		5A
	6A		6A
	Toplam (A cevaplarının toplamı)		Toplam (A cevaplarının toplamı)
	Ortalama (toplamın 6’ya bölünmesi)		Ortalama (toplamın 6’ya bölünmesi)
“Var” sonuçları		“Tercih edilen” sonuçları	
	1B		1B
	2B		2B
	3B		3B
	4B		4B
	5B		5B
	6B		6B
	Toplam (B cevaplarının toplamı)		Toplam (B cevaplarının toplamı)
	Ortalama (toplamın 6’ya bölünmesi)		Ortalama (toplamın 6’ya bölünmesi)
“Var” sonuçları		“Tercih edilen” sonuçları	
	1C		1C
	2C		2C
	3C		3C
	4C		4C
	5C		5C
	6C		6C
	Toplam (C cevaplarının toplamı)		Toplam (C cevaplarının toplamı)
	Ortalama (toplamın 6’ya bölünmesi)		Ortalama (toplamın 6’ya bölünmesi)
“Var” sonuçları		“Tercih edilen” sonuçları	
	1D		1D
	2D		2D
	3D		3D
	4D		4D
	5D		5D
	6D		6D
	Toplam (D cevaplarının toplamı)		Toplam (D cevaplarının toplamı)
	Ortalama (toplamın 6’ya bölünmesi)		Ortalama (toplamın 6’ya bölünmesi)

Kaynak: (Cameron & Quinn 29)’den uyarlanmıştır.

Örgüt kültürü Değerlendirme aracı (OCAI)'yi puanlamak çok kolaydır. Basit aritmetik hesaplamalar gerektirir. İlk adım, “Mevcut Durum/Var Olan” sütunundaki tüm A yanıtlarını toplamak ve 6'ya bölmek gereklidir. Yani, “Mevcut Durum/Var” sütunundaki A alternatifleri için ortalama bir puan hesaplanması gerekmektedir. Ardından, tüm B yanıtlarını aynı şekilde toplayarak ve 6'ya bölmesi ve daha sonra da ortalama puanının hesaplanması gereklidir. Bu hesaplamayı C ve D alternatifleri için tekrarlanmalıdır. OCAI'nin dayandığı çerçevede, bu puanların her biri bir tür organizasyon kültürü ile ilgilidir. Bu hesaplama ve ardından ortaya koyulacak plan, bir kurumsal kültür profili işlevi görür ve bir kültür değişikliği stratejisini başlatmada önemli bir adımdır (Cameron & Quinn 25-30).

Araştırmada kullanılması planlanan OCAI ölçeğinin Türkçe uyarlaması için, Çalışır (2008) tarafından Türkçe'ye çevrilen soruların yararlanılmasına karar verilmiştir.

6.4.2. Örgüte Bağlılık Ölçeği

Örgüte bağlılık seviyelerinin tespit edilmesi amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından oluşturulan ve Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından güncellenen ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırmada, ölçeğin Gürkan (2006) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ölçek sorularının kullanılmasında karar kılınmıştır.

Örgüte bağlılık ölçeği 18 ifade ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipi olarak “1=Hiç Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum” ve “5= Tamamen Katılıyorum” şeklinde farklı cevapları içermektedir. Anketteki sorulardan 4 tanesi ters (reverse) sorulardır. Anket çalışması yapılırken, ters sorular cevaplayanların algılarını bozmaması için en sona yerleştirilmiştir. Her iki ankette de 1'den 5' e kadar değişen (1=Hiç Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) ölçekleme kullanılmıştır (Gürkan 73).

6.4.3. İş Tatmini Ölçeği

İş Tatmini Ölçeği için Brayfield ve Rothe (1985) tarafından oluşturulan, 2020 yılında ise Başol ve Çömlekçi tarafından Türkçe çevirisi yeniden yapılarak, olumsuz yargıların daha çok anlaşılması için olumlu yargılara dönüştürülmüş ve toplam 5 soru olarak Türkçe geçerlik güvenirlik testi yapılmıştır. Bu sebeple, son hali Başol,

Çömlekçi (2020) tarafından güncellenmiş “İş Tatmini Ölçeği” kullanılması planlanmıştır.

6.5.Bulgular

6.5.1. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 22 programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan güvenirliliğinin belirlenmesi için Cronbach Alpha Analizi ve Ölçeğin faktör yapısını belirleyebilmek için döndürülmüş (Component Matrix) ve asal eksnlere göre döndürülmüş (Rotated Component Matrix- Varimax) temel bileşenler analiz yöntemi kullanılması planlanmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğu için Kaisen-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Barlett Küresellik testi uygulanmıştır.

6.5.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Yapı kelimesi sözlüğe baktığımızda, dolaylı olarak gözlenen yani doğrudan (dışarıdan gözle, sesle, vb. ile) psikolojik özellik olarak ifade edilmektedir. Ölçülmek istenen doğrudan olmayan özelliğe ve amaca göre birbirinden farklı geçerlilik kanıtlama yöntemleri uygulanmaktadır. Bu kapsamda yapı geçerliliği, ölçek testi sonrası ortaya çıkan neticenin ve bu neticenin neyle ilgili ve bağlantısının olduğunun açıklanmasını sağlar. Hazırlanan ölçek maddeleri, belirlenen özellikleri nasıl ve hangi derecede doğru ölçtüğü ile alakalıdır. Geliştirmiş olan ölçeğin yapı geçerliğini ortaya çıkartmak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analizden önce, ölçeğin uygulandığı örneklem sayısının yeterli sayıda olup olmadığının belirlenmesi yerinde olacaktır.

Faktör analizinde örneklem yeterliliğini değerlendirmek amacıyla Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) değeri ortaya kondu. Ortaya konulan verilere ne kadar 1 rakamına yaklaşırsa o derece mükemmel, 0.50 rakamının altına düşerse de kabul edilemez olarak değerlendirilmektedir. Çalışmanın evrenindeki dağılım, Barlett testi ile analiz edilerek, bulgular ortaya konmuştur. Buna göre; çalışmadan kullanılan ölçeğin KMO katsayısının 0.50 üzerinde olarak tespit edilmiş ve Barlett testi anlamlılık değerinin 0.00 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, katılımcılardan elde edilen verilerin

faktör analizine uygundur. Ardından, ölçeğin faktör yapısını belirlemek niyetiyle öncelikle açıklayıcı faktör analizi edilerek, bulgular ortaya konmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeğin faktör yapısını tespit edebilmek amacıyla, döndürülmüş (Component Matrix) ve asal eksenlere göre döndürülmüş (Rotated Component Matrix-Varimax) temel bileşenler analizinin bulguları ortaya konmuştur. Bu analizdeki temel amaç; ölçekteki her bir ayrı maddenin belli bir faktörde gösterilebilmesi için gerekli olan iki şartın sağlanmasıdır. Birincisi, maddelere ait faktördeki yüklerinin 0.35 ve üstünde olması gerekmektedir, ikincisi bu maddelere ait faktör yük değerinin diğer faktör yük değerinden 0.10 kadar yüksek olması gereklidir. Çalışmada kullanılan her ölçek için de uygulanan faktör analizi neticesinde, KMO katsayısı 0.50 üstünde ve Barlett anlamlılık katsayısı ise 0.00 olduğu ortaya konulmuştur.

Araştırmada, verilerin normal dağılım koşullarını yerine getirip getirmediği analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek ve ölçeğin alt boyutlarının normallik analizi neticeleri Tablo 18’de belirtilmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olması, ölçeğin normal bir dağılıma sahip olduğu ifade eder (Shao, 2002, akt. Ofloğlu & Aksoy, 2022). Bu tanım paralelinde, yapılan analizde her bir ölçek sonuçlarına bakıldığında, puanların normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 18: Normal Dağılım Tablosu

	Çarpıklık	Basıklık	Durum
Örgüt Kültürü Ölçeği	0,647	-0,961	Normal
İş Tatmini Ölçeği	-1,021	,781	Normal
Örgüte Bağlılık Ölçeği	,077	-,497	Normal

Ölçeğe ilişkin her bir ifadenin tüm alt boyutlarıyla birlikte her bir faktör için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları şu şekildedir: Örgüt Kültürü ölçeği çarpıklık katsayısı-skewness=,647 ve basıklık katsayısı-kurtosis= -0,961, İş Tatmini Ölçeği için çarpıklık katsayısı-skewness=-1,021 ve basıklık katsayısı-kurtosis=-0,781 ve örgüte bağlılık ölçeği için çarpıklık katsayısı-skewness= 0,077 ve basıklık katsayısı-kurtosis = -,497 olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 19: Ölçekte Yapılan Değişiklikler

Ölçekler	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı	Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analiz Türü
Örgüt Kültürü Ölçeği	24	-	Doğrulayıcı Faktör Analizi
İş Tatmini Ölçeği	5	-	Doğrulayıcı Faktör Analizi
Örgüte Bağlılık Ölçeği	18	1	Doğrulayıcı Faktör Analizi

SPSS 22 programıyla tüm ölçekler ve alt boyutları için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini test etmek için oluşturulan ölçüm modellerinin faktör yükleri incelenmiş olup aynı ifadenin birkaç alt faktör altında toplanması nedeni ile örgüte bağlılık ölçeği 3 alt boyuttan oluşmakta olup, bunlardan 1 ifade çıkarılmıştır. Örgüt kültürü Ölçeği 4 alt boyuttan ve İş tatmini tek alt boyuttan oluşmakta olup herhangi bir ifade çıkartılmamıştır. 3 alt boyuttan oluşan Örgüte Bağlılık Ölçeğinde, “Duygusal Bağlılık” alt boyutunda 2. soru olan “Bu kurumun/şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim” ifadesi çıkartılmıştır. Ölçekte yapılan değişikliklerin detayları yukarıda Tablo 19’da özetlenmiştir.

Tablo 20: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yükleri

		Faktör Yükleri				Cronbach's Alpha katsayısı
Klan	1	,674				0,855
	2	,768				
	3	,825				
	4	,803				
	5	,856				
	6	,833				
	Varyans Açıklama Yüzdesi %16,588					
Adhokrasi	1				,567	0,706
	2				,713	
	3				,728	
	4				,667	
	5				,576	
	6				,631	
	Varyans Açıklama Yüzdesi %11,510					
Pazar	1		,621			0,871
	2		,752			
	3		,830			
	4		,836			
	5		,862			
	6		,674			
	Varyans Açıklama Yüzdesi %15,910					
Hiyerarşi	1			,631		0,816
	2			,601		
	3			,780		
	4			,773		
	5			,770		
	6			,535		
	Varyans Açıklama Yüzdesi %12,511					

KMO=0,859, Bartlett Testi-Ki-Kare: 5389,291 df: 276, Sig:0,000, Toplam varyans açıklama yüzdesi=56,519 , Genel Cronbach's Alpha katsayısı=0,772

Ölçekteki maddelerin yük değerleri 0,535 ile 0,862 arasında olduğu görülmektedir. Döndürme işleminden sonra ölçeğin 4 boyutlu olduğu tespit edilmiştir. Faktörün toplam varyans değeri %56,519'dır. Bartlett testine göre incelendiğinde, p değerinin (sig.) =0.00<0.05 olması verilerin birbiriyle ilişkili olduğu ve faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiş olup, analize devam edilmiştir. Çalışmaya ilişkin verilerde, Bartlett testinin 0,000 gibi yüksek bir oranda olduğu ve bunun da değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu anlamına gelmektedir.

Ölçeklerde bulunan maddelerin tutarlılığının ve istenilen kavramı ölçebilmesinin bir göstergesi olarak bir güvenilirlik indeks değeri olan Cronbach alfa katsayısı kullanılmaktadır. Likert tip ölçeklerde sıklıkla kullanılan Cronbach alfa değeri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir; (Uzunsakal & Yıldız 19)

$0 < \alpha < 0.40$ ise güvenilir değil,

$0.40 < \alpha < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte,

$0.60 < \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilir,

$0.80 < \alpha < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte olduğu kabul edilmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi sonuçları yukarıda Tablo 20’de verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, ölçeğin güvenirlik katsayısının 0,772 olarak tespit edilmiştir. Bu veri, içsel tutarlılıklarının iyi olduğu ortaya koymaktadır.

Tablo 21: Örgüte Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri

		Faktör Yükleri			Cronbach's Alpha katsayısı
Duygusal	1			,772	0,822
	3			,751	
	4			,799	
	5			,869	
	6			,879	
	7			,877	
	Varyans Açıklama Yüzdesi %18,386				
Devam	1		,761		0,908
	2		,777		
	3		,793		
	4		,860		
	5		,641		
	6		,819		
Varyans Açıklama Yüzdesi %25,028					
Normatif	1	,755			0,896
	2	,727			
	3	,727			
	4	,856			
	5	,722			
Varyans Açıklama Yüzdesi %27,125					

KMO=0,909, Bartlett Testi-Ki-Kare: 7983,347 df: 136, Sig:0,000, Toplam varyans açıklama yüzdesi=70,539 Genel Cronbach’s Alpha katsayısı=0,872

Ölçekteki maddelerin yük değerleri 0,641 ile 0,879 arasında olduğu ortaya konmuştur. Döndürme işleminden sonra ölçeğin 3 boyutlu olduğu görülmektedir. Faktörün toplam varyans değeri %70,539’dur. Bartlett’s testine bakıldığında p değerinin (sig.) =0.00<0.05 olması verilerin ilişkili olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmaya bakıldığında Bartlett testinin 0,000 gibi yüksek bir oranda olduğu ve bunun da değişkenler arasındaki güçlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi sonuçları yukarıda, Tablo 21’de verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, ölçeğin güvenirlik katsayısının 0,872 olarak

bulunduğu ve Uzunsakal ve Yıldız(2018)'ın yukarıdaki referansına istinaden içsel tutarlılıklarının yüksek derecede iyi olduğu görülmektedir.

Tablo 22: İş Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri

		Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha katsayısı
İş tatmini	1	,789	0,902
	2	,839	
	3	,893	
	4	,899	
	5	,818	
	Varyans Açıklama Yüzdesi %72,039		

KMO=0,879, Bartlett Testi-Ki-Kare 2064,390 df: 10, Sig:0,000, Toplam varyans açıklama yüzdesi=72,039, Genel Cronbach's Alpha katsayısı=0,902

Ölçekteki maddelerin yük değerleri 0,789 ile 0,899 arasındadır. Döndürme işleminden sonra ölçeğin 1 boyutlu olduğu görülmektedir. Faktörün toplam varyans değeri %72,039'dir. Bartlett's testine bakıldığında p değerinin (sig.) =0.00<0.05 olması verilerin ilişkili olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Çalışmaya bakıldığında Bartlett testinin 0,000 gibi yüksek bir oranda bulunmuş olması değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları yukarıdaki Tablo 22'de verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,902 olarak bulunduğu ve Uzunsakal ve Yıldız(2018)'ın yukarıdaki referansına istinaden içsel tutarlılıklarının yüksek derecede iyi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında "istenilen hipotezlerin ölçülmesi amacıyla betimsel analizler, basit doğrusal regresyon analizleri yapılmış, sonuçlar değerlendirilerek araştırma doğrultusunda yorumlanmıştır.

6.5.3. Araştırma Modeli ve Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim vb., genel bilgilerine ilişkin sorulara verdikleri cevapların frekans sayıları ve yüzdelik değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi bu araştırmada hizmet sektöründe faaliyet ve sanal organizasyon yapısında çalışan firmalar hedeflendiği için hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve evden/uzaktan çalışma ile sanal organizasyon yapısında hizmet veren firmalarda hedef kitle olarak seçilmiştir. Bu kapsam ile 615 katılımcı hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmada çalıştığını belirtmiş,

evden/uzaktan çalışma yapısına geçerek sanal organizasyon içinde çalıştığını belirtilen 559 kişi üzerinden analizler tamamlanmıştır.

Anket sonucunda katılımcılara ait demografik özellikleri Tablo 23 ve Tablo 24’te detaylandırılmıştır. Tablo 23’te veriler incelendiğinde, katılımcıların %82,8(463 kişi)’si yurtiçi, %17,2(96 kişi)’ü yurtdışından katılımcı grubu oluşturmaktadır. Yurtiçi olarak belirtilen katılımcıların tamamı Türkiye’den olup, anketteki %82,8(463 kişi)’lik oranıyla en büyük gruptur. Yanı sıra katılımcıların %8(45 kişi)’si İngiltere’den, %3,6(20 kişi)’ü Almanya’dan, %1,3(7 kişi)’si ABD’den ve %4,3(24 kişi)’ü diğer ülkelerden oluşturmaktadır.

Yöneltlen cinsiyet sorusuna 362(%64,8’i) katılımcı “kadın”, 169(%30,2’si) katılımcı “erkek” cevabını verirken 28(%5’i) katılımcı cinsiyet belirtmek istememiştir. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımda ise en büyük grubu 162(%29) kişi ile 26-35 yaş grubu oluşturmakta olup, sırasıyla bu grubu 143(%25,6) kişi ile 36-45 yaş, 128(%22,9) kişi ile 25 yaş ve altı, 83(%14,8) kişi ile 46-55 yaş ve 43(%7,7) kişi ile 56 ve üzeri yaş grubu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %51,3(287 kişi)’ü bekar olduğunu belirtirken, %48(268 kişi)’i evli olduğunu belirtmiş, %0,7(4 kişi)’si ise medeni durumunu belirtmek istememiştir. Katılımcıların %60,5(338 kişi)’i çocuğu olmadığını belirtirken, %20,4(114 kişi)’ü 1 çocuğu olduğunu belirtmiş %11,6(65 kişi)’si 2 çocuğu olduğunu belirtmiş, %7,5(42 kişi)’i 3 ve üzeri çocuğu olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; %28,1(157 kişi)’i lisans, %27,4(153 kişi)’ü ön lisans, %22,7(127 kişi)’si lise, %17,9(100 kişi)’u yüksek lisans ve %3,2(18 kişi)’u doktora ve %0,7(4 kişi)’si ilköğretim seviyesinde eğitim grubunu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların gelir seviyesi %56,5(316 kişi)’i orta seviye (11.000 TL- 18.999 TL), %29,7(166 kişi)’si yüksek seviye ve %13,8(77 kişi)’i düşük seviye gruptan oluşmaktadır. Katılımcıların meslekleri incelendiğinde; %91,6(512 kişi)’si özel sektör çalışanı, %8,4(47 kişi)’ü serbest meslek çalışanı grubundan oluşmaktadır.

Tablo 23: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların Demografik Özellikleri		f	%
Bölge	Yurtiçi	463	82,83%
	Yurtdışı	96	17,17%
	Toplam	559	100,00%
	Türkiye	463	82,83%
Ülke	İngiltere	45	8,05%
	Almanya	20	3,58%
	ABD	7	1,25%
	Diğer	24	4,29%
	Toplam	559	100,00%
Cinsiyetiniz	Belirtmek İstemiyorum	28	5,01%
	Erkek	169	30,23%
	Kadın	362	64,76%
	Toplam	559	100,00%
Yaşınız	25 Yaş ve altı	128	22,90%
	26-35	162	28,98%
	36-45	143	25,58%
	46-55	83	14,85%
	56 ve üzeri	43	7,69%
	Toplam	559	100,00%
Medeni Durumunuz	Bekar	287	51,34%
	Belirtmek İstemiyorum	4	0,72%
	Evli	268	47,94%
	Toplam	559	100,00%
Varsa Çocuk Sayınız	1 Çocuk	114	20,39%
	2 Çocuk	65	11,63%
	3 ve üzeri	42	7,51%
	Çocuğum Yok	338	60,47%
	Toplam	559	100,00%
Eğitim Durumu	Doktora	18	3,22%
	İlköğretim	4	0,72%
	Lisans	157	28,09%
	Lise	127	22,72%
	Ön lisans	153	27,37%
	Yüksek Lisans	100	17,89%
	Toplam	559	100,00%
Aylık Geliriniz	Düşük (8.507 TL ve altı- 10.999 TL)	77	13,77%
	Orta (11.000 TL- 18.999 TL)	316	56,53%
	Yüksek (19.000 TL ve üzeri)	166	29,70%
	Toplam	559	100,00%
Mesleğiniz	Özel Sektör Çalışanı	512	91,59%
	Serbest Meslek Çalışanı	47	8,41%
	Toplam	559	100,00%

Not: f: Frekans sayısı, %: Yüzdelik değer

Aşağıda Tablo 24’te, katılımcıların demografik özellikleri detayları devam ederek, detaylandırılmıştır. Araştırma ana külesinin hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalardan seçilmesinin bir sonucu olarak hizmet sektöründe çalışanların hizmet verdiği alt sektörlerine baktığımızda, 266 kişi ile %47,6 oranıyla telekomünikasyon sektörü en büyük grubu oluşturmakla beraber sırasıyla 253 kişi ile %45,2 oranında hizmet sektöründe çalışan, 30 kişi ile %5,4 oranında finans sektöründe çalışan ve 10 kişi ile %1,8 oranında teknoloji sektöründe çalışan gruplardan oluşmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları birim incelendiğinde; %62,3(348 kişi)’ü operasyon/çağrı merkezi, %9,6(54 kişi)’sı pazarlama, %6,8(38 kişi)’i bilgi teknolojileri (IT), %5,4(30 kişi)’ü insan Kaynakları (İK), %5(28 kişi)’i üretim, %4,3(24 kişi)’ü finans, %2,3(13 kişi)’ü satış ve %4,3(24 kişi)’ü diğer grubunda yer almaktadır. Katılımcıların ünvanları incelendiğinde; %51,2(286 kişi)’si müşteri temsilcisi, %16,8(94 kişi)’i uzman, %16,6(93 kişi)’sı yönetici, %7,9(44 kişi)’u üst düzey yönetici, %7,2(40 kişi)’si takım lideri ve %0,3(2 kişi)’ü diğer grubunda yer almaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların %34,3(192 kişi)’ü 0-5 yıl, %20(112 kişi)’si 6-10 yıl, %17,4(97 kişi)’ü 11-15 yıl, %10,6(59 kişi)’sı 16-20 yıl ve %17,7(99 kişi)’si 20 yıl ve üzeri mesleki kıdemleri olduğunu belirtirken, kurum kıdeminde ise 1 yıldan az %21,5(120 kişi), 1-5 yıl %37(207 kişi), 6-10 yıl %17,7(99 kişi), 11-15 yıl %14,1(79 kişi) ve 15 yıl ve üzeri %9,7(54 kişi) süredir son işyerlerinde çalıştıklarını beyan eden katılımcılardan oluşmaktadır. Çalışan devir oranının yüksek olduğu hizmet sektöründe olağan kabul edilebilecek bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların %85,9(480 kişi)’u tam zamanlı, %9,1(51 kişi) part time(saat ücretli), %4,5(25 kişi)’ı proje bazlı ve %0,5(3 kişi)’i diğer zamanlı çalışma şekli olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların çalışma şekline paralel katılımcıların %87,1(487 kişi: %44(246 kişi)’ü 8-9 saat ve %43,1(241 kişi)’i 9 saatten fazla)’i 8 saatten fazla çalıştığını belirtirken, katılımcıların %8,4(47 kişi)’ü 5-7 saat arası ve %4,5(25 kişi)’i 1-5 saat arası çalışan katılımcı grubundan oluşmaktadır.

Aynı şekilde araştırma ana külesinin sanal organizasyon yapısında faaliyet gösteren firmalardan seçilmesinin bir sonucu olarak katılımcıların %57,8(323 kişi)’si iş sözleşmesine evden/uzaktan çalışma modeli eklenerek kalıcı çalışma methodu gelen katılımcılardan oluşmakta olup, %19,7(110 kişi) katılımcının ise iş sözleşmesinde

değişiklik üzerinde çalışmalar devam etmektedir. Yanı sıra, %22,5(126 kişi) iş sözleşmesinde değişiklik yapılmamış olup, evden/uzaktan çalışma modeli mevcut iş sözleşmesine eklenmemiştir. Yine aynı şekilde, araştırma ana kütesinin evden/uzaktan çalışma modelinde faaliyet gösteren firmalardan seçilmesinin bir sonucu olarak katılımcıların %36,7(205 kişi)'si 1-3 yıl arası, %19,8(111 kişi)'u 3 yıl ve üzeri, %23,8(133 kişi)'i 6 ay-1 yıl arası, %19,7(110 kişi)'si 6 aydan az süredir evden/uzaktan çalışma modelinde çalışmaktadır.



Tablo 24: Katılımcıların Demografik Özellikleri- Devam

Katılımcıların Demografik Özellikleri		f	%
Çalıştığınız Sektör	Finans	30	5,37%
	Hizmet	253	45,26%
	Teknoloji	10	1,79%
	Telekomünikasyon	266	47,58%
	Toplam	559	100,00%
Çalışılan Birim	Operasyon/Çağrı Merkezi	348	62,25%
	Pazarlama	54	9,66%
	IT (Bilgi Teknolojileri)	38	6,80%
	İnsan Kaynakları (İK)	30	5,37%
	Üretim	28	5,01%
	Finans	24	4,29%
	Satış	13	2,33%
	Diğer	24	4,29%
	Toplam	559	100,00%
Ünvanınız	Müşteri Temsilcisi	286	51,16%
	Uzman	94	16,82%
	Yönetici	93	16,64%
	Üst Düzey Yönetici	44	7,87%
	Takım Lideri	40	7,16%
	Diğer	2	0,36%
	Toplam	559	100,00%
Toplam İş Tecrübesi	0-5 yıl	192	34,35%
	6-10 yıl	112	20,04%
	11-15 yıl	97	17,35%
	16-20 yıl	59	10,55%
	20+ yıl	99	17,71%
	Toplam	559	100,00%
Son Çalıştığınız İşyerinde Çalışma Süreniz	1 yıldan az	120	21,47%
	1-5 yıl	207	37,03%
	6-10 yıl	99	17,71%
	11-15 yıl	79	14,13%
	15+ yıl	54	9,66%
	Toplam	559	100,00%
Çalışma şekliniz?	Diğer	3	0,54%
	Part time(saat ücretli)	51	9,12%
	Proje Bazlı	25	4,47%
	Tam zamanlı	480	85,87%
	Toplam	559	100,00%
Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?	1-5 saat	25	4,47%
	5-7 saat	47	8,41%
	8-9 saat	246	44,01%
	9 saatten fazla	241	43,11%
	Toplam	559	100,00%
Evden/uzaktan çalışma iş sözleşmesine eklenerek kalıcı çalışma methodu haline geldi mi?	Değişiklik üzerinde çalışılıyor	110	19,68%
	Evet	323	57,78%
	Hayır	126	22,54%
	Toplam	559	100,00%
Ne kadar süredir Evden/uzaktan çalışıyorsunuz?	6 aydan az	110	19,68%
	6 ay- 1 yıl arası	133	23,79%
	1-3 yıl	205	36,67%
	3+ yıl	111	19,86%
	Toplam	559	100,00%

Not: f: Frekans sayısı, %: Yüzdelik değer

Çalışmada, 5'li Likert ölçeğinde kullanmakta olan seçenekler doğrultusunda, her bir seçenek için aritmetik belirlenerek için ölçek aralıkları hesaplanmıştır. Bu amaçla, her ölçekte yer alan bir maddeden alınabilecek en düşük puan (1) olup en yüksek puan (5) olarak belirlenmiştir. Daha sonra bu puan arasındaki fark (5-1), alınabilecek en yüksek puan olan (5)'e bölünerek, her bir madde aralığı 0,8 olarak hesaplanmıştır. (Yılmaz 2010, akt. Önal & Önal 285). Engin & Korucuk (2021)'e göre değerlendirme aralıkları 1,00-1,80 arası “Çok Olumsuz” puan aralığı, 1,81-2,60 arası “Olumsuz” puan aralığı, 2,61-3,40 arası “Orta” puan aralığı, 3,41-4,20 arası “Olumlu” puan aralığı”, 4,21-5,00 arası ise “Çok Olumlu” puan aralığı olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda ölçekte yer alan her bir maddeye verilen puanlara dayalı bir değerlendirmede bulunabilmek için Tablo 25'deki gibi bir yorum ölçütü oluşturulmuştur.

Tablo 25: 5'li Likert Tipi Ölçek için Yorum Ölçütü

Derecelendirme	Puan Aralığı	Değerlendirme Aralığı
Hiç Katılmıyorum	1.00-1.80	Çok Olumsuz
Katılmıyorum	1.81-2.60	Olumsuz
Kararsızım	2.61-3.40	Orta
Katılıyorum	3.41-4.20	Olumlu
Tamamen Katılıyorum	4.21-5.00	Çok Olumlu

Kaynak: (Engin & Korucuk 1090)'den uyarlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin betimsel istatistikler sebepleri de ele alınarak, detaylıca açıklanmıştır.

Tablo 26: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

		Adet	Minimu m	Maksimu m	Ortalama	Std. Sapma
Klan	a1	552	1,00	4,00	1,2029	,43293
	b1	550	1,00	5,00	1,2636	,48806
	c1	555	1,00	5,00	1,3604	,65534
	d1	551	1,00	5,00	1,3521	,66016
	e1	553	1,00	5,00	1,2477	,49829
	f1	548	1,00	5,00	1,3120	,63078
	Klan Toplam	559	1,00	3,67	1,2906	,43671
Adhokrasi	a2	550	1,00	5,00	1,0527	,28779
	b2	546	1,00	4,00	1,0568	,26140
	c2	532	1,00	3,00	1,0320	,18644
	d2	546	1,00	4,00	1,0714	,28483
	e2	552	1,00	3,00	1,0580	,24154
	f2	547	1,00	3,00	1,0695	,27523
	Adhokrasi	559	1,00	2,33	1,0569	,16627
Pazar	a3	557	1,00	5,00	1,2298	,61250
	b3	526	1,00	5,00	1,1179	,47548
	c3	543	1,00	5,00	1,1750	,56722
	d3	539	1,00	5,00	1,1818	,61303
	e3	547	1,00	5,00	1,1682	,59072
	f3	553	1,00	5,00	1,1555	,55922
	Pazar	559	1,00	4,33	1,1772	,46200
Hiyerarşi	a4	553	1,00	5,00	1,1483	,45810
	b4	556	1,00	5,00	1,3273	,73573
	c4	545	1,00	5,00	1,1706	,51651
	d4	545	1,00	5,00	1,1908	,58497
	e4	554	1,00	5,00	1,1679	,51975
	f4	550	1,00	5,00	1,1673	,49517
	Hiyerarşi	559	1,00	4,50	1,2005	,42338

Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğine ait Klan alt boyutuna ilişkin ifadeler verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde (Tablo 26), katılımcıların ifadeler verdikleri cevapların ortalamalarının 1,20-1,36 puan aralığında olduğu tespit edilmiştir. Klan alt boyutuna ilişkin ifadeler verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 1,36 ortalama puan ile “Şirketteki yönetim stili, takım çalışması, fikir birliği ve katılım

olarak nitelendirilir.” ifadesi yer alırken, 1,20 ortalama ile en az katılım “Şirket çok kişisel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar kendileri ile ilgili pek çok şey paylaşabiliyor. “ ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğine ait Adhokrasi alt boyutuna ilişkin ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadelere verdikleri cevapların ortalamalarının 1,03-1,07 puan aralığında olduğu tespit edilmiştir. Adhokrasi alt boyutuna ilişkin ifadelere verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 1,07 ortalama puan ile “Şirketi bir arada tutan, yaratıcılığa ve gelişime olan bağlılıktır. Teknolojinin ilerisinde olma vurgulanmaktadır.” ifadesi yer alırken, 1,03 ortalama ile en az katılım “Şirketteki yönetim stili, bireysel risk alma, inovasyon, özgür hareket etme ve benzersizlik olarak nitelendirilir. “ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğine ait Pazar alt boyutuna ilişkin ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadelere verdikleri cevapların ortalamalarının 1,12-1,23 puan aralığında olduğu tespit edilmiştir. Pazar alt boyutuna ilişkin ifadelere verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 1,23 ortalama puan ile “Şirket sonuç odaklı bir yerdir. En önemli kaygı işin tamamlanmasıdır. İnsanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.” ifadesi yer alırken, 1,12 ortalama ile en az katılım “Şirketteki liderlik genel olarak anlamsız şeylere yer vermeyen, agresif ve sonuç-odaklı olma konularında örnek olmak şeklinde algılanır “ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeğine ait Hiyerarşi alt boyutuna ilişkin ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadelere verdikleri cevapların ortalamalarının 1,15-1,33 puan aralığında olduğu tespit edilmiştir. Hiyerarşi alt boyutuna ilişkin ifadelere verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 1,33 ortalama puan ile “Şirketteki liderlik genel olarak koordine etme, düzenleme ve sorunsuz işleyen verimlilik konularında örnek olmak şeklinde algılanır.” İfadesi yer alırken, 1,15 ortalama ile en az katılım “Şirket kontrollü ve yapısal bir yerdir. Resmi prosedürler, insanların yaptıklarını yönetir. “İfadesi yer almaktadır.

Tablo 27: Örgüte Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

		Adet	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Devam	devam1	559	1	5	3,78	1,222
	devam2	559	1	5	3,60	1,321
	devam3	559	1	5	3,48	1,346
	devam4	559	1	5	3,26	1,381
	devam5	559	1	5	3,50	1,284
	devam6	559	1	5	3,40	1,309
	devamtop	559	1	5	3,51	1,095
Duygusal	duygusal1	559	1	5	3,81	1,273
	duygusal3	559	1	5	3,88	1,162
	duygu4	559	1	5	2,93	1,194
	duygu5	559	1	5	3,21	1,213
	duygu6	559	1	5	3,22	1,405
	duygu7	559	1	5	3,35	1,365
	duygutop	559	1	5	3,39	,929
Normatif	normatif1	559	1	5	3,52	1,271
	normatif2	559	1	5	3,35	1,328
	normatif3	559	1	5	3,16	1,411
	normatif4	559	1	5	3,64	1,195
	normatif5	559	1	5	3,40	1,294
	normtop	559	1	5	3,41	1,097

Katılımcıların Örgüte Bağlılık Ölçeğine ait Devam bağlılık alt boyutuna ilişkin ifadeler verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde (Tablo 27), katılımcıların ifadeler verdikleri cevapların ortalamalarının 3,26-3,78 puan aralığında olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılık alt boyutuna ilişkin ifadeler verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 3,78 ortalama puan ile “Şu anda, bu kurumda/şirkette kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.” ifadesi yer alırken, 3,26 ortalama ile en az katılım “Bu kurumdan/şirketten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum. “ ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların Örgüte Bağlılık Ölçeğine ait Duygusal bağlılık alt boyutuna ilişkin ifadeler verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadeler verdikleri cevapların ortalamalarının 2,93-3,88 puan aralığında olduğu tespit

edilmiştir. Duygusal bağlılık alt boyutuna ilişkin ifadeler verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 3,88 ortalama puan ile “Bu kurumun/şirketin benim için özel bir anlamı vardır.” ifadesi yer alırken, 2,93 ortalama ile en az katılım “Bu kuruma/şirketime kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum “ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların Örgüte Bağlılık Ölçeğine ait Normatif bağlılık alt boyutuna ilişkin ifadeler verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadeler verdikleri cevapların ortalamalarının 3,16-3,64 puan aralığında ve ‘orta- yüksek’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık alt boyutuna ilişkin ifadeler verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 3,64 ortalama puan ile “Bu kurum/şirket benim bağlılığımı hak ediyor.” İfadesi yer alırken, 3,16 ortalama ile en az katılım “Kurumdan/şirketimden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim. “ifadesi yer almaktadır.

Tablo 28: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

		Adet	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
İş Tatmini	1	559	1	5	4,24	1,032
	2	559	1	5	3,82	1,169
	3	559	1	5	4,13	1,030
	4	559	1	5	4,04	1,069
	5	559	1	5	4,06	1,021
	Toplam	559	1	5	4,05	,907

Katılımcıların İş Tatmini Ölçeğine ilişkin ifadeler verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde (Tablo 28), katılımcıların ifadeler verdikleri cevapların ortalamalarının 3,82-4,24 puan aralığında olduğu tespit edilmiştir. İş Tatmini Ölçeğine ilişkin ifadeler verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ilk sırada 4,24 ortalama puan ile “İşimi severek yaparım.” ifadesi yer alırken, 3,82 ortalama ile en az katılım “Mutluluğu işimdeyken buluyorum. “ifadesi bulunmaktadır.

6.5.4. Hipotez Analizleri

1H₁: Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Mevcut örgüt kültürü ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin tüm alt boyutlarıyla incelendiğinde, anlamlı ve olumlu bir ilişki var olup olmadığı basit korelasyon ile analiz edilmiş olup, sonuçlar bulgular ile ortaya konulmuştur.

Tablo 29: Mevcut Örgüt Kültürü İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Regresyon Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Anova		R
		B	Std. Error	Beta			F	Sig.	
1	(Constant)	4,580	,195		23,469	,000	35,170	,000 ^b	,244
	Örgüt Kültürü	,965	,163	-,244	-5,930	,000			

Not; R² = ,244; Düz R² = 0,058 F_(1,557) = 35,170 < .01

R; Korelasyon katsayısı

Yukarıdaki Tablo 29’da analiz sonuçları değerlendirdiğimizde, mevcut örgüt kültürü ile örgüte bağlılık arasındaki anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. (r(559)=,244 p<0,01). Bu sonuçlara göre H1 hipotezi desteklenmiş olup, değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki, yani başka bir değişle birlikte değiştikleri tespit edilmiştir.

Mevcut örgüt kültürü ile örgüte bağlılık üzerine etkisini incelemek amacıyla, basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır, sonuçları paylaşılmış olup bulgular detaylıca değerlendirilmiştir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F(1,557)= 35,170<.01). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi Örgüte Bağlılık =4,580+0,965 (Mevcut örgüt kültürü) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R² değeri 0,058’tür. Bu değere göre, örgüte bağlılık üzerindeki %5,8’lik artış mevcut örgüt kültürü ile ilişkili ortaya konulmuştur.

2H₁: Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü ile iş tatmini arasında bir anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Tablo 30: Mevcut Örgüt Kültürü İle İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Regresyon Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Anova		R
		B	Std. Error	Beta			F	Sig.	
1	(Constant)	5,048	,221		22,827	,000	20,631	,000 ^b	,189
	Örgüt Kültürü	,838	,184	,189	-4,542	,000			

Not; R² = ,189; Düz R² = 0,034 F_(1,557) = 20,631 < .01

R; Korelasyon katsayısı

Mevcut örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin tüm alt boyutlarıyla incelendiğinde, anlamlı ve olumlu bir ilişki var olup olmadığı basit korelasyon ile analiz edilmiş olup, sonuçlar bulgular ile ortaya konulmuştur. Tablo 30'daki analiz sonuçları mevcut örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. ($r(559) = ,189$ $p < 0,01$). Bu sonuçlara göre H2 hipotezi desteklenmiş olup, değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani birlikte yani birlikte değiştiklerini ortaya koymaktadır.

Mevcut örgüt kültürü ile iş tatmini üzerine etkisini inceleyerek analiz etme doğrultusunda, basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,557) = 20,361 < .01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi iş tatmini = $5,048 + 0,838$ (mevcut örgüt kültürü) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R² değeri 0,034'tür. Bu değere göre, iş tatmini üzerindeki %3,4'lük artışın mevcut örgüt kültürü ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

3H₁: Sanal organizasyonlarda örgüte bağlılık ile iş tatmini ile arasında bir anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Tablo 31: Örgüte Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Regresyon Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Anova		R
		B	Std. Error	Beta			F	Sig.	
1	(bağımlı değişken) Örgüt Bağlılık	1,808 ,654	,136 ,038	 ,584	13,299 17,000	,000 ,000	288,989	,000 ^b	,584

Not; R² = ,342; Düz R² = 0,340 F_(1,557) = 288,989 < .01

R; Korelasyon katsayısı

Örgüte bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin niteliği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile test edilerek, analiz edilmiştir. Tablo 31'deki analiz sonuçları Örgüte bağlılık ile iş tatmini arasındaki anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. ($r(559) = ,584$ $p < 0,01$). Bu sonuçlara göre H3 hipotezi desteklenmiş olup, değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani birlikte değiştiklerini ortaya koymaktadır.

Örgüte bağlılık ile iş tatmini üzerine etkisini incelemek üzere, basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,557) = 288,989 < .01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi İş tatmini = $1,808 + 0,654$ (Örgüte Bağlılık) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R² değeri 0,340'tır. Bu değere göre, iş tatmini üzerindeki %34'lük artışın örgüte bağlılık ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

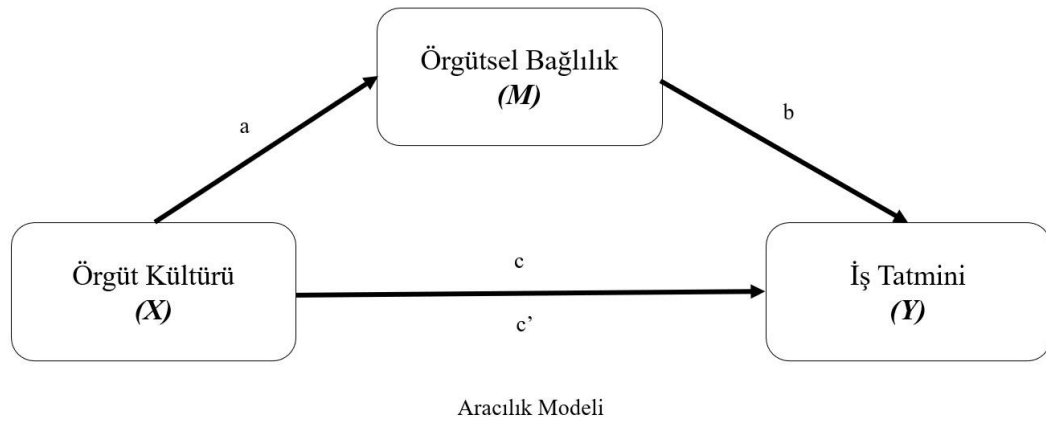
4H₁: Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü ile iş tatminine ilişkisinde, örgüte bağlılığın aracılık rolü vardır.

Aracılık modellerinin test edilmesiyle ilgili literatürde çeşitli yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımlardan birisi de Process Hayes yöntemi olup, araştırmada Process Hayes aracılık testi yapılmıştır. (Gülbüz & Şahin 271)

- Bağımlı ve bağımsız değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olması
- Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olması
- Bağımsız değişken ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.

- Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi meydana gelir.

Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü ile iş tatminine ilişkisinde, örgüte bağlılığın aracılık rolünü belirtmek için hayes process önerdiği yaklaşım çerçevesinde analizleri tamamlanmıştır. Buna göre oluşturulan aracılık değişken modeli aşağıdaki Şekil 19'da belirtilmiştir. X: mevcut örgüt kültürü M: örgüte bağlılık Y: iş tatmini



Şekil 19: H4₁'e Ait Aracı Etki Analizi Diyagramı

Korelasyon analizi iş tatmini, mevcut örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişki için kullanılmış olup sonuçlar aşağıdaki tablo 32'de detaylı olarak belirtilmiştir.

Tablo 32: Mevcut Örgüt Kültürü ile İş Tatminine İlişkisinde, Örgüte Bağlılığın Aracılık Rolü Korelasyon Analizi

	1	2
1.İş Tatmini	-	
2.Mevcut Örgüt Kültürü	,189**	
3.Örgüte Bağlılık	,584**	,244**

Not. ** p<0,01

Tablo incelendiğinde; değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,01$) ve iş tatmini ve mevcut örgüt kültürü arasında ($,189$), iş tatmini ve örgüte bağlılık arasında ($,584$) ve mevcut örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasında ($,244$) anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Hayes (40)'ten uyarlanan modele göre; mevcut örgüt kültürü ve örgüte bağlılık, iş tatminini etkilediği ortaya koymuştur. Ayrıca mevcutta var olan örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde örgüte bağlılık, aracı role sahip olduğu varsayılmaktadır. Process, Hayes (2006) tarafından geliştirilen sistematige uygun olarak, 4 numaralı aracılık ilişki modeli, Process Makro eklentili SPSS 22 programı ile analiz edilerek, detayları belirtilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak regresyon analizi sonuçları incelenmiş olup, Tablo 33'te sonuçları açıklanmıştır.

Tablo 33: Mevcut Örgüt Kültürü ile İş Tatminine İlişkisinde, Örgüte Bağlılığın Regresyon Analizi

Adımlar	β	SH	Beta	LLCI	ULCI	Model İstatistikleri
						$R^2=,059$ $R=,244$
<u>X</u> ; Mevcut Örgüt Kültürü	,965	0,163	0,244**	-1,285	-,646	$F_{(1,557)}= 35,170$
M: Örgüte Bağlılık	-	-	-	-	-	$P< .01$
Constant	4,580	,195		4,196	4,963	
						$R^2=,344$ $R=,586$
<u>X</u> ;Mevcut Örgüt Kültürü	,219	0,157	0,049**	-,528	,089	$F_{(2,556)}= 33,140$
M; Örgüte Bağlılık	,641	0,40	0,572**	,563	,719	$P< .01$
Y; İş tatmini						
Constant	5,048	,221		4,664	5,482	

Not: x= bağımsız değişken; y = Bağımlı Değişken; M= aracı değişken ** $p<0,1$

Mevcut örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatminini değişkenleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesini sonrası, nedensel ilişkileri irdelenerek, araştırma hipotezlerinin test edilmesi ve örgüte bağlılığın aracılık etkisinin değerlendirilmesi amacıyla bootstrap tekniği temel alan regresyon analizi uygulanmıştır. Analizlerde bootstrap tekniği kullanılarak, 5000 yeniden örneklem seçeneği ele alınmıştır. Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezlerinin desteklenebilmesi amacıyla yapılan analizle elde edilen %95 güven aralığındaki değerlerin (confidence interval, CI) sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir.

Tablo 33'te mevcut örgüt kültürünün örgüte bağlılığı anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0.244$; $p<.001$). Mevcut örgüt kültürü, örgüte bağlılıktaki değişimin yaklaşık olarak %5,9'unu açıklamaktadır ($R^2=0.059$). Elde edilen bu sonuç ile H1 hipotezini desteklemiştir.

Ayrıca Tablo 33 incelendiğinde, regresyon analizi kapsamında mevcut örgüt kültürü ve örgüte bağlılık değişkenlerinin iş tatmininin birlikte açıkladıklarını ortaya koymaktadır. Örgüt kültürünün, iş tatmini üzerinde anlamlı olan etkisini yitirdiği ve anlamlı olmadığı görülmektedir ($\beta=0.049$; $p>.01$).

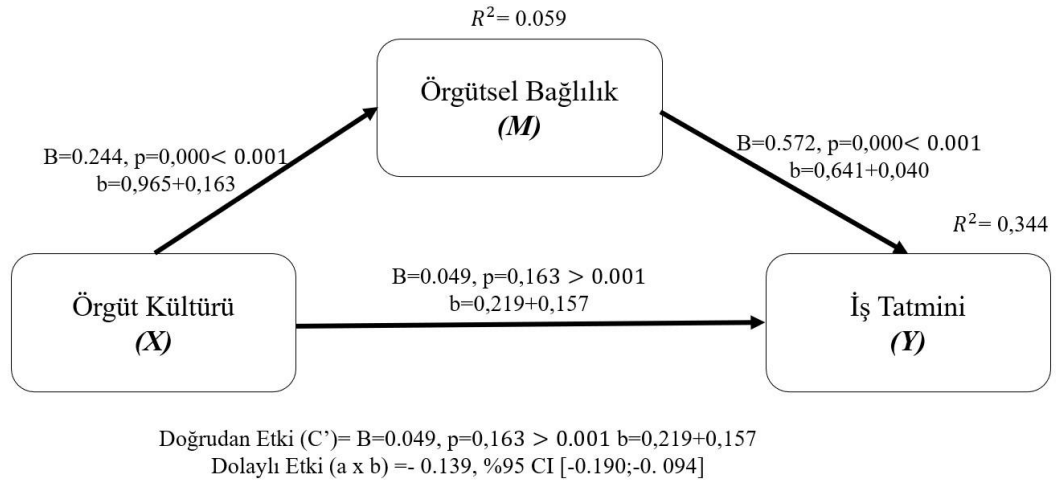
Ayrıca örgüt bağlılığın iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkisi vardır($\beta=0.572$ $p<.01$). Mevcut örgüt kültürü ve örgüte bağlılık, iş tatminindeki değişimin %34,4'ünü açıklamaktadır ($R^2=0.344$). Bu sonuçlar itibarıyla araştırmanın H2 ve H3 hipotezleri desteklenmektedir.

Çalışmanın 4H₁ hipotezinin test edilmesi amacıyla aracılık analizine ilişkin veriler Tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34: Örgüte Bağlılığın İş Tatmini Üzerinde Dolaylı Etkisi Olup Olmadığı Bootstrap Analizi

Bağımsız Değişken (X)	Bağımlı Değişken (Y)	Aracı Değişken (M)	β	BOOTSe	Boot LLCI	Boot ULCI
Mevcut Örgüt Kültürü	İş Tatmini	Örgüte Bağlılık	-,139	,025	-0,190	-0,094

Örgüte bağlılığın iş tatmini üzerinde dolaylı bir etkisi olup olmadığı bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre analiz edilmiştir. Buna göre, örgüte bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinde dolaylı etkinin anlamlı olduğu, dolayısıyla mevcut örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiye örgüte bağlılığın aracılık ettiği ortaya konmuştur ($\beta = -0.139$; %95 BCA CI [-0.190; -0.094]). Bootstrap analizi neticesinde düzeltilmiş yanlışlık ve hızlandırılmış güven aralıkları değerleri (BCA CI) 0 (sıfır) değerini kapsamamaktadır. Buna göre oluşan aracılık etkisi, detaylı hesaplamalarıyla Şekil 20'de gösterilmiştir.



Şekil 20: H4₁'e Ait Aracı Etki Analizi Diyagramı Hesaplaması

Ayrıca X'in Y üzerindeki tam ve kısmi standardize etki büyüklükleri analiz edildiğinde, her iki etki değerindeki güven aralıkları 0 (sıfır) değerini kapsamaması sebebiyle anlamlıdır. Bu sonuçlara göre H4 hipotezi desteklenmiş olup mevcut örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiye örgüte bağlılığın aracılık ettiği ortaya konmuştur.

5H₁: Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmininde, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı farklılık vardır.

5aH₁: Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürünün, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı farklılık vardır.

Tablo 35’de belirtilen Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürünün klan alt boyutu ile, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermiştir ($F(2,556) = 12,844, p < .05$). Diğer bir ifadeyle uzaktan çalışmanın kalıcılık durumuna göre klan örgüt kültürüne bakış açıları arasında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Tablo 35: Mevcut Örgüt Kültürü ve Uzaktan/Evden Çalışmanın Kalıcı İş Modeli Özelliklerine göre Tek Faktörlü Varyans Analiz Tablosu

		Adet	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
klanort	Evet	323	1,3836	,48254	12,844	,000
	Hayır	126	1,2774	,47678		
	Değişiklik Üzerinde çalışılıyor	110	1,5792	,38245		
	Total	559	1,3982	,47301		
adhokrasıort	Evet	323	1,1264	,32403	2,769	,064
	Hayır	126	1,1728	,40825		
	Değişiklik Üzerinde çalışılıyor	110	1,2102	,29281		
	Total	559	1,1534	,34032		
pazarort	Evet	323	1,2271	,42323	6,574	,002
	Hayır	126	1,3322	,60417		
	Değişiklik Üzerinde çalışılıyor	110	1,1186	,30646		
	Total	559	1,2294	,45639		
hiyerarşıort	Evet	323	1,2629	,47516	5,470	,004
	Hayır	126	1,2176	,47998		
	Değişiklik Üzerinde çalışılıyor	110	1,0920	,43225		
	Total	559	1,2191	,47190		

Tablo 36: Mevcut Örgüt Kültürü ve Uzaktan/Evden Çalışmanın Kalıcı İş Modeli Özelliklerine göre Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları

		Evet	Hayır	Değişiklik
Klan	Evet			*
	Hayır			*
	Değişiklik	*	*	
Pazar	Evet			
	Hayır			*
	Değişiklik		*	
Hiyerarşi	Evet			*
	Hayır			
	Değişiklik	*		

Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına Tablo 36’da analiz edildiğinde, uzaktan/evden çalışmanın kalıcılığı üzerinde değişiklik üzerinde çalışılıyor (Ort. = 1,57 ; SS. = .38), ile Evet (Ort. = 1,38 ; SS. = .48) ve Hayır (Ort. = 1,27 ; SS. = .47) cevabını verenler arasında farklılık olduğu gösterdiğini ortaya koymuştur.

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürünün adhokrasi alt boyutu ile, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($F(2,556) = 2,769, p > .05$). Diğer bir ifadeyle uzaktan çalışmanın kalıcılık durumuna göre adhokrasi örgüt kültürüne bakış açıları arasında anlamlı farklılık göstermediğini ortaya çıkarmıştır.

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürünün Pazar alt boyutu ile, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı bir farklılık bulunduğunu ortaya koymuştur ($F(2,556) = 6,574, p < .05$). Diğer bir ifadeyle uzaktan çalışmanın kalıcılık durumuna göre pazar örgüt kültürüne bakış açıları arasında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında uzaktan/evden çalışmanın kalıcılığı üzerinde değişiklik üzerinde çalışılıyor (Ort. = 1,11 ; SS. = .30), ile Hayır (Ort. = 1,33 ; SS. = .60) cevabını verenler arasında farklılık gösterdiği ortaya konmuştur.

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürünün Hiyerarşi alt boyutu ile, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı bir farklılık farklılık olduğu gösterdiğini ortaya koymuştur ($F(2,556) = 5,470, p < .05$). Diğer bir ifadeyle uzaktan çalışmanın kalıcılık durumuna göre Hiyerarşi örgüt kültürüne bakış açıları arasında anlamlı farklılık gösterdiği ortaya konmuştur.

Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında uzaktan/evden çalışmanın kalıcılığı üzerinde değişiklik üzerinde çalışılıyor (Ort. = 1,07 ; SS. = .43), ile Evet (Ort. = 1,26 ; SS. = .47) cevabını verenler arasında farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Bu sonuçlara göre **5aH1** hipotezi desteklenmiştir.

5bH₁: Sanal organizasyonlarda örgüte bağlılığın, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı farklılık vardır.

Tablo 37’de Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların Sanal organizasyonlarda örgüte bağlılığın duygusal alt boyutu ile, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. ($F_{(2,556)} = 6,908$, $p < .05$). Diğer bir ifadeyle uzaktan çalışmanın kalıcılık durumuna göre duygusal örgüt bağlılığına sahip katılımcıların bakış açıları arasında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Buna göre ‘değişiklik üzerinde çalışılıyor’ ve ‘evet’ cevabını verenlerin duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 37: Örgüte Bağlılık ve Uzaktan/Evden Çalışmanın Kalıcı İş Modeli Özelliklerine göre Tek Faktörlü Varyans Analiz Tablosu

	Adet	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
duygutop Evet	323	3,3937	,97061	6,908	,001
Hayır	126	3,1984	,87679		
Değişiklik Üzerinde çalışılıyor	110	3,6439	,80438		
Total	559	3,3989	,92907		
normrtop Evet	323	3,4477	1,11001	10,003	,000
Hayır	126	3,0794	1,01794		
Değişiklik Üzerinde çalışılıyor	110	3,6982	1,06202		
Total	559	3,4140	1,09787		
devamtop Evet	323	3,5831	1,05674	11,057	,000
Hayır	126	3,1204	1,05148		
Değişiklik Üzerinde çalışılıyor	110	3,7182	1,15773		
Total	559	3,5054	1,09535		

Tablo 38: Örgüte Bağlılık ve Uzaktan/Evden Çalışmanın Kalıcı İş Modeli Özelliklerine göre Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları

		Evet	Hayır	Değişiklik
Duygusal	Evet			*
	Hayır			*
	Değişiklik	*	*	
Normatif	Evet		*	
	Hayır	*		*
	Değişiklik		*	
Devamlılık	Evet		*	
	Hayır	*		*
	Değişiklik		*	

Tablo 38’de Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında uzaktan/evden çalışmanın kalıcılığı üzerinde değişiklik üzerinde çalışılıyor (Ort. = 3,64 ; SS. = .80), cevabını verenlerin duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların sanal organizasyonlarda örgüte bağlılığın normatif alt boyutu ile, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F_{(2,556)} = 10,003$, $p < .05$). Diğer bir ifadeyle uzaktan çalışmanın kalıcılık durumuna göre normatif örgüt bağlılığına sahip katılımcıların bakış açıları arasında anlamlı farklılık olduğunu ifade etmektedir. Buna göre ‘değişiklik üzerinde çalışılıyor’ ve ‘evet’ cevabını verenlerin ortalaması, ‘hayır’ cevabını verenlerin ortalamasından yüksektir. Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında uzaktan/evden çalışmanın kalıcılığı üzerinde değişiklik üzerinde çalışılıyor (Ort. = 3,69 ; SS. = 1,06), ile hayır (Ort. = 3,07 ; SS. = 1,01), cevabını verenlerin normatif bağlılıklarının arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların sanal organizasyonlarda örgüte bağlılığın Devamlılık alt boyutu ile, uzaktan/evden

çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F_{(2,556)} = 11,057, p < .05$). Diğer bir ifadeyle uzaktan çalışmanın kalıcılık durumuna göre devam örgüt bağlılığına sahip katılımcıların bakış açıları arasında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Buna göre ‘değişiklik üzerinde çalışılıyor’ cevabını verenlerin ortalaması ‘hayır’ cevabını verenlerin ortalamasından yüksektir.

Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında uzaktan/evden çalışmanın kalıcılığı üzerinde değişiklik üzerinde çalışılıyor (Ort. = 3,71 ; SS. = 1,15), ile hayır (Ort. = 3,12 ; SS. = 1,05), cevabını verenlerin devamlılık bağlılıklarının arasında anlamlı farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre **5bH₁** hipotezi desteklenmiştir.

5cH₁: Sanal organizasyonlarda iş tatmininin, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı farklılık vardır.

Tablo 39: İş Tatmini ve Uzaktan/Evden Çalışmanın Kalıcı İş Modeli Özelliklerine göre Tek Faktörlü Varyans Analiz Tablosu

	Adet	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Evet	323	4,0972	,92318	2,880	,057
Hayır	126	3,8905	,76884		
Değişiklik Üzerinde çalışılıyor	110	4,1364	,98723		
Total	559	4,0583	,90722		

Tablo 39’da Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların sanal organizasyonlarda iş tatmini ile, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($F_{(2,556)} = 2,880, p > .05$). Diğer bir ifadeyle uzaktan çalışmanın kalıcılık durumuna göre iş tatminleri arasında anlamlı farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre **5cH₁** hipotezi desteklenmemiştir.

6H₁: Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde sosyo demografik (yurtiçi veya yurtdışında bulunma durumu, yaş, medeni durum ve çocuk sayısı) faktörler bağlamında farklılık göstermektedir.

Araştırmada sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde hangi demografik değişkenler kapsamında farklılıklar gösterdiği belirli özellikler kapsamında ayrı ayrı incelenerek analizler ortaya konmuştur.

Katılımcıların Yurtiçi veya Yurtdışında Bulunma Durumlarına Göre Yapılan T-Testi

Katılımcıların bölge farklılıklarına göre yapılan t-tesisi analizinde elde edilen sonuçların değerlendirilmesiyle mevcut örgüt kültüründe Klan ve Pazar örgüt tipi boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur [Klan: $t_{(559)} = 4,393$; $p = 0,001$, Pazar: $t_{(559)} = 5,477$; $p = 0,00$]. Klan örgüt boyutunda, yurtiçi çalışanlar (Ort= 1,44; S.S.= 0,43) yurtdışı çalışanlardan (Ort= 1,21; S.S.= 0,60) yüksek bulunmuştur. Yurtiçi çalışanların klan örgüt tipinde çalışmaya yatkınlığı daha fazladır. Pazar örgüt tipinde ise yurtdışı çalışanlar (Ort= 1,47; S.S.= 0,62) yurtiçi çalışanlardan (Ort= 1,18; S.S.= 0,4) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yurtdışı çalışanların pazar örgüt tipinde çalışmaya yatkınlığı daha fazladır.

Katılımcıların bölge farklılıklarına göre yapılan t-tesisi analizinde elde edilen sonuçların değerlendirilmesi neticesinde, iş tatmininde ise, yurtiçi ve yurtdışı çalışanlarda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir [$t_{(559)} = 5,477$; $p = 0,00$] Yurtiçi çalışanlar (Ort= 4,15; S.S.= 0,90) yurtdışı çalışanlardan (Ort= 3,60; S.S.= 0,80) yüksek bulunmuştur. Yurtiçi çalışanların iş tatmini yatkınlığı daha fazladır.

Yapılan t-tesisi analizinde, elde edilen bulguların değerlendirilmesi neticesinde; örgüte bağlılıkta ise, duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya konmuştur. [Duygusal: $t_{(559)} = 5,659$; $p = 0,00$, Normatif: $t_{(559)} = 8,157$; $p = 0,00$, Devam: $t_{(559)} = 5,443$; $p = 0,00$]. Duygusal bağlılık boyutunda, yurtiçi çalışanlar (Ort= 3,5; S.S.= 0,90) yurtdışı çalışanlardan (Ort= 2,92; SS= 0,92) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yurtiçi çalışanların duygusal bağlılığı daha fazladır. Normatif bağlılık boyutunda, yurtiçi çalışanlar (Ort= 3,56; SS= 1,8) yurtdışı çalışanlardan (Ort= 2,63; SS= 0,80) yüksek bulunmuştur. Yurtiçi çalışanların normatif bağlılığı daha fazladır. Devam bağlılığı boyutunda, yurtiçi çalışanlar (Ort= 3,62; SS= 1,1) yurtdışı

Çalışanlardan (Ort= 2,97; SS= 0,92) yüksek bulunmuştur. Yurtdişi alışanların devam bağlılığı daha fazladır.

Medeni Duruma Göre Yapılan T-Testi

Katılımcıların medeni durumu farklılıklarına göre yapılan t-testi analizinde elde edilen sonuçların analizi ve sonrasında değerlendirilmesi sonucunda, mevcut örgüt kültürü, iş tatmini ve örgüte bağlılıkta medeni durumuna göre farklılık bulunmamıştır. Kültür için toplam evli/bekar Ort= 1,25 SS= 0, İş tatmini evli/bekar Ort= 4,06 S.S.= 0.94/0.88.

ocuk Sayısına Göre Anova Testi

Mevcut rgt kültürü bağlamında değerlendirildiğinde yapılan ANOVA analizi bulgularına göre klan örgüt tipi [$F_{3,555}=3,117$; $p=0,026$] boyutunda anlamlı farklılık olduğu ortaya konmuştur. Tukey testi sonuçlarına göre klan örgüt boyutunda, 3 ve üzeri çocuğu olan alışanların (Ort=1,59; SS=0,32), çocuğu olmayan (Ort =1,4; SS=0,46) ve 1 çocuğu olan çalışanlardan (Ort =1,34 ; SS=0,47) yüksek olduğu tespit edilmiştir. 3 ve üzeri çocuğu olan çalışanların, çocuğu olmayan ve 1 çocuğu olan çalışanlara göre Klan rgt tipinde çalışmaya yatkınlığı daha fazladır. Diğer bir değişle, ocuk yaşı arttıkça klan kültürüne yatkınlık artar. Yine ANOVA analizi bulgularına göre Adhokrasi rgt tipi [$F_{3,555}=5,295$; $p=0,001$] boyutunda anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre adhokrasi örgüt boyutunda, 3 ve üzeri çocuğu olan alışanların (Ort=1,33; SS=0,24), çocuğu olmayan (Ort =1,16; SS=0,34), 1 çocuğu olan (Ort =1,12; SS=0,36) ve 2 çocuğu olan çalışanlardan (Ort =1,08 ; SS=0,33) yüksek olduğu görülmüştür. 3 ve üzeri çocuğu olan çalışanların, çocuğu olmayan, 1 çocuğu olan ve 2 çocuğu olan çalışanlara göre Adhokrasi rgt tipinde çalışmaya yatkınlığı daha fazladır. Çalışanların ocuk sayısı arttıkça klan kültürü ve adhokrasi kültürüne yatkınlık artar. ANOVA analizi bulgularına göre pazar örgüt tipi [$F_{3,555}=2,736$; $p=0,043$] boyutunda anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre pazar örgüt boyutunda, 2 çocuğu olan alışanların (Ort=1,36; SS=0,68), 3 ve üzeri çocuğu olan çalışanlardan (Ort =1,11 ; SS=0,30) yüksek olduğu görülmüştür. ANOVA analizi bulgularına göre Hiyerarşi rgt tipi [$F_{3,555}=5,701$; $p=0,001$] boyutunda anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre hiyerarşi örgüt boyutunda, 3 ve üzeri çocuğu olan alışanların (Ort=0,96 ; SS=0,45), 1 çocuğu olan (Ort=1,31; SS=0,55), ve çocuğu

olmayan çalışanlardan (Ort=1,23 ; SS=0,45) düşük olduğu görülmüştür. Bu verilere göre, çocuk sayısı arttıkça Pazar ve Hiyerarşi kültürüne yatkınlık azalmakta, Klan ve adhokrazi örgüt tipine yatkınlık(eğilim) artmaktadır.

İş tatmini bağlamında değerlendirildiğinde yapılan ANOVA analizi bulgularına göre [$F_{3,555}=3,489$; $p=0,016$] anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre iş tatmininde, 3 ve üzeri çocuğu olan çalışanların (Ort=4,32; SS=1,02), 2 çocuğu olan çalışanlardan (Ort =3,77; SS=0,93) yüksektir. Yanı sıra 3 ve üzeri çocuğu olan çalışanlar, en yüksek iş tatmine sahip gruptur.

Örgüte bağlılık bağlamında değerlendirildiğinde yapılan ANOVA analizi bulgularına göre duygusal bağlılıkta [$F_{3,555}=3,295$; $p=0,020$] anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre duygusal bağlılıkta, 3 ve üzeri çocuğu olan çalışanların (Ort=3,79; SS=0,83), 2 çocuğu olan çalışanlardan (Ort =3,24; SS=0,95) yüksek olduğu görülmüştür. 3 ve üzeri çocuğu olan çalışanların duygusal bağlılığı 2 çocuğu olanlardan daha fazladır. 2 çocuğu olanların (Ort =3,24; SS=0,95) duygusal bağlılığı ise 1 çocuğu olan (Ort: 3,44; SS=0,90) ve çocuğu olmayan (Ort: 3,37; SS=0,94) çalışanlardan daha düşüktür. Buna göre çocuğu olmayan ve 1 çocuğu olanların duygusal bağlılığında anlamlı değişim yok iken, 2 çocuğu olanların duygusal bağlılığında negatif yönde anlamlı bir düşüş vardır. Ancak, 3 ve üzeri çocuk sahibi olanlarda duygusal bağlılığa yatkınlık yeniden yükselmektedir. Yapılan ANOVA analizi bulgularına göre normatif bağlılıkta [$F_{3,555}=5,606$; $p=0,001$] anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre normatif bağlılıkta, 3 ve üzeri çocuğu olan çalışanların (Ort: 3,71; SS=1,25) ve çocuğu olmayan (Ort: 3,52; SS=1,11) çalışanların normatif bağlılığa yatkınlıkları yüksektir. Yanı sıra 2 çocuğu olan çalışanların (Ort: 3,13; SS=0,99) ve 1 çocuğu olanların (Ort: 3,16; SS=0,99) çalışanların normatif bağlılığa yatkınlıkları düşüktür. Buna göre çocuğu olmayan ve 3 ve üzeri çocuğu olan çalışanların normatif bağlılığı yüksek iken 1 ve 2 çocuğu olan çalışanların normatif bağlılığı düşüktür. Yapılan ANOVA analizi bulgularına göre devam bağlılığında [$F_{3,555}=3,934$; $p=0,009$] anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre devam bağlılığında, çocuğu olmayan (Ort: 3,59; SS=1,10) çalışanların, 1 çocuğu olan çalışanlara (Ort: 3,25; SS=1,06) kıyasla devam bağlılığı bağlılığı daha yüksektir. Çocuğu olmayan çalışanların devam bağlılığı yüksek olmakla birlikte 1 ve 2 çocuklu çalışanlarda devam bağlılığı düşmekte, 3 ve üzeri çocuk sonrası devam bağlılığı yeniden yükselmektedir.

Yaşa Göre Anova Testi

Mevcut örgüt kültürü bağlamında değerlendirildiğinde yapılan ANOVA analizi bulgularına göre tüm örgüt tiplerinde anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre klan örgüt tipi [$F_{4,554}=2,720$; $p=0,029$] boyutunda anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre klan örgüt boyutunda, 26-35 yaş aralığındaki çalışanların (Ort=1,47; SS=0,43), 46-55 yaş aralığındaki çalışanlardan (Ort =1,27; SS=0,55) yüksek olduğu görülmüştür. 26-35 yaş aralığındaki çalışanların klan örgütüne tipinde çalışmaya yatkınlığı daha fazladır. ANOVA analizi bulgularına göre Adhokrasi örgüt tipi [$F_{4,554}=2,676$; $p=0,031$] boyutunda anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre adhokrasi örgüt boyutunda, 56 yaş ve üstü çalışanların (Ort=1,27; SS=0,44), 46-55 yaş aralığındaki çalışanlardan (Ort=1,08; SS=0,39) yüksek olduğu görülmüştür. 56 yaş ve üstü çalışanların çalışanların adhokrasi örgütüne tipinde çalışmaya yatkınlığı daha fazladır. ANOVA analizi bulgularına göre Pazar örgüt tipi [$F_{4,554}=4,490$; $p=0,001$] boyutunda anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre Pazar örgüt boyutunda 56 yaş ve üstü çalışanların (Ort=1,41; SS=0,69), 46-55 yaş (Ort=1,31; SS=0,52) ve 26-35 yaş (Ort=1,13; SS=0,33) aralığındaki çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür. ANOVA analizi bulgularına göre Hiyerarşi örgüt tipi [$F_{4,554}=5,484$; $p=0,000$] boyutunda anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre Hiyerarşi örgüt boyutunda 56 yaş ve üstü çalışanların (Ort=0,97; SS=0,37), 46-55 yaş çalışanlardan (Ort=1,32; SS=0,53) düşük olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, 46-55 yaş çalışanların (Ort=1,32; SS=0,53), 25 Yaş ve altı (Ort=1,24; SS=0,35) ve 26-35 yaş (Ort=1,27; SS=0,47) aralığındaki çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre 46-55 yaş çalışanlar, 45 yaş altı çalışanlardan Hiyerarşi örgüt tipine daha yatkın olup 56 yaş ve üstü çalışanlar en az yatkın olan gruptur.

İş tatmini bağlamında değerlendirildiğinde yapılan ANOVA analizi bulgularına göre iş tatmini [$F_{4,554}=3,669$; $p=0,006$] boyutunda anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre iş tatmininde, 46-55 yaş çalışanların (Ort=3,78; SS=0,99), 25 Yaş ve altı (Ort=4,20; SS=0,88), 26-35 yaş (Ort=4,16; SS=0,82) ve 36-45 yaş (Ort=4 ; SS=0,99) aralığındaki çalışanlardan düşük olduğu görülmüştür. 46-55 yaş çalışanların iş tatmin eğilimi, 45 yaş ve altı çalışanlara göre daha düşüktür. 56 yaş ve üstü çalışanların (Ort=3,94; SS=0,99) iş tatmini 46-55 yaş (Ort=3,78; SS=0,99)

Çalışanlara göre yüksek olmasına karşın, 45 yaş ve altı çalışanlara göre daha düşüktür. 25 yaşından 55 yaşına kadar iş tatmini azalmakla beraber, 55 yaş ve üstünde ise iş tatmini yeniden artışa geçmektedir.

Örgüt bağlılığı bağlamında değerlendirildiğinde yapılan ANOVA analizi bulgularına göre normatif ve devam bağlılık tiplerinde anlamlı fark olduğu tespit edilmiş olup, duygusal bağlılıkta anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Örgüt bağlılığı bağlamında değerlendirildiğinde yapılan ANOVA analizi bulgularına göre normatif bağlılıkta [$F_{4,554}=11,031$; $p=0,000$] boyutunda anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre normatif bağlılıkta, 46-55 yaş alışanların ($Ort=2,96$; $SS=1,21$), 25 Yaş ve altı ($Ort=3,77$; $SS=1,04$), 26-35 yaş($Ort=3,61$; $SS=0,98$) ve 36-45 yaş ($Ort=3,17$; $SS=1,08$) aralığındaki çalışanlardan düşük olduğu grlmştir. 46-55 yaş çalışanların normatif bağlılığı, 45 yaş ve altı çalışanlara göre daha düşüktür. 56 yaş ve üstü alışanların ($Ort=3,26$; $SS=1,20$) normatif bağlılığı 46-55 yaş($Ort=2,96$; $SS=1,21$), alışanlara göre yüksek olmasına karşın, 45 yaş ve altı çalışanlara göre daha düşüktür. İş tatminine çok benzer şekilde, normatif bağlılık, 25 yaşından 55 yaşına kadar azalmakla beraber 55 yaş ve üstünde ise yeniden artışa geçmektedir. ANOVA analizi bulgularına göre devam bağlılığında [$F_{4,554}=3,557$; $p=0,007$] boyutunda anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre normatif bağlılıkta, 25 yaş ve altı alışanların ($Ort=3,77$; $SS=1,06$) devam bağlılığı 46-55 yaş ($Ort=3,24$; $SS=1,05$) aralığındaki çalışanlardan yüksek olduğu grlmştir. 46-55 yaş aralığındaki çalışanların devam bağlılığı düşük, 25 yaş ve altı alışanlarında devam bağlılığı yüksektir.

Bu analiz sonuçlarına göre medeni durum hariç, bölge, yaş ve ocuk sayısı demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre, **6H₁** hipotezi desteklenmiştir.

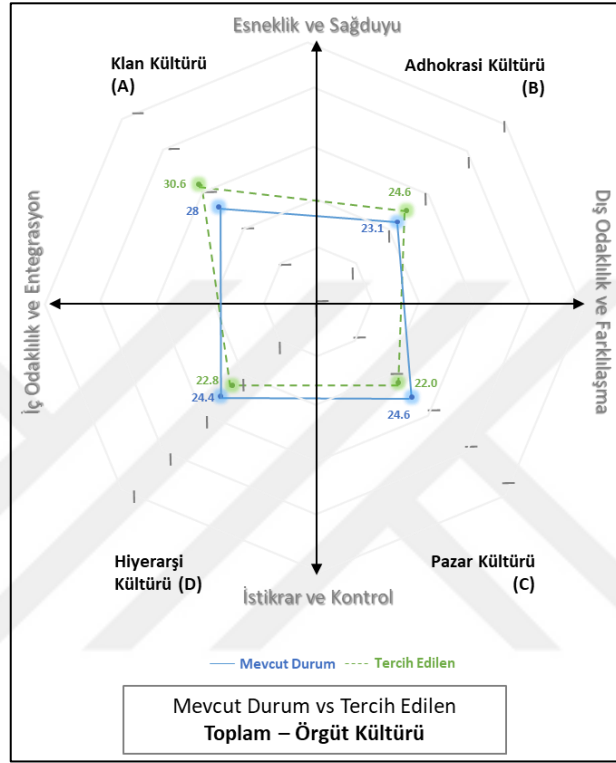
6.5.5. Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) Bulgular

Bu araştırmada hizmet sektöründe faaliyet ve sanal organizasyon yapısında çalışan firmalar hedeflendiği için, araştırma ana kütlesi bölümünde (bkz. Bölüm 6.3.) de belirtildiği gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmada çalışan ve evden/uzaktan çalışma yapısına geçerek sanal organizasyon içinde çalıştığını belirtilen 559 kişi üzerinden analizler yapılmıştır.

Yapılan araştırmayı değerlendirdiğimizde, katılımcıların mevcutta baskın olarak Klan kültüründe(ort:28) faaliyet gösteren organizasyonlarda görev aldığı görülmüştür. Klan kültürünü takiben sırasıyla; Pazar(ort:24,6), Hiyerarşi(ort:24,4) ve Adhokrasi(ort:23,1) kültürlerinin organizasyonda hakim kültür olduğu ortaya konmuştur. Bunun yanı sıra katılımcılar, tercih ettikleri başka bir değişle görmeyi arzu ettikleri örgüt kültüründe hali hazırda baskın olan Klan kültürünün(ort:30,6) daha da artmasını, bunun yanı sıra adhokrasi kültürünün(ort:24,4) daha da artmasını tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Tercih ettikleri kültür açısından Klan ve Adokrasi kültürünün daha çok (toplam: +4.2 puan) artmasını istendiği oranda, Pazar ve Hiyerarşi kültürünü daha az (-4.2 puan) olmasını tercih ettikleri ortaya konmuştur.

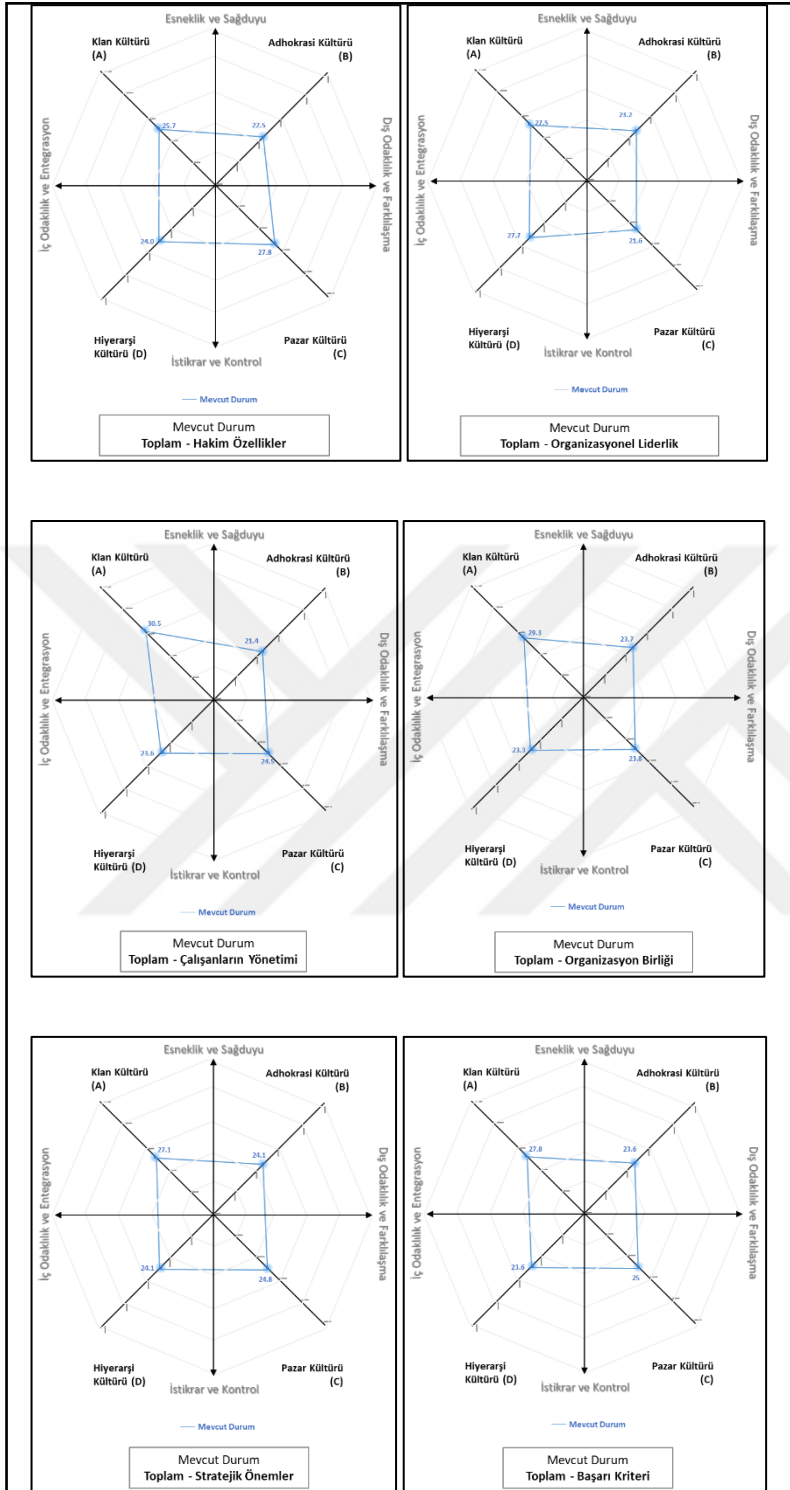
559 kişi ile yapılan araştırmada, katılımcılar mevcut durumda 28 puan ile Klan kültürünün hakim olduğu organizasyonda görev alırken, tercih ettiği başka bir değişle arzu ettiği Klan kültürü 30,6 puandır. Şekil 21’de OCAI Toplam Datada mevcut durum ve tercih edilen örgüt tipi detayları belirtilmiştir. Buna göre katılımcılar; 2,6 puan daha fazla klan kültürünün hakim olduğu bir organizasyonda görev almayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar, Adhokrasi kültürünün mevcut durumda 23,1 puan ile hakim olan kültür yapısında görev alırken, tercih ettiği Adhokrasi kültürü 24,6 puandır. Buna göre katılımcılar; 1,6 puan daha fazla Adhokrasi kültürünün hakim olduğu bir organizasyonda görev almayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Pazar kültürü 24,6 puan ile mevcut durumdaki 2. en baskın örgüt kültürü olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, Pazar kültürü 22 puan ile katılımcıların tercih ettiği en düşük baskın örgüt tipidir. 4 boyuttaki örgüt tipinden en büyük farkın olduğu ve az tercih edilen örgüt kültür yapısı olduğu pazar kültürü ortaya çıkmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi Pazar kültüründe baskın olan sıkı rekabet, üretim baskısı ve yöneticilerin zorlayıcı ve rekabetçi olması sebebiyle en az tercih edilen örgüt kültürü yapısının olması şaşırtıcı değildir. Son olarak katılımcılar mevcut durumda 24,4 puan ile Hiyerarşi kültürünün hakim olduğu organizasyonda görev alırken, tercih ettiği başka bir değişle arzu ettiği Hiyerarşi kültürü 22,8 puandır. Buna göre katılımcılar; 1,6 puan daha az Hiyerarşi kültürünün hakim olduğu bir organizasyonda görev almayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Hiyerarşi kültüründe koordinasyonun ve takip/izlemenin hakim olduğu örgüt yapılarının, sanal organizasyon yapısında uzaktan ve teknolojik araçlarla görevlerini yerine yetiren çalışanlar tarafından tercih edilmemesi şaşırtıcı değildir. Burada dikkat çeken fark; çalışanların tercih ettikleri baskın örgüt kültürü tipinin

hiyerarşinden bile daha az oranla Pazar kültür yapısının olmasıdır. Pazar kültür tipindeki mevcut durum (24,6) ile tercih edilen (22 puan) en büyük fark (2,6 puan) olması, örgütlerin çalışanlar üzerinden Pazar ve yoğun rekabet baskını olmasını çalışanların tercih etmediği bunun yerine daha kişiye güvenen ve yetki verilen Klan ve Adhokrasi örgüt kültürünü tercih etmeleridir.

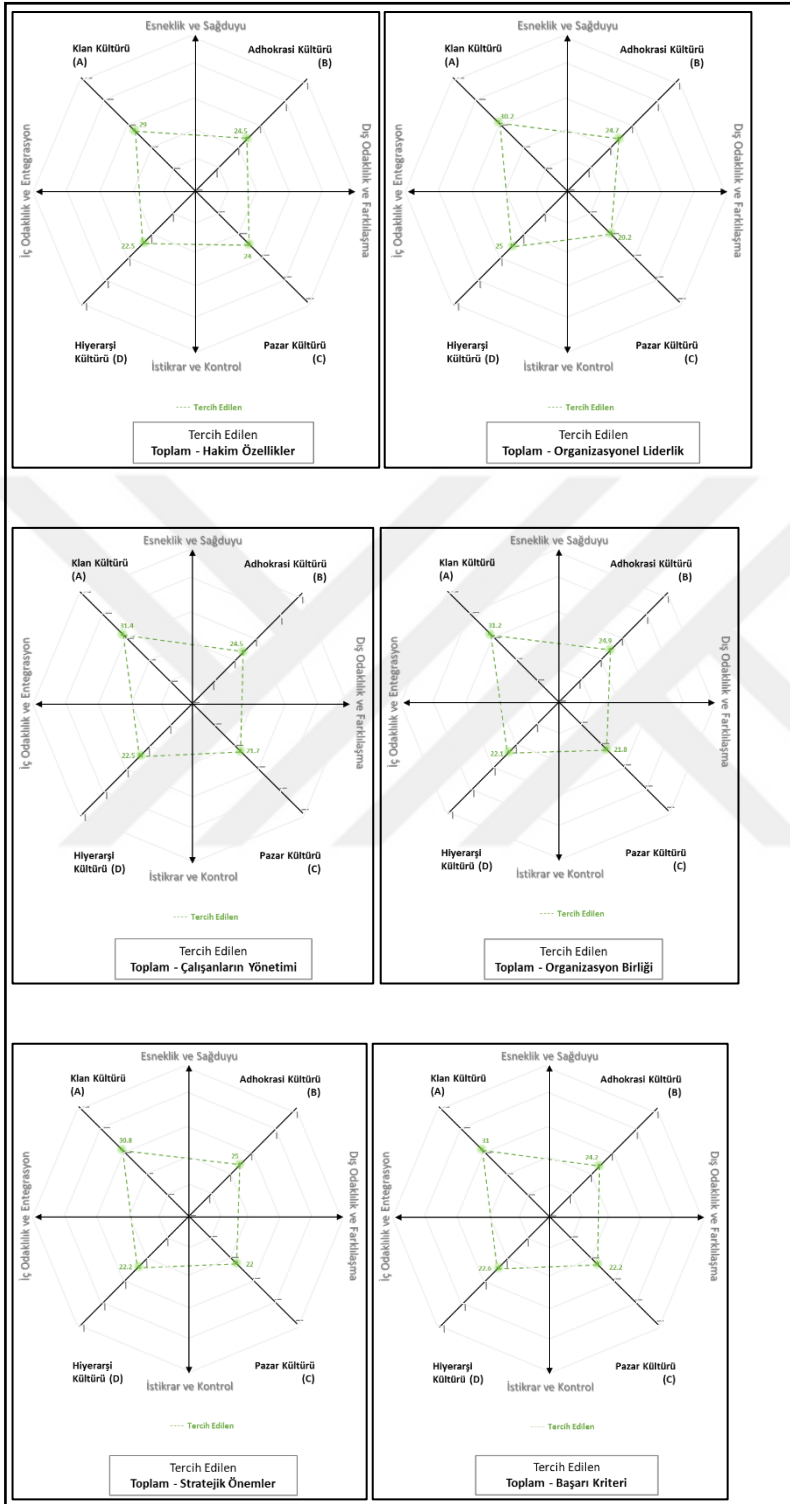


Şekil 21: OCAI Toplam Data- Mevcut Durum- Tercih Edilen

Daha önce de açıklandığı gibi OCAI’de örgüt kültürü 6 farklı özelliklerle değerlendirilmektedir. Bunlar; hakim özellikler, organizasyonel liderlik, çalışanların yönetimi, organizasyon birliği, stratejik önemler ve başarı kriterleri’dir. Şekil 22’de OCAI kapsamında değerlendirilen 6 özelliğin “mevcut durum”daki kültür boyutundaki dağılımları gösterilmiştir. Bu analize göre; “mevcut durum”daki özellikler sırasıyla; çalışanların yönetimi, organizasyon birliği ve organizasyonel liderlik özelliklerindeki örgüt kültürü boyutu açısından farklılaşmaktadır. Şekil 23’de ise değerlendirilen 6 özelliğin “tercih etme” durumuna göre kültür boyutundaki dağılımları gösterilmiştir. Buna göre, katılımcıların tercih ettiği özellikler sırasıyla; organizasyonel liderlik, çalışanların yönetimi ve organizasyon birliği özelliklerindeki örgüt kültürü boyutu açısından farklılaşmaktadır.

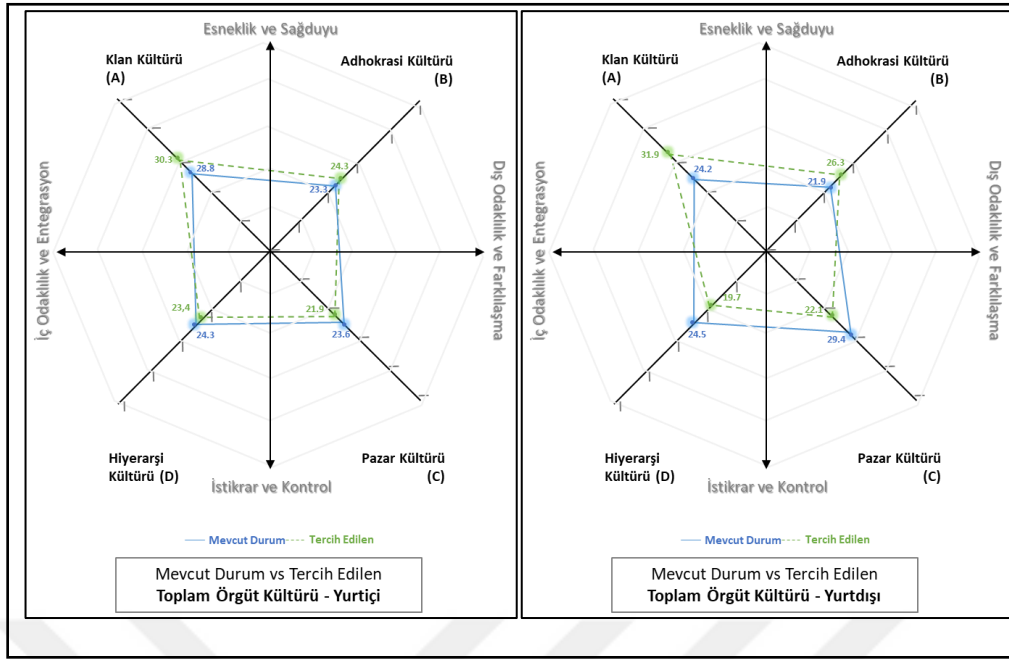


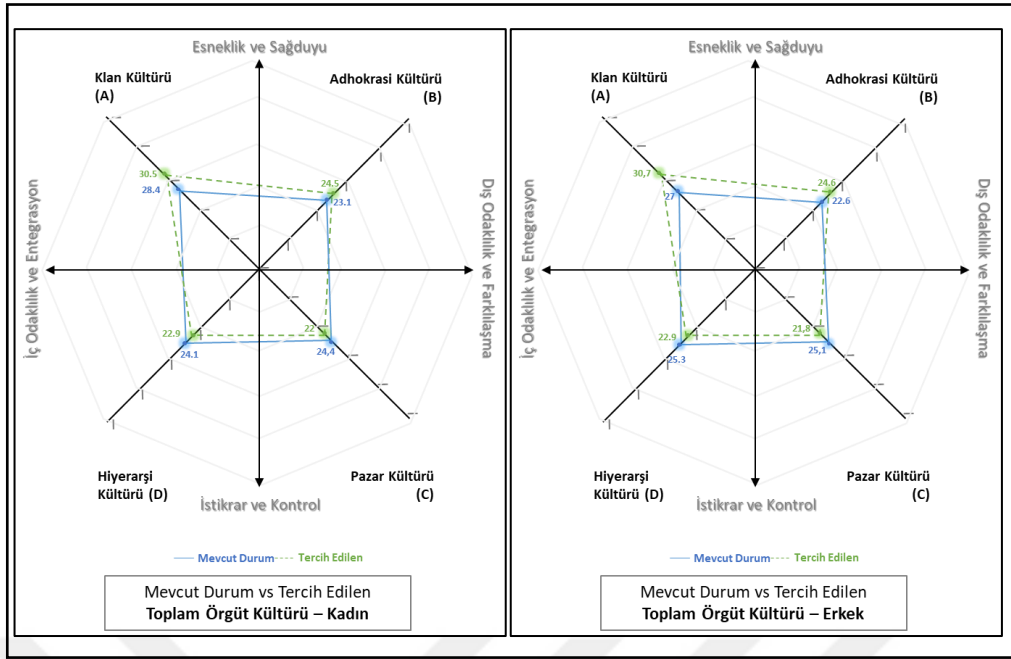
Şekil 22: OCAI'deki Her Öğe için Ortalama Profil – Mevcut Durum



Şekil 23: OCAI'deki Her Öğe için Ortalama Profil – Tercih Edilen

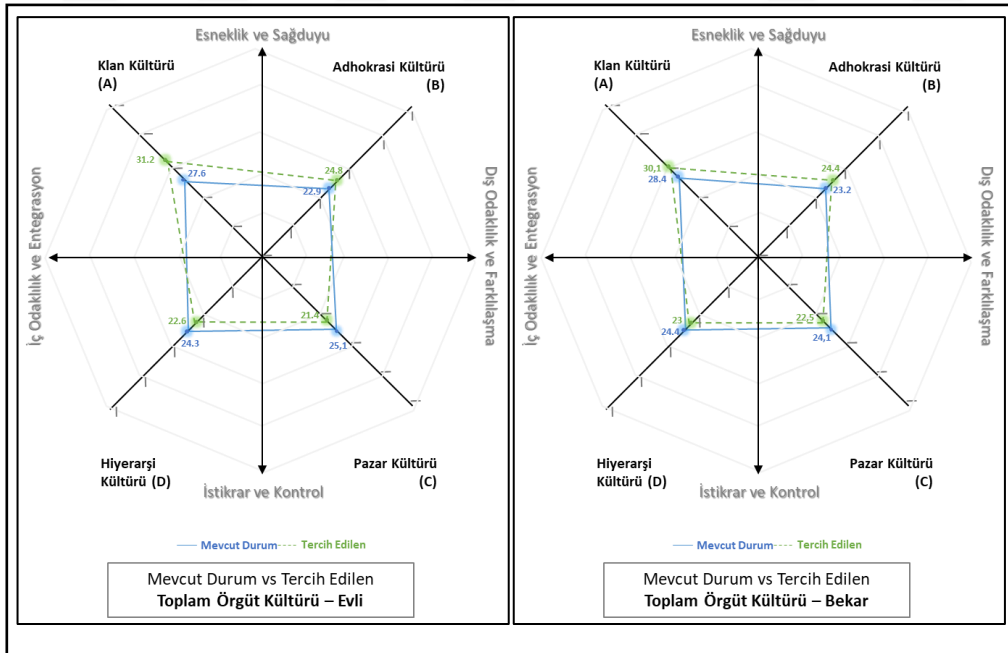
OCAI'nin Yurtiçi-Yurtdışı kıyaslamasına Şekil 24'e bakacak olursak; yurtiçi ve yurtdışı katılımcıların örgüt kültürü puanlarının hem mevcut durum hem de tercih edilen açısından oldukça farklı olduğu görülmektedir. Mevcut durumda Klan Kültürü, yurtiçinde 28,8 puan ile hakim kültür olurken bu oran yurtdışında 24,2'dir(fark: 4,6 puan). Adhokrasi Kültürü, yurtiçinde 23,3 puan ile hakim kültür olurken bu oran yurtdışında 21,9'dür(fark: 1,4 puan). Bunun yanı sıra Pazar Kültürü, yurtiçinde 23,6 puan ile hakim kültür olurken bu oran yurtdışında 29,4(fark: -5,8 puan) olup, Hiyerarşi Kültürü ise yurtiçinde 24,3 puan iken, bu oran yurtdışında 24,5(fark: -0,2 puan)'dır. Katılımcıların "tercih etme" cevapları açısından değerlendirdiğimizde ise Klan Kültürü, yurtiçinde 30,3 puan ile hakim kültür olurken bu oran yurtdışında 31,9'dir(fark: -1,6 puan). Adhokrasi Kültürü, yurtiçinde 24,3 puan ile hakim kültür olurken bu oran yurtdışında 26,3'dür(fark: -2 puan). Bunun yanı sıra Pazar Kültürü, yurtiçinde 21,9 puanla tercih edilirken bu oran yurtdışında 22,1(fark: -0,2 puan) Hiyerarşi Kültürü ise yurtiçinde 23,4 puan ile tercih edilen kültür olurken yurtdışında tercih edilen örgüt kültür tipi puanı 19,7(fark: 3,7 puan)'dır. Bu sonuçları değerlendirdiğimizde yurtiçinde hakim kültür Klan Kültürü (28,8 puan) iken yurtdışında hakim kültür Pazar Kültürü (29,4 puan)'dür. Tercih edilen örgüt kültürü tipine baktığımızda ise hem yurtiçi hem de yurtdışı katılımcılar büyük ağırlıkta Klan kültürünü tercih etmekte olup ikinci sırada Adhokrasi Kültürü tipinin hakim olduğu organizasyonlarda çalışmayı tercih etmektedir. Bunların yanı sıra özellikle yurtdışı katılımcıların Klan Kültürü'de mevcut durum ile tercih edilen örgüt kültürü arasındaki fark (yurtdışı 7,7 puan- yurtiçi 1,5 puan) çok yüksek olmakla birlikte benzer şekilde tercih edilen Adhokrasi Kültürü'nün de mevcut durum ile tercih edilmesi arasındaki fark (yurtdışı 4,4 puan- yurtiçi 1 puan) yurtiçi grup sonuçlarına göre çok daha oranda farklı yüksektir. Bu sonuçlara baktığımızda yurtiçi grup sonuçlarına kıyasla, yurtdışı grubunda açık ve net bir şekilde mevcut ile tercih edilen örgüt tipinde farklılıklar daha yüksektir.





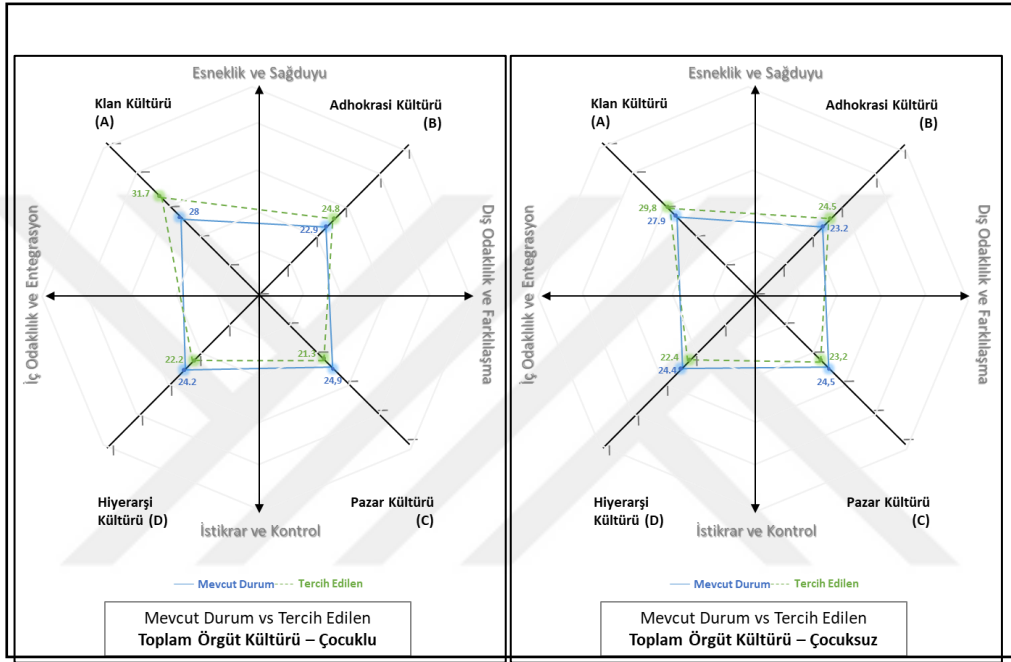
Şekil 25: OCAI Kadın- Erkek Çalışanlar Mevcut Durum- Tercih Edilen Kıyaslaması

OCAI’de Evli ve Bekar çalışanların mevcut durum ve tercih ettikleri örgüt tipi puanları Şekil 26’de gösterilmiştir. Buna göre özellikle evli çalışanların bekar çalışanlara kıyasla; daha çok tercih ettikleri örgüt tipi Klan Kültürü olurken daha az oranda Pazar kültürü tipini tercih etmektedirler.



Şekil 26: OCAI Evli- Bekar Çalışanlar Mevcut Durum- Tercih Edilen Kıyaslaması

OCAI’de Çocuklu ve Çocuksuz çalışanların mevcut durum ve tercih ettikleri örgüt tipi puanları Şekil 27’de gösterilmiştir. Sonuçların Evli- Bekar Çalışanlar analizine çok paralel şekilde dağıldığı görülmektedir. Tıpkı evli çalışanlarda olduğu gibi çocuklu çalışanların çocuksuz çalışanlara kıyasla; daha çok tercih ettikleri örgüt tipi Klan Kültürü olurken daha az oranda Pazar kültürü tipini tercih etmektedirler.

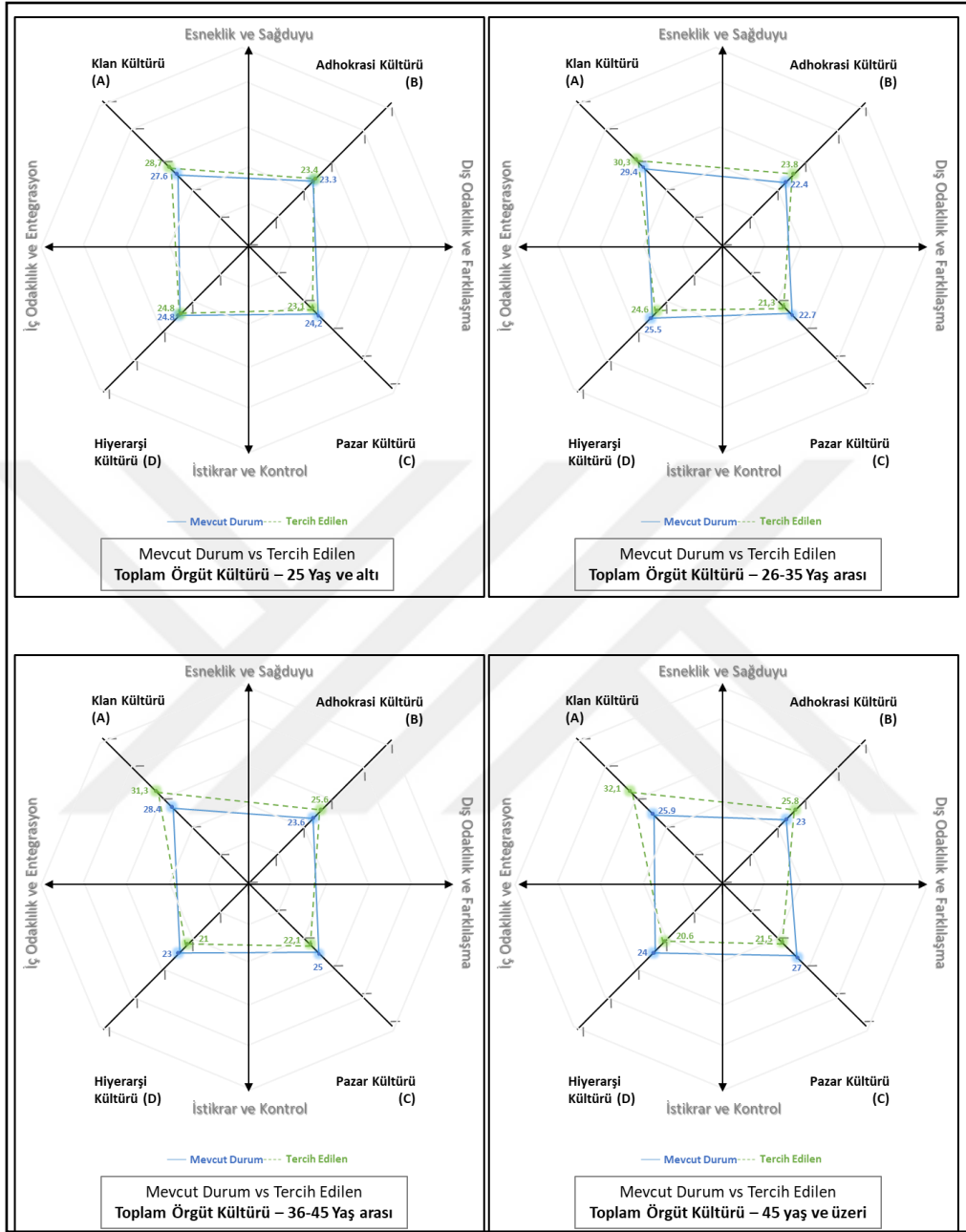


Şekil 27: OCAI Çocuklu-Çocuksuz Çalışanlar Mevcut Durum- Tercih Edilen Kıyaslaması

OCAI’de çalışanların yaşına göre mevcut durum ve tercih ettikleri örgüt tipi puanları Şekil 28’de gösterilmiştir. Yaşa göre, özellikle de örgüt kültür tercihinde, önemli farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre özellikle yaş arttıkça Klan kültürünün daha çok tercih edilen (25 yaş altı ile 45 yaş üstü fark: 3.4 puan) örgüt tipi olması ile birlikte en az tercih edilen (25 yaş altı ile 45 yaş üstü fark: -4.2 puan) örgüt tipi Hiyerarşi kültürü tipidir. Ayrıca 25 yaş altı çalışanların mevcut ve tercih edilen örgüt kültür puanları ($\pm 1,2$ puan) arasında değişmektedir. Buna göre 25 yaş altı çalışanların, toplam iş tecrübesinin daha az olduğu varsayımı ile örgüt kültür tercihlerinin henüz farklılaşmadığı olarak yorumlanabilir. Ayrıca 25 yaş altı çalışanlar, Hiyerarşi örgüt kültürü mevcut ve tercih ettikleri kültür tipi açısından eşit puanlamıştır. Bu da daha az

iş tecrübesine sahip olduğu varsayılan 25 yaş altı çalışanların, Hiyerarşi kültür tipinde tercihlerinde bir fark olmaması anlamına gelmektedir. Tüm bunların aksine; yaş arttıkça özellikle de 45 yaş ve üstü çalışanların tercihlerinde, Hiyerarşi örgüt kültür tipi en az tercih edilen örgüt kültür tipi iken, Klan örgüt tipi en yüksek puan ile en tercih edilen örgüt kültür tipidir. Burada da 45 yaş üstü çalışanların iş tecrübelerinin artması ve örgütten beklentilerinin daha net olduğu varsayımı ile mevcut ve tercih edilen başka bir değişle çalışmayı arzu ettikleri örgüt tipi önemli ölçüde farklıdır. En büyük fark ise 6,1 puan farkı ile Klan tipi örgüt tipindedir. Ayrıca yaş artmasıyla iş tecrübesinin arttığı varsayımı ile, 45 yaş üstü çalışanların işinde uzman ve daha az yönlendirmeye ihtiyaç duyan çalışan grubundan oluşması paralelinde, bu çalışanların daha işbirlikçi, gelişim ve katkı odaklı bir örgüt kültüründe çalışmayı tercih etmesi doğaldır.



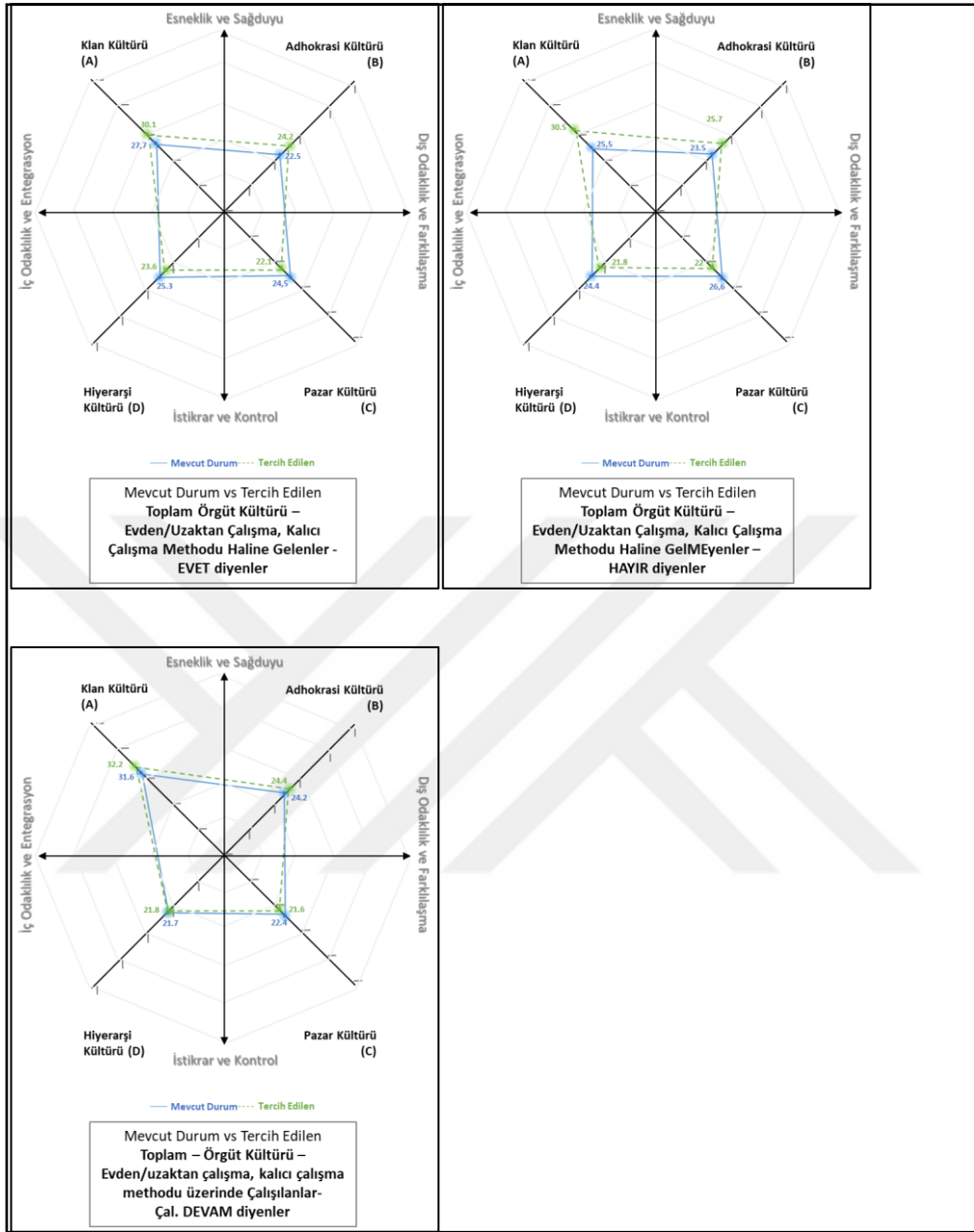


Şekil 28: OCAI Yaşa Göre Çalışanlar Mevcut Durum- Tercih Edilen Kıyaslaması

OCAI’de; Evden/uzaktan çalışma, kalıcı çalışma metodu haline Gelenler (Evet) – Gelmeyenler (Hayır) - Değişiklik Üzerinde Çalışılan (Çal. Devam) mevcut durum ve tercih ettikleri örgüt tipi puanları Şekil 29’da gösterilmiştir. Buna göre evden/uzaktan çalışma, kalıcı çalışma metodu haline gelen, gelmeyen ve değişiklik üzerinde çalışılan tüm çalışanların en çok tercih ettiği örgüt tipi Klan Kültürü’dür. Evden/uzaktan

Çalışma, kalıcı çalışma metodu haline Gelenler (Evet) ve “değişiklik üzerinde çalışan” katılımcılarda “mevcut durum” da en yüksek puana sahip örgüt tipi Klan Kültürü iken, kalıcı çalışma metodu haline Gelmeyenler (Hayır)’de en yüksek puana sahip var olan örgüt tipi Pazar Kültürü’dr. 3 farklı gruba baktığımızda özellikle Evden/uzaktan çalışma, kalıcı çalışma metodu haline gelmesi için değişiklik üzerinde çalışılan katılımcıların mevcut durum ve tercih ettikleri örgüt tipleri arasındaki farkın az olmasına karşın, kalıcı çalışma metodu haline Gelmeyenler (Hayır)’in mevcut durum ve tercih ettikleri örgüt tipleri arasındaki fark daha büyük olup tercih edilen örgüt kültürü Klan kültürü’dr (fark 5 puan). Bu fark ise özellikle firmaların evden/uzaktan çalışma ile ilgili yürüttüğü politikalar, bunun çalışanlarla iletişimi ve iletişimin açık şeffaflığının örgüt kültür mevcut/tercihlerini etkilediğini söyleyebiliriz.





Şekil 29: OCAI Evden/uzaktan çalışma, kalıcı çalışma metodu haline Gelenler (Evet) – Gelmeyenler(Hayır) - Değişiklik Üzerinde Çalışılan(Çal. Devam) Çalışanlar Mevcut Durum- Tercih Edilen Kıyaslaması

Bu bölümde, araştırmaya katılan katılımcılardan elde edilen veriler, Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen veriler, mevcut durum ve tercih edilen örgüt kültürü tiplerinde, sosyo demografik faktörler bağlamında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların yurtiçi veya yurtdışında bulunma durumu, cinsiyet, çocuk sayısı ve yaş

faktörlerine bağı olarak mevcut örgüt kültürü ve tercih edilen örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra, araştırmanın konusu olan evden/uzaktan çalışmanın, kalıcı çalışma metodu haline gelip gelmemesi faktörlerine göre örgüt tiplerinde farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; evden/uzaktan çalışmanın, kalıcı çalışma metodu haline gelip gelmemesine bağı olarak mevcut örgüt kültürü ve tercih edilen örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Örgüt kültürünün firmalar için neden önemli olduğu bölüm 2’de, bunun yanı sıra örgüt kültürünü, örgüte bağılılık ve iş tatmini arasındaki etkileşime dair elde edilen analiz sonuçları 6.4.5 no’lu bölümde detaylı olarak ele alınmıştır (detaylı bilgi için bkz. 6. Bölüm).

Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı’nın dayandığı çerçevede, elde edilen ve ortaya konulan sonuçlar örgütün kültürü ile ilgilidir. Bu araç ile yapılan hesaplama ve analiz çıktıları, firmanın, kurumsal kültür profili olarak değerlendirilmektedir. Bu çıktıların şirketin örgüt kültürü değişikliğini başlatma amacıyla stratejik planlama aşamasında kullanılması, arzu edilen kültür dönüşümünde ve başarının artmasında önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç bölümünde, araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak öncelikle araştırmanın değişkenlerine ve OCAI bulgularına yönelik değerlendirmeler yapılmakta, elde edilen bulgular hipotezler değerlendirilerek, çalışmanın alan yazına katkısı ve gelecekte konu ile ilgili yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın Değişkenleri ile İlgili Değerlendirmeler

Araştırma kapsamında oluşturulan model çerçevesinde, eksojen (bağımsız) değişken mevcut durum/var olan örgüt kültürü, düzenleyici (mediator) değişkenler örgüte bağlılık ve demografik özellikler ve endojen (bağımlı) değişken ise iş tatmini değişken olarak ele alınmıştır. Bu bölümde anılan değişkenlerle ilgili bulgular değerlendirilmiştir.

Örgüt Kültürü ile İlgili Değerlendirmeler

Araştırmada yapılan analiz sonuçlarına göre; sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü ile örgüte bağlılık arasındaki anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunun yanı sıra, mevcut örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürünün, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre farklılığını incelediğimizde; uzaktan çalışmanın kalıcılık durumuna göre klan, pazar ve hiyerarşi örgüt kültürüne bakış açıları arasında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra, uzaktan çalışmanın kalıcılık durumuna göre adhokrasi örgüt kültürüne bakış açısında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmemiştir. Mevcut örgüt kültürünün aritmetik ortalamaları incelendiğinde, Klan örgüt tipinin puan ortalaması en yüksek, Adhokrasi örgüt tipinin puan ortalaması en düşüktür. Mevcut örgüt kültürünün demografik değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, katılımcıların yurtiçi veya yurtdışında bulunma durumu, çocuk sayısı ve yaşı; örgüte bağlılık eğilimlerinde

farklılık yarattığı görülmüştür. Medeni durumun ise, örgüte bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı ortaya konulmuştur. Buna göre, yurtiçinde çalışanların klan örgüt tipinde çalışmaya yatkınlığı daha fazla iken yurtdışı çalışanların pazar örgüt tipinde çalışmaya yatkınlığı daha fazladır. Çocuk sayısı bağlamında bakıldığında; 3 ve üzeri çocuğu olan çalışanların, çocuğu olmayan ve 1 çocuğu olan çalışanlara göre Klan örgüt tipinde çalışmaya yatkınlığı daha fazladır. Diğer bir değişle, çocuk yaşı arttıkça klan kültürüne yatkınlık artar. 3 ve üzeri çocuğu olan çalışanların, çocuğu olmayan, 1 çocuğu olan ve 2 çocuğu olan çalışanlara göre Adhokrasi örgüt tipinde çalışmaya yatkınlığı daha fazladır. Çalışanların çocuk sayısı arttıkça klan kültürü ve adhokrasi kültürüne yatkınlık artmakta, Pazar ve Hiyerarşi kültürüne yatkınlık azalmaktadır. Yaş bağlamında bakıldığında; 26-35 yaş aralığındaki çalışanların klan örgütüne tipinde çalışmaya yatkınlığı daha fazladır. 56 yaş ve üstü çalışanların adhokrasi ve pazar örgütüne tipinde çalışmaya yatkınlığı daha fazladır. Ayrıca, 46-55 yaş arasında olan çalışanlar, 45 yaş altı çalışanlara kıyasla Hiyerarşi örgüt tipine daha yatkındır. 56 yaş ve üstü çalışanlar ise, Hiyerarşi örgüt tipine en az yatkın olan gruptur.

OCAI çalışması ile ayrıca çalışanların mevcut durum ve tercih ettikleri örgüt tiplerine dair detaylı analiz ve bulgular değerlendirilmiştir.

Örgüte Bağlılık ile İlgili Değerlendirmeler

Araştırmada yapılan analiz sonuçlarına göre; sanal organizasyonlarda hem mevcut örgüt kültürü ile örgüte bağlılık hem de örgüte bağlılık ile iş tatmini arasındaki anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya konmuştur. Bunun yanı sıra mevcut örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiye örgüte bağlılığın aracılık ettiği tespit edilmiştir. Dinçer (2021) yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren bazı üretim işletmelerle yaptığı çalışmada, çalışanların algıladıkları örgüt kültürü ile örgüte bağlılık arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Yücel ve Koçak (2014), örgüt kültürü boyutları ile örgüte bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Araştırma analiz sonuçları yapılan benzer araştırmalarla destekler niteliktedir. Örgüte bağlılığın aritmetik ortalamaları incelendiğinde devam bağlılığının puan ortalaması en yüksek, duygusal bağlılığın puan ortalaması düşüktür. Yanı sıra, sanal organizasyonlarda örgüte bağlılığın, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre farklılığını incelediğimizde, sanal organizasyonlarda uzaktan çalışmanın kalıcılık

durumuna göre duygusal, normatif ve devam bağılılıkta anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Örgüte bağılılığın demografik değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, katılımcıların yurtiçi veya yurtdışında bulunma durumu, çocuk sayısı ve yaşı; örgüte bağılılık eğilimlerinde farklılık yarattığı görülmüştür. Medeni durumun ise, örgüte bağılılık üzerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre, örgüte bağılılıkta yurtiçi çalışanların duygusal, normatif ve devam bağılılığı, yurtdışında çalışanlara kıyasla daha fazladır. Çocuk sayısı faktörüne göre değerlendirildiğinde; 2 çocuğu olanların duygusal bağılılığında negatif yönde anlamlı bir düşüş olmakla beraber 3 ve üzeri çocuğu olan çalışanların duygusal bağılılığı 2 çocuğu olanlardan daha fazladır. Yanı sıra, çocuğu olmayan çalışanların normatif ve devam bağılılığı yüksek iken, 1 ve 2 çocuklu çalışanlarda normatif ve devam bağılılığı düşmekte, 3 ve üzeri çocuk sonrası normatif ve devam bağılılığı yeniden yükselmektedir. Yaş faktörüne göre değerlendirildiğinde, normatif ve devam bağılılık tiplerinde anlamlı fark olduğu tespit edilmiş olup, duygusal bağılılıkta anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Değerlendirme sonuçlarına göre normatif bağılılık 25 yaşından 55 yaşına kadar azalmakla beraber, 55 yaş ve üstünde ise yeniden artışa geçmektedir.

İş Tatmini ile İlgili Değerlendirmeler

Araştırmada yapılan analiz sonuçları, hem mevcut örgüt kültürü ile iş tatmini arasında hem de örgüte bağılılık ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bunun yanı sıra mevcut örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiye örgüte bağılılığın aracılık ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca analiz sonuçlarına göre, uzaktan çalışmanın kalıcılık durumuna göre iş tatminleri arasında anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Kayabaşı (2019) 'nın sağlık çalışanları arasında yaptığı çalışmada, çalışanların hastanede algıladıkları örgüte bağılılık ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır. Öztürk ve Eysel(2021)'in esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumun iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmek üzere yapılan analiz sonucunda, esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumun iş tatmini üzerinde kısmi ancak anlamlı, pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir etkisinin bulunduğu ortaya koymuştur. Araştırmada elde edilen bu bulgu, literatürdeki önceki çalışmaların bulgularıyla paralellik göstermektedir. İşe bağılılığın demografik değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, katılımcıların yurtiçi veya yurtdışında bulunma durumu, çocuk

sayısı ve yaşı; örgüte bağlılık eğilimlerinde farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Medeni durumun ise, örgüte bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesine göre, yurtiçi çalışanların iş tatmini, yurtdışında çalışanlara kıyasla daha fazladır. Çocuk sayısı bağlamında; 3 ve üzeri çocuğu olan çalışanların iş tatmini en yüksek, 2 çocuğu olan çalışanlar en düşük iş tatminine sahip gruptur. Yaş bağlamında 25 yaşından 55 yaşına kadar iş tatmini azalmakla beraber, 55 yaş ve üstünde ise iş tatmini yeniden artışa geçmektedir.

Araştırma Hipotezlerine Yönelik Değerlendirmeler

Araştırma hipotezleriyle ilgili yaptığımız korelasyon ve regresyon sonuçlara baktığımızda; sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü ile örgüte bağlılık algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bu bulgular sonucunda Hipotez 1 desteklenmiştir. Analiz sonucuna göre, örgüte bağlılık üzerindeki %5,8'lik artış örgüt kültürüne bağlıdır.

Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiye baktığımızda; mevcut örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bu bulgular sonucunda Hipotez 2 desteklenmiştir. Analiz sonucuna göre, iş tatmini üzerindeki %3,4'lük artış örgüt kültürüne bağlıdır.

Sanal organizasyonlarda örgüte bağlılık ile iş tatmini ile arasındaki ilişkiye baktığımızda; mevcut örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bu bulgular sonucunda Hipotez 3 desteklenmiştir. Analiz sonucuna göre, iş tatmini üzerindeki %34'lük artış, örgüte bağlılığa bağlıdır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre mevcut örgüt kültürü ve örgüte bağlılık, iş tatminini etkilemektedir. Bu sonuçlara göre örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiye, örgüte bağlılığın aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bu bulgular sonucunda Hipotez 4 desteklenmiştir.

Uzaktan/evden çalışmanın, kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı farklılık olup olmaması incelendiğinde mevcut örgüt kültürü boyutunda; uzaktan çalışmanın kalıcılık durumuna göre klan, pazar ve hiyerarşi örgüt kültürüne bakış açıları arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Bunun yanı sıra uzaktan çalışmanın kalıcılık durumuna göre adhokrasi örgüt kültürüne bakış açıları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlara göre 5a hipotezi desteklenmiştir. Örgüte bağlılık

boyutunda ise; uzaktan çalışmanın kalıcılık durumuna göre duygusal, normatif ve devamlılık alt boyutlarında örgüt bağlılığına sahip katılımcıların bakış açıları arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre 5b hipotezi desteklenmiştir. İş tatmini açısından analiz edildiğinde ise; uzaktan çalışmanın kalıcılık durumuna göre iş tatminleri arasında anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlara göre 5b hipotezi red edilmiştir.

Son olarak, sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde sosyo demografik faktörler bağlamında farklılık olup olmadığı incelendiğinde; katılımcıların yurtiçi veya yurtdışında bulunma durumu, çocuk sayısı ve yaş faktörlerine bağlı olarak mevcut örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmini algılarında farklılık göstermektedir. Medeni durumuna göre ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan tüm analizlere göre hipotez test sonuçları aşağıdaki Tablo 40’da gösterilmiştir.

Tablo 40: Araştırmanın Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER	TABLolar	SONUÇ
1H₁ : Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü ile örgüte bağlılık arasında bir anlamlı bir ilişki mevcuttur.	29	Desteklendi
2H₁ : Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü ile iş tatmini arasında bir anlamlı bir ilişki mevcuttur.	30	Desteklendi
3H₁ : Sanal organizasyonlarda örgüte bağlılık ile iş tatmini ile arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.	31	Desteklendi
4H₁ : Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü ile iş tatminine ilişkisinde, örgüte bağlılığın aracılık rolü vardır.	32, 33, 34	Desteklendi
5H₁ : Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmininde, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı farklılık vardır.		Kısmen Desteklendi
5aH₁ : Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürünün, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı farklılık vardır.	35, 36	Desteklendi
5bH₁ : Sanal organizasyonlarda örgüte bağlılığın, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı farklılık vardır.	37, 38	Desteklendi
5cH₁ : Sanal organizasyonlarda iş tatmininin, uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli özelliklerine göre anlamlı farklılık vardır.	39	Desteklenmedi
6H₁ : Sanal organizasyonlarda mevcut örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde sosyo demografik faktörler bağlamında farklılık göstermektedir.		Desteklendi

OCAI ile İlgili Değerlendirmeler

OCAI ile ilgili yapılan çalışmalar literatürde sınırlı sayıdadır. Soylu (2004)'nın "Telekomünikasyon sektöründe örgütsel kültürün oluşmasında insan kaynakları uygulamalarının etkisi ve iş doyumu ile ilişkisi" doktora çalışmasında, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren 475 çalışanla yapılan araştırmada, OCAI analizini ortaya koyarak çalışanların mevcutta en çok Hiyerarşi örgüt tipinde

görev aldığı ancak çalışmayı tercih ettiği örgüt tipinin Klan örgüt tipi olduğunu ortaya koymuştur. Şimşek ve Aktaş (2015)'ın yaptığı hem mevcut/tercih OCAI analizi hem de regresyon çalışmasına göre, çalışanların mevcutta en çok Hiyerarşi örgüt tipinde görev aldığı ancak çalışmayı tercih ettiği örgüt tipinin Klan örgüt tipi olduğunu ortaya koymuştur. Bu 2 çalışmaya göre, çalışanların mevcutta en çok Hiyerarşi örgüt tipinde görev aldıkları belirlenirken, yapılan bu çalışmada bu çalışmalarda hâkim örgüt tipinin Klan örgüt tipi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu farklılığın çalışmanın sanal organizasyon yapısında faaliyet gösteren firma ve çalışanlarından olduğu varsayılabilir. Tercih edilen örgüt tipinin hem bu iki çalışmada hem de yapılan çalışmada Klan örgüt tipi en çok tercih edilen örgüt tipidir. Tercih edilen örgüt tipine göre çalışma sonuçları paralellik göstermektedir.

OCAI ile yapılan analizleri değerlendirdiğimizde, katılımcıların mevcutta Klan kültüründe(ort:28) baskın olarak faaliyet gösteren organizasyonlarda görev aldığı görülmüştür. Klan kültürünü takiben sırasıyla; Pazar(ort:24,6), Hiyerarşi(ort:24,4) ve Adhokrasi (ort:23,1) kültürlerinin organizasyonda hakim kültür olduğu ortaya konmuştur. Katılımcıların, tercih ettikleri başka bir değişle görmeyi arzu ettikleri örgüt kültüründe hali hazırda baskın olan Klan kültürünün(ort:30,6) daha da artmasını istemektedirler. Bunun aksine en çok tercih edilmeyen örgüt tipi Pazar örgüt tipidir ve Hiyerarşi Kültürü'dür. Pazar kültür tipindeki mevcut durum (24,6) ile tercih edilen (22 puan) en büyük fark (2,6 puan) olması, örgütlerin çalışanlar üzerinden Pazar ve yoğun rekabet baskısının olmasını çalışanların tercih etmediği bunun yerine daha kişiye güvenen ve yetki verilen Klan ve Adhokrasi örgüt kültürünü tercih etmeleridir. Pazar ve hiyerarşi kültüründe baskının yoğun olduğu, koordinasyonun ve takip/izlemenin hakim olduğu örgüt yapıların, sanal organizasyonda uzaktan ve teknolojik araçlarla görevlerini yerine yetiren çalışanlar tarafından tercih edilmemesi şaşırtıcı değildir. Sanal organizasyonlarda çalışanların, teknolojilerin de yardımı ile görevlerini yerine getirirken çalışanlara güvenilen, inisiyatif ve yetkinin kişilerde olduğu örgüt yapılarında görev almak istemektedir.

Katılımcıların Yurtiçi veya Yurtdışında Bulunma Durumlarına Göre değerlendirdiğimizde yurtiçinde hakim kültür Klan Kültürü (28,8 puan) iken yurtdışında hakim kültür Pazar Kültürü (29,4 puan)'dır. Tercih edilen örgüt kültürü tipine baktığımızda ise hem yurtiçi hem de yurtdışı katılımcılar büyük ağırlıkta Klan kültürünü tercih etmekte olup ikinci sırada Adhokrasi Kültürü tipinin hakim olduğu

organizasyonlarda çalışmayı tercih etmektedir. Bunların yanı sıra özellikle yurtdışı katılımcıların Klan Kültürü’de mevcut durum ile tercih edilen örgüt kültürü arasındaki fark (yurtdışı 7,7 puan- yurtiçi 1,5 puan) çok yüksek olmakla birlikte benzer şekilde tercih edilen Adhokrasi Kültürü’nün de mevcut durum ile tercih edilmesi arasındaki fark (yurtdışı 4,4 puan- yurtiçi 1 puan) yurtiçi grup sonuçlarına göre çok daha oranda farklı yüksektir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre değerlendirdiğimizde hem kadınlar hem de erkek katılımcılar açısından mevcut durumda baskın olan örgüt tipi Klan Kültürü’dür. Bunun yanı sıra hem kadınlar hem de erkek katılımcılar açısından en çok tercih edilen örgüt tipi yine Klan Kültürü’dür. Kadın ve erkek katılımcılar mevcuttaki Klan örgüt tipinin artarak devam etmesini tercih etmektedir.

Çalışanların medeni durumuna göre değerlendirdiğimizde; evli çalışanların bekar çalışanlara kıyasla, daha çok tercih ettikleri örgüt tipi Klan Kültürü olurken daha az oranda Pazar kültürü tipini tercih etmektedirler.

Çalışanların çocuğu olup olmaması durumuna göre değerlendirdiğimizde; tıpkı evli çalışanlarda olduğu gibi çocuklu çalışanların, çocuksuz çalışanlara kıyasla; daha çok tercih ettikleri örgüt tipi Klan Kültürü olurken daha az oranda Pazar kültürü tipini tercih etmektedirler.

Çalışanların yaşına göre değerlendirdiğimizde; yaş arttıkça Klan kültürünün daha daha çok tercih edilen (25 yaş altı ile 45 yaş üstü fark: 3.4 puan) örgüt tipi olması ile birlikte en az tercih edilen (25 yaş altı ile 45 yaş üstü fark: -4.2 puan) örgüt tipi Hiyerarşi kültürü tipidir. 25 yaş altı çalışanların, mevcut ve tercih ettiği örgüt tipinde farklılık düşüktür. 25 yaş altı çalışanların toplam iş tecrübesinin daha az olduğu varsayımı ile örgüt kültür tercihlerinin henüz farklılaşmadığı olarak yorumlanabilir. Tüm bunların aksine; yaş arttıkça özellikle de 45 yaş ve üstü çalışanların tercihlerinde, Hiyerarşi örgüt kültür tipi en az tercih edilen örgüt kültür tipi iken, Klan örgüt tipi en yüksek puan ile en tercih edilen örgüt kültür tipidir. Yaşın artmasıyla iş tecrübesinin arttığı varsayımı ile, 45 yaş üstü çalışanların işinde uzman ve daha az yönlendirmeye ihtiyaç duyan çalışan grubundan oluşması paralelinde, bu çalışanların daha işbirlikçi, gelişim ve katkı odaklı bir örgüt kültüründe çalışmayı tercih etmektedir.

Çalışanların evden/uzaktan çalışma metodunun, kalıcı çalışma metodu haline gelip gelmemesine göre değerlendirdiğimizde; evden/uzaktan çalışma, kalıcı çalışma metodu haline Gelenler(Evet diyen) ve “değişiklik üzerinde çalışan” katılımcıların

“mevcut durum” da en yüksek puana sahip örgüt tipi Klan Kültürü iken, kalıcı çalışma metodu haline GelMEyenler(Hayır)’de en yüksek puana sahip var olan örgüt tipi Pazar Kültürü’dür. Buradan yola çıkarak Pazar kültürünün hakim olduğu şirketlerin, evden/uzaktan çalışmayı kalıcı çalışma metodu haline gelmesi konusunda, Klan örgüt tipindeki işletmelere göre daha az desteklemekte ya da daha çekimser yaklaşmaktadır. Burada Pazar kültürünün baskıcı ve rekabetçi ortamının evden çalışmanın getireceği değişim konusundaki farkı yönetme konusunda ek efor ve çalışma gerektirmesi olarak yorumlanabilir. Bunun yanı sıra hali hazırda Klan örgüt tipinin hakim olduğu firmalar evden/uzaktan çalışma kalıcı iş modeli konusunda daha açık ve isteklidir. Evden/uzaktan çalışma, kalıcı iş modeli haline çalışanların; mevcutta var olan ile tercih ettiği örgüt tipi arasında fark çok azdır. Yani evden/uzaktan çalışmanın kalıcı iş modeli haline geldiği şirkette çalışanların gözünde mevcut örgüt tipi, ideal örgüt tipidir.

3 farklı gruba baktığımızda özellikle Evden/uzaktan çalışma, kalıcı çalışma metodu haline gelmesi için değişiklik üzerinde çalışılan katılımcıların mevcut durum ve tercih ettikleri örgüt tipleri arasındaki farkın az olmasına karşın, kalıcı çalışma metodu haline Gelmeyenler(Hayır)’in mevcut durum ve tercih ettikleri örgüt tipleri arasındaki fark daha büyük olup tercih edilen örgüt kültürü Klan Kültürü’dür(fark 5 puan). Bu farkı açıklarken, firmaların evden/uzaktan çalışma ile ilgili yürüttüğü politikaların, bu politikaların çalışanlarla iletişimi ve bu iletişimin açık ve şeffaf olmasının mevcut örgüt kültürü ve tercih örgüt kültürünü etkilediğini söyleyebiliriz.

SONUÇ

COVID-19 salgını, şirketlerin çalışma biçimlerinde önemli değişiklikler yaratmıştır. Bu değişimin en temelinde, evden/uzaktan çalışma modeline hızlıca geçilmesi ile ortaya çıkan ve gelişen teknoloji çözümleriyle, çalışanların görevlerini uzaktan/evden tıpkı ofis ortamındaymış gibi yapabilmesine olanak vermesidir. Bütün bu hızlı gelişim ve değişim, iş yapış şekillerini etkilemekle birlikte, çalışanların şirketleri ile olan iletişimi ve bağına da etkilemektedir. Daha öncesinde ofis ortamında yapılan işler, sanal organizasyon yapısında yapılmaya devam etmektedir. Çalışanlar açısından ise, sanal organizasyon yapısı ile oluşan sosyal mesafe; çalışanın şirket ile olan bağı, örgüte bağlılığını ve iş tatminini etkileyebilmektedir. Bu hızlı dönüşüm etkisiyle, örgüt kültürü tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de daha da önem kazanmaktadır.

Bu çalışma ile sanal organizasyondaki örgüt kültürü, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasında etkileşimi ortaya konulmuştur. Ayrıca hizmet sektöründe yapılan alan çalışması ile elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Tüm bu çalışma neticesinde örgüt kültürü ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olmakla beraber, örgüte bağlılığın bu ilişkide aracılık rolü vardır. Yani şirketin işe tatminini arttırması için örgüt kültürüne yatırım yapması, çalışanların tercih ettiği kültür tipini iyi şekilde anlayarak buna göre şirketin stratejik kararlarına ve insan kaynakları politikalarını oluştururken girdi olarak ele almalıdır. Dolayısıyla iş tatminini ve örgüt bağlılığını arttırmak isteyen firmaların, örgüt kültürüne odaklanması ve çalışanların beklentileri doğrultusunda gerekli olan gelişim için çalışmaya devam etmelidir. OCAI analizinde detaylandırıldığı üzere, sanal organizasyon yapısında çalışanların tercih ettiği örgüt tipi Klan örgüt tipidir. Çalışanların, Pazar örgüt tipindeki yoğun ve rekabet baskını tercih etmediği, bunun yerine daha kişiye güvenen ve yetki verilen Klan ve Adhokrasi örgüt kültürünü tercih ettiğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca çalışmada, yurtiçinde görev alan çalışanların, yurtdışı çalışanlara kıyasla iş tatmininin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın Alan Yazına Katkısı ve Gelecekte Yapılacak Araştırmalara Öneriler

Uzaktan/evden çalışma modeli sayesinde, çalışanların iletişim araçları ile birbirleriyle ile tıpkı aynı ofiste çalışıyor gibi görüntülü ya da sesli iletişim araçları sayesinde eş zamanlı olarak irtibat halinde olması, günlük toplantılarını online olarak sağlaması, ortak dosya ve projelerde eş zamanlı çalışması organizasyonunun, sanal ortamda devam etmesi anlamına gelmektedir. Bu tez çalışmasında, çalışanların geçici ya da kısa süreli olarak evden/uzaktan çalışması değil; uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli haline gelerek bunun çalışanlarla da açıkça iletişimin kurulduğu ve iş sözleşmelerine eklenmesi durumu ele alınmıştır. Yapılan alan araştırması ile bu kriterleri karşılayan sanal organizasyonlar ve çalışanları hedeflenmiştir. Başka bir deyişle, daha öncesinde ofisteyken yapılan işleri, sanal organizasyon yapısında aynen devam ettiren firmalar ve çalışanları hedeflenmiştir. Sanal organizasyon yapısının evden/uzaktan çalışmanın kalıcı bir iş modeli haline gelmesine göre belirlenmesi ile literatürde daha önce çalışma yapılmadığını tespit ederek, çalışmanın bu alanda literatüre katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Çalışmada ayrıca yurtiçi ve yurtdışı bölgelerde ve sanal organizasyon yapısında görev alan çalışanlarla alan çalışması tamamlanmıştır. Sanal organizasyonlarda bölge bazlı (yurtiçi ve yurtdışı) bir araştırmanın literatürde daha önce çalışma yapılmadığı tespit ederek, çalışmanın bu alanda literatüre katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Son olarak bu çalışmada 664 kişi ile hem yurtiçi hem de yurtdışında yapılan bu çalışmada; OCAI ve regresyon analizleri bir arada yapılarak hem örgüt kültürünün mevcut durum ve tercih etme durumuna göre detaylı analiz edilmiş hem de mevcut örgüt kültürünün örgüte bağlılık ve iş tatmini etkileşimi detaylı olarak ele alınmıştır. Bu kapsam ve ölçekte; OCAI analizi ve regresyon analizinin bir arada olduğu bir araştırmanın literatürde daha önce yapılmadığı tespit ederek, çalışmanın bu alanda literatüre katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Araştırmacılara Öneriler

Dünyada ve ülkemizde büyümeye devam eden uzaktan/evden çalışma modelinin kalıcı iş modeli haline gelmesi ile oluşan sanal organizasyon yapıları hakkında yeteri kadar

çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın, uzaktan/evden çalışma modelinin kalıcı iş modeli haline geldiği sanal organizasyonlarda farklı örneklem grupları tekrarlanması hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlere iç görüş sağlamak adına önemlidir.

Bu çalışma sonuçlarına göre yurtiçi ve yurtdışında sanal organizasyonlarda görev alan çalışanlar arasında önemli farklılıklar tespit edilmiş olup, nedenleri hakkında yeteri kadar çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın, yurtiçi ve yurtdışında sanal organizasyonlarda görev alan çalışanlar ile farklı örneklem grupları tekrarlanması ve bölge bazlı kültür farklılıklarının değerlendirilmesi ulus içi ve uluslararası şirketlere iç görüş sağlamak adına önemlidir.

Ayrıca araştırmanın, nitel yöntemlerle ele alınması farklı içgörülerin ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Sektöre İlişkin Öneriler

COVID-19, tüm dünyada küresel bir pandemi olarak tüm şirketlerin çalışma biçimlerinde ve iş yapış modellerinde önemli değişiklikler yaratmıştır. Pandeminin ortaya çıkması ve sonrasında, şirketler hızlıca uzaktan/evden çalışma modeline geçmişlerdir. Birçok çalışanın evden/uzaktan çalışma ile ve yeni iletişim araçlarının da etkisiyle evden/uzaktan da tıpkı ofisteymiş gibi çalışma yapabileceğini deneyimlemiştir. Şirketler açısından, teknolojinin de desteği ile işgücü kaybı yaşanmadan işlerin devam etmesi hayati bir önem taşımaktadır.

Bu global deney, çalışanlar da dahil olmak üzere tüm firmaların iş yapış modelleri ve klasik yaklaşımlarını yeniden ele alarak günün şartları ve beklentilerine göre değiştirmesini gerektirmiştir. Zaman içinde ve pandeminin etkisini azaltması ile bazı şirketler bu modeli kalıcı iş modeli haline getirirken, bazı firmalar ofis bazlı ya da hibrit olarak iş yapma modellerine geri dönmüştür. Firmalar evden/uzaktan çalışmayı kalıcı iş modeli haline getirirken örgüt kültürü, iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi önemli konuları göz önüne almalı ve bu konular üzerine yatırım yapmaya devam etmelidir. Ayrıca sanal organizasyonlarda görev alan çalışanların fiziksel olarak ofiste bulunmayan bir kişi ile çalışırken, iş dışı sohbet etmesi, beden dili ile iletişimin azalması ya da ortak bir dosya üzerinden çalışırken bilgi paylaşımı daha da zor hale gelmiştir. İşletmelerin sanal organizasyon yapısındaki çalışanların ihtiyaçlarına uygun düzenlemeler yaparak sanal ortamdaki takım çalışması ve iletişimin arttırılmasına

odaklanması faydalı olacaktır. Ayrıca evden/uzaktan çalışmaya dair süreçlerin daha açık ve belirgin olması, çalışanların iş tatmini ve bağlılığını arttırmayı destekleyecektir. Her ne kadar gündelik işler anlık mesajlaşma gibi teknolojiye bağımlı olsa da teknolojik araçların daha etkin ve verimli kullanılması için bilgi teknolojilerinin altyapısı ya da politikalarında yatırım yapılmaya devam edilmesi, firmalar için faydalı olacaktır.

Firmaların, sanal organizasyonlarda örgüt kültür tiplerinden; Klan ve Adhokrasi örgüt tipi üzerine yatırım yapılması gereklidir. Klan ve Adhokrasi örgüt tipi esneklik ve sağduyu boyutunun artması ile ortaya çıkan örgüt tipleridir. Bu örgütlerde, çalışma ortamı çok samimidir ve kişiler kendinden çok şey paylaşır; geniş bir aile gibidir. Organizasyon, bireysel inisiyatif alma ve özgürlüğe teşvik etmektedir ve çalışanlar gerektiğinde risk alır. Liderler, yenilikçi ve risk alanlar olarak tanımlanır. Bu özellikler ve tanımlardan yola çıkarak firmaların organizasyonlarında bunları destekleyici strateji ve çalışan politikaları izlemeleri faydalı olacaktır. Bununla beraber yurtdışında faaliyet gösteren firmalar, iş tatmini konusunda Türkiye'deki firmalarla bir takım kıyaslama(benchmarking) çalışmaları yapmaları faydalı olabilir.

Ayrıca yapılan çalışma, yaş faktörünün sanal organizasyonlarda örgüt kültüründe önemli olduğu ortaya konmuştur. Özellikle 35 yaş ve altı (25 yaş altı ve 26-35 yaş grupları) çalışanlardaki “tercih edilen” örgüt kültür tipinde ayrıt edici farklılıklar vardır. Buna göre; 35 yaş ve altı çalışanlar, 35 yaş üstü çalışanlara kıyasla daha çok hiyerarşi ve Pazar örgüt tipinde çalışmayı tercih etmektedir. 35 yaş altı çalışanların işe yeni başladığını ve ya iş tecrübelerinin 35+ yaş üstü çalışanlara kıyasla daha az olduğu varsayımı ile 35 yaş altı çalışanların daha çok yönlendirilmesi, (iş başı öğrenme-on job training, aktif öğrenme vb.) gibi eğitim ve gelişime ihtiyaç duymakla birlikte, prosedürlerin açık ve net bir şekilde belirtildiği, yöneticileri tarafından yönlendirme ve müdahalenin daha fazla olduğu ve bunun yanı sıra işten beklentilerin ve hedeflerin açıkça ortaya konduğu örgüt tipini tercih etmektedir. Özellikle COVID-19 pandemi süreci ve sonrasında yeni pozisyonlara evden/uzaktan çalışarak başlayan çalışanlar için bu süreçler özellikle zorlayıcı olabilir. Bunun nedeni, iş arkadaşlarıyla ofis ortamında yüz yüze ve yakın temasta çalışmanın önemi yalnızca sosyal etkileşimde sınırlı olmakta, aynı zamanda işle ilgili önemli bilgileri öğrenmek için aktif öğrenmeye olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla firmaların, sanal organizasyon yapısında işe başlayan 35 yaş altı çalışanlarının işe adaptasyon sürecine odaklanarak, iş talimatları,

görevler ve hedefler gibi iş açısından gerekli bilgilerin açık ve belirgin bir şekilde paylaşılmasına önem vermesi ve aynı zamanda bu bilgilerin ortak çalışma sayfaları, iç iletişim platformları ve ortak alanlarda bulundurması faydalıdır. Bunun yanı sıra, iş alım sonrası eğitim süreçlerinin bu ihtiyaçlara uygun tasarlanarak; mentorluk, koçluk gibi insan kaynakları uygulamaları ile 35 yaş altı çalışanların ihtiyaç duyduğu işle ilgili talimat, yönlendirme gibi ihtiyaçlarını destekleyici uygulamaları hayata geçirmesi faydalı olacaktır.

Araştırmada, uzaktan/evden çalışma modelinin kalıcı iş modeli haline gelmesinin ve bunun çalışanlarla iletişiminin çok önemli olduğu ortaya konmuştur. Uzaktan/evden çalışma modeli kalıcı olan ve değişiklik üzerinde çalışan firmalarda görev alan çalışanların hem örgüte bağlılığı hem de iş tatmini daha yüksektir. Buna göre firmaların uzaktan/evden çalışmanın kalıcı iş modeli haline gelip gelmemesi ilgili çalışmalarını tamamlayarak, gerekli iletişimi çalışanlarıyla yapması; çalışanların örgüte bağlılığı ve iş tatminini arttırması açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adams, J. Stacy. "Towards an understanding of inequity." *The journal of abnormal and social psychology* 67.5 (1963): 422.
- Akıncı, Z. Beril. "Kurum kültürü ve örgütsel iletişim." *İstanbul: İletişim Yayınları* 122.127 (1998): 40.
- Akkaya, Bülent. ve Akif Tabak. "Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması." *İş ve İnsan Dergisi* 5.2 , 2018: 185-206.
- Aksu, Halil. *Dijitopya: Dijital Dönüşüm Yolculuk Rehberi*. Pusula, 2019.
- Aktaş, Hakkı, ve Eylem Şimşek. "Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu Ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü." *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 11.24 (2015): 205-230.
- Alamur, Bayram. "Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde bir uygulama" *Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi, 2015.
- Altaş, Sabiha Sevinç, ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu. "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma." *Öneri Dergisi* 7.28 (2007): 47-57.
- Altay, Melih. "Çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yükü ve lider-üye etkileşiminin rolü." *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta (2018).
- Altın Gülova, Asena, ve Özge Demirsoy. "Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma." *Business and Economics Research Journal* 3.3 (2012): 49-76.
- Andrew F. Hayes, A Primer on Multilevel Modeling, *Human Communication Research*, Volume 32, Issue 4, 1 October 2006: 385–410, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2006.00281.x> .

- Arnett, Dennis B., Debra A. Laverie, and Charlie McLane. "Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools." *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43.2 (2002): 87-96.
- Bailey, N. B. K. D. E., and Nancy B. Kurland. "The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime." *Organizational dynamics* 28.2 (1999): 53-68.
- Bailey, Diane E., and Nancy B. Kurland. "A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work." *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 23.4 (2002): 383-400.
- Bal, Serdar. "Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin öncülleri, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi: Havacılık çalışanları üzerine bir uygulama" *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2020.
- Balay, Refik. *Yönetici ve öğretmenlerde: örgütsel bağlılık*. Nobel, 2000.
- Barney, Jay B. "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?." *Academy of management review* 11.3 (1986): 656-665.
- Baruch, Yehuda. "Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers." *New technology, work and employment* 15.1 (2000): 34-49.
- Baruch, Yehuda, and Nigel Nicholson. "Home, sweet work: Requirements for effective home working." *Journal of general management* 23.2 (1997): 15-30.
- Başol, Oğuz, ve Mehmet Fatih Çömlekçi. "İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması." *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* 1.2 (2020): 17-31.
- Bayram, Levent. "Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık." *Sayıştay dergisi* 59 (2005): 125-139.
- Baysal, Ayşe Can, ve Mahmut Paksoy. "Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli." *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 28.1 (1999): 7-15.
- Becker, Howard S. "Notes on the concept of commitment." *American journal of Sociology* 66.1 (1960): 32-40.

- Belzunegui-Eraso, Angel, and Amaya Erro-Garcés. "Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis." *Sustainability* 12.9 (2020): 3662.
- Bliss, Jeanne. *Chief Customer Officer 2.0: How to build your customer-driven growth engine*. John Wiley & Sons, 2015.
- Bozkurt, Aras, v.d. "Dijital bilgi çağı: Dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler." *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi* 7.2 (2021): 35-63.
- Brown, M. Katherine, Brenda Huettnner, and Charlene James-Tanny. "Managing virtual teams: Getting the most from wikis, blogs, and other collaborative tools" *Jones & Bartlett Publishers*, 2006.
- Cameron, Esther, and Mike Green. *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers, 2019.
- Cameron, Kim S. "Techniques for making organizations effective: Some popular approaches." *Enhancing organizational performance* (1997): 39-64.
- Cameron, Kim, S., Robert E. Quinn. *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*, San Francisco: John Wiley & Sons, Revised ed, 2006.
- Cascio, Wayne F. "Managing a virtual workplace." *Academy of Management Perspectives* 14.3 (2000): 81-90.
- Childress, John R., and Larry E. Senn. *In the Eye of the Storm*. Los Angeles: Leadership Press, 1995.
- Cohen, Susan G., and Don Mankin. "Collaboration in the virtual organization." *Trends in organizational behavior* 6 (1999): 105-120.
- Cooper, Cecily D., and Nancy B. Kurland. "Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations." *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 23.4 (2002): 511-532.
- Coyle, Karen. "One word: digital." *The Journal of Academic Librarianship* 2.32 (2006): 205-207.
- Çöl, Güner. "Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi." *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 6.2 (2004).

- Çöl, Güner. ve Hasan Gül, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19, 2005: 291-306.
- Çalışır, Meliha. “Organizing Corporate Culture: A Case Study of a Turkish Software Company.” *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Daft, Richard L. *Organization theory and design*. Cengage Learning Canada Inc, 2015.
- Daniel J. Brass, “Structural Relationships, Job Characteristics and Worker Satisfaction and Performance”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, September 1981, pp. 333-334
- Deal, Terrence E., and Allan A. Kennedy. "Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life: Addison-Wesley, 1982. ISBN: 0-201-10277-3. \$14.95." *Business Horizons* 26.2 (1983): 82-85.
- De Mooij, Marieke, and Geert Hofstede. "The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research." *International Journal of advertising* 29.1 (2010): 85-110.
- Demir, Nevzat. “Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma”, *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul, 2005.
- Demir, Cengiz, ve Umut Can Öztürk. "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama." *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 26.1, 2013.
- Denison, Daniel R., and Aneil K. Mishra. "Toward a theory of organizational culture and effectiveness." *Organization science* 6.2, 1995: 204-223.
- Deshpande, Rohit, and Anasthayarayanan Parasuraman. "Linking corporate culture to strategic planning." *Business Horizons* 29.3, 1986: 28-37.
- Diğer, Evren. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi”, *Doktora Tezi*, Ankara, 2021.

- Duarte, Deborah L., and Nancy Tennant Snyder. *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed*. John Wiley & Sons, 2011.
- Durmaz, Ozan. "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme" *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2010.
- Dursun, İbrahim Taha. "Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme." *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 1.4 , 2013: 43-56.
- Ekin, Gülnihal Şakrak. "Türkiye'de İngilizce Öğretim Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık, Tükenmişlik ve İş Tatminlerine İlişkin Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi Araştırması", *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İngiliz Dili Eğitimi Ana Bilim Dalı, 2021.
- Ender, Süleyman. "Liderlik Tarzları ile Performans Arasındaki İlişkide İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde Bir Çalışma", *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2023.
- Engin, Ali Osman, ve Murat Korucuk. "Öğrencilerin 21. yüzyıl becerilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi." *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 41.2 (2021): 1081-1119.
- Erdoğan, İlhan. *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, (1996): 117-231.
- Eren, Handan, ve Meltem Demirgöz Bal. "Hemşirelikte örgütsel bağlılık." *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, (2015).
- ETUC, *Framework agreement on telework*, Brussels: 16/07/2002, 19.12.2023, < <https://www.etuc.org/en/framework-agreement-telework>>.
- Eurofound and the International Labour Office, "Working anytime, anywhere: The effects on the world of work" *Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office*, Geneva, 2017.
- Fettig, Katrin, Tamara Gačić, Aykut Köskal, Ansgar Kühn, and Fabienne Stuber. "Impact of Industry 4.0 on Organizational Structures" *018 IEEE international conference on engineering, technology and innovation (ICE/ITMC)*, Stuttgart: 2018.

- Fiş, Ahmet Murat, ve S. Arzu Wasti. "Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi." *METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue)* 35 (2009): 127-164.
- Fournet, Glenn P., M. K. Distefano Jr, and Margaret W. Pryer. "Job satisfaction: Issues and problems." *Personnel psychology* (1966).
- Frishammar, Johan, Åsa Ericson. "Addressing societal challenges", Sweden, 2018, SBN: 978-91-7790-061-0 (tryckt) ISBN: 978-91-7790-073-3 (digital) ©
- Genç, Nurullah. *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 2. Basım, Ankara: Seçkin, 2004.
- Gibson, Cristina B., Susan G. Cohen, eds. *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. John Wiley & Sons, 2003.
- Goldman, Steven L., Roger N. Nagel, and Kenneth Preiss. "Agile competitors and virtual organizations." *Manufacturing review* 8.1 (1995): 59-67.
- Griffin, Ricky W., Jean M. Phillips, and Stanley M. Gully. *Organizational behavior: Managing people and organizations*. CENGAGE learning, 2020.
- Gül, Hasan. " Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi." *Ege Academic Review* 2.1 (2002): 37-56.
- Gülbuğ, Erol. "Kurum kültürü ve kurum kültürünün etkileri." *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi| Istanbul University Faculty of Communication Journal* 24 (2006):117-126.
- Güler, Ertuğrul. "Örgüt kültürü, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, okul büyüklüğü ve öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi." *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, 2022.
- Gültekin, Hüseyin. "Global stres ve belirsizlikten kaçınma algısının insanların sanal organizasyonlarda çalışma tercihinin etkisi: Kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi", *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İngilizce) Ana Bilim Dalı, 2020.
- Gümüş, Hande Gülnihal. "Örgüt Kültürü Ekseninde Z Yönetim Teorisi." *Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar XV* (2022): 23.
- Güney, Salih. *Davranış Bilimleri*, Nobel Basım Ankara: 2011.
- Gürbüz, Sait. "Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi", *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi,

- Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2007.
- Gürbüz, Sait, ve Faruk Şahin. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*, Seçkin Yayınevi, 4. Baskı, (2017): 30.
- Gürkan, Günay Çetin. “Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması”, *Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Handy, Charles,B. “So You Want to Change Your Organisation? Then First Identify its Culture” *Management Education and Development*, 7(2), <https://doi.org/10.1177/135050767600700202>., 1976: 67–84.
- Handy, Charles. “Trust and the virtual organization” *Harvard Business Review*, May–June 1995, 73(3), 1995: 40-47.
- Handy, Charles. "The new language of organizing and its implications for leaders." *The leader of the future*, San Francisco: Jossey-Bass, 1996: 3-9.
- Hartnell, Chad A., Amy Yi Ou, and Angelo Kinicki. "Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions." *Journal of applied psychology* 96.4., 2011: 677, DOI: 10.1037/a0021987 .
- Hecklau, Fabian, Mila Galeitzke, Sebastian Flachs, and Holger Kohl. “Holistic approach for human resource management in Industry 4.0” *Elsevier B.V*, 2016.
- Henry Chesbrough and David J. Teece; “When Is Virtual Virtuous?” *Harvard Business Review*, August 2002, 20.12.2023 <<https://hbr.org/2002/08/when-is-virtual-virtuous>>
- Herzberg, “One More Time: How Do You Motivate Employees?” *Harvard Business Review*, Vol. 81. Issue 1, Çevrimiçi, 2003, 21.12.2023 <<https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>>
- Hofstede, Geert. "Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context." *Online readings in psychology and culture* 2.1 , 2011: 8.
- Hofstede, Geert. "Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? " *Organizational dynamics* 9.1 , 1980: 42-63.
- Hofstede, Geert. *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Vol. 5. Sage, 1984.

- Horwitz, Frank M., Desmond Bravington, and Ulrik Silvis. "The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure." *Journal of European Industrial Training* 30.6, DOI 10.1108/03090590610688843, (2006): 472-494.
- İnce, Özlem. "İş Tatminine Etki Eden başlıca faktörler Uygulamadan Bir örnek" *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2003.
- İncir, Gülten. *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1990.
- J. Lee Whittington, Vicki L. Goodwin and Brian Murray, "Transformational Leadership, Goal Difficulty and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes", *The Leadership Quarterly*, Vol.15, 2004.
- Jarvenpaa, Sirkka L., and Dorothy E. Leidner. "Communication and trust in global virtual teams." *Organization science* 10.6, 1999: 791-815.
- Jägers, Hans, Wendy Jansen, and Wilchard Steenbakkers. "Characteristics of virtual organizations." *Organizational virtualness* (1998): 65-77.
- Judge, T. A., Bono, J. E., and Locke, E. "A Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics." *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 2000: 237–249, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237> .
- Kanter, Rosabeth Moss. "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities." *American Sociological Review*, vol. 33, no. 4, 1968, pp. 499–517. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/2092438>. Accessed 14 Feb. 2024.
- Kara, Ali İhsan. "Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adaletin İşgören Performansı İle İlişkisi", *Doktora Tezi*, İstanbul, 2020.
- Karaca, Metin. "Örgüt Kültürü Modellerinin İncelenmesine Yönelik Bir Literatür Çalışması." *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi* 5.3, 2022.
- Karataş, Süleyman, Hatice Güleş. "İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki." *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3.2 , 2010: 74-89.
- Karakaş, Yelda. "Dijitalleşmenin Modern Gündelik Hayata Yansımaları ve Hikikomori Örneği" *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2019.

- Katı, Yahya. “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisinde Rol Belirsizliği ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi” *Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir, 2020.
- Kavanagh, Michael J., and Michael Halpern. "The impact of job level and sex differences on the relationship between life and job satisfaction." *Academy of Management Journal* 20.1 , 1977: 66-73.
- Kayabaşı, Çiğdem. “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin Belirlenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği”, *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, 2019.
- Kekül, Okan. “Kurumsallaşma Düzeyiyle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Doğu Karadeniz Bölgesindeki Özel Hastanelerde Yapılan Bir Alan Araştırması”, *Doktora Tezi*, Giresun Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2023.
- Kılıç, Esra. “İş tatmini ve iş rotasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin otomotiv sektöründe bir araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2008.
- Kırel Çiğdem. “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 28, S: 2/Kasım 1999: 115-136.
- Kilcullen, Molly, Jennifer Feitosa, and Eduardo Salas. "Insights from the virtual team science: Rapid deployment during COVID-19." *Human Factors* 64.8, 2022: 1429-1440.
- Kim, Taesung, and Jihyun Chang. "Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study." *Leadership & Organization Development Journal* 40.1, 2018: 65-84. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291> .
- Kinicki, Angelo J., Frances M. McKee-Ryan, Chester A. Schriesheim, Kenneth P. Carson. "Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis." *Journal of applied psychology* 87, no. 1, 2002: 14.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi, 2010.
- Konya, Valentin, Dejan Matić, and Jasmina Pavlović. "The influence of demographics, job characteristics and characteristics of organizations on employee commitment." *Acta Polytechnica Hungarica* 13.3 (2016): 119-138.

- Kotler, Philip. Bes de Trias, Fernando. *Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*, USA:Wiley&Sons, 2003.
- Köse, Mehmet Fatih, Mehmet Korkmaz. "Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması." *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi* 1, 2020: 126-133.
- Kurkland, Nancy B., and Diane E. Bailey. "The Advantages and Challenges of Working Here, There Anywhere, and Anytime." *Organizational Dynamics* 28.2, 1999:56-57.
- Kurland, Nancy B., and Diane E. Bailey. "Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime." *IEEE Engineering Management Review* 28.2 2000: 49-60.
- Küçüközkan, Yasemin. "Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki: Hastanelerde çalışan sağlık personeli üzerinde bir araştırma." *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 1.1, 2015: 14-37.
- Külcü, Özgür. "Belge yönetiminde yeni fırsatlar: Dijitalleştirme ve içerik yönetimi uygulamaları" *Bilgi Dünyası*, 11(2), 2010: 290-331.
- Lewis, Dianne. "How useful a concept is organizational culture?." *Strategic Change* 7.5, 1998: 251-260.
- Lipnack, Jessica, and Jeffrey Stamps. *Reaching across space, time, and organizations with technology*, John Wiley & Sons, Canada, 1997.
- Malhotra, Arvind, Ann Majchrzak, and Benson Rosen. "Leading virtual teams." *Academy of Management perspectives* 21.1, 2007: 60-70.
- Mercan, Berat Muhammet. "Bankacılık Sektöründe Çalışanların Sosyodemografik Özellikleri ve Evden Çalışıp Çalışmama Durumuna Göre İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Kalitesi Açısından Durumlarının Değerlendirilmesi", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- Mete, Edip Sabahattin. "Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ile İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi Ve İnovatif Örgüt Kültürüne yönelik Meta Kuramsal Bir Model Geliştirme", *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2018.

- Meyer, John P., and Natalie J. Allen. "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human resource management review* 1.1, 1991: 61-89.
- Meyer, John P., et al. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences." *Journal of vocational behavior* 61.1 2002: 20-52.
- Mirap, Selen Oflazer. "Sanal organizasyonlar ve sanal organizasyonlarda çalışanların motivasyonu ve iletişimi üzerine bir uygulama" *Yüksek Lisans Tezi*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2004.
- Mohrman, Susan Albers, Jay R. Galbraith, and Edward E. Lawler. *Tomorrow's organization: Crafting winning capabilities in a dynamic world*. Jossey-Bass, 1998.
- Morrar, Rabeh, Husam Arman, and Saeed Mousa. "The fourth industrial revolution (Industry 4.0): A social innovation perspective." *Technology innovation management review* 7.11 2017: 12-20.
- Morrison-Smith, Sarah, and Jaime Ruiz. "Challenges and barriers in virtual teams: a literature review." *SN Applied Sciences* 2, 2020: 1-33.
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers, and Lyman W. Porter. "The measurement of organizational commitment." *Journal of vocational behavior* 14.2, 1979: 224-247.
- Mowshowitz, Abbe. "Virtual organization" *Communications of the ACM*, vol.40, no.9, 1997: 30–37, <https://doi.org/10.1145/260750.260759> .
- Nguyen, Minh Hieu. "Factors influencing home-based telework in Hanoi (Vietnam) during and after the COVID-19 era." *Transportation* 48.6, 2021: 3207-3238.
- Nezih, Önal, Nagihan Tanık Önal. "İngilizce mobil öğrenme tutum ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması." *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7.1, 2019: 283-289.
- Nilles, Jack. "Telecommunications and organizational decentralization." *IEEE Transactions on Communications* 23.10, 1975: 1142-1147.
- O'Reilly, Charles A., and Jennifer Chatman. "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and

- internalization on prosocial behavior." *Journal of applied psychology* 71.3, 1986.
- Ofluoğlu, Gökhan, Gizem Doğanel Aksoy. "Akademisyenlerin İş-Yaşam Dengesi Üzerine Bir Araştırma." *International Journal of Management and Administration* 6.11, 2022: 41-52.
- Oliver, Nick. "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development". *Journal of Occupational Psychology*, Vol: 63, Issue: 1, 1990: 19- 31.
- Organ, Dennis W., and Katherine Ryan. "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior." *Personnel psychology* 48.4, 1995: 775-802.
- Ormanlı, Okan. "Dijitalleşme ve Türk Sineması." *Turkish Online Journal of Design Art and Communication* 2.2, 2012: 32-38.
- Orpen, Christopher. "Work and Nonwork Satisfaction: A Causal-Correlational Analysis." *Journal of Applied Psychology* 63.4 1978: 530-532.
- Öz, Özge. "Performans Değerlendirme Sistemi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma" *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı, 2009.
- Özdemir, Adem. "Dijital dönüşümün örgütsel çevikliğe etkisi." *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Zonguldak, 2023.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Aylin Aktaş. "Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü." *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 , 2007.
- Özdevecioğlu, Mahmut, ve Cemile Çelik. "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma." *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23.1, 2010: 95-111.
- Özkalp, Enver. *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi, 2003.
- Özkan Özen, Yeşim Deniz. "Dijitalleşen Üretim Sistemlerinde Sürdürülebilirlik Değerlendirme Modeli Tasarımı: Örnek Uygulama" *Doktora Tezi*, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2021.

- Özgünay, Pelin. "Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracılık rolüne ilişkin bir araştırma." *Doktora Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 2022.
- Öztürk, Erdem Buğra. ve Cafer Şafak Eysel. "Esnek Çalışmanın İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma." *International Journal Of Management And Administration* 5.9 , 2021: 17-32.
- Özüren, Ümit. "Yöneticilerin Karar Verme Tarzları ile Kişilik Özellikleri Ve Örgüt Kültürü Etkileşimi: İstanbul'daki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma" *Doktora Tezi*, İstanbul, 2022.
- Pala, Bahar. "Sağlık kuruluşlarında örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi: Bir uygulama çalışması." *Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Pala, Fikri. Semih Eker and Melek Eker. "The effects of demographic characteristics on organizational commitment and job satisfaction: An empirical study on Turkish health care staff." *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 10.2, 2008: 54-75.
- Pandey, Neena, and Abhipsa Pal. "Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice." *International journal of information management* 55 2020: 102-171.
- Pardee, L. Ronald. "Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation." 1990.
- Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman Jr. "In Search of." *Of Excellence*, New York: Harper and Row, 1982.
- Pettigrew, Andrew M. "On studying organizational cultures." *Administrative science quarterly* 24.4 (1979): 570-581.
- Richardsen, Astrid M., and Ronald J. Burke. "Occupational stress and job satisfaction among Canadian physicians." *Work & Stress* 5.4, 1991: 301-313.
- Ritter, Pedersen *Industrial Marketing Management* 86, 2020: 180–190.
- Ross, Catherine E., and John Mirowsky. "Social structure and psychological functioning: Distress, perceived control, and trust." *Handbook of social psychology*. Boston, MA: Springer Us, 2003: 411-447.

- Sadykova, Guzel. "Sanal Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Ve Sorunları" *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, 2008.
- Samadov, Sakit. "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama" *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Sanz de Miguel, P., M. Carpile, and J. Arasan. "Regulating telework in a post-COVID-19 Europe." *European Agency for Safety and Health at Work: Bilbao, Spain*, 2021.
- Sarfraz, Muddassar, Ivascu, L., Khawaja, K. F., Vevera, A. V., & Dragan, F. "ICT revolution from traditional office to virtual office: A study on teleworking during the COVID-19 pandemic." *Stud. Inform. Control* 30, 2021: 77-86.
- Savić, Dobrica. "Impact of Covid-19 on Digital Transformation of the Workforce." *The Impacts of Digital Transformation*, 2020: 27.
- Schein, Edgar H. *Organizational culture: A dynamic model*, 1983.
- Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. Vol. 2. John Wiley & Sons, 2010.
- Schein, Edgar. "Three cultures of management: The key to organizational learning in the 21st century." 1997, <WWW (Cambridge, MA), <http://learning.mit.edu/res/wp/three>. >.
- Schneider, William E. "Productivity improvement through cultural focus." *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 47.1, 1995: 3–27.
- Schwab, Klaus. "The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond" *World Economic Forum*, 2016: 8 , 14 January 2016, <<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-andhow-to-respond/>>.
- Sengupta, Sunita Singh. "Growth in human motivation: Beyond Maslow." *Indian Journal of Industrial Relations* , 2011: 102-116.
- Shamim, Saqib, et al. "Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective." *2016 IEEE congress on evolutionary computation (CEC)*. IEEE, 2016.
- Shao, Alan T. *Marketing Research: An Aid to Decision Making*, Cincinnati, Ohio: South-Western/Thomson Learning, 2002.

- Shaw, Jason D., Michelle K. Duffy, and Eric M. Stark. "Interdependence and preference for group work: Main and congruence effects on the satisfaction and performance of group members." *Journal of Management* 26.2, 2000: 259-279.
- Snow, Charles C., Scott A. Snell, Sue Canney Davison, Donald C. Hambrick. "Use transnational teams to globalize your company." *Organizational Dynamics*, 24.4, [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90013-3](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90013-3), 1996: 50-67.
- Soylu, Suat. "Telekomünikasyon sektöründe örgütsel kültürün oluşmasında insan kaynakları uygulamalarının etkisi ve iş doyumu ile ilişkisi" *Doktora Tezi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, İzmir, 2004.
- Sözer, Zeynep. "Örgüt Kültürünün İş Gören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama" *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Steers, Richard M., and Susan R. Rhodes. "Major influences on employee attendance: A process model." *Journal of applied Psychology* 63.4 (1978): 12.
- Sucu, Murat. "Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyumu ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma." *Journal of International Social Research* 14.77, 2021.
- Syptak, J. Michael, David W. Marsland, and Deborah Ulmer. "Job satisfaction: Putting theory into practice" *Family practice management* 6.9, 1999: 26-30, 21.12.2023, <https://www.aafp.org/pubs/fpm/issues/1999/1000/p26.html?utm_source=summari>.
- Sytch, Maxim, and Lindred L. Greer. "Is your organization ready for permanent WFH." *Harvard Business Review* 18 , 2020.
- Şahal, Eda. "Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne Ve İş Tatminine Yönelik Algı Ve Kanaatleri" *Yüksek Lisans Tezi*, Antalya, 2005.
- Şimşek, Şerif, M. *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, 1998.
- Şimşir, İsmail, Fatih Seyran. "İş tatmininin önemi ve etkileri." *Meyad Akademi* 1.1, 2020: 25-42.
- Şükranlı, Duygu. "The Effect of Company's Level of Digitalization on Employee Satisfaction and Productivity" *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, 2020.

- Tekingündüz, Sabahattin, T. O. P. Mehmet, Mustafa Seçkin. "İş tatmini, performans, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: hastane örneği." *Verimlilik Dergisi* 4, 2015: 39-64.
- Tietjen, Mark A., and Robert M. Myers. "Motivation and job satisfaction." *Management decision* 36.4 (1998): 226-231.
- Ting-Toomey, Stella, and Tenzin Dorjee. *Communicating across cultures*. Guilford Publications, 2018.
- Tiryaki, Tuğba. "Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri." *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2005.
- Tisdell, Clement A. "Economic, social and political issues raised by the COVID-19 pandemic." *Economic analysis and policy* 68 , 2020: 17-28.
- Töker, Abdullah. "Hemşirelerin Örgüt Kültürüne Uyumu ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi." *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.
- Trice, H. M., and Beyer, J. M. *The Cultures of Work Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1993.
- Tubisad 2020 Raporu, *Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü 2020 Pazar Verileri*, 2021: 102, 01.01.2024, <<https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/deloitte-tubisad-bit-2020-raporu.html>>.
- Tuik, Türkiye İstatistik Kurumu, *İşgücü İstatistikleri*, 2022, Sayı: 4939, 23 Mart 2023.
- Tusiad. *Dijitalleşen Dünyada Ekonominin İtici Gücü: E-Ticaret*, Yayın No: TÜSİAD-T/2017, 04-587, Nisan 2017.
- Türkkan, Eda. "Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi personeli örneği." *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2017.
- Tütüncü, Özkan, Olgun Çiçek. "İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme." *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 11.2 , 2000: 124-128.

- Tüyen, Zeki. “İşletmelerde Örgüt Kültürünün Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Aracı Rolü” *Doktora Tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2021.
- Uyargil, Cavide. "İş tatmini ve bireysel özellikler, Türkiye’de özel sektörde yapılmış bir iş tatmini araştırması." *İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, 1988.
- Uzunsakal, Ece, Doğan Yıldız. "Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama." *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi* 2.1 , 2018: 14-28.
- Vural, Z. Beril Akıncı. *Kurum kültürü*. İletişim Yayınları, 2018.
- Weaver, Charles N. "Sex differences in the determinants of job satisfaction." *Academy of Management Journal* 21.2, 1978: 265-274.
- Yelboğa, Atilla. "Örgütsel adalet ile iş doyumu ilişkisi: Ampirik bir çalışma." *Ege akademik bakış* 12.2 , 2012: 171-182.
- Yeşilöz, Turgut. "Türkiye Türkçesinde {+ Sal} Biçim Birimi ve “Sal” Adı." *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi* 4.8 , 2022: 241-255.
- Yılmaz, Abdullah. “Covid 19 Pandemi Sürecinde Evden Çalışma ve Koordinasyon Sorunları,” *Covid 19 Pandemi Sürecinde Çalışma Yaşamındaki Değişime Örgütsel Davranış Konuları Perspektifinden Bakış*, Ebru Ertürk (Ankara: Gazi Kitabevi, 2021:173-202.
- Yılmaz, Onur. "Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıkla ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü." *Doktora Tezi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2022.
- Yücel, İlhami, ve Daimi Koçak. "Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma." *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7.2 , 2014: 45-64.
- Zhang, Zhengwen, and Hossein Sharifi. "A methodology for achieving agility in manufacturing organisations." *International journal of operations & production management* 20.4 , 2000: 496-513.
- Zwanka, Russell J., and Cheryl Buff. "COVID-19 generation: A conceptual framework of the consumer behavioral shifts to be caused by the COVID-19 pandemic." *Journal of International Consumer Marketing* 33.1 2021: 58-67.

EKLER

EK 1: Anket Formu – Türkçe

Araştırma Anketi

Değerli Katılımcı,

Bu anket hizmet sektöründe görev alan evden/uzaktan çalışanları hedeflemekte olup, "Sanal Organizasyonlarda Örgüt Kültürü, Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini Etkileşimi: Hizmet Sektöründe bir Araştırma" konusunda T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi'nde Prof. Dr. Mahmut PAKSOY danışmanlığında yürütülen ve T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi **05.05.2023** tarihli **2023/47** nolu Etik Kurul Kararı ile onaylanmış doktora tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilecek veriler tamamen akademik amaçla kullanılacak olup, kesinlikle üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

İlgi ve katılımınız için şimdiden çok teşekkürler.

Melda SOFUOĞLU

Not: Anketi mobil cihazınızdan cevaplıyorsanız, tüm seçenekleri kolayca görebilmek için ekranı yatay olarak kullanabilirsiniz.

İleri

Aşağıdaki her ifade için kendinize uygun seçeneği işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz *

- ☐ Erkek
☐ Kadın
☐ Belirtmek istemiyorum

Medeni Durumunuz *

- ☐ Bekar
☐ Evli

Yaşınız *

- ☐ 25 Yaş ve altı
☐ 26-35
☐ 36-45
☐ 46-55
☐ 56 ve üzeri

Varsa Çocuk Sayınız *

- ☐ Çocuğum Yok
☐ 1
☐ 2
☐ 3 ve üzeri

Eğitim Durumunuz ?- En son mezun olduğunuz ve diploma aldığınız okula göre cevaplayınız. *

- ☐ İlköğretim
☐ Lise
☐ Önlisans
☐ Lisans
☐ Yüksek Lisans
☐ Doktora

Aylık Geliriniz *

- ☐ 8.507 TL ve altı
☐ 8.508 TL - 10.999 TL
☐ 11.000 TL - 14.499 TL
☐ 14.500 TL - 18.999 TL
☐ 19.000 TL ve üzeri

Mesleğiniz *

- ☐ Öğrenci
☐ Özel Sektör Çalışanı
☐ Kamu Çalışanı
☐ Serbest Meslek Çalışanı
☐ Çalışmıyor

Çalıştığınız Sektör *

- ☐ Kamu
☐ Hizmet
☐ Telekomünikasyon
☐ Finans
☐ Lütfen Belirtiniz

Toplam İş Tecrübesi *

- ☐ 0-5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 16-20 yıl
☐ 20+ yıl

Son Çalıştığınız İşyerinde Çalışma Süreniz *

- ☐ 1 yıldan az
☐ 1-5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 15+ yıl

Çalışılan Birim *

- ☐ Operasyon/Çağrı Merkezi
☐ Pazarlama
☐ Üretim
☐ Finans
☐ IT (Bilgi Teknolojileri)
☐ İnsan Kaynakları (İK)
☐ Satış
☐ Lütfen Belirtiniz

Ünvanınız *

- ☐ Müşteri Temsilcisi
☐ Uzman
☐ Takım Lideri
☐ Yönetici
☐ Müdür
☐ Üst Düzey Yönetici
☐ Lütfen Belirtiniz

Çalışma Şekliniz? *

- ☐ Tam zamanlı
☐ Part time(saat ücretli)
☐ Proje Bazlı
☐ Diğer

Ne kadar süredir Evden/uzaktan çalışıyorsunuz? *

- ☐ Evden Çalışmıyorum
☐ 6 aydan az
☐ 6 ay - 1 yıl arası
☐ 1-3 yıl
☐ 3+ yıl

Evden/uzaktan çalışma iş sözleşmesine eklenerek kalıcı çalışma methodu haline geldi mi? *

- ☐ Evet
☐ Hayır
☐ Değişiklik üzerinde çalışılıyor

Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz? *

- ☐ 1-5 saat
☐ 5-7 saat
☐ 8-9 saat
☐ 9 saatten fazla

Mevcut Durum

Bundan sonraki 6 soruyu şu an içinde bulunduğunuz organizasyonunuzdaki **'mevcut'** duruma göre değerlendirin.

100 puanı, her bir seçeneğin organizasyonunuzdaki **'mevcut durumda var'** olmasına göre aşağıdaki dört seçeneğe bölün. Diğer bir ifadeyle, şirketinizde 'mevcut durumda var' olana en çok benzeyen alternatifte daha yüksek puan verin. Örneğin, birinci soruda, A alternatifinin şirketinizde 'mevcut durumda var'a çok benzediğini, B, C ve D alternatiflerinin biraz benzer olduğunu düşünüyorsanız, toplamı 100 olacak şekilde A'ya en yüksek, B,C ve D'ye orta/düşük derece puan verebilirsiniz. Her sorudaki A/B/C/D şıklarının toplamının 100 puana eşit olduğundan emin olun.

Back

Next

Hakim Özellikler - Mevcut Durum

100 puanı, her bir seçeneğin organizasyonunuzdaki 'mevcut durumda var' olmasına göre aşağıdaki dört seçeneğe bölün.

Şirket çok kişisel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar kendileri ile ilgili pek çok şey paylaşabiliyor. *

 This field is required.

Şirket çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar riski göze alarak hareket etmeye, risk almaya can atarlar. *

Şirket sonuç odaklı bir yerdir. En önemli kaygı işin tamamlanmasıdır. İnsanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır. *

Şirket kontrollü ve yapısal bir yerdir. Resmi prosedürler, insanların yaptıklarını yönetir. *

Toplam - Hakim Özellikler

Toplam 100'e eşit olmalıdır

Toplam otomatik olarak hesaplanacaktır. Toplam 100 puanı tamamladan ilerlemenize izin verilmeyecektir.

Sayfa 3/16

Organizasyonel Liderlik - Mevcut Durum

100 puanı, her bir seçeneğin organizasyonunuzdaki 'mevcut durumda var' olmasına göre aşağıdaki dört seçeneğe bölün.

Şirketteki liderlik genel olarak mentorluk, kolaylaştırma ve geliştirme konularında örnek olmak şeklinde algılanır. *



This field is required.

Şirketteki liderlik genel olarak girişimcilik, yaratıcılık ve risk alma konularında örnek olmak şeklinde algılanır. *

Şirketteki liderlik genel olarak anlamsız şeylere yer vermeyen, agresif ve sonuç-odaklı olma konularında örnek olmak şeklinde algılanır. *

Şirketteki liderlik genel olarak koordine etme, düzenleme ve sorunsuz işleyen verimlilik konularında örnek olmak şeklinde algılanır. *

Toplam - Organizasyonel Liderlik

Toplam 100'e eşit olmalı

Toplam otomatik olarak hesaplanacaktır. Toplam 100 puanı tamamladıktan sonra ilerlemenize izin verilmeyecektir.

Sayfa 4/16

Çalışanların Yönetimi - Mevcut Durum

100 puanı, her bir seçeneğin organizasyonunuzdaki 'mevcut durumda var' olmasına göre aşağıdaki dört seçeneğe bölün.

Şirketteki yönetim stili, takım çalışması, fikir birliği ve katılım olarak nitelendirilir. *



This field is required.

Şirketteki yönetim stili, bireysel risk alma, inovasyon, özgür hareket etme ve benzersizlik olarak nitelendirilir. *

Şirketteki yönetim stili, sıkı rekabetçilik, yüksek hedefler ve başarı olarak nitelendirilir. *

Şirketteki yönetim stili, çalışanların güvenliği, kurallara uygunluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar olarak nitelendirilir. *

Toplam - Çalışanların Yönetimi

Toplam 100'e eşit olmalı

Toplam otomatik olarak hesaplanacaktır. Toplam 100 puanı tamamladıktan sonra ilerlemenize izin verilmeyecektir.

Sayfa 5/16

Organizasyon Birliği - Mevcut Durum

100 puanı, her bir seçeneğin organizasyonunuzdaki 'mevcut durumda var' olmasına göre aşağıdaki dört seçeneğe bölün.

şirketi bir arada tutan, sadakat ve karşılıklı güvendir. şirkete bağlılık yüksektir. *

! This field is required.

şirketi bir arada tutan, yaratıcılığa ve gelişime olan bağlılıktır. Teknolojinin ilerisinde olma vurgulanmaktadır. *

şirketi bir arada tutan, başarı ve hedeflere ulaşmaya önem vermektir. Agresiflik ve kazanma ortak konulardır. *

şirketi bir arada tutan, resmi kurallar ve prosedürlerdir. Sorunsuz işleyen organizasyonun devamlılığı önemlidir. *

Toplam - Organizasyon Birliği

Toplam 100'e eşit olmalıdır

Toplam otomatik olarak hesaplanacaktır. Toplam 100 puanı tamamladan ilerlemenize izin verilmeyecektir.

Sayfa 6/16

Stratejik Önemler - Mevcut Durum

100 puanı, her bir seçeneğin organizasyonunuzdaki 'mevcut durumda var' olmasına göre aşağıdaki dört seçeneğe bölün.

şirket kişisel gelişime önem vermektedir. Yüksek güven, açık olma ve katılımcılık süreklidir. *

! This field is required.

şirket yeni kaynaklar kazanmaya ve zorluklarla başa çıkma becerisine önem vermektedir. Yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatlar araştırmaya değer verir. *

şirket rekabetçi davranışlara ve başarıya önem vermektedir. Zor hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanma arzusu hakimdir. *

şirket kalıcılığa ve istikrara önem vermektedir. Verimlilik, kontrol ve düzgün işleyiş önemlidir. *

Toplam - Stratejik Önemler

Toplam 100'e eşit olmalıdır

Toplam otomatik olarak hesaplanacaktır. Toplam 100 puanı tamamladan ilerlemenize izin verilmeyecektir.

Sayfa 7/16

Başarı Kriteri -Mevcut Durum

100 puanı, her bir seçeneğin organizasyonunuzdaki 'mevcut durumda var' olmasına göre aşağıdaki dört seçeneğe bölün.

Şirket başarıyı; insan kaynakları, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insan odaklılığının gelişimi olarak tanımlamaktadır. *



This field is required.

Şirket başarıyı; en eşsiz ve yeni ürünlere sahip olma olarak tanımlamaktadır. Şirket ürün lideridir ve yaratıcıdır. *

Şirket başarıyı; pazarı elde etme ve rakipleri geçme olarak tanımlamaktadır. Rekabetçi pazar lideri olmak kritiktir. *

Şirket başarıyı; verimlilik olarak tanımlamaktadır. Güvenilir teslimat, düzgün zamanlama ve düşük maliyetli üretim kritiktir. *

Toplam - Başarı Kriteri

Toplam 100'e eşit olmalıdır

Toplam otomatik olarak hesaplanacaktır. Toplam 100 puanı tamamladıktan sonra ilerlemenize izin verilmeyecektir.

Sayfa 8/16

Tercih Edilen

Yeni bölüme geçtiniz!

Bundan sonraki aynı 6 soruyu 'tercih etme' durumunuza göre yeniden değerlendirin.

100 puanı, her bir seçeneği 'tercih etme' durumunuza göre aşağıdaki dört seçeneğe bölün. Diğer bir ifadeyle, 'tercih etme' durumunuza en çok benzeyen alternatifte daha yüksek puan verin. Örneğin, birinci soruda, A alternatifinin 'tercih etme' durumunuza çok benzediğini, B, C ve D alternatiflerinin biraz benzer olduğunu düşünüyorsanız, toplamı 100 olacak şekilde A'ya en yüksek, B, C ve D'ye orta/düşük derece puan verebilirsiniz. Her sorudaki A/B/C/D şıklarının toplamının 100 puana eşit olduğundan emin olun.

Geri

Anladım

Hakim Özellikler - Tercih Edilen

100 puanı, her bir seçeneği 'tercih etme' durumunuza göre aşağıdaki dört seçeneğe bölün.

Şirket oldukça özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar kendileri ile ilgili pek çok şey paylaşabiliyor. *



This field is required.

Şirket çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar riski göze alarak hareket etmeye, risk almaya can atarlar. *

Şirket sonuç odaklı bir yerdir. En önemli kaygı işin tamamlanmasıdır. İnsanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır. *

Şirket kontrollü ve yapısal bir yerdir. Resmi prosedürler, insanların yaptıklarını yönetir. *

Toplam - Hakim Özellikler

Toplam 100'e eşit olmalıdır

Toplam otomatik olarak hesaplanacaktır. Toplam 100 puanı tamamladıktan sonra ilerlemenize izin verilmeyecektir.

Sayfa 9/16

Organizasyonel Liderlik - Tercih Edilen

100 puanı, her bir seçeneği 'tercih etme' durumunuza göre aşağıdaki dört seçeneğe bölün.

Şirketteki liderlik genel olarak mentorluk, kolaylaştırma ve geliştirme konularında örnek olmak şeklinde algılanır. *



This field is required.

Şirketteki liderlik genel olarak girişimcilik, yaratıcılık ve risk alma konularında örnek olmak şeklinde algılanır. *

Şirketteki liderlik genel olarak anlamsız şeylere yer vermeyen, agresif ve sonuç-odaklı olma konularında örnek olmak şeklinde algılanır. *

Şirketteki liderlik genel olarak koordine etme, düzenleme ve sorunsuz işleyen verimlilik konularında örnek olmak şeklinde algılanır. *

Toplam - Organizasyonel Liderlik

Toplam 100'e eşit olmalıdır

Toplam otomatik olarak hesaplanacaktır. Toplam 100 puanı tamamladıktan sonra ilerlemenize izin verilmeyecektir.

Sayfa 10/16

Çalışanların Yönetimi - Tercih Edilen

100 puanı, her bir seçeneği 'tercih etme' durumunuza göre aşağıdaki dört seçeneğe bölün.

Şirketteki yönetim stili, takım çalışması, fikir birliği ve katılım olarak nitelendirilir. *

! This field is required.

Şirketteki yönetim stili, bireysel risk alma, yaratıcılık, özgür hareket etme ve benzersizlik olarak nitelendirilir. *

Şirketteki yönetim stili, sıkı rekabetçilik, yüksek hedefler ve başarı olarak nitelendirilir. *

Şirketteki yönetim stili, çalışanların güvenliği, kurallara uygunluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar olarak nitelendirilir. *

Toplam - Çalışanların Yönetimi

Toplam 100'e eşit olmalıdır

Toplam otomatik olarak hesaplanacaktır. Toplam 100 puanı tamamlamadan ilerlemenize izin verilmeyecektir.

Sayfa 11/16

Organizasyon Birliği - Tercih Edilen

100 puanı, her bir seçeneği 'tercih etme' durumunuza göre aşağıdaki dört seçeneğe bölün.

Şirketi bir arada tutan, sadakat ve karşılıklı güvendir. Şirkete bağlılık yüksektir. *

! This field is required.

Şirketi bir arada tutan, yaratıcılığa ve gelişime olan bağlılıktır. Teknolojinin ilerisinde olma vurgulanmaktadır. *

Şirketi bir arada tutan, başarmak ve hedeflere ulaşmaktır. Agresiflik ve kazanma ortak konulardır. *

Şirketi bir arada tutan, resmi kurallar ve prosedürlerdir. Sorunsuz işleyen organizasyonun devamlılığı önemlidir. *

Toplam - Organizasyon Birliği

Toplam 100'e eşit olmalıdır

Toplam otomatik olarak hesaplanacaktır. Toplam 100 puanı tamamlamadan ilerlemenize izin verilmeyecektir.

Sayfa 12/16

Stratejik Önemler - Tercih Edilen

100 puanı, her bir seçeneği 'tercih etme' durumunuza göre aşağıdaki dört seçeneğe bölün.

Şirket kişisel(insani) gelişime önem vermektedir. Yüksek güven, açık olma ve katılımcılık süreklidir. *



This field is required.

Şirket yeni kaynaklar elde etmeye ve zorluklarla başa çıkmaya önem vermektedir. Yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatlar araştırmaya değer verir. *

Şirket rekabetçi davranışlara ve başarıya önem vermektedir. Zor hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanma arzusu hakimdir. *

Şirket kalıcılığa ve istikrara önem vermektedir. Verimlilik, kontrol ve düzgün işleyiş önemlidir. *

Toplam - Stratejik Önemler

Toplam 100'e eşit olmalıdır

Toplam otomatik olarak hesaplanacaktır. Toplam 100 puanı tamamladıktan sonra ilerlemenize izin verilmeyecektir.

Sayfa 13/16

Başarı Kriteri - Tercih Edilen

100 puanı, her bir seçeneği 'tercih etme' durumunuza göre aşağıdaki dört seçeneğe bölün.

Şirket başarıyı; insan kaynakları, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insan odaklılığının gelişimi olarak tanımlamaktadır. *



This field is required.

Şirket başarıyı; en eşsiz ve yeni ürünlere sahip olma olarak tanımlamaktadır. Şirket, üründe lider ve yenilikçidir. *

Şirket başarıyı; pazarı elde etme ve rakipleri geçme olarak tanımlamaktadır. Rekabetçi pazar lideri olmak kritiktir. *

Şirket başarıyı; verimlilik olarak tanımlamaktadır. Güvenilir teslimat, düzgün zamanlama ve düşük maliyetli üretim kritiktir. *

Toplam - Başarı Kriteri

Toplam 100'e eşit olmalıdır

Toplam otomatik olarak hesaplanacaktır. Toplam 100 puanı tamamladıktan sonra ilerlemenize izin verilmeyecektir.

Sayfa 14/16

Aşağıdaki her ifade için kendinize uygun seçeneği işaretleyiniz.

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi "Tamamen Katılıyorum" "Katılıyorum" "Görüşüm yok" "Katılmıyorum" "Hiç Katılmıyorum" olacak şekilde cevaplayınız.

İşimi severek yaparım. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Görüşüm yok
☐ Katılmıyorum
☐ Hiç Katılmıyorum

Mutluluğu işimden buluyorum. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Görüşüm yok
☐ Katılmıyorum
☐ Hiç Katılmıyorum

Mevcut işimden memnunum. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Görüşüm yok
☐ Katılmıyorum
☐ Hiç Katılmıyorum

İşimi keyifli buluyorum. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Görüşüm yok
☐ Katılmıyorum
☐ Hiç Katılmıyorum

İş yerinde zaman iyi geçiyor. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Görüşüm yok
☐ Katılmıyorum
☐ Hiç Katılmıyorum

Sayfa 15/16

Geri

İleri

Aşağıdaki her ifade için kendinize uygun seçeneği işaretleyiniz.

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi "Tamamen Katılıyorum" Katılıyorum "Görüşüm yok" "Katılmıyorum" "Hiç Katılmıyorum" olacak şekilde cevaplayınız.

Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda/şirkette geçirmek beni mutlu eder. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Görüşüm yok
☐ Katılmıyorum
☐ Hiç Katılmıyorum

Bu kurumun/şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Görüşüm yok
☐ Katılmıyorum
☐ Hiç Katılmıyorum

Bu kurumun/şirketin benim için özel bir anlamı vardır. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Görüşüm yok
☐ Katılmıyorum
☐ Hiç Katılmıyorum

Şu anda, bu kurumda/şirkette kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Görüşüm yok
☐ Katılmıyorum
☐ Hiç Katılmıyorum

Şu anda, istesem bile bu kurumdan/şirketten ayrılmam benim için çok zordur. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Görüşüm yok
☐ Katılmıyorum
☐ Hiç Katılmıyorum

Şimdi kurumdan/şirketten ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Görüşüm yok
☐ Katılmıyorum
☐ Hiç Katılmıyorum

Bu kurumdan/şirketten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Görüşüm yok
☐ Katılmıyorum
☐ Hiç Katılmıyorum

Eğer bu kurumda/şirkette kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Görüşüm yok
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç Katılmıyorum

Bu kurumdan/şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Görüşüm yok
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç Katılmıyorum

Kuruma/şirkete çok şey borçluyum. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Görüşüm yok
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç Katılmıyorum

Menfaateye olsa bile, kurumdan/şirkettimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Görüşüm yok
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç Katılmıyorum

Kurumdan/şirkettimden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Görüşüm yok
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç Katılmıyorum

Bu kurum/şirket benim bağlılığımı hak ediyor. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Görüşüm yok
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç Katılmıyorum

Kurumdan/şirkettimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Görüşüm yok
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç Katılmıyorum

Kurumda/şirkettimde çalışmaya devam etme zorunluluğu hissetmiyorum. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Görüşüm yok
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç Katılmıyorum

Bu kuruma/şirketime kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Görüşüm yok
☐ Katılmıyorum
☐ Hiç Katılmıyorum

Kurumda/şirketimde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Görüşüm yok
☐ Katılmıyorum
☐ Hiç Katılmıyorum

Kuruma/şirketime güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum. *

- ☐ Tamamen Katılıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Görüşüm yok
☐ Katılmıyorum
☐ Hiç Katılmıyorum

Sayfa 16/16

Anketi Bitir

Geri

EK 2: Anket Formu- İngilizce

Dissertation Research Survey

Dissertation Topic: Interaction of Organizational Culture, Commitment and Job Satisfaction in Virtual Organizations: A Study in the Service Sector

Dear Survey Participant,

My name is Melda Sofuoglu, and I am a Ph.D. candidate in Business Administration at Istanbul Kultur University. The purpose of this study is to investigate the interaction of organizational culture, commitment, and job satisfaction at virtual organizations.

We invite you to take part in this online survey, which aims to gather valuable insights and perspectives on organizational culture, commitment, and job satisfaction. By participating, you will contribute to the advancement of knowledge in this field and provide valuable data for analysis.

Your participation in this survey is voluntary, and your responses will be treated with strict confidentiality. All data collected will be anonymized, ensuring that your identity remains confidential throughout the research process. The survey will take approximately 15 minutes to complete, and your thoughtful responses will greatly enhance the quality and validity of the findings.

The survey consists of three parts, and you will be guided through a series of questions related to organizational culture, commitment, and job satisfaction. Please answer each question to the best of your knowledge and experience.

If you have any questions or concerns about the survey or the research study, please do not hesitate to contact Melda Sofuoglu at meldasofuoglu@gmail.com. We highly value your input and appreciate your time and effort in participating in this study.

Thank you for your willingness to contribute to this research. Your participation is crucial and greatly appreciated.

Once again, thank you for your valuable participation.

Sincerely,

Melda Sofuoglu

Ph.D. Candidate in Business Administration

Istanbul Kultur University

Next

Please select a relevant answer for each question.

Country *

Please select your gender *

- ☐ Male
- ☐ Female
- ☐ Prefer not to say

Marital Status *

- ☐ Single
- ☐ Married
- ☐ Prefer not to say

Age *

- ☐ Under 25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56 or older

How many children do you have? *

- ☐ No children
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3 or more children

Education Level *

- ☐ Less than high school
- ☐ High school diploma or equivalent
- ☐ Some college or associate degree
- ☐ Bachelor's degree
- ☐ Master's degree
- ☐ Doctorate degree

Please select the category that best represents your annual income *

- ☐ Low
- ☐ Medium
- ☐ High

What is your current job or occupation? *

- ☐ Student
- ☐ Private Sector Employee
- ☐ Public Sector Employee
- ☐ Independent/Freelancer
- ☐ Not currently employed

Which sector do you work in? *

- ☐ Public sector (government, civil service)
- ☐ Service sector (hospitality, retail, healthcare, etc.)
- ☐ Telecom sector (telecommunications, information technology)
- ☐ Finance sector (banking, investment, insurance, etc.)
- ☐

What is your total work experience? *

- ☐ 0-5 years
- ☐ 6-10 years
- ☐ 11-15 years
- ☐ 16-20 years
- ☐ 20+ years

How long have you been with your recent company? *

- ☐ Less than 1 year
- ☐ 1-5 years
- ☐ 6-10 years
- ☐ 11-15 years
- ☐ 15+ years

Which working unit or department do you belong to in your company? *

- ☐ Operations/Call Center
- ☐ Marketing
- ☐ Manufacturing
- ☐ Finance
- ☐ IT (Information Technology)
- ☐ HR (Human Resources)
- ☐ Sales
- ☐

What is your current job title or position? *

- ☐ Customer Representative
- ☐ Specialist
- ☐ Team Leader
- ☐ Supervisor
- ☐ Manager
- ☐ Director/Senior Executive (High-level management)

What is your current way of working? *

- ☐ Full-time
- ☐ Part-time
- ☐ Contract/Project-based
- ☐ Other

How long have you been working remotely or in a hybrid work arrangement? *

- ☐ I do not work remotely or in a hybrid work arrangement
- ☐ Less than 6 months
- ☐ 6 months to 1 year
- ☐ 1-3 years
- ☐ More than 3 years

Has your work contract been adjusted or adopted to remote work or a hybrid work arrangement? *

- ☐ Yes, my work contract has been adjusted/adopted to remote or hybrid work arrangement.
- ☐ No, my work contract remains unchanged for on-site work.
- ☐ Still being worked on it.

How many hours do you work on average per day? *

- ☐ 1-5 hours
- ☐ 5-7 hours
- ☐ 8-9 hours
- ☐ More than 9 hours

Page 2/16

Back

Next

Please evaluate the following six questions based on the current situation in your organization. Divide 100 points among four alternatives in each question, depending on the extent to which each alternative is similar to your own organization. Allocate a higher number of points to the alternative that is most similar to your organization. For example, if you believe that alternative A closely aligns with your organization, alternatives B and C have some similarity, and alternative D has minimal similarity, you may assign 55 points to A, 20 points to both B and C, and 5 points to D. Ensure that the total sum of points equals 100 for each item.

Back

Next

Dominant Characteristics - "Now"

Divide 100 points among four alternatives in each question, depending on the extent to which each alternative is similar to your own organization.

The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves. *

The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks. *

The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented. *

The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do. *

Total

The total will be calculated automatically. You will not be allowed to progress until you have completed a total of 100 points.

Page 3/16

Back

Next

Organizational Leadership - "Now"

Divide 100 points among four alternatives in each question, depending on the extent to which each alternative is similar to your own organization.

The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing. *

The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking. *

The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus. *

The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency. *

Total

The total will be calculated automatically. You will not be allowed to progress until you have completed a total of 100 points.

Page 4/16

Back

Next

Management of Employees - "Now"

Divide 100 points among four alternatives in each question, depending on the extent to which each alternative is similar to your own organization.

The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation. *

The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness. *

The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement. *

The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships. *

Total

The total will be calculated automatically. You will not be allowed to progress until you have completed a total of 100 points.

Page 5/16

Back

Next

Organization Glue - "Now"

Divide 100 points among four alternatives in each question, depending on the extent to which each alternative is similar to your own organization.

The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high. *

The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge. *

The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment. *

The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth running organization is important. *

Total

The total will be calculated automatically. You will not be allowed to progress until you have completed a total of 100 points.

Page 6/16

Back

Next

Strategic Emphases - "Now"

Divide 100 points among four alternatives in each question, depending on the extent to which each alternative is similar to your own organization.

The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist. *

The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued. *

The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant. *

The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important *

Total

The total will be calculated automatically. You will not be allowed to progress until you have completed a total of 100 points.

Page 7/16

Back

Next

Criteria of Success - "Now"

Divide 100 points among four alternatives in each question, depending on the extent to which each alternative is similar to your own organization.

The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people. *

The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator. *

The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key. *

The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical. *

Total

The total will be calculated automatically. You will not be allowed to progress until you have completed a total of 100 points.

Page 8/16

Back

Next

You've progressed to a new section!

Please re-evaluate the same six questions based on your **preference** in an organization. Divide 100 points among four alternatives in each question, depending on the extent to which each alternative aligns with your **preference**. Allocate a higher number of points to the alternative that is most similar to your preference. For example, if you believe that alternative A closely aligns with your preference, alternatives B and C have some similarity, and alternative D has minimal similarity, you may assign 55 points to A, 20 points to both B and C, and 5 points to D. Ensure that the total sum of points equals 100 for each item.

Back

Ok, got it!

Dominant Characteristics - "Preferred"

Divide 100 points among four alternatives in each question, depending on the extent to which each alternative aligns with your preference.

The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves. *

The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks *

The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented. *

The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do. *

Total

The total will be calculated automatically. You will not be allowed to progress until you have completed a total of 100 points.

Page 9/16

Back

Next

Organizational Leadership - "Preferred"

Divide 100 points among four alternatives in each question, depending on the extent to which each alternative aligns with your preference.

The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing. *

The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking. *

The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus. *

The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency. *

Total

The total will be calculated automatically. You will not be allowed to progress until you have completed a total of 100 points.

Page 10/16

Back

Next

Management of Employees - "Preferred"

Divide 100 points among four alternatives in each question, depending on the extent to which each alternative aligns with your preference.

The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation. *

The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness. *

The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement. *

The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships. *

Total

The total will be calculated automatically. You will not be allowed to progress until you have completed a total of 100 points.

Page 11/16

Back

Next

Organization Glue - "Preferred"

Divide 100 points among four alternatives in each question, depending on the extent to which each alternative aligns with your preference.

The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high. *

The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge. *

The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment. *

The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth running organization is important. *

Total

The total will be calculated automatically. You will not be allowed to progress until you have completed a total of 100 points.

Page 12/16

Back

Next

Strategic Emphases - "Preferred"

Divide 100 points among four alternatives in each question, depending on the extent to which each alternative aligns with your preference.

The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist. *

The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued. *

The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant. *

The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important. *

Total

The total will be calculated automatically. You will not be allowed to progress until you have completed a total of 100 points.

Page 13/16

Back

Next

Criteria of Success - "Preferred"

Divide 100 points among four alternatives in each question, depending on the extent to which each alternative aligns with your preference.

The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people. *

The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator *

The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key. *

The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical. *

Total

The total will be calculated automatically. You will not be allowed to progress until you have completed a total of 100 points.

Page 14/16

Back

Next

Please provide your response based on your personal perception and experiences. There are no right or wrong answers, so please answer honestly and to the best of your ability.

For the following statements, please indicate your level of agreement or disagreement by selecting the most appropriate response option. Use the following scale: Strongly Agree - Agree - Neutral - Disagree - Strongly Disagree

Most days I am enthusiastic about my work. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

I find real enjoyment in my work. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

I feel fairly satisfied with my present job. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

I consider my job to be rather unpleasant. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

Each day at work seems like it never end. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

Please provide your response based on your personal perception and experiences. There are no right or wrong answers, so please answer honestly and to the best of your ability.

For the following statements, please indicate your level of agreement or disagreement by selecting the most appropriate response option. Use the following scale: Strongly Agree - Agree - Neutral - Disagree - Strongly Disagree

I would be very happy to spend the rest of my career in this organization. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

I really feel as if this organization's problems are my own. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

This organization has a great deal of personal meaning for me. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

Right now, staying with my job at this organization is a matter of necessity as much as desire. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

It would be very hard for me to leave my job at this organization right now even if I wanted to. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

Too much of my life would be disrupted if I leave my organization. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

I believe I have too few options to consider leaving this organization. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

One of the few negative consequences of leaving my job at this organization would be the scarcity of available alternatives elsewhere. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

I owe a great deal to this organization. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

15. I would feel guilty if I left this organization now. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

This organization deserves my loyalty. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

I would not leave my organization right now because of my sense of obligation to it. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

I do not feel any obligation to remain with my organization. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

I do not feel "emotionally attached" to this organization. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

I do not feel like "part of my family" at this organization. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

I do not feel a strong sense of belonging to this organization. *

- ☐ Strongly Agree
- ☐ Agree
- ☐ Neutral
- ☐ Disagree
- ☐ Strongly Disagree

Page 16/16

Finish the Survey