

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE
İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ARACILIK ROLÜ: İSTANBUL'DA BEYAZ
YAKALILAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Alp SERBEST

1310013005

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

Haziran 2024

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE
İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ARACILIK ROLÜ: İSTANBUL'DA BEYAZ
YAKALILAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Alp SERBEST

1310013005

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Doç. Dr. Çiğdem KAYA

Doç. Dr. Özge TURHAN (İstanbul Gelişim Üniversitesi)

Haziran 2024

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince ilk günden bu yana tüm destekleri, öğreticiliği ve yol göstericiliği ile, zorlandığım her noktada yoğun mesaisine rağmen ilgilenip, yüreklenmemi sağlayan, oldukça büyük katkıda bulunan değerli hocam, tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY'a, öneri ve destekleriyle her zaman yanımda olan Tez İzleme Komitesi üyeleri değerli hocalarım Doç. Dr. Çiğdem KAYA ve Doç. Dr. Özge TURHAN'a çok teşekkür ederim. Bu yolculukta azimle devam etmemi ve kendimi oldukça şanslı hissetmeme sebebiyet verdiler.

Çalışmayı, tüm eğitim hayatım boyunca ve tez çalışmasında sürecin başından bu yana bana inanan, motivasyonumu kaybettiğim güçsüz hissettiğim zamanlarda beni hep yüreklendiren, her türlü fedakarlığa katlanarak hiçbir yardımı esirgemeyen sevgili ailem ve sevgili eşime ithaf ediyorum.

İstanbul, 2024

Alp SERBEST

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vii
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1
1. KURUMSALLAŞMA	3
1.1. Kurumsallaşma Kavramı	3
1.2. Kurumsallaşma Amacı ve Gerekliliği	7
1.3. Kurumsallaşma Parametreleri	8
1.3.1. İşletme Anayasası	8
1.3.2. Hesap Verebilirlik ve İç Denetim	9
1.3.3. Yetki Devri ve Yetkilendirme	11
1.3.4. Örgüt Yapısı	12
1.3.5. Etkin Bir İletişimin Oluşturulması	14
1.3.6. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	15
1.3.7. Profesyonelleşme	16
1.4. Kurumsallaşma Unsurları	17
1.4.1. Özerklik	17
1.4.2. Sadelik	18
1.4.3. Farklılaşma	19
1.4.4. Esneklik	20
1.5. Kurumsallaşmanın Etkileri	20
1.5.1. Avantajları	21
1.5.2. Dezavantajları	23
1.6. Kurumsallaşma Süreci	25
1.6.1. Kurumsal Kimlik Kazanma	25

1.6.2. Varlığın Sürekli Kılınması	26
1.6.3. Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu	26
1.6.4. Tüzel Kişilik (Resmîlik) Kazanma.....	27
1.7. Kurumsallaşma Düzeyi	28
1.7.1. Kurumsal Olmama	28
1.7.2 Ön Kurumsallaşma	29
1.7.3. Yarı Kurumsallaşma.....	29
1.7.4. Kurumsallaşma	29
1.7.5. Tam Kurumsallaşma.....	29
1.8. Kurumsallaşma Teorileri	30
1.8.1. Merton'un Kurumsallık Yaklaşımı	31
1.8.2. Zucker'in Kurumsallık Yaklaşımı.....	32
1.8.3. Meyer ve Rowan'ın Kurumsallık Yaklaşımı.....	32
1.8.4. Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı	34
1.8.5. Friedland ve Alford'un Kurumsallık Yaklaşımı	34
1.8.6. DiMaggio ve Powell'ın Kurumsallık Yaklaşımı.....	35
1.9.Kurumsallaşmaya Giden Yol: İtici-Çekici-Çeldirici Faktörler	36
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	48
2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	48
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	50
2.3. Örgütsel Bağlılık Sonuçları	52
2.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans Düzeyi.....	54
2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve İşte Kalma	55
2.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Devamsızlığı	55
2.3.4. Örgütsel Bağlılık-İş Gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti	57
2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	59
2.4.1. Düşük Düzeyli Bağlılık	59
2.4.2. Orta (İlımlı) Düzeyli Bağlılık.....	60
2.4.3. Yüksek Düzeyli Bağlılık	60
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	61
2.5.1. Etzioni Yaklaşımı	62
2.5.2. Kanter'in Yaklaşımı	63
2.5.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	64
2.5.4. Allen ve Meyer Yaklaşımı	65
2.5.5. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı	68

2.6. Kurumsallaşma ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Çalışmalar	69
3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	72
3.1. İşten Ayrılma Niyeti	72
3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....	75
3.2.1. İş Tatmini	75
3.2.2. Adanmışlık	75
3.2.3. Örgütsel Bağlılık	76
3.2.4. Örgütsel Adalet.....	76
3.2.5. İş – Aile Çatışması	77
3.2.6. Diğer Nedenler	78
3.3. İşten Ayrılma Kuramları.....	78
3.4. İşten Ayrılma Niyeti Modelleri	79
3.4.1. Marc ve Simon Modeli (1958)	79
3.4.2. Mobley İşten Ayrılma Modeli (1977)	80
3.4.3. Steers ve Mowday İşten Ayrılma Modeli (1981).....	82
3.4.4. Rusbult ve Farrell Yatırım Modeli (1983)	83
3.4.5. Sheridan ve Abelson'un İşten Ayrılma Modeli (1983).....	83
3.4.6. Lee ve Mitchell Yeni Ayrılma Modeli (1994)	84
3.4.7. Hom ve Griffeth Modeli (1995)	86
3.4.8. Kim, Price, Mueller ve Watson'ın İşten Ayrılma Modeli (1996)	87
3.4.9. Price Modeli (2001).....	88
3.4.10. Allen, Shore ve Griffeth Bütünleştirilmiş Aracılı Çoklu Yol Modeli	89
3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	90
3.6. Kurumsallaşma, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	93
4. YÖNTEM.....	105
4.1.Araştırma Modeli	105
4.1.1.Hipotezlere İlişkin Alan Yazını İncelemesi	106
4.2.Araştırmanın Evren Örnekleme	111
4.3.Araştırmanın Kısıtlılıkları ve Varsayımları.....	111
4.4.Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları.....	112
4.4.1.Demografik Form	112
4.4.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	112
4.4.3.Kurumsallaşma Ölçeği	112
4.4.4.İşten Ayrılma niyeti Ölçeği	113

4.4.5. Veri Analizi	113
5. BULGULAR	114
5.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	115
5.1.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	115
5.1.2. Kurumsallaşma Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	121
5.1.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	129
5.1.5. Normal Dağılım Sınaması	133
5.1.6. Araştırma Modeli ve Hipotezlerinin Testi.....	138
5.1.6.1. Temel Araştırma Modeli ve Bu Modele İlişkin Hipotezlerin Testi	138
6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	151
KAYNAKÇA	158
EKLER.....	198

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	: Aktaran
Bkz.	: Bakınız
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (Statistical Package for The Social Science)
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Kurumsal Çerçeve	38
Tablo 3.1: Gönüllü ve Gönülsüz İşten Ayrılma Nedenleri	74
Tablo 5.1: Demografik Özelliklerin Dağılımı.....	114
Tablo 5.2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi.....	115
Tablo 5.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Analizi	116
Tablo 5.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO Bartlett testi	117
Tablo 5.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	118
Tablo 5.6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İndeksleri	120
Tablo 5.7: Kurumsallaşma Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi	121
Tablo 5.8: Kurumsallaşma Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi (Tablo Devamı)	122
Tablo 5.9: Kurumsallaşma Ölçeği Madde Analizi.....	123
Tablo 5.10: Kurumsallaşma Ölçeği Madde Analizi (Tablo 4 Devam)	124
Tablo 5.11: Kurumsallaşma Ölçeği KMO ve Bartlett Testi	125
Tablo 5.12: Kurumsallaşma Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi.....	125
Tablo 5.13: Kurumsallaşma Ölçeği Uyum İndeksleri.....	128
Tablo 5.14: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi	129
Tablo 5.15: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Madde Analizi.....	129
Tablo 5.16: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği KMO Bartlett Testi	130
Tablo 5.17: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi.....	130
Tablo 5.18: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Uyum İndeksleri.....	131
Tablo 5.19: Ölçekler için Toplanabilirlik Testleri	132
Tablo 5.20: Değişkenlere Ait Skewness ve Kurtosis Değerleri	133
Tablo 5.21: Ölçek Alt Boyutlarına İlişkin Merkezi Eğilim ve Dağılım İstatistikleri	134
Tablo 5.22: Kurumsallaşma Ölçeği Maddelerine Verilen Cevapların Dağılımı.....	135
Tablo 5.23: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerine Verilen Cevapların Dağılımı ...	137
Tablo 5.24: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Maddelerine Verilen Cevapların Dağılımı	138
Tablo 5.25: Kurumsallaşmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	140
Tablo 5.26: Kurumsallaşmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine etkisi.....	141
Tablo 5.27: Aracılık Modeli Katsayıları	142
Tablo 5.28: Sobel Testi, Aroian Testi ve Goodman Testi.....	142
Tablo 5.29: Kurumsallaşma düzeyinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi.....	143
Tablo 5.30: Kurumsallaşma düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi.....	145
Tablo 5.31: Kurumsallaşmanın Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi	146

Tablo 5.32: Kurumsallaşmanın Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi . 147
Tablo 5.33: Kurumsallaşmanın Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinin İncelenmesi ... 149



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: Örgütsel Yapının Karmaşıklığı ve Kurumsal Kaynakları.....	33
Şekil 1.2: Kurumsallaşma Süreci	37
Şekil 2.1: Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Modeli	66
Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılık ve Öncülleri	68
Şekil 3.1: March ve Simon'un Personel Devri Modeli	80
Şekil 3.2: Mobley Personel Devri Modeli	81
Şekil 3.3. Steers ve Mowday'in Personel Devri Modeli.....	82
Şekil 3.4. Rusbult ve Farrell'in Personel Devri Modeli.....	83
Şekil 3.5. Sheridan ve Abelson'un İşten Ayrılma Modeli.....	84
Şekil 3.6. Lee ve Mitchell Yeni Ayrılma Modeli.....	85
Şekil 3.7. Hom ve Griffeth'in Personel Devri Modeli	86
Şekil 3.8. Kim, Price, Mueller ve Watson'ın İşten Ayrılma Modeli	87
Şekil 3.9. Price'ın Personel Devri Modeli	88
Şekil 3.10. Allen, Shore ve Griffeth'in Personel Devri Modeli.....	89
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	105
Şekil 5.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Path Diyagramı....	119
Şekil 5.2. Kurumsallaşma Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Path Diyagramı	127
Şekil 5.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Path Diyagramı.....	131
Şekil 5.4. Araştırma Modeli	138
Şekil 5.5. Şekil C yolu Path Diyagramı	140
Şekil 5.6. A yolu Path Diyagramı	141
Şekil 5.7. Aracılık Modeli Path Diyagramı.....	141

Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Andaç Toksoy
Tez Türü ve Tarihi : Doktora Tezi – Haziran 2024

ÖZET

KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ARACILIK ROLÜ: İSTANBUL’DA BEYAZ YAKALILAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Alp Serbest

Bu tez çalışması, kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide, işten ayrılma niyetinin aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi, İstanbul’da kurumsal işletmelerde faaliyet gösteren beyaz yakalı olarak çalışan işgörenlerden oluşmuştur. Araştırma sonucunda, kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyetinin kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisi bir diğer ifadeyle bu ilişkide aracı değişken olduğu ortaya konmuştur.

Hipotez testleri kapsamında elde edilen bulgular neticesinde, kurumsallaşmanın, örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinde, işten ayrılma niyetinin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kurumsallaşma düzeyinin, örgütsel bağlılığı pozitif yönde, işten ayrılma niyetini de negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmadaki analizler kapsamında, kurumsallaşmanın, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığa olan etkileri, alt boyutlar ile incelenerek, sonuç ve çıkarımları ile hem akademik literatüre hem de iş dünyasına katkıda bulunması hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Bağlılık.

University : **Istanbul Kultur University**
Institute : **Institute of Graduate Studies**
Department : **Business Administration**
Programme : **Business Administration**
Supervisor : **Dr. Öğr. Üyesi Andaç Toksoy**
Degree Awarded and Date : **PhD Thesis – June 2024**

ABSTRACT

THE MEDIATIONAL ROLE OF TURNOVER INTENTION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL OF INSTITUTIONALIZATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON WHITE COLLAR WORKERS IN ISTANBUL

Alp Serbest

This thesis study was conducted to determine the mediating role of intention to leave in the relationship between the level of institutionalization and employees' organizational commitment. The sample of the research consisted of white-collar employees operating in corporate enterprises in Istanbul. As a result of the research, it was determined that intention to leave had a partial mediating effect on the effect of institutionalization on the level of organizational commitment. It has been revealed that intention to leave the job has a mediating effect on the relationship between institutionalization and organizational commitment, in other words, it is a mediating variable in this relationship.

As a result of the findings obtained within the scope of hypothesis tests, it was determined that the intention to leave the job has a partial mediating effect on the effect of institutionalization on the level of organizational commitment. In addition, it was concluded that the level of institutionalization affects organizational commitment positively and negatively affects the intention to leave. Within the scope of the analysis in the study, the effects of institutionalization on intention to leave and organizational commitment are examined with sub-dimensions, and it is aimed to contribute to both the academic literature and the business world with its results and implications.

Key Words: Institutionalization, Turnover Intention, Organizational Commitment

GİRİŞ

Günümüzde içerisinde bulunduğumuz, global ve lokal rekabetin oldukça yoğun olduğu iş hayatında, işletmeler yaşanan değişimlere ve gelişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Değişen koşullara uyum sağlayabilmek, işletmelerin ticari varlıklarını sürdürebilmeleri için ön koşuldur. Çoğu kurum bu durumu aşabilmek için sürekli olarak önlem alarak, mevcut stratejilerini günceller ve değişen durumlara hızla uyum sağlar. (Oden, 1999). Kurumlarda yaşanan dönüşüm anlayışı, günümüzde yerel sınırların dışına çıkan, ekip ruhu ve araştırma geliştirmeye ehemmiyeti gösteren, sürdürülebilirlik ve uzun vadede kalıcı olmak için, kaynakları verimli şekilde kullanarak değerlendiren, öngörülebilir ve insan odaklı bir çalışma sistemine sebebiyet vermektedir (Koçel, 2005).

İşletmeler gelişmek, değişimlere ayak uydurmak ve varlıklarını sürdürebilmek için çeşitli yollar aramaktadırlar. Kurumsallaşma ise, aranan yolların karşılığı olarak ön plana çıkmaktadır. Çünkü kurumsallaşma, işletme sahiplerinden ve yöneticilerinden bağımsız standartlar, prosedürler ve kurallar geliştirmesi, dinamik çevredeki gelişmeleri izleyen yapısı olması nedeniyle, farklılaşan koşullara çok daha hızlı uyum sağlanabilmesine destek olmaktadır. Başka bir ifade ile kurumsallaşma kişilerden bağımsız olarak, işletmelerin ticari faaliyetlerini sürdürebilmeleri hedeflerine ulaşabilmeleri için, standartlar ve kurallar çerçevesinde, profesyonel bir şekilde yönetimlerinin gerçekleştirilmesidir (Tavşancı, 2009).

Diğer bir yönü ile kurumsallaşma işletme yönetimlerinin kişisel çıkarların ötesine taşınması, keyfi uygulamaların ortadan kalkması, en önemli amacın ticari faaliyetlerin sürdürülmesi ve faaliyetler sonucu karlılık elde edilmesidir. Kurumsallaşmış bir işletmede çalışan işgörenler, yönetimin örgüt içerisinde eşit, adaletli bir yapıyı sağlaması, tutum ve davranışlarının bu düşünceyi beslemesi ile kuruma ilişkin adalet kavramı algılarına şekil verip, farkına varacaklardır. (Ayar, 2017). İlgili farkındalıkta çalışanların örgütlerine bağlılıklarının artması ile sonuçlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların yer aldıkları örgüte duydukları

bağın bir ifadesidir, işgörenler örgütlerine bağlılık hissettiklerinde, işletmelerine karşı istenmeyen olumsuz davranışlar sergilemeyip, aksine iş tatmini gibi örgütün performansını yukarı çıkaracak eylemler içerisinde bulunurlar. (Bayram, 2005; Hoş ve Oksay, 2015).

Kurumsallaşma düzeyi attıkça da işgörenlerin örgütsel bağlılıkları artacağından, işten ayrılma niyetlerinde de doğal olarak bir azalmanın olması gerektiği düşünülmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için örgütüne bağlı işgörenlerin, daha çok çalışacaklarına ve daha fazla fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır (Meyer ve ark., 2004). İşletmelerde işten ayrılma oranlarının yüksek olması, kurumlar için ciddi negatif sonuçlar doğurabilir. Ancak bunun yanında işgörenlerin işten ayrılmaya niyeti içerisinde olmaları bile birtakım sorunlara neden olabilmektedir. Bunlar arasında, iş tatminsizliği, verimsizlik, ürün/hizmet üretiminde azalma, konsantrasyon eksikliği, iş kazaları vb. sonuçlar sayılabilir.

Alanyazında kurumsallaşma ile örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi konularda çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak kurumsallaşma, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin bir arada incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmamızda, işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmamızda, kurumsallaşma, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatüre genişçe yer verilmiş, ardından araştırmanın uygulamasından elde edilen verileri analiz edilerek yorumlanmıştır.

1. KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, son yıllarda örgütler tarafından önemsenen özellikler arasında yer almaktadır. Yüksek düzeyde kurumsallaşmaya sahip örgütlerde, çalışanlar ile diğer paydaşlar (alt yüklenici, tedarikçi vd.), örgütün kurumsal misyonunu, genel inançlarını ve temel felsefesini paylaşır, kritik görevleri yerine getirmek için gerekli uzmanlık ve kapasiteleri geliştirir ve yerleşik kurumsal uygulamalara kendini adanmıştır (Lu, 2017: 39). Bu özellikler ise kurumsallaşmanın her geçen gün daha önemli hale gelmesine ve örgütlerce tercih edilmesine olanak tanımıştır.

1.1. Kurumsallaşma Kavramı

Küresel ve lokal rekabette kurumsallaşma, şirketlere hem avantaj hem de diğer şirketlerden farklılaşmalarını sağlamaktadır. Şirketlerin entelektüel sermayesi, kurumsallaşmayı doğrudan etkileyen faktörlerden biridir. Entelektüel sermayenin temel ve önemli taşlarından biri de insan sermayesidir. Entelektüel sermayenin öğrenilmesi ile kurum, kurumsallaşma bağlamında kendi ayaklarının üzerinde durarak kendini geliştirir (Bayer, 2005: 101).

Literatürde kurumsallaşma kavramını incelediğimizde, farklı yaklaşım ve teorileri ortaya koyan araştırmacıların, birbirinden farklı noktalara temas ederek, kurumsallaşma kavramına yaklaştığını, görmekteyiz. 1940'lı yıllarında, Weber'in bürokrasi kavramını irdelediği çalışmalar, gelenek ve kurallar gibi farklı kültürel unsurların, sosyal yapılara şekil verdiğini ifade edip, kurum kavramını ifade etmese bile örgüt ve kurumsallaşma kavramının temelini oluşturması açısından oldukça önemlidir (Çakar ve Danışman, 2012, Bolat ve Seymen, 2006). Kurumsallık teorisinin kökleri ise, Weber'in takipçilerinden, Parsons'ın öğrencisi olan Merton'un, "Bürokratik Yapı ve Kişilik" isimli kitabında, şirketlerin geleneksel yöntemler ile oluşturulmuş resmi kurallara sahip olması gerektiğini belirterek, başlatmış olduğu, çalışmalara dayanmaktadır (Painter, 2002).

Merton'un çalışmalarını, kurumsallaşma kuramlarının öncüsü sayılan, Selznick'in "Doğal Sistem Modeli" takip etmiştir. Selznick'in diğer adı ile "Kurumsal Teori" olarak adlandırdığı yaklaşıma göre, kurumlar toplumlar tarafından değerlendirmeye

tabi tutulmaktadır. Hükümetler, partiler, mesleki ve toplum kuruluşları, birlikleri, hedeflerini gerçekleştirmek için rasyonel araçları aracı kullanırlar. Örgütlerde, bu rasyonel fiillerin, biçimsel olarak ortaya çıkışıdır. Kurumlar, çevreye uyumlanma ile, değişimler yaşamakta ve uygulamaktadırlar. Bu değişimler, örgüt içi iletişim, istikrar kazanımı, homojen şeffaf bir yapı oluşumu gibi unsurlardır. Bu şekilde, kurumların, iki yolu bulunmaktadır. Biri, verimliliği arttırarak, amaç odağında kıt kaynakların doğru kullanımı ile yapı oluşturmak, diğeri ise, örgüt çevresine uyumlanıp, etkilenecek, gelişim gösteren sosyal bir yapı oluşturmaktadır. Bu açıdan irdelendiğinde, kurumlar, hedefleri çerçevesinde oluşturulmuş olan, mekanik yapılardan çok, süreç içerisinde kendini yenileyerek gelişim gösteren örgütlere dönmüşmüş olmaktadır (Selznick, 1948:25-35). Selznick kurumsallaşma yaklaşımını, adaptasyon ve uyumlanma olarak ifade ederek, değerler yaratıp, legallik ve denge sağlayarak, kurumun hayatta kalmasının amaçlandığını ifade etmiştir. Selznick'e göre, kurumsallaşma, düzenli olmayan, karmaşık, geniş kapsam ihtiva etmeyen faaliyetlerden uzak durarak, dengeli, kurallı ve sosyal olarak tutarlı fiil ve hareketler oluşturma şeklinde tanımlanmaktadır. Oluşturulan değerlerin, örgüt tarafından içselleştirilmesi, kurum için en önemli gereksinimdir (Selznick, 1996).

Selznick'in çalışmalarının, kurumsallaşma modellerinin temel dayanağı olması ile birlikte, kavramın geliştirilip şekillenmesinde, 1970'li yılların sonunda yapılan, Zucker, Meyer ve Rowan'ın çalışmaları önemi açısından ön plana çıkmaktadır. İlgili çalışmalarda kurumsal yaklaşım, sosyal düzen oluşturma olarak ifade edilmiş, kurumun çevre ile uygun davranış ve değerler oluşturarak, meşruiyet ve kurumun yaşamını sürdürmesinin amaçlandığı ifade edilmiştir. Örgütlerin kendi çevreleri tarafından kurgulanarak, onlara benzeme davranışı gösterdikleri, böylece dönüşüm gerçekleştirerek, kurumsal çevreye uyum sağladıklarını ortaya koymuşlardır (Meyer ve Rowan, 1977).

1980'li yıllardaki DiMaggio ve Powell'ın çalışmalarında ise, kurumsallaşma yaklaşımını örgütlerin, diğer örgütler ile benzeşmesi, başarılı örgütlerin taklit edilmesi olarak ifade etmiş, örgütlerin böylece belirsizlikten kurtulacağı belirtilmiştir (DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumlar, çevreleriyle birlikte değişerek, tek bir yapı, bütün olarak faaliyet vermektedirler. Bu süreçteki değişim, kurumların dinamizmini ortaya koymaktadır. (Powell ve DiMaggio, 1991:12).

İşletmeler, kurumsallaşma öncesi dönemde, herhangi bir soruna yönelik alternatif çözümler denemeleri karşısında güvenilir çözüm bulunduğunda, bu çözümü sonraki süreçlerde de benimsenmektedir. Kurumsallaşma, zamanla kabul edilen uygulamalar olarak, yerleşik özellik kazanan davranışlar olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşma, işletmelerin organizasyonel süreçlerinde bireysel ve grup öğrenimi ile rutin hale getirilmesini sağlayan, eylemleri oluşturan süreç olarak yer almaktadır. Ekip halindeki uygulamaların veya paylaşılan modellerin varlığı, kurumsallaşmanın belirtileri olarak ortaya çıkmaktadır. Kurulum süreci sonrasında, kurumsallaşan faaliyet ve işlemler uzun zaman devam edebilmektedir (Vafeas ve Hughes, 2016).

Alan yazınlarında kurumsallaşmaya dair çeşitli tanımlamalar bulmak mümkündür. Kurumsallaşma; bir kurum, toplumsal sistem ya da bütüncül bakış açısı ile, sosyal yaşama ait terimlerin (bir inanç, norm, sosyal rol veya davranış biçimi) somut eyleme dönüştürülmesi sürecidir. Bunun yanında kurumun tutumu, hedefi, bakış açısı, misyonu, normları, stratejileri vb. kriterlerin, personelin gündelik çalışmalarına entegre edilebilir olan eylem şablonuna yerleştiren bir süreçtir. Bir diğer tanım ise temel değer ve amaçları, kurum kültürüne ve yapısına uyarlamayı hedefleyen, planlı bir harekettir (Osho ve ark., 2017:447).

Kurumsallaşmak; kurumun denge, yasallık, devamlılığını sağlaması, kurumun net olmayan olaylardan uzaklaşıp tahmin edilir, tutarlı olmasıdır. Kurum sıradan şirket anlayışından uzaklaşmalı ve çerçevesi belli, ne istediğini bilen, sosyal yapı ve çevre ile entegre olmuş bir yapıya dönmelidir. Bütün çalışanlarla birlikte yönetimin de aynı bakış açısı ve farkındalığa sahip olması, olaylar karşısında çerçevesi çizilmiş yapıya göre davranış sergilemesi gereklidir (Apaydın, 2009:2).

Sürekliliği olan eylemlerin, tutumların, kurum bünyesinde prosedür olarak ifade edilmesi kurumsallaşmadır. Şirket personelinin iletişimleri, ilişkileri, işletmenin personel performanslarına göre tutumları, liderlerin karar alım yöntemleri vb. eylemler, kurumsallaşma göstergesidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:499). Kurumsallaşma, kurum liderlerinin kişisel karar ve stratejilerinin uygulanmadığı, belli normlarla yapılandırılmış, oturmuş prensip ve kuralların varlığıdır. Dış dünyada olan gelişimlerin takip ederek, uyum sağlanması ve kurum yapısını

şekillendirmesidir. Yapısına göre, iletişim ve iş yöntemlerini yaratarak gelenekselleştirmesi önemlidir (Alkış ve Temizkan, 2010:75).

Kurumsallaşma, işletmelerin faaliyetleri ile ilgili olarak, herhangi bir uygulama ya da yeniliğin, işletmelerde olduğu gibi kullanılabildiği veya norm haline geldiği durumlar olarak ifade edilmektedir. Kurumsallaşma ile işletmelerin faaliyetlerindeki herhangi bir uygulama ve davranışın, herhangi bir bireye bağlı olmaksızın gerçekleşebilmesi ve sosyal norm olarak kabul edilmesi söz konusudur (Josianne ve ark., 2012).

Kurumsallaşma; küreselleşme etkilerinin somut olarak hissedildiği son dönemlerde, çevresel etkenler, kâr maksimizasyonu ve uluslararası kabul görme gibi çeşitli etkenler ile etkileşim gösterebilmektedir (Li ve Ding, 2013: 509). Kurumsallaşmanın sadece işletme içi faaliyetler ile sınırlı olmadığını belirten Sieweke (2014), kurumsallaşmanın yeni yaklaşımlar doğrultusunda, çevresel etkileşim ile makro düzeye odaklandığını ifade etmektedir. İşletmelerde, kurumsallaşma işletme ile özdeş görülmekle birlikte, bireysel boyutu da bulunmaktadır. Öyle ki, işletmeyi oluşturan bireyler süreçte rol alırken, bilişsel ve davranışsal anlamda çevrenin taklit edilmesi ile, örgütlerin kurumsallaşmasına katkı sağlamaktadır (Sieweke, 2014).

Kurumsallaşma, gerçekleştirilen kurum süreçleri sonrasında mevcut olan varlıklarla, gelirle ve faaliyet gösterdiği alanlar ile ilişkilidir. İşletmelerin kurumsallaşması, uluslararası faaliyet düzeylerini etkileyebilen unsurlar arasındadır (Khattab ve ark., 2008). Kurumsallaşma, işletmelerde gelişen kurum sürecinin istikrarlı düzeyde gerçekleşmesi olarak ifade edilmektedir (Bisschops ve ark., 2023: 2). Kurumsallaşma, işletmelerde istikrarlı faaliyetler sonrasında, tüketiciler nezdinde olumlu etkiler yaratabildiği gibi, tüketici tercihlerini etkilemekte, finansal anlamda yatırımcıların davranışlarını da şekillendirebilmektedir. Diğer bir ifade ile işletmelerin kurumsallaşması, finansal piyasalarda hareket alanlarını da güçlendirmektedir. Buna bağlı olarak modern finansal piyasalarda göze çarpan bir eğilim, kurumsallaşmadır. Finansal gelirlerin şekillenmesinde, yatırımcı tercihlerinde, tüketici yönelimlerinde ve rekabet süreçlerinde kurumsallaşma,

tarafların (yatırımcı, tüketici vb.) dikkat ettiği unsurlara arasında yer almaktadır (Lo ve Yeung, 2018; Huang ve ark., 2020).

Kurumsallaşma, kurumlarda devamlılığın sağlanması, kurumun normlarının belirlenmesi ve kurallara uygun davranılmasıdır (Halis ve Adaloğlu Ay, 2017:45).

1.2. Kurumsallaşma Amacı ve Gerekliliği

Kurumsallaşmış bir işletmede işi kimin ve nasıl yapması gerektiği bellidir. Lider, kimin? Neyi? ne zaman? ve nasıl? yaptığına her zaman müdahale etmez (Geus, 1998: 136). Bu açıdan bakıldığında büyük ve iş hacmi fazla olan şirketlerde kurumsallaşmanın zamandan ve emekten tasarruf sağladığı görülmektedir. Kurumsallaşma, düzenlemelerin ve organizasyon yapısının istenildiği gibi oluşturulması, yetki ve sorumluluk paylaşımı, profesyonel yönetime geçiş gibi unsurları içermektedir (Sebilcioğlu ve ark., 2013: 11). Diğer bir deyişle kurumsallaşma, şirketi sistem haline getirmekte ve faaliyetlerin prosedürlere uygun ve iyi bir yönetim anlayışı ile yürütülmesini sağlayarak verimliliği artırmaktadır (Cevher, 2014: 588).

Bayer (2005: 127) araştırmasında, şirketlerde kurumsallaşmanın sorun haline geldiğini, gelişen ve büyüyen şirketlerde, girişimcinin tüm işlere ayak uyduramadığını ve kurumsallaşmanın bir tercihten çok, zorunluluk haline geldiğini ifade etmiştir. Çünkü kurumsallaşmış yönetim, şirketlerin varlığını güvence altına almakta ve faaliyetlerini sürekli kılmaktadır. Diğer bir deyişle, bir şirketin uzun vadeli ayakta kalması ancak kurumsallaşma ile mümkündür (Baykal, 2002: 215).

Kurumsallaşma sürecinde yürütülen faaliyetlerin belli kural, standart ve prosedürlere göre yürütülmesi, işlemlerin raporlanmasına ve denetlenebilirliğine olanak sağlamaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 45 Garih, 2017: 18). Denetlenebilirlik ve geri bildirim, şirketler için sorumluluk oluşturmakta, onları yasalara ve çevreye karşı duyarlı ve mesul kılmaktadır (Sebilcioğlu vd., 2013: 12). Bunun yanında düzenli ve sistemli ilerleme, ortak eylem ve değerler, kurumsal kimlik ve örgüt kültürlerinin oluşmasını sağlar (Yazıcıoğlu, 2008).

1.3. Kurumsallaşma Parametreleri

Kurumsallaşma kavramı bireye değil bir modele ve bir sisteme dayanmaktadır. Kurumsallaşmanın sağlanmasında birçok parametre etkin olmakla birlikte, işletme anayasası, hesap verebilirlik ve iç denetim, yetki devri ve yetkilendirme, örgüt yapısı, etkili bir iletişim oluşturma, yönetim anlayışı, profesyonelleşme olmak üzere yedi başlık altında değerlendirilebilir.

1.3.1. İşletme Anayasası

İşletme anayasaları, ilk bakışta modern bir kavram gibi görünsede, köklü bir geçmişe sahiptir. Japonya'nın en eski girişimci ailelerinden biri olan Mitsui Ailesi, 1800'lerden kalma bir işletme anayasasıyla öne çıkmaktadır. Benzer şekilde, Fransa'nın önde gelen perakendeci devlerinden Muillez Ailesi de yüz yıl öncesine ait bir işletme anayasasına sahiptir (Montemerlo ve Ward, 2005). Mitsui ve Muillez ailelerinin örnekleri, işletme anayasalarının sadece günümüzün değil, geçmişin de bir parçası olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Yüzyıllar öncesine dayanan bu yazılı kurallar bütünü, günümüzde de birçok aile şirketi tarafından başarıyla kullanılmaktadır.

İşletme anayasası, kurumun ana ilkelerini net olarak ifade etmektedir. İlkeler, kurumun etik standartları, içindeki bulundukları sosyal düzene ilişkin sorumlulukları ve iş yapış kültürünü ortaya koymaktadır (Easterbrook, 1988). Ayrıca, kurumun varlık nedenini ortaya koyan hem finansal hem de stratejik amaç ve hedeflerini açıklayan bilgiler de içerebilir (Arteaga ve Menendez-Requejo, 2017). İşletme anayasası, kurumun tüm iş süreçlerini kapsayan yazılı bir rehberdir (Narmambetova ve diğerleri, 2016).

Bir şirketin herhangi bir alanda kurumsallaşmasından söz edebilmek için öncelikle o şirketteki tüm iletişim ve etkileşimin kurallara göre yürütülmesi gerekir. Bu nedenle, iş operasyonlarının nasıl yapılması gerektiğini, süreçlerle tutarlı ve mümkün olduğunca kayıt altına alınması gerektiğini tanımlayan kurallar olmalıdır. Bu yazılı kurallar şirketin tüzüğünü oluşturur ve gelecek nesillerin vizyon ve hedefleriyle beslenmesini sağlar (Bilgin, 2007: 2).

Şirket anayasası, şirketin misyon ve vizyonunu ortaya koyan, kurumun özel ve genel amaçlarını, ticari faaliyetlere ve iş uygulamasına ilişkin tüm ilke ve kurallarını belirten, temel yol haritası olarak ifade edilmektedir. Şirketlerin, bir anayasaya sahip olması, kurumsallaşmalarının en önemli göstergesidir. İşletme anayasasının tüm ilke ve kuralları, iş ortakları veya hissedarlar, aile bireyleri yanı sıra aile dışındaki çalışanlar, tedarikçiler, rakipler ve müşteriler için, olası tüm sorunların çözümüne yönelik, genel bir rehber niteliğinde olmalıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

1.3.2. Hesap Verebilirlik ve İç Denetim

Şirketlerin yapmış oldukları çalışma ve eylemlerin, bağlantılı olan muhataplarına açıkça ifade edilmesi ve bu işlemlerin ilgililerce kabul edilmesi, makul görülmesi örgütün meşruiyetini pekiştiren bir husustur (Zajac & Westphal, 2004). İşletmenin faaliyetlerinin bu kapsamda şeffaf olması, kuruma olan güvenilirlik derecesini de yukarıya taşıyan bir durumdur (Dando & Swift, 2003:196).

İç denetim, şirketin yöneticileri aracılığı ile ifa edilen işlerinin verimliliğini, finansal ve mevzuat açısından uygunluğunu ifade eden, gerekli güveni sağlayan sistemlerdir (Deloitte, 2007:10).

Hesap verebilirlik, yetki ve sorumluluğu kullananların, yapmaları veya yapmamaları durumunda bile sorumlu oldukları ve örgütün amaçlarına uygun olması koşuluyla, iş hedeflerine ulaşmak için gereken çabayı göstereceklerine olan inancı sürdürme süreci olarak tanımlanmaktadır (Ebrahim, 2003: 813). Diğer bir deyişle, sorumlu makama karşı yapılan işlemlerin açıklanması ve savunulması olarak ifade edilir. Kimin kimlere karşı ve nasıl sorumlu olduğu tarafından belirlenen bir sorumluluk derecesidir (Tutar ve Altınöz, 2017: 228).

Hesap verebilirlik, faaliyetteki paydaşların eleştiri ve dileklerini dikkate alarak yetersizlik, başarısızlık ve kötüye kullanma sorumluluğunu üstlenerek, güç kullanımı ve iş görevlerinin yerine getirilmesi için insanlara cevap verme ihtiyacıdır (Koçak ve diğerleri, 2012). Hesap verebilirlik diğer bir ifade ile iç denetim; bir şirkette, bireylerin veya birimlerin belirli yetkileri kullanma, karar verme, işlemleri yapma ve bu alanlarda açıklama isteme gibi eylemlerinden sorumlu olabilmeleridir. İç denetimden sorumlu kişi veya kuruluşlar; aldıkları kararların, kullandıkları

kurumların, yaptıkları işlerin ve faaliyetlerin, geçerli prosedürlere, daha önceden belirlenmiş iş hedeflerine ve etik kurallara, içerik ve şekil olarak uygun olduğunu göstermelidirler (Aylan ve Koç, 2017).

İç denetimdeki faaliyetlerin bazı temel özellikleri bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Sabuncu, 2017):

- a) Özerklik: İç denetim faaliyetlerinde denetçinin tam nitelikli olması ve iç denetim standartlarının gerekliliklerini karşılayabilmesi gerekir.
- b) İşlem sınırı: İç denetçiler, denetim faaliyetlerinin kapsamı ile sınırlandırılmamalıdır. Bu bağlamda denetçi, mali olsun veya olmasın bütün işlemlere, personele, ürünlere, belgelere ve olanaklara erişebilmelidir.
- c) Bilginin yapısı: Yöneticilerin karar vermek için kullandıkları bilgiler doğru, eksiksiz, güvenilir, faydalı olmalı ve yöneticiye zamanında iletilmelidir. Bu konunun iç denetim bünyesinde de gözden geçirildiği görülmektedir.
- d) Risklerin belirlenmesi: Şirketler farklı risklerle karşı karşıyadır. İç denetçilerin görevlerinden biri de riskler ortadan kalkana kadar gerekli kontrol ve denetimleri yapmaktır.
- e) Mevzuata, işletme içi kurallara ve usullere uygunluk: İç denetçinin temel görevleri, şirket faaliyetlerinin mevzuata, çalışma esaslarına, kurallara ve prosedürlere uygun olup olmadığını tespit etmektir. Bu inceleme yapılırken ilgili iş politikaları, kuralları ve prosedürleri de gözden geçirilebilir.
- f) Kaynakların kullanım biçimi: İdarenin kullanımına sunulan personel, araç ve diğer kaynakların en uygun şekilde kullanılıp kullanılmadığı kontrol edilmelidir.
- g) İşletme amaçlarına ulaşma: Şirketin amaç ve hedeflerine ulaşma düzeyi, iç denetim çerçevesinde belirlenmelidir. İç denetçi kuralları sorgulamakta, iş hedeflerine ulaşılmasını engelleyen boşlukları tespit etmekte ve yanlış uygulamaları açıklamaktadır.

1.3.3. Yetki Devri ve Yetkilendirme

Weber yetki devrini, kişilerin hiyerarşik olarak kendi üzerlerinde olan yetkililerden aldıkları buyrukları, herhangi bir şart öne sürmeksizin, arzulu olarak, uymaları olarak belirtilmiştir. Yetkiyi kendi içerisinde rasyonel, geleneksel ve karizmatik olarak üçe ayırmıştır (Weber, 1984: 15).

Bir başka tanıma göre, yöneticinin konumu itibariyle elinde tuttuğu, karar verebilme yetkisini, kendi iradesi ile, sınırlar dahilinde, astına devir edilmesidir (Keenan, 1996: 46). Yetki devri, yöneticileri diğer çalışanlardan ayıran en önemli unsur olarak görülmektedir (Wells, 1993:11).

Yetki devri, yönetim sürecinin başarılı olması için bir ön koşul olarak kabul edilir. Çünkü yetkilendirmenin temel hedefi kaynak kullanımında verimliliğe yönlendirmek, esnek ve çevik bir organizasyon yapısını sağlamaktır. Bu yönüyle tüm organizasyon üzerinde verimliliği artırıcı bir etkiye sahiptir (Ortiz, Gorita ve Vislykh, 2004: 2).

Yetki; nasıl kullanıldığına göre “komuta, kurmay ve işlevsel yetki”den oluşan, idari kurumlara verilen hak veya salahiyeti ifade eden bir kavramdır. Yetkinin amacına ulaşması ve otoritenin kalitesi, astların bu otoritenin kullanımına nasıl karar verdiğine bağlıdır. Kullanılan yetki anlaşılır ve açık olmalı, kişisel olmamalı, örgütün amaçları ile uyumlu olmalı, astın çıkarlarıyla aşırı derecede çelişmemeli ve astın uygulayabileceği düzeyde olmalıdır (Doğan, 2007: 205-206).

Kurumsallaşmanın hedeflendiği bir örgütte, yetki devrinin zorunlu olduğunu söylemek mümkündür (Şimşek, 2005:145). Şirketlerin kurumsallaşmaları için, sorumluluk verdikleri deneyimli çalışana gerekli yetkiyi de vermeleri gerekmektedir. Bu aynı zamanda, şirketin aile üyeleri için de geçerlidir. Aile dışındaki çalışanların yanı sıra aile bireylerinin de görev ve sorumlulukları, uzmanlıkları ve eğitimlerine göre yetkilendirilmesi gerekmektedir. Aile bireylerine verilen yetkinin nedeni, aile ile bağlantısından dolayı olmamalıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501).

Başarılı bir organizasyon yapısı, sadece istenilen organizasyon biçimini tanımlayarak gerekli araçları ve uzmanları sağlayarak inşa edilemez. Bunların dışında

organizasyon yapısının tüm bu unsurlarının dikey ve yatay olarak etkin bir yetkiyle birbirine bağlanması gerekmektedir. Çalışanların verimli çalışabilmesinin tek yolu budur (Topaloğlu ve Koç, 2010: 106).

Örgütler büyüdükçe yöneticiler tüm süreci tek başına yönetemez. Öte yandan günümüz koşullarında yaşanan zorlu rekabet ve hızlı değişimler sebebiyle, yönetim süreçlerinin değişim ve rekabet şartlarına hızlı yanıt vermesini gerektirmektedir. Bunu başarmak için yöneticilerden veya örgüt birimlerinden destek almak, yani gücü paylaşmak gerekir. (Budak, 2013: 375). Yetki devrinin önemi burada devreye girmektedir. Yetki devri, karar verme yetkisinin üstler tarafından belirli koşullar altında, astlara gönüllü olarak devredilmesi olarak tanımlanabilir. Yönetici, gerekirse veya kendi takdirine bağlı olarak, yetkilendirmeyi iptal edebilir (Karavardar, 2011:162).

Yetki devri, bir kuruluştaki çalışanlara farklı görevler ve bu görevleri başarıyla tamamlamaları için gerekli yetkiyi vermeyi içerir. Örgütsel seviyelerin varlığı yetki devriyle mümkündür. Şirketin etkin bir organizasyon yapısına sahip olabilmesi için yetki devrinin düzgün bir şekilde gerçekleşmesi, son derece önemlidir (Can ve diğ., 2011:190).

Yetki devrinde, karar verebilme yetisi astlara aktarılmaktadır. Fakat, bu aktarımda, yöneticilerin sorumluluğu astlara geçmemektedir. Yöneticiler, diledikleri her zaman devrettikleri yetkiyi geri alabilirler (Koçel, 2018:239).

1.3.4. Örgüt Yapısı

Firmaların büyüklüğü, teknolojik yetenekleri, sosyal fonksiyonları veya kurum şeması, başka firmalarla olan iletişimleri vs. gibi birçok etken, kurumların işlevlerini ve organizasyonel yapılarını etkiler. Dolayısıyla şirketlerin organizasyon yapılarındaki farklılıklar, belirtilen etkenlerin içeriğiyle ifade edilebilir (Pugh, Hickson, Hinings ve Turner, 1969: 91). Örgüt yapısı kavramı, bir organizasyonun dizaynı, işleyişi, hiyerarşik yapısı ve bilgi akışının düzenlenmesi olarak ifade edilmektedir. (Covin ve Slevin, 1991:17).

Piyasalar gün geçtikçe büyüdüğünden, örgütlerde içi ve dışındaki iletişim ve bağlar kompleks bir şekil alır. Büyüme ve fonksiyonel genişleme işle ilgili çeşitli sorunları da peşinden getirir. Bahsi geçen sorunlara çözüm bulabilmek için kurumlar, resmi örgüt yapıları inşa ederler. Formel örgüt yapıların işleyişte standardizasyon sağlamak ve kontrol altında tutmak için etkili olduğu düşünülmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 342). Örgütlerde formel yapılar, hiyerarşiktir ve iş tanımları yapılmıştır (Grandien ve Johansson, 2012: 217). Formel yapılar örgütlere meşruiyet ve istikrar kazandırır (Meyer ve Rowan, 1977: 353).

Formel bir yapı oluşturan örgütler, uygulama ve yöntemlerden bağımsızca, meşruiyetlerini elde ederek, yaşamlarını sürdürme şansına sahip olurlar (Tolbert ve Zucker, 1996: 178).

Örgüt, birden fazla kişinin belli bir amaç için, bilinçli olarak bir araya geldiği bir yapıdır. Örgütler iş yapmak, ortak çaba sarf etmek için bir araya gelen yapılardır ve bu ortak çalışmada her bireyin belirli görev, yetki ve sorumlulukları vardır (Budak ve Budak, 2016: 195). Şirketler için organizasyon yapıları oluşturmak, özellikle şirketlerin büyümeye başladığı aşamada daha kritik bir unsur haline gelir. İşletmeler büyüdükçe ilişki sayısının artması kaçınılmazdır. Bu gibi durumlarda organizasyon şeması yazılmazsa, görev tanımları hazırlanmazsa, provizyon verilmezse veya raporlama sistemi yetersizse, faaliyetler yazılı bir şekilde kaydedilmezse bu faaliyetlerdeki hatalar, aksaklıklar, çelişkiler ve sorunlar artar. Tüm bu sorunlarla birlikte şirketin verimliliği de düşebilir (Tavşancı, 2009: 22).

Örgütler, birbirlerinden farklı kültürel zenginliğe sahip bireylerden oluşur (Eren, 2010: 135). Örgüt yapısı, örgütün amacının gerçekleşmesi için, örgütü oluşturan tüm unsurları ve bu öğeler arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir yapıdır. Yönetim görevlerinin bir parçası olan örgütün işlevi sonucunda oluşan örgüt yapısı, biçimsel (formal) bir niteliğe sahip olduğundan, bu tarz yapılara “biçime dayanan” veya “biçimsel yapılar” ismi de verilir (Doğan, 2007: 213). Organizasyon yapısındaki bazı sistem ve ilkeler; işlerin kim tarafından, nasıl, nerede, hangi sorumluluk ve yetkilerle, net ve açık olarak standardize edileceğini ifade etmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501). Şirketler kurumsallaşma yoluyla esnek ve değişime ayak uyduran organizasyon yapıları oluşturmaya çalışırlar. Organizasyonun değişime açık, kapsayıcı ve

demokratik yapıya sahip olması, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır (Karacaoğlu & Sözbilen, 2013: 42-44).

1.3.5. Etkin Bir İletişimin Oluşturulması

İletişim, ortak bir amaca varmak için, bilginin kişiler veya bir topluluk içerisinde paylaşılmasıdır (Jones vd., 2000: 537). İletişim, kurumda ifa edilecek olan, vazife ve mesuliyetin daha iyi idrak edilmesine destek olur. Etkin bir iletişim ağı ile işletmenin hazırlamış olduğu el kitapçığı ile, tüm şirkette uyulması gereken kaide ve kurallar, şirketin birimlerine ilişkin bilgiler, işletmenin finansal politika ve stratejileri tüm çalışanlara kolayca iletilebilir. Bu sebeple, yazılı ve sözlü iletişim ile, işletmedeki bütün etkinlikler ve icraatlar etkin bir şekilde gerçekleşebilir (Aldridge ve Colbert, 1994).

Kurum içerisindeki iletişim, karşılaşılan basit çözümü olmayan hususları tarif etmeyi, sorunları tanımlamayı, aksiyon almak için seçenekleri irdelemeyi ve kurum içerisindeki hadiseleri, gelişmelerin koordinasyonunu sağlar (Grandien ve Johansson, 2012: 210). Örgüt içerisindeki iletişim, kurumun sağlıklı idaresinde ve başarıya ulaşmasında kritik bir değere sahiptir. İletişim önemli bir kurumsal parametredir, işletmelerin değerini üst seviyeye çıkartır. İşletmeler, iletişim gereken değeri vererek, kurum içerisindeki tüm işgörenlerin etkili iletişimini sağlamalıdır (Invernizzi ve Romenti, 2009: 116-120).

Küreselleşen dünyanın sıkı rekabet ortamında açık, şeffaf, sürekli gelişim ve değişim için çabalayan, yönetim politikalarına yön veren şirketlerin başarısının anahtarı, etkin bir örgütsel iletişimdir. Yönetimin karmaşık hale gelmesi, uzmanlaşmanın artması ve örgütlerin büyümesinin sonucunda, teknolojik gelişmeye paralel olarak, örgütsel iletişimin önemi giderek artmıştır. Bir örgütün iç iletişim kalitesinin çalışanların psikolojisi ve örgütün başarısı için önemli olduğuna inanılmaktadır. Yetersiz iletişimin motivasyonu düşen çalışanlar üzerinde olumsuz bir psikolojik etki yarattığı bilinmektedir (Tınaztepe, 2012).

Kurumsal bir yapıda olmak çok yönlü ve sürekli bir iletişim sistemini, yani etkili bir iletişim sistemini, gerektirir. (Karavardar, 2011). Operasyon için belirlenen amaç ve hedefler çerçevesinde tüm çalışanların birlikte ve uyum içinde çalışabilmesi için

işleyen bir iletişim sistemine sahip olunması şirket için önemlidir. İşletmede böyle bir iletişim tarzı yoksa örgütte yer alan kişiler arasında anlaşmazlık, çatışma ve fikir ayrılıklarının ortaya çıkmasının önüne geçilmesi mümkün değildir (Aylan ve Koç, 2017).

1.3.6. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Yönetime katılma, kişilerin karar verme yapısı içerisinde bir yere sahip olmasıdır (Denhart, 1972: 93). Örgütlerde yüksek derecede katılımlarda, örgütteki tüm çalışanlar kurum içi süreçlere dahil edilir, düşük derecede katılımlarda ise, süreçlere yalnız en üst yöneticiler süreçleri yönetecektir (Kuye ve Sulaimon, 2011: 3).

İşgörenlerin yönetime katılımı, onlara şirket içerisindeki süreçlere, kararlara müdahil olma fırsatı vermektir (Rathnakar, 2012: 136). İşgörenlerin, yönetime doğrudan katılımın olduğu durumlarda, görüşlerinin kararlara etkisinin zayıf olmasına rağmen, görüşlerini iletme şansları vardır. İşgörenlerin yönetime katılımı, işletmelerin toplam başarısına fayda sağlayan bir etken olarak, alınacak önemli kararlarda olumlu etki sağlayacaktır (Obembe vd., 2019: 19-20).

İşgörenlerin inisiyatif ve karar verme yetkilerinin artışı ile yöneticilerine olan sadakat artışı ve bağlılıkları birbirlerine paralel olacaktır. Katılımcı bir yönetim, kurumun geleceğini etkileyecek olan kararlarda, işgörenlerin de müdahil olabileceği, karar mekanizmasının sadece yöneticilerden ibaret olmayan bir yapı haline getirilmesidir. Fakat bu yapı, tüm çalışanların karar mekanizmasında, eşit oy hakkı ve temsiliyet hakkı olduğunu, ya da kararların çoğunlukla alındığı anlamına gelmez. Yöneticiler halen karar almada ana sorumlusu olan kimselerdir, çalışanlar sadece kendilerini de etkileyecek olan hususlarda fikir ve tavsiyelerini sunarlar (Bartle,2015).

Kurumlar genelde demokratik veya baskıcı şekilde yönetilir. Ancak kurumsallaşma düzeyi gelişmiş şirketlere baktığımızda, yönetim biçimi, demokratik yönetime şekline paraleldir. Katılımcı yönetim, şirketin bütün çalışanlarının şirketin hedef ve amaçların benimsemesi ve onlar için çalışması anlamına gelir (Koç, 2017: 56). Başka bir deyişle, demokratik yönetim, şirkette alınan kararlar üzerinde herkesin etkisinin olmasını sağlar. Başka bir deyişle, alınacak olan kararlara, yöneticilerle birlikte çalışanlar da katılabilir. Burada bahsedilen çoğunluk kararı değildir. Tüm çalışanların eşit etkiye sahip olmasını beklememek gerekir ve yöneticiler alınan kararlardan hâlâ sorumludur. Katılımcı veya demokratik bir yönetim anlayışı ile, sonuçlardan

etkilenen çalışanların karar alma süreçlerine katılımını, düşünce ve önerilerini ifade edebilmelerini sağlanması istenilmektedir. (Aylan ve Koç, 2017: 571).

Kurumsallaşma sürecinden geçen şirketlerin daha esnek ve demokratik bir yönetim modelini benimsedikleri açıkça görülmektedir. Firmaların bu kurumsallaşma süreci içinde karşılaştıkları sorunları çözebilmeleri, yöneticilerin kurumsallaşma yetenekleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu tür liderlerin ortak özelliği, astlarını şirketin sorunları hakkında düşünmeye teşvik etmeleridir. Zaman içinde üst düzey yöneticilerin tutumları diğer yöneticilere de yansıyor ve şirkette daha uyumlu bir hava oluşacaktır (Akat ve Atılgan, 1992: 18).

Yönetime katılımın temel amacı, şirketin verimliliğini artırmaktır. Bu, yöneticilerle çalışanların arasında iş birliğini sağlamaktadır. Bu yaklaşımla yöneticiler, iş ve planlama hakkında daha gerçekçi düşünen, yürütme seviyelerine daha yakın astlardan yararlanma fırsatına sahip olurlar. Bu sayede yönetim, etkinliğini ve üretkenliğini artırır ve astlarının ihtiyaçlarını karşılar (Eren, 1978: 15).

Diğer bir deyişle, çalışanın yönetime katılımı sağlanarak çalışanın şirkete olan aidiyeti beslenmektedir. Karar verme sürecine katılmak, iş hedeflerinin vurgulanarak kabul edilmesini sağlar. Alınan kararlarda katkısı olduğunu hisseden bir çalışan, işini daha dikkatli yapacaktır. Ayrıca çalışanlara sağladığı moral, memnuniyet ve aidiyet duygusu ile şirket çalışanlarının ayrılma olasılığının düşük olmasını sağlar. Bunun yanında, yönetime katılımın gerçekleşmesi, şirketlerde dengeler oluşturmada ve kişisel çıkarların, örgüt çıkarlarının üzerine çıkmasını engellemektedir. Bu da iş hayatındaki iletişimin, daha sakin ortamda gerçekleşmesini sağlar. Tüm bunların yanı sıra yönetime katılımın eğitici bir işlevi de vardır. Yönetime katılarak ve iş sorunlarına çözüm bularak geleceğin liderlerini yetiştirmek için uygun ortam yaratılır (Eren, 1978: 20).

1.3.7. Profesyonelleşme

Barnes ve Hershon'a (1994) göre profesyonellik yaklaşımı, örgütteki iş ve faaliyetlerin bir bütün olarak uzmanlar tarafından yapıldığı ve görev, güç ve sorumluluk dengesinin uzman bilgisine dayalı olarak belirlendiği anlayışına

dayanmaktadır (Barnes ve Hershon, 1994: 379). Kısacası yöneticilerin ve iş görenlerin belli bir sahadaki uzmanlığı, profesyonellik şeklinde ifade edilir.

Profesyonelleri olan şirketler değişen çevre koşullarını takip eder, işletme bu şartlara uyum sağlar. Profesyonel şirketler, uzman kişilerden oluştukları için değişen şartlara tepki vermekten çekinmezler; rakip firmaların hareketleri izlenir, gerekli stratejiler belirlenir ve değişen şartlara daha iyi tepkiler verilir. Profesyonelliğin önemli göstergelerinden biri, hareket şeklidir. Nitelikli yönetici ve çalışanların iş hayatında etkin rol alması, şirketlerin bilgi, deneyim ve uzmanlığını artırmakta ve iş yerindeki uyumun artmasını sağlamaktadır. Şirketteki çalışma ilişkisi büyüdükçe iş daha profesyonel hale gelmektedir. Profesyoneller, mesleklerinin standartlarıyla çelişen taleplerle karşılaştıklarında, genellikle profesyonel standartları takip etmeyi tercih ederler (Wallece, 1995:231). Kriz anında piyasayı iyi analiz eden girişimci, yenilikçi, zorluklar karşısında soğukkanlı ve iş beklentilerini iyi gören profesyoneller şirketin sürekliliğini ve verimliliğini sağlar (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

Profesyonel yönetim, kurumdaki iş veya görevlerin alanında uzman kişiler tarafından uygulanması ve aynı zamanda yetki, görev ve sorumluluğun yetkinliğe göre karşılığının belirlenmesidir. Ancak profesyonel yönetime geçiş, özellikle büyüme aşamasındaki şirketlerde sorunlara yol açabilmektedir. Bunun nedeni profesyonel yöneticilerin kurucu olan ailenin politikalarına değil, şirket için neyin iyi olduğuna odaklanmasıdır. Bu da özellikle aile işletmelerinde çatışmalara, işlerin aksamasına ve hatta çöktüşlere yol açabilir.

1.4. Kurumsallaşma Unsurları

Kurumsallaşmanın unsurlarından söz edildiğinde çeşitli tasnif ve özelliklerden söz edilmekle beraber bunlar genellikle özerklik, sadelik, farklılaşma ve esneklik açısından açıklanmaktadır.

1.4.1. Özerklik

Kurumsallaşma ile kurum kavramları arasındaki farklılığa ilk temas eden kişi Selznick'tir. Selznick'e göre, başarılı bir şekilde kurumsallaşan kuruluşlar, idari özerkliklerini ellerinde tutarlar, şirketin idealleri istikametinde bir idare ile ayrı bir karakter ortaya koyarak muhtariyet sağlarlar. Bu şekilde, kurumsallaşma seviyesi

yüksek olan kurumlar, kendilerini diğer kurumlardan ayırt edici farklı, özgür ve net bir kimlik ortaya koyarlar (Selznick, 1996: 270). Kurumların, kendi özelinde, diğer örgütlerden farklı bir kimlik oluşturması özerkliği ifade etmektedir. (Rowan, 1982: 260).

Örgütler, kendi içlerinde oluşturdukları kurallara göre, idari işleyişlerini şekillendirerek, kendilerini yönetirler. Bir diğer ifade ile, farklı bir şeye bağlı olmaksızın, kendi içlerinde karar mekanizması ile ilerleyebilirler. Örgüt içerisindeki özerklik, kurumsal kural ve standartlar ile sınırlıdır. Fakat, kurum içerisindeki bu kurallı yapı, çalışanların özgürlüğünü, özerkliği azaltacak nitelikte değil, aksine katkı sağlayacak, pozitif etki yaratacak nitelikte oluşturulmalıdır (Wallace, 1995).

1.4.2. Sadelik

Bir bütün olarak tüm kurumun veya kurama ait birimlerin, organizasyon ve fonksiyon olarak değişimi ile işgörenlerin, duygu ve davranışlarının farklılaşması, rasyonel bakış açısının üstün görülmesi, kurum yapılarının sadeliği ve karmaşık olmasının göstergesidir (Selznick, 1996: 271).

Kurum oluşumunda alt bölümlerin sayıca gereğinden çok olması, işleyiş ve akışta karmaşıklığa yol açabilmektedir. Fakat, çalışmaların faydalı ve etkili olarak devam etmesi, yönetilebilmesi ve denetlemenin makul vakitte ifa edilmesi için, örgüt yapısının yalınlaştırılması elzemdir (Rowan, 1982: 260).

Sadelik, kuruluşların karmaşık iş süreçlerinden ve yönetimden uzak durması anlamına gelir. Ayrıca, örgütlerin sadelik çerçevesinde örgüt yapılarının daha esnek, sade, uyumlu ve şeffaf hale getirilmesi, profesyonel liderleri ile günlük faaliyetini sürdüren yapıda olması kurumsallaşma açısından önemlidir (Çiftçi, 2006: 41; Kıran, 2007: 42). Örgütlerin sadeliği, çalışanların örgüt yapılarını kolaylıkla anlayabileceği biçimde olmalıdır. Bunun yanında, üçüncü şahıslar da aynı yapıyı kolaylıkla anlayabilir ve bu süreçlere olumlu etki edebilirler. Bu sebeple organizasyonun yapısı ile işleyişinin basit olması gerekir. Çünkü basit ve anlaşılır bir tür organizasyon yapılarının varlığı, çalışma süresini kısaltırken bir yandan da herkesin aynı durumdaki konuları aynı anlayabilme fırsatı verir. Ticari işlemler oluşturmak ve

işlem karmaşıklığını azaltmak için hafif bir organizasyona ihtiyaç vardır (Karpuzoğlu, 2001: 74-75).

1.4.3. Farklılaşma

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmek ve yarış içerisinde olduğu diğer örgütlere karşı avantaj sağlayabilmek için, kurumsal olarak birtakım değişimler ve düzenlemeler yapmaya ilişkin olan çalışmalar farklılaşma olarak adlandırılmaktadır (Silvano, 2005: 2).

Kurumlar içlerinde farklı birimler meydana getirip, birimlere de yönetsel olarak sınır ve sorumluluk alanları belirleyerek, işlerini daha fonksiyonel, basit hale getirebilirler. Böylece, kompleks sorunlarda çok daha rahat çözüm sağlayabilir, basite indirgeyebilirler. Günlük yapılacak olan rutin ajandalar ile basit olmayan, uzmanlık gerektiren işlerin birbirlerinden farklılaştırılması, işlerin daha rahat ve kolay halledilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, farklı birimlerin bu işler ile ilgilenmesi, tecrübe edinilmesine olanak vermektedir (Blau, 1970:201-203).

Örgütün içinde bulunduğu, karşısına çıkan çevre, boyut olarak ne kadar büyük olursa, işletmede o düzeyde farklılaşma sağlayacaktır. Bir başka deyişle, organizasyonun habitatındaki değişikliğin oranı, örgütün farklılaşma oranı ile aynı şekilde yükseliş gösterecektir. Bu farklılaşma düzeyi ile, karşılaşılabilecek olan net ifade edilmeyen çevresel faktörler yöneticiler gözünde oldukça azalacaktır (Schmidt ve Cummings, 1976: 447).

Organizasyon yapıları, iç ve dış çevrenin koşullarına ve gelişmelerine göre değiştirilebilir. Farklılaşma, bu bağlamda, örgütün amaçlarını karşılayan, diğerlerinden farklı çözüm ve stratejiler geliştirmek anlamına gelir. Örgütler aynı şeyleri yaptığında, örgütlerin değişime uyum sağlamaları zor olduğu gibi dinamik süreçlere uyum sağlamaları da zordur. Ayrım tutarlı ve biraz sistematik olmalıdır. Bazen, iyi işleyen bir sistemi parçalara ayırmak riskli olabilir. Öte yandan, köklü organizasyonların en iyi uygulamalarını örnek alarak süreçleri yönetmek mümkündür (Tartan Selçuk ve Erdemir, 2020: 532). Farklılaşma; son derece rekabetçi bir pazarda yenilikçi ürünlerin ve stratejik çözümlerin geliştirilmesine dayanan, esas olarak ticari işletmeleri içeren bir kavramdır. Ancak farklılaşma, her örgüt için, her daim önemli

bir olgu olmuştur çünkü değişimden önce uyum ve yenilenme gereklidir (Demirkan, 2008: 49).

1.4.4. Esneklik

Örgüt etrafında, oluşabilecek olan değişimlerin öngörebilmek ve bu değişimlere uyumlanabilen kurumlar esnek organizasyonlar olarak adlandırılmaktadır (Rowan, 1982: 260).

Kurumsallaşma, örgütün tüm çevresi ile karşılıklı iletişim, uyumlanma, strateji ve yetkinlikler oluşturma gibi unsurların oluşmasıdır. Esneklik ile, organizasyon, farklı koşul ve gereksinimlere cevap sağlamak hedefi ile var olan yapı ve işleyişten vazgeçip, değişim sağlamaya hazır halde bulunmaktır (Selznick 1996, 271).

Esneklik, kuruluşun ve çalışanların değişen koşullara yanıt verme yeteneğini ifade eder. Esnek kuruluşlar, çevresel değişimden ödün vermeden hedeflerine daha kolay ulaşabilir. Esnek olmayan ve değişmek için mücadele eden kuruluşlar kırılgan olabilir (Aslanbay, 2008: 55). Bir başka açıdan yorumlanacak olursa, bir örgütün dış etkenlerdeki değişimlere esnek yaklaşması kurumsallaşmaya yakın olduğunu, katı yaklaşımla değişimlere tepki vermesi ise kurumsallaşmaya ne denli uzak olduğunu göstermektedir. Bu nedenle kurumsallaşmaya giden firmaların esnek bir yönetim tarzına sahip olmaları gerekmektedir. (Çiftçi, 2006: 46).

1.5. Kurumsallaşmanın Etkileri

İşletmeler için kurumsallaşmanın gerekli olup olmadığını sorgulamak adına, kurumsallaşmanın anlamını ve faydalarını tam olarak anlamak gerekir. Bayer (2005: 127), kurumsallaşmanın şirketlerde bir sorun olarak gelişmesi üzerine yaptığı araştırmasında, büyüyen ve gelişen şirketlerde bir girişimcinin her işe müdahil olamayacağını ve kurumsallaşmanın bir tercihten çok zorunluluk durumuna geldiğini belirtmiştir. Çünkü kurumsallaşmış yönetim, şirketlerin varlığını güvence altına almakta ve faaliyetlerini sürekli kılmaktadır. Diğer bir deyişle şirketin uzun vadeli bekası ancak kurumsallaşmayla mümkündür (Baykal, 2002: 215). Kurumsallaşma işletmelere birçok fayda sağlar. Firmalar kurumsallaştıkları ölçüde zorluklarla baş eder.

1.5.1. Avantajları

Kurumsallaşma, sistemleri insanlardan daha önemli hale getiren bir yaklaşım olarak görülmemelidir. Çünkü şartlar ne olursa olsun, şirketi kurmak ve geliştirmek, seri olarak atılacak adımları planlamak için kurucu her zaman, potansiyel ortakların ve yöneticilerin kararlarına ve düşüncelerine ihtiyaç duymaktadır. Amaç insanları ihraç etmek veya işten çıkarmak değil, operasyonların devamlılığını sağlamaktır. Yani kurumsallaşmada önemli olan, birileri yokken ya da çalışanlar işten çıkarıldığında, işin aksamadan devam etmesidir (Bezirci, 2017: 2).

Kurumsal süreçlere sahip olan bir işletme, pazardaki gelişim ve ilerleme imkanlarını daha akılcı olarak karşılar ve tanımlar. Araştırma ve geliştirmeler, disiplin içerisinde ilerleyerek, yeni pazarlarda yer edinme ve rakiplerle baş edebilme için avantaj yaratır (Del Giudice ve Della Peruta, 2016).

Kurumsallaşma, örgütün idari akışını düzenleyerek, daha profesyonel bir anlayış sağlamaktadır. İdareciler, işletme adına yönetim sergilerken, iş akışı, yönetim seviyesi daha verimli ve bilinç düzeyi yüksek şekilde ilerlemektedir. Böylece, işlerin iyi bir şekilde izlenmesi ve tüm şirket içi yönetim aktivitesinin etkili olmasına imkân tanınmaktadır (Culasso vd., 2018).

Kurumsallaşmamış şirketlerde, görev ve yetki ile sorumluluk arasındaki dengenin kurulamaması nedeniyle bu şirketlerin yönetimlerinde aksamalar sıklıkla yaşanmaktadır. Görev, yetki ile sorumluluk dengesizliği, çalışanlar ve departmanların arasında çatışmalara ve karar alma mekanizmasında sorunlara yol açmaktadır. Örgüt içi bu çatışmalar, örgütün yapısına zarar vermekte ve amaçlarına ulaşma yolundaki faaliyetlerinde kayıplara neden olmaktadır. Benzer şekilde kurumsallaşmamış şirketlerde, karar verme sistemleri genellikle kurucunun ve potansiyel ortakların inisiyatifine bırakılmıştır. Bu ve benzeri durumlarda alınmış kararlar çoğu zaman hatalara ve yönetsel sorunlara yol açmaktadır (Koç, 2017: 27).

Kurumsallaşmaya dahil olan bütün çalışanların hedeflerine yönelmesi, hızlı olarak uygulanan planlı stratejiler, şirkete rakiplerine göre büyük bir maliyet avantajı ve rekabet gücü kazandırmaktadır (Porter, 2000). Bu, gelir artışını da teşvik eder. Tam

anlamıyla kurumsallaşmış, şirket kültürünü yakalamış şirketlerin vizyon ve misyonlarını doğru stratejilerle yazabilmeleri ve planlarını hayata geçirebilmeleri için ömür boyu sürececek kalıp yargıları uygulayabilecekleri bir yol haritası kullanabilirler. Çalışanların çalışma yöntemleri, kimliklerine bakılmaksızın belirlenir. Çalışanların farklı olması, iş hedeflerini değiştirmez ve çalışanlar çalışmalarına devam edebilirler (Taşkın, 2014). Dünyada, 46. kuşak kadar ya da bin yılın geçkin süredir var olan, tamamen kurumsallaşmış işletmelerin örneklerini görmek mümkündür (Erdağ, 2014).

Kurumsallaşmanın en çok fayda sağladığı ve kolaylaştırdığı departman ise yöneticiliktir. Departman yönetim sistemine hakimiyet, görev tanımlarının net olarak belirlenmesi, yazılı ve prosedüre uygun iş yapma şekli, etkin çift yönlü iletişim, işveren ve çalışan arasındaki uyum ve şirketin sürekliliği; kurumsallaşmanın en güzel ve faydalı yönleridir (Uzun, 2013).

Baykal (2002: 225) yayımladığı kitabında bir şirketin kurumsallaşmasını anlamak için öncelikle girişimcilerin mi yoksa üst yönetimin mi tatil yaptığına bakılması gerektiğini öne sürmüştür. “Eğer işler girişimcinin kendisinin olmadığında da yürüyebiliyor, gelişebiliyor veya işe yeni girenler yapmaları gerekenleri örgütün sistemine göre öğrenebiliyorsa bu durum o işletmenin kurumsallaşma düzeyinde oldukça ilerlediği anlamına gelmektedir.” demiştir.

Hem dünyada hem de Türkiye’de şirketler, genellikle gelecek için büyük planları olmayan bir veya birkaç girişimci tarafından kurulur ve faaliyetlerine küçük bir ölçekten başlar. Zamanla imkanları ölçüsünde büyüyerek orta veya büyük ölçekli işletmeler haline gelirler. Şirket hâlâ küçükse, ortaya çıkan sorunlar veya alınacak kararlar kolayca kurucunun veya kurucuların elindedir. Ancak şirket büyümeye başladıkça ortaya çıkan sorunları çözmek veya rakiplere karşı avantaj elde etmek için geliştirilmesi gereken politika ve stratejileri keşfetmek giderek zorlaşmakta ve güçleşmektedir. Bu tür eksiklikler ve problemler hissedilmeye başlandığında firmalar genellikle ilgili uzmanları işe alarak çözüm aramaya çalışırlar. Ancak bu çözüm, kurtuluşa sadece kısa vadeli bir rahatlama sağlayabilir. Çünkü zamanla diğer çalışanlar gibi maaşlı profesyoneller de yalnızca kendilerine söyleneni yapacaklardır. Bunun ana nedeni, şirketin faaliyetlerini sistematikleştirmemiş olmasıdır (Bezirci, 2017: 3).

Kurumsallaşma nedeniyle yönetim ve mülkiyet ayrı tutulur, bu da yönetsel özerkliği sağlamaktadır (Akat ve Atılgan, 1992). Bu, mülk sahiplerinin işin yönetimine dahil olması yerine alınan stratejik kararlarda rol sahibi olmasını sağlar. Bu aşamada, kurumsallaşma hem sosyal hem de iş ilişkilerinde üstünlük ve rahatlık getiren büyük bir güçtür. Aile işletmelerinde, işi bir sonraki nesile devretmek büyük sorun olarak görülür. Aile meclisi, sürdürülebilirlik ve gelecek nesillere aktarım açısından bir aile anayasası, halefiyet planı oluşturarak, yazarak ve uygulayarak bu sorunun üstesinden gelmek için avantajlar sunar (Kocabaş ve Baytekin 2004).

Kurumsallaşma, kurum çalışmalarının öngörülen kıstaslar dahilinde kontrolünün sağlanmasında, sistemli, yalın bir şekilde yürütülmesinde, aile ve iş ilişkilerinin düzenlenmesi ile şirketin aile nezdindeki çıkarlarının korunmasında ve aile içi çıkar çatışmalarının en aza indirilmesinde avantajlar sunmaktadır. Kurumsallaşmış şirketlerde kontrolün sağlanması rahat ve iş gidişatı belli bir düzendedir. Organizasyonun yapısına göre çalışmalar devamlılık halindedir, iş uzmanları ile iş birliği yapılır, iş hedefleri kısa zamanda elde edilir. Hata olasılığı zamanla azalır, yetkililerin görev sınırlarıyla iş planlaması şeffaf bir şekilde oluşturulur.

1.5.2. Dezavantajları

Kurumsallaşmış bir şirkette işi kimin ve nasıl yapması gerektiği bellidir. (Geus, 1998: 136). Bu açıdan bakıldığında kurumsallaşmanın özellikle büyük ve iş hacmi fazla olan şirketlerde zamandan ve emekten tasarruf sağladığı görülmektedir. Kurumsallaşma, düzenlemelerin ve organizasyon yapısının istenildiği gibi oluşturulması, yetki ve sorumluluk paylaşımı, profesyonel yönetime geçiş gibi unsurları içermektedir (Sebilcioğlu vd., 2013; 11). Diğer bir deyişle kurumsallaşma, rasyonel yönetimle işletmeyi bir sistem haline getirmekte ve işlemlerin prosedürlere göre yürütülmesini sağlayarak verimliliği artırmaktadır (Cevher, 2014: 588). Fakat organizasyonlar genişledikçe hantal bir hale gelebilir. Çalışan sayısı artışı, yapının büyümesi iş akışlarının birçok prosedürü beraberinde getirmesi, yönetimi zorlaştırıp, kompleks bir yapıya çevirebilir. Bir konu hakkında eyleme geçme süreleri uzayabilir, böylece kurumun tepki hızı yavaşlar (Meyer, 1968).

Kurumsallaşma ile, örgütün var olan gelenekselleşmiş birtakım öğeleri, kültürel yapısı değişime uğrayabilir. Daha gelişmiş, daha profesyonel bir yapı ve işleyiş

oluşturmaya çalışan yöneticiler, kuruma ait olan, bazı kültür öğelerini değişime uğratabilirler. Bu değişim ise, kimi çalışanlar tarafından yadırganarak, yeni oluşan ortama uyum sağlamayı güçleştirerek, çalışanların duygu durumlarının bozulmasına, motivasyonlarının düşmesine sebebiyet vererek, kurum kültürünü negatif olarak etkileyebilir (Schwartz ve Davis, 1981).

Ayrıca, kurumsallaşma süreci, tüm işleyişte kurallı, sistemli bir düzen oluşturulması gereksinimi ile, duygusallıktan uzak bir yapı oluşturmaktadır. Bu yüzden, duygusallıktan arınmış, profesyonelliği tamamen ön planda tutan işgörenlere ihtiyaç duymaktadır (Selznick, 1996:273).

Kurumsallaşma sonrasında organizasyonun genişlemesi, yönetim ve karar verme aşamaları daha kompleks, basit olmayan bir hale gelebilir, böylece işlerin akış hızı düşebilir. Alınacak olan kararların, onay aşamalarının artması, örgütün hızlı karar alıp, piyasada öncü olarak hareket etmesini engelleyebilir, rekabetin yoğun olduğu piyasalarda olumsuz bir husus olarak göz önünde bulundurulmalıdır (Kownatzki vd., 2013).

Şirket vizyon ve misyonunun tam ve doğru bir şekilde benimsenmemiş olması işletme çalışanlarının ortak bir hedefe yönlendirilememesi, yani takım ruhunun gelişmemiş olması anlamına gelmektedir. Kurumsallaşma sürecinin faaliyetleri, özellikle profesyonel yönetimin oluşumu pahalıdır. Kurumsallaşma koşullarının tam ve zamanında oluşturulmamış olması maliyetleri artırmaktadır. Kurumsallaşma koşullarına zamanında uyulması, operasyonel maliyetlere de fayda sağlayacaktır. Kurumsallaşma ile şirket kurallarının katı bir şekilde uygulanması; farklı görüşlerin oluşmasını, çevresel şartlara ve değişimlere ayak uydurmayı gelişime cevap vermeyi engelleyebilmektedir (Kıran, 2007; Bilgin, 2007).

Kurumsallaşmanın dezavantajlarının özü, bazı noktaların dikkat edilmemesi ve tam olarak uygulanamamasıdır. Kurumsallaşma aşamasında ortaya çıkabilecek aşırı bürokratik yapı ve patron ya da patronların geri planda kalmaları durumunda şirketin kontrolünü kaybedebilecekleri endişesi, kurumsallaşmanın şirketlere getirdiği olası çekincelerdir. Küreselleşme sürecinde gelişimleri takip etmek, hızlı kararlar almak önemlidir. Kurumsallaşmanın amacı, üretkenliği yükseltmek ve devamlılıktır. Kurumsal prosedürlerin olması gerektiği gibi ve zamanında kullanımı, başka

kurumlara karşı yüksek verimlilik sağlar. Kurumsallaşmanın yaratacağı sıkıntıları önlemek, kuralların kurum yapısı göz önüne alınarak belirlenmesi ile olacaktır. Kurumsallaşma konusundaki olası tereddüt nedenleri şunlardır (Ulukan, 2005):

1. Çalışanların sadece kendi işleriyle ilgilenmesi,
2. Patronun kontrol mekanizmasının kaybolması,
3. Kurumsallaşma maliyetinin yüksek olması,
4. Karar verme hızının yavaşlayarak süreçlerin uzaması,
5. Aynı işlemlerin tekrar tekrar yapılması, koordinasyon eksikliğinin oluşması.

1.6. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşmayı operasyonel bir düzeye getirmek oldukça zor olabilir. Öyle ki kurumsallaşma, birçok faktörün etkisi altında, örgütlerde çeşitli süreçlerden sonra gerçekleşebilmektedir. Kleinaltenkamp ve diğerleri (2021) araştırmalarında kurumsallaşma süreçlerini dört farklı boyut kapsamında ele almışlardır.

1.6.1. Kurumsal Kimlik Kazanma

“Kurumsal kimlik”; dış ve iç paydaşlarının şirketi ne şekilde gördüğü (Hepkon, 2003: 176); ilke ve kültürünün davranış kalıpları ve sembollerle ne şekilde ifade edildiği (Leuthesser ve Kohli, 1997: 59); özelliklerine göre diğer firmalardan ayıran unsurları (Okei, 2000: 38- 0); şirket yöneticilerinin, sahiplerinin ve çalışanlarının değerlerini anlatan kavramdır (Çiçek ve Almalı, 2020: 222).

Kısaca kurumun ne veya kim olduğunu, neyi ne şekilde yaptığını ifade eden “kurumsal kimlik”, şirketler açısından oldukça önemlidir (Okay, 2000: 38-40). Kurumsal kimlik, kurumun algısal ve görsel temsili; renkler, yazı tipleri, logo, çalışan davranışları gibi somut ve soyut unsurlardan oluşur. Kurumsal kimliğin unsurları (renk, logo vb.) kolaylıkla üretilebilir, en önemlisi olumlu bir kurumsal kimlik ve görsel kalite oluşturmaktır; bu, uzun bir süreçtir (Dönmez, 2009: 47). Rekabet eden örgütlerin asıl amaçları arasında, paydaşları üzerinde pozitif algı oluşturmaları ve sürdürmesidir. Bu algıyı yaratacak olan yöntem, iyi düşünülmüş ve yapılandırılmış kurumsal kimlikten geçer (Atam, 2014: 16).

1.6.2. Varlığın Sürekli Kılınması

Varlığın sürekliliği, örgütün işleyişinin kesintiye uğramaması veya uzun ömürlü olması demektir. Diğer bir deyişle örgütlerin yaşamı, bireylere bağlı değildir (Kıran, 2007: 49). "Faaliyetin sürekliliği" terimi, ana tüzükte aksi öngörülmedikçe, şirketin belirli bir süre olmaksızın faaliyetlerine devam etmesi anlamına gelir. Dolayısıyla bir şirketin hayatı, sahiplerinin veya hissedarlarının hayatıyla sınırlı değildir (Erdoğan, 2014: 8).

Hiçbir şirket belli bir süre faaliyet gösterecek düşüncesiyle kurulmaz. Şirket, hayatını sınırsız kabul eder ve bu doğrultuda hareket eder. Süreklilik kavramının anlamı burada devreye girmektedir (Sürmen, 2006: 23). Operasyonel sürekliliği sağlamak için insanlardan bağımsız davranma yeteneğine sahip olmalı ve hem faaliyetlerinde hem de aldığı kararlarda, değişikliklerin farkında olmalıdır.

Örgütler, tıpkı canlı organizmalar gibi doğmakta, büyümekte ve ölmektedirler. Dolayısıyla örgütlerin var olabilmeleri için sürekli bir büyüme eğilimi içinde olmaları gerekmektedir. Ama bu sadece bir trend olmamalıdır. Büyüme talebine ve isteğine sahip olan kuruluşlar, değişen koşullara ayak uydurmak, konumlarını iyileştirmek, güçlendirmek ve paydaşlarının beklentilerine göre kendilerini geliştirmek zorundadır. Örgütler varlıklarının devamlılığını ancak böyle sağlayabilir (Ak, 2010: 85).

1.6.3. Bireysel-Örgütsel Amaç Uyum

Kuruluşlar gibi insanların da hedefleri vardır. Kurumsallaşmayı isteyen şirketler kendi hedefleri kadar, çalışanlarının hedeflerini de önemsemelidir. Bireysel ve örgütsel hedefler arasındaki uyum, bu aşamada önemlidir. Böyle uyumun oluşabilmesi için, bireyin örgütünün amaçlarını anlaması ve bunları kendi hedefleriyle özdeşleştirmesi gerekir (Dursun, 2004: 16). Bunun yanında şirket hedeflerini gerçekleştiren profildeki kişilerin seçimi, performans değerlendirmeleri, ücret yönetimiyle kariyer planlaması gibi uygulamalar, personel seçiminde adaptasyon aşamasını hızlandırmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1998: 296). Kişisel ve kurumsal adaptasyonun sağlandığı şirketlerde çalışanların başarılı olduğu ifade edilmiştir (Tom, 1991'den akt. Yücel ve Çetinkaya, 2016: 18). Şirket, bireysel organizasyonların hedeflerinin uyumunu sağlamak için kurumsallaşma

sürecindeyken; bireysel ve örgütsel amaçların birlikte tanımlandığı ve bu hedefe ulaşılıp ulaşılmadığının birlikte değerlendirildiği bir yapının oluşturulması gerekir (Okur, 2003: 18). Yukarıdaki açıklamalarda da görüldüğü gibi, bireysel-örgütsel hedeflerin uyumunun sağlanması, kurumsallaşma yolundaki şirketler için önemli faydalar sağlamaktadır.

1.6.4. Tüzel Kişilik (Resmîlik) Kazanma

Max Weber'e, kurumsallaşma ve tüzel bir kişilik oluşturmak için, meşru bir yapının varlığına gereksinim duyulacağını savunmuştur. Bu örgütün, meşru olan bir düzen içerisinde idare edilmesi, bu örgütü geçerliliğini mümkün kılacaktır (Weber, 1978: 31). Bu kavram, kurumun, sosyal yapı içerisinde, faaliyetlerini sürdürebilme yetisi, izni olarak ortaya konmaktadır (Sethi, 1977).

Şirketler faaliyetlerini sürdürmek için yasal değişikliklere uymak zorundadır; direktiflere, tüzüklere, yönetmeliklere, kanunlara ve anayasaya uyarak altyapılarını içerisinde bulundukları hukuk sistemine uygun oluşturmaları gerekir (Karpuzoğlu, 2001: 78; Okur, 2003: 16). Böylelikle kurumsallaşmaya başlayan firmalar, geçmişin kural ve uygulamalarını resmîleştirilmişlerdir (Ozankaya, 1991: 186).

Yasallığın kazanılmasıyla birlikte getirilen meşruiyet statüsünün de toplum tarafından güvence altına alınması gerekmektedir. Örgütün toplumu kucaklaması çok önemlidir. Örgütü çevreleyen değer ve normlarla uyumlu olmalıdır. Dolayısıyla örgütlerin toplum ve hukuk tarafından belirlenen şartları sağlamasıyla kurumsallaşma süreci başlamaktadır. Örgütsel meşruiyet, kurumsallaşmanın ilk adımı ve önemli unsurudur (Karpuzoğlu, 2004: 95-96).

Resmî uygulamalarla normlar, yoruma açık olmayacak ve herkes tarafından kolayca anlaşılabilir şekilde hazırlanmalıdır. Bu, kural ve politikaları takip etmeyi kolaylaştırır (Dursun, 2004: 15).

Mevzuat veya yasa çıkarma, yasaları uygulamak ve aynı zamanda idari gereklilikleri karşılamak için kuruluşlar oluşturma'nın ilk adımıdır. Burada yasallık da meşruiyet ve kuruluşlar için temel bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. Kuruluşlar, doğru olduklarını göstermek için yapılarını ve uygulamalarını özel olarak meşrulaştırırlar.

Meşrulaştırma, kuruluşun bulunduğu yerin idari ve yasal düzenlemelerine uygun olarak yapılır (Şengün, 2011: 22; Türk, 2007: 52).

1.7. Kurumsallaşma Düzeyi

Örgüt yapılarının ve iş becerilerinin gelişimi; mevcut durumun değerlendirilmesi, geri bildirim verilmesi ve çevresel koşullara uyum sağlanması ile başlamaktadır (Levinthal ve Myatt, 1994: 5-62). Bu uyumun düzeyi, şirketin kurumsallaşma düzeyiyle doğru orantılı olarak artmakta ya da azalmaktadır. Kurumsallaşma derecesi yüksek şirketler, eylem ve kararlarında kişisel inanç ve değerlere yer vermezler (Bilgin, 2007: 28).

Literatür araştırmalarında, kurumsallaşma düzeyleri farklı adlar ve aşamalar altında tasnif edilmiştir. Tolbert ve Zucker (1996), kurumsallaşma düzeyini üç aşama ile düzenlemişlerdir. Bunlar, ön kurumsallaşma, yarı kurumsallaşma ve tam kurumsallaşmadır (Tolbert ve Zucker, 1996). Barley ve Tolbert (1997) kurumsallaşma düzeyini dört kısımda değerlendirmiştir. Birincisi, özel alanlarda kullanılan yönetsel ilkelerin kodifikasyonu içindir. İkincisi düzenlemedir. Üçüncü adım, tekrarlama ve gözden geçirmedir. Dördüncüsü ise modellenen faaliyetlerin nesnel hale gelmesi ve faaliyetler arasında etkileşimlerin oluşmasıdır. (Barley ve Tolbert, 1997: 103).

Atila ve Küskü (2006), çalışmasında kurumsallaşma düzeyini, “kurumsal değil, kurumsallaşma yolunda ilerlemekte, kurumsal ve yüksek derecede kurumsal” olarak sınıflandırmıştır. Özen (2007), çalışmasında kurumsallaşma düzeylerini; ön kurumlaşma evresi, yarım kurumsallaşma evresi ve tam kurumsallaşma evresi olmak üzere üç farklı isimde sınıflandırılır (Özen, 2007: 300). Tavşancı (2009), tüm bu çalışmalardan çıkarımlar yaparak, kurumsallaşma düzeyi kavramını kapsamlı haliyle, beş aşamada incelemiştir.

1.7.1. Kurumsal Olmama

Bu aşama, kurumsallığın söz edilemeyeceği durumlardır. Şirketlerin faaliyetlerine ilk başladıkları zamanlar örnek verilir. Jepperson (1991), birinci basamağın uzun sürmediğini iddia etmiştir. Nedeniyse, şirketlerin bir süre sonra, ister istemez kurumsallaşmasıdır (Jepperson, 1991: 15). Kurum kültürünün oluşmasının yanı sıra

zamanla toplumsal değer ve kurallara da uyulursa diğer basamak olan kurumsallaşma süreci başlar (Tavşancı, 2009: 16).

1.7.2 Ön Kurumsallaşma

Bu, kurumsallığın belirtilerin ortaya çıkmaya başladığı bölümdür. Burada yönetimin yargı ile değerleri, örgüt kültürü, kurum stratejileri ve standartları şekillenmeye başlar. Fakat, tüm bunlar hâlâ net olmamakla birlikte, zayıftır. İdari faaliyetler etkin olarak yürütülememektedir. Ek olarak, örneğin mesleki beceriler, sosyal açıdan sorumlu faaliyetler ve ilgi gruplarının bilgilerinde önemli boşluklar vardır. Özellikle faaliyete yeni başlayan şirketlerde, şirketler büyüdükçe ve iş ve ticaretin karmaşıklığı arttıkça organizasyon içinde iletişim ve koordinasyon eksikliği gözlemlenebilmektedir (Tavşancı, 2009: 16).

1.7.3. Yarı Kurumsallaşma

Orta düzeyde kurumsallaşmayı anlatan bu basamakta faaliyeti oluşturan değer ve kuralların hayata geçirildiği ve gerekirse revizyonların yapıldığı görülmektedir. Gayriresmî bir organizasyon yapısından resmî bir organizasyon yapısına kademeli bir geçiş olmuştur. Şirketin verimliliğini ve etkinliğini artırmak için sorumluluk ve yetkilerin, prosedürlerin, kuralların ve ortak organizasyonel değerlerin tartışıldığı ve uygulamanın denendiği bölümdür (Tavşancı, 2009: 17).

1.7.4. Kurumsallaşma

Reel anlamda kurumsallık kavramından bahsedebileceğimiz aşama burasıdır. Bu aşamaya gelen firmaların kurumsallık ilkelerini uygulayabildikleri, formel organizasyon yapısı ile örgüt kültürü oluşturdıkları ifade edilebilir. Fakat profesyonellik ve kültürel güç açısından gidilecek çok yol vardır. Örneğin, girişimcilerin söz hakkını koruma mücadelesi, şirketlerin ortaklık yapısındaki değişiklikler, şirketlerin ve dolayısıyla organizasyon yapısının büyümesi ve üst yönetime yeni nesillerin gelmesidir (Tavşancı, 2009: 17).

1.7.5. Tam Kurumsallaşma

Örgüt kültürünün tanımlanmış bir yapıya dönüştüğü aşamadır. Burada şirketlerin özellikleri birim olarak sıralanırsa:

- Şirket faaliyetleri; vizyon, misyon, amaç ve hedefler ve kurallar gözetilerek, prosedürlerle yürütülür,
- Faaliyetler profesyonelce gerçekleştirilir,
- Şirket iç ve dış çevresinde meşruiyet yüksektir, yönetim ilkelerine titizlikle uyulur,
- Şirket sahip, hissedar ve yönetim değişikliği gibi büyük sorunlardan etkilenmez ve yapısı kişilerden bağımsızdır (Tavşancı, 2009: 17-18).

1.8. Kurumsallaşma Teorileri

Literatürde kurumsallaşma terimi eski ve yeni teoriler olmak üzere iki bölüme ayrılır. Max Weber'in bürokratik çalışmalarının İngilizceye çevrilmesi, 19. yüzyılda başlayan teorik çalışmaların odak noktası olmuş ve Max Weber, sonraki yıllarda gelen araştırmacılara ilham vermiştir (Ülkem, 2020: 5). “Merton, Bürokratik Yapı ve Kişilik” adlı kitabında şirketlerin resmî kurallara sahip olması gerektiğini ve bu resmî kuralların eski yöntemlerle oluşturulması gerektiğini belirtmiştir (Akkuş, 2020:34-35).

Selznick'in İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda, siyasi kurumlar ve resmî kamu kuruluşları üzerine yaptığı araştırma, kurumsallaşmaya yönelik en etkili yaklaşımlardan biri olan eski kurumsal yaklaşımın ortaya çıkmasına katkıda bulundu. Philip Selznick “Doğal sistem modeli”nin sahibidir. Doğal Sistem Modeli, “Örgütlerin hayatta kalması en değerli şey” olduğunu savunmaktadır. Selznick'e göre kurumsallaşma, kurumsal karakter oluşturma aşamasıdır (Osho, Abasi, Ekweli, 2017:447). Selznick'e (1996:271) göre kurumsallaşma “istikrarsız, gevşek bir şekilde organize edilmiş veya dar teknik faaliyetlerden düzenli, istikrarlı, sosyal olarak bütünleşen kalıpların ortaya çıkması” şeklinde açıklamıştır.

Tolbert ve Zucker (1994) kurumsal teorinin altında yatanın, yapısalcılık olduğunu belirtmiştir. Bu düşünceyi desteklemek için Pfeiffer (1982), “kurumsallaşma teorisi”nin geliştirilmiş olduğu ilk bağlamlarından birinin örgütsel yapı çalışması olmasına dikkat çeker. Tolbert ve Zucker (1994), bu teorinin çeşitli alanlarda faaliyetlerine devam eden kurumların yapısal anlamda benzerliklerinin nedeni sorusuyla başladığını öne sürerler (Osho ve diğ., 2017:448).

Kurumsal teori, 1991’de DiMaggio ve Powell “Örgütsel Analizde Yeni Kurumsallık Yaklaşımı” araştırmasıyla popülerlik kazandı. Teori, örgütün çevresine olan uyumuna odaklanmaktadır (Başköy, 2020: 17). DiMaggio ve Powell (1983) kurumsallaşmanın çevre uyumu ile ilişkili olduğunu belirtirler. Bunun yanında başarı sahibi kurumların model alınmasının belirsizlik sorununu aşmak için olduğunu savunurlar. Kurumsallaşma, meşruluk ve tutarlılık sağlayabilmek adına çevreye duyarlı ve mana sahibi davranışların geliştirilip gençlere aktarılması ile sağlanır. Meyer ve Rowan (1977) da kurumsallaşmanın çevreyle aynı değerlerin geliştirilmesi yoluyla gerçekleştiğini varsayar. Bu araştırmacılar, kurumsallaşmadaki amacı meşruiyet kazanma, kaynakları artırma ve örgütlerin bekasını sağlama olarak sıralamışlardır (Osho ve diğ., 2017:447).

1.8.1. Merton’un Kurumsallık Yaklaşımı

Merton 1940’lı yıllarda incelemiş olduğu kurumsallık yaklaşımında, kurumların temel özelliklerinden, sosyal değişim dinamiğine yoğunlaşmıştır. İşlevsel yaklaşım üzerinden, iki temel nitelik üzerinde durmuştur. Merton, araştırmasında “deneysel testler” ve organizasyonların “fonksiyonel mantık” konusundaki fikirlerini “Fonksiyon Teorisi”nde birleştirmiştir. Teoriye bakıldığında, örgütlerde iki özellik görülebilir:

Birinci özellik, örgütlerin yapılarında farklı unsurların bulunması; ikinci özellik ise yapının işlevsel olmayan sonuçları arasında uygun bir durum yaratılması gerektiğidir. Bu durumların ortaya çıkışı iki argümana dayanmaktadır: Birinci argüman, organizasyonun unsurların tümünün arasında koordinasyonun varlığı,

İkinci argüman ise sosyal sistemin işlevsel yapısı için faydalı unsurların var olmasıdır. Fakat tüm bu argümanlara karşın, yapılar yaşamını devam ettiremeyebilir. Bu noktada, Merton, yapısal birtakım geliştirmeler ile daha fazla fonksiyonel yapılar oluşturarak, fonksiyonelleşmenin sağlanabileceğini ortaya sürmüştür (Tolbert; Zucker 1994-95, 3-4)

Merton’ın yaklaşımına göre, kurumlar farklı bölümlerden ibarettir. Değişim bu noktada, fonksiyonel düzenlemeler ile ortaya çıkmaktadır (Ataman 2001, 197-198).

Kurumsallaşmayı, inceleyen öncülerden biri olan Robert Merton, (Direk, 2019: 8) çalışmaları sırasında eleştirilse de, ilerleyen senelerde Selznick kendisinden etkilenmiştir (Yiğitcan, 2001 :91).

1.8.2. Zucker'in Kurumsallık Yaklaşımı

Zucker (1977), kurumsallaşma süreç ve özellik değişkenliğini aktarmıştır. Bireysel aktörlerin sosyal anlamda gerçek olarak tanımlandığı ve etkinliğin herhangi bir aşamasında, etkinliğin anlamının bu toplumsal gerçekliğin belirli bir parçası olarak tanımlanabildiği bir süreçtir. Bu nedenle kurumsal kimlik sahibi faaliyetler, objektif olarak değerlendirilmelidir. Zucker (1983), kurumsallaşma görüşünün kurumsal bir biçime veya daha inandırıcı bir ifadeyle “modern toplumun önde gelen kurumsal biçimine” dönüştüğünü öne sürdü. Zucker'in çalışmalarında kurumsallaşma süreci vurgusu baskındır. Fakat kurumsallaşmada esas nokta olarak, belli bir anlam ve ortaklık çerçevesinde uygun olanın keşfi yatmaktadır. Zucker'in teorisinde bir örgütsel davranış modeli üzerinde durmuştur. Bunun benimsenmesi ya da uyarlanmasının ardındaki sürecin mantığı veya doğası, kapsamını oluşturmaktadır (Scott, 1987:496-497).

Zucker'e göre örgütlerin kurumsallaşma teorisi üzerine yapılan araştırmalar oldukça fazla ve karmaşıktır. Bu teorik kafa karışıklığının ve farklılığın temelinde iki ayrı fikir yatmaktadır. Bir kurum olarak çevreyi ele alan bir kısım var, bir de kurum olarak örgütleri alan bir kısım var. Zucker'e göre, çevreyi bir kurum olarak ele alan bir teorisin temel işlevi, sosyal olguları örgütsel düzeyde tekrarlamak veya çoğaltmaktır. Örgütü bir kurum olarak gören inanca göre ise asıl görev, eski kültürel yapıları terk etmek ve örgüt düzeyinde yenilerini getirmektir (Sözbilen, 2012:13-14).

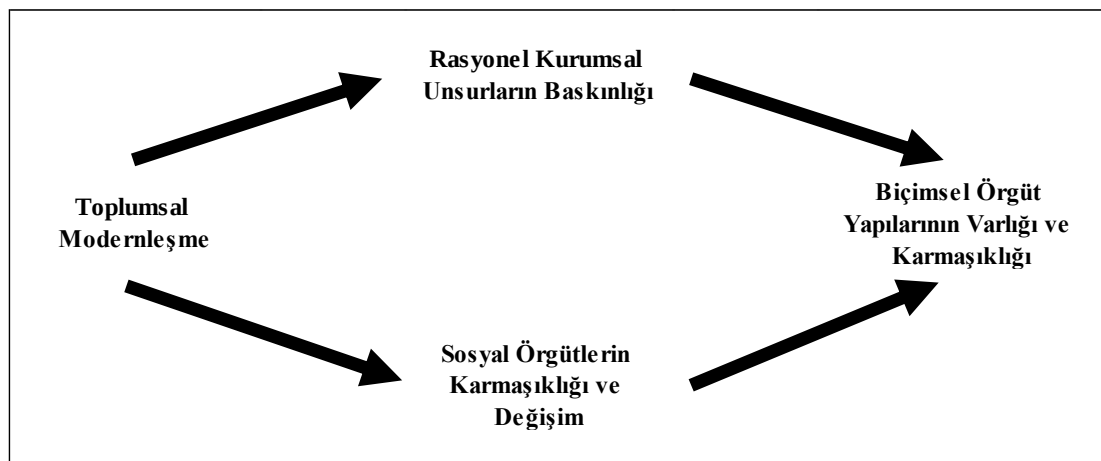
1.8.3. Meyer ve Rowan'ın Kurumsallık Yaklaşımı

Kurumsallaşma toplumsal süreçlerin, taahhütlerin veya gerçeklerin sosyal eylem veya düşüncede kural benzeri, statü kazandığı süreçleri içerir. Organizasyonun resmî yapısıyla, fiili günlük iş faaliyetlerinin arasında keskin ayrım yapılmalıdır. Resmî bir yapı, öncelikle organizasyonun genel vizyonunu gösteren ofisler, departmanlar ve programlar gibi unsurların bir listesini oluşturmak için bir plan olarak görülür. Bu durumlar, faaliyetlerin hangi amaçlarla ve nasıl birleştirilmesi gerektiğine dair sağlam teori oluşturan net politika ve hedeflerle bağlantılıdır. Modern bürokratik bir

organizasyonun temeli, yapısal unsurlarının ve onları birbirlerini bağlayan hedeflerin rasyonelliğinde ve kişiliğizliğinde yatar (Meyer ve Rowan, 1977:341-342).

Zucker'in kurumsallaşma anlayışından ayrılan Meyer ve Rowan, kültürel unsurların "normatif inançlar, sembolik ve bilinçli sistemler"ın ehemmiyetine vurgu yapmıştır (Apaydın, 2009: 4-5). Meyer ve Rowan, örgütlerin biçimsel ve kültürel unsurları için "mit" kavramını ortaya attılar. Örgüt yapılarının sadece ölçülü ve rasyonel yapılardan değil birbiriyle uyumlu değer sistemlerinden oluştuğu ileri sürülmektedir (Yiğitcan, 2014: 93). Ancak Meyer ve Rowan'a göre rasyonel teorisyenlerin etkisi ağır bastığı için çeşitli organizasyon yapıları ortaya çıktı. Bu teorik kurallar çok komplekstir ve sofistike yapıları, örgütlerin giderek daha karmaşık hale gelen unsurları, genelleştirilebilir sosyal hesapları, çağdaş yönetim yöntemleri vb. öğelerle alakalıdır. Meyer ve Rowan, "örgütsel mitler"ın aynı zamanda teorik kurallar işlevi gördüğünü ve örgütleri formaliteye yönlendirdiğini ifade etmektedirler (Sözbilen, 2012: 14-15).

Belirtilen bu görüşler "Hâkim Organizasyon Teorisi" ile birleştirildiğinde modern toplumlarda rasyonelleştirilmiş bürokrasilere çok sık rastlanılmasını iki sebeple açıklar. İlki, baskın kuramların da dediği gibi, toplum çağdaşlaştıkça ilişki ağları daha komplike duruma gelmektedir. Diğer, çağdaş toplumlar, arzulanan hedeflere ulaşmak için çeşitli biçimsel yapıları, rasyonel araçlar olarak sunan kurumsal kurallarla doludur. Aşağıda verilen şekil, iki kuram dizisi hakkındadır (Meyer ve Rowan, 1977:345-346).



Şekil 1.1: Örgütsel Yapının Karmaşıklığı ve Kurumsal Kaynakları

Kaynak: (Meyer ve Rowan, 1977).

Rasyonelleştirilmiş biçimsel yapıların iki bağlam kapsamında ortaya çıktığı görülür. Birincisi, yerel ilişki ağlarının faaliyetleri, talepleri koordine eden ve yönlendiren yapıların oluşumunu teşvik etmektedir. Bu tarz yapılar, kurumların verimliliğini artırır ve onlara az verimli rakipler karşısında rekabet avantajı sağlar. İkinci olarak toplumsal ilişkilerin karşılıklı münasebetleri, halkın kolektif örgütlenmesi ile kurumsal elitlerin yönetimi, kurumsallaşmış bağlam oluşturur (Meyer ve Rowan, 1977:353).

1.8.4. Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı

Örgütler için “kurumsal teori”nin en eski, etkin uyarlamalarından biri, sosyoloji ve hukuk profesörü Philip Selznick ve öğrencileri ile ilişkilidir. Kendi kurumsal teori modelini oluşturan Selznick, örgütsel yapıyı dış çevrenin etkilerine ve kısıtlamalarına ve aktörlerin özelliklerine ve sorumluluklarına yanıt olarak tasarlanmış, uyarlanabilir araç şeklinde değerlendirmiştir. Selznick, kurumsalcılığı açıkça “zaman içinde bir organizasyonun başına gelen” bir “süreç” olarak görmüştür. Kurumsallaşmanın kapsamının organizasyondan organizasyona değiştiğini kaydetmiş, belirgin hedef ile uzmanlaşmış ve teknik faaliyetlere sahip olanların olmayanlara göre kurumsallaşma olasılığı daha düşük olarak görmüştür (Scott, 1987:493- 494).

Selznick (1996), “Institutionalism Old and New” isimli araştırmasında kurumsallaşmayı; kaygan zemini olmayan, kararlı, sistemli, çevresiyle bütünleşmiş biçimsel yapılar olarak ifade eder. Bu nedenle Selznick’e göre, kurumsallaşma, kurumların çevreleriyle uyum içinde olmalarının yolunu açan bir gereçtir. Ayrıca kurumsallaşma örgütsel erdemler yaratılarak sağlanabilir demektir. Kurumsallaşmış şirketler, meşruiyetini gerçekleştirmiş ve diğer şirketlere göre dengeli düzen oluşturmuş şirketlerdir. Selznick tarafından ortaya konan bu fikir, kendinden sonra gelen, kurumsallaşma üzerine çalışan diğerlerinin temellerini atmıştır. Kurumsallaşma ile uğraşan çoğu yazar, bu görüşte hemfikir olmuşlardır (Sözbilen, 2012:13).

1.8.5. Friedland ve Alford'un Kurumsallık Yaklaşımı

Friedland ve Alford, inanç yapılarının farklılıklarına odaklanırlar. Toplumdaki kurum ya da kişiler çıkarlarına zarar gelmemesi adına farklı sosyal terimlere, farklı anlamlar yükleyebilmektedir. Friedland ve Alford, çeşitli organizasyonların birbiri

ile uyumlu olmayabileceğini, dolayısıyla herhangi bir davranış için bir inancın geçerliliği konusunda net bir anlaşma sağlanamayabileceğini savunuyorlar. Sonuç olarak örgütler, kendi çıkarlarının peşinden gitmektedirler (Sözbilen, 2012: 17). Ancak örneğin güven ve stratejik ortaklık çalışmalarının sonuçlarına bakarsanız bu yaklaşım şirketlerde sorunlar olduğunu göstermektedir. Çalışmalar sonucunda, şirketlerin güçlü ve kalıcı ilişkiler kurarak güçlerini artırdıkları, güven duygusunun olumlu ilişkilerin kaynağını ortaya koyduğu vurgulanmaktadır (Apaydın, 2009:5).

Çalışmalara göre, örgütlerin süreç içerisinde, dayanıklı ve uzun süreli bağlantılar ile kuvvetlendiklerini, bu sağlam ve güvenilir ilişki için ise karşılıklı, itimat duygusunun mevcut bulunmasının gerekliliğini göstermektedir (Ruerkert ve diğ., 1985:13-5). Friedland ve Alford'a göre, kurumlar, örgütler bağlantılar sistemi ile adlandırılabilir olan örgütsel alana adapte olmanın yanında, bu sisteme farklı ilaveler gerçekleştirerek, değer oluşturulmasına destekte bulunurlar ve sonuç olarak, kurumsal ortamın tasarımında katkı sağlayıcı, tesirli olurlar (Scott, 1987:493-511).

1.8.6. DiMaggio ve Powell'ın Kurumsallık Yaklaşımı

“Yeni kurumsalcılık” bu bağlamında DiMaggio ve Powell, “yasal düzenlemeler olarak, iş ortamını oluşturan tüm bünyelerin, örgüt yapılarının, oluşturulan stratejilerin, benzer kuruluşlardaki faaliyetlerin ve iş uygulamalarının normatif etkilerinin birbirlerine” benzediğini ifade etmeye çalışmaktadırlar. Aynı zamanda kurumların çevreye uyumunun, kurumlara olumlu sonuçlar verdiğini fark etmişlerdir. (Çetin Tur, 2019:7). DiMaggio ve Powell'in “örgütsel alan” ile “eşbiçimlilik” kavramları burada önemlidir. “Kurumsal eş biçimli” değişimlerin meydana geldiği, kendi öncüllerine sahip olan 3 sistem kapsamında “zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimlilik” kavramları ile ifade edilmektedir:

1. Siyasal etkilerle meşruluk sorunlarından kaynaklı “zorlayıcı eşbiçimlilik”,
2. Belirsizliğe karşı klasik reaksiyonlardan kaynaklı “mimetik izomorfizm”,
3. Profesyonelleşmeyle bağlantılı “normatif eşbiçimlilik” (DiMaggio ve Powell, 1983:150).

DiMaggio ve Powell, kurumsallaşma süreçlerini bir uyum aracı şeklinde görmüşlerdir. Çevresel durumlar ile karşılaşan şirketler, sosyal baskılar ve beklentiler

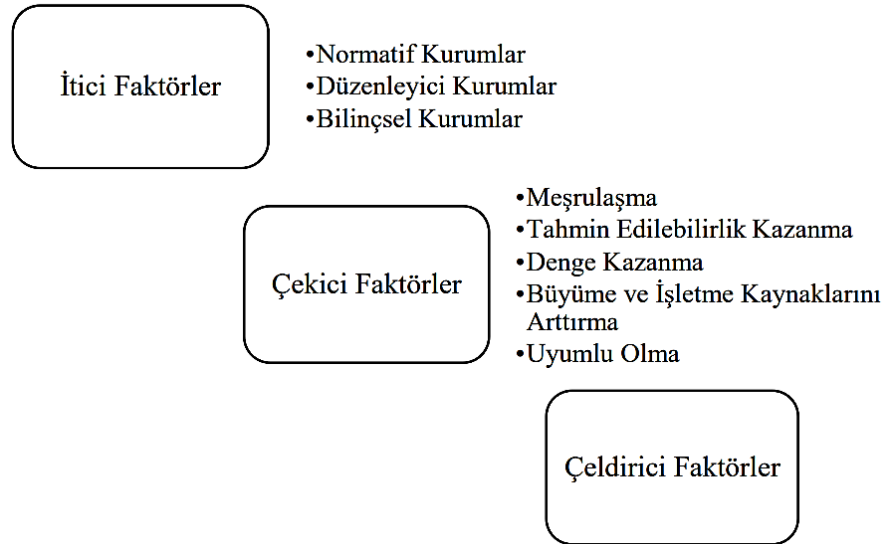
tarafından “izomorflar” (eşbiçimleşme) olarak birbirlerine benzemeye zorlanırlar. Hukuki statü arayan ve sürekliliğini sağlamaya çalışan bir şirketin bunu, kendi işinde başarılı olmuş, lokasyonundaki işletmelerin davranış kalıplarını benimseyerek yapabileceği tespit edilmiştir (Tokyüz, 2019:6).

1.9.Kurumsallaşmaya Giden Yol: İtici-Çekici-Çeldirici Faktörler

Kurumsallaşma, kurumların oluşum süreçlerinde tanımlanan hedefleri doğrultusunda, birtakım ilke ve değerlerin içinde olduğu modelle yönetilmesidir. Bununla birlikte şirketin sahip olduğu değer ve misyonlarını, dış dünyada oluşan değişim süreçlerine ayak uydurabilmek için revize etmesi manasını da taşımaktadır (Karavardar, 2011:160-161). Günümüzde kurumlar belli bir üretim düzeni olarak görülmenin dışında, kültürel ve sosyal düzene de sahiptir. Dolayısı ile kurumun karar alım kademelerinin analizinde tek bir parametre değerlendirmesine başvurulması, sağlıklı olmayacaktır. Örgüt içi davranışlara bakmanın yanında davranışların altında yatan nedenler de irdelenmelidir (Johnston, 2013:15). Bu felsefe çerçevesinde “Kurumsal teori” ve “kaynak bağımlılığı teorisi” kuramları, örgütlerin neden belli kural ve normlara göre davrandıklarının incelemesini yapmaktadırlar. “Kurumsal teori” normlar, yaptırım ve prensipler çerçevesinden ele alır. “Kaynak bağımlılığı teorisi”, kaynak olarak çevrenin etkinliği üzerinde durmuş ve kurumun dışa bağımlı olduğunu belirtirken yönetim kademesinin kararlarının etkisini ön plana alır. Bu kuramlara bakıldığında çalışma ve inceleme alanları farklıdır. Fakat ikisinin de kurum yapılanmaları açısından önemli olduğunu iddia eden araştırmalar bulunmaktadır (Greening ve Gray, 1994:469).

Kurumların, etraflarında bulunan farklı işletmelerle çalışmalarında, kurumsal etkenler sayesinde uyum oluşur. Bu ilişkiyi belirleyen; kilit tedarikçileri, kamu kuruluşları, hizmeti alanlar ile paralel üretimle hizmeti veren farklı kurumlardır (Boons ve Strannegard, 2000:9). İşletmelerin çevrenin “normatif, düzenleyici ve bilinçsel” beklentileri ve hatta zorlamaları nedeni ile eğilimleri, yapıları ve süreçleri bir etkilenme ile karşı karşıya kalmaktadır. DiMaggio ve Powell bu şirketleri baskıcı, “normatif ve taklit etme baskıları” ile ifade etmişlerdir (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989:455; Li ve Ding, 2013:508; Johnston, 2013:10). Ayrıca çevresel faktörlerin dışında, iç yapının zorlamaları da kurumsallaşma sürecinde etkili olabilmektedir.

Kurumun ilerlemesi, gereksinimlerinin tedarik edilmesi ve hedeflerini elde edebilmesi amaçlı etkenler şunlardır: Meşruiyet, uyumluluk, tahmin edilebilir olma, gelişme ve kurum kaynaklarını çoğaltma, denge sağlama (Apaydın, 2009:6). Aşağıdaki şemada görüldüğü üzere, kurumlar değişik sebeplerden kaynaklı kurumsallaşma yoluna giderler. Çalışma yaptıkları sahanın hem dışsal iletişimleri veya dolaylı yoldan ulaşan tesirleri hem de kurumun oluşuma kaynaklık eden amaçlarına yaklaşmasında, destek olacağı düşüncesi ile yönetsel yapı, kurumsallaşma yoluna gitmektedirler. Tabii ki kurumsallaşma süreci önüne çıkan bazı zorluk ve engellerle karşılaşmaktadır. Bu araştırmanın iki kapsamı bulunmaktadır. Birincisi, işletmeleri kurumsallaşma yoluna iten ve bunun faydalı olduğunu düşündüren; ikincisi ise yine bu süreçte engel yaratan etkenlerin değerlendirmeye alınmasıdır. Şekilde bulunan “İtici faktörler”, kurumun çalışma sahasında olan çevresel şartlara mecburi uyumdur. “Çekici faktörler”, kurumun belirlenmiş hedeflerine ulaşma, meşruluk ile rekabette kalabilme ve şirket yaşamının devamını sağlamak adına dayandıkları içsel güdülerdir. “Çelirici faktörler” içinde iki etken vardır. İlki kurumların kültürel yapılanmalarından kaynaklı faktörlerdir. İkincisi ise globalleşme ile ortaya çıkan ve zaman içinde örgütte oluşan ve tolere edilemeyen değişimlerdir. Bu etkenlerin olumsuz tesiri, kurumsallaşmayı engellemeleri ve çözmeleri gereken bir sorun olarak ortaya çıkmasıdır.



Şekil 1.2: Kurumsallaşma Süreci

Kaynak: (Apaydın, 2009).

1.9.1.İtici Faktörler

Kurumlar, çevreye adaptasyon sağlama ve tanınma hedefinde, birtakım taleplere cevap vermekle yükümlüdürler. Belirli sistemleri tetikleyen ve yaptırımları ile değişimi sağlayan örgütler (bkz. Tablo 1.1) “itici” faktörlerdir ve şablonda tüm detayları ile mevcuttur.

Tablo 1.1: Kurumsal Çerçeve

Kurumlar	Süreç	Meşruluk Kaynağı	Mekanizma
Normatif	Geçerli Kılma: Normatif kurumlarla belirli düzeyde ilişki kurmak ve sosyal olarak kabul edilebilir davranışlar oluşturmak	Prosedürel	Yetki verme, edinme
Düzenleyici	Düzenleme: Denge, düzen kavramları ile toplumların devamlılığını sağlamak, sosyal zenginlik	Pragmatik	Yaptırım, teşvikler
Bilinçsel	Alışkanlık Edinme: Tekrar edilerek zamanla oluşan belirli eylemler	Bilinçsel	Devre dışı bırakma, zihinde iz bırakma

Kaynak: (Grewall ve Dharwadkar, 2002:84; Apaydın, 2007:21).

Düzenleyici Kurumlar: Bu örgütler, siyasi zorlama ile kurumların meşruiyet kazanma arzusunun sonucudur (Li ve Ding, 2013:509). Devletin ve örgütlerinin belirlediği normlarla çalışmaya veya etkinliklere yapılan müdahale, kurumun yararına olması için, yapısal değişim ve gelişiminin harekete geçirilmesinde ana husustur (Johnston, 2013:33). Kurumlar, normlar çerçevesinde yapılan düzenlemeler sonucunda tanınma isteği, meşruiyet stresi, direkt ya da endirekt zorlamalar ile karşılaşmayı önlemek için farklı eylemler çerçevesinde düzenleyici kurumların isteklerini karşılamaktadırlar (Apaydın, 2009:6). Çin örneğinde, ekonomisi gelişim sürecinde olan bu ülkenin ekonomik çalışmaları devlet gözetimindedir. Devletin ekonomi üzerinde olan bu yetkinliği, kaynak elde etmenin yolunu açmaktadır. Dolayısı ile kurumlar, ekonomik faaliyetlerinin daha rahat ilerleyebilmesine gerekli olan kaynak ihtiyaçları noktasında, kamu örgütlerinin koydukları norm ve faaliyetlere uygun davranmayı tercih ederler. Gelişim süreci içinde olan ülke yönetimleri, daha çok uluslararası alanda ülkenin kendi kurumlarını, bazı kural ve ilkeler noktasında güdülemektedirler. Dolayısı ile kurumlar gündemlerine, ülkenin talebi doğrultusunda uluslararası sahalardaki girişimleri almaktadırlar. Dünya genelinde, gelişmekte olan ve gelişmiş ülkeler, ulusal işletmelerini uluslararası

sahaya doğru güdüler ve şirketler de bu güdülenme ile hareket ederler (Li ve Ding, 2013:510). Bunun yanında, yalnızca devlet dışında başka kurumların da baskı ve engelleri sebebiyle bazı benzer eylemlere yönelmek durumunda kalmaktadırlar. Dolayısı ile zorlayıcı etkenlerin bir diğer yüzü de güç savaşlarıdır ve kendini bu şekilde ortaya koymaktadır (Washington ve Peterson, 2011:3-4).

Normatif Kurumlar: Normatif zorlamalar, örgütleri kurumsallaşma sürecine sokan bir diğer dışsal ve itici faktördür. Kurumlar meşruiyet sahibi olmak adına, çevrenin belirlediği kurallara bağlılıklarından dolayı, çalışma ve yapılarının kontrolü bu kuralların etrafında olmasını kabul ederler. Dolayısı ile kabul ettikleri bu çerçevenin dışına çıkmanın sonucu olan toplumsal ve profesyonel baskılar, kabul edilmektedirler. “Ticaret odaları, mesleki kuruluşlar, profesyonel kurumlar” vb. üst örgütler; üst “normatif baskıları” kullanan ve kurum bünyesine tesir eden faktörlerdir. Normatif kurumlar, örgütün dış çevre iletişiminin sağlıklı ilerlemesi ve bağlantılarının sağlamlığı için değerlidir (Johnston, 2011:40-42; Apaydın, 2009:7). Ayrıca bir diğer önemli nokta, aynı çevre içinde benzer normlara göre değişim sağlayan örgüt artışıyla varlıklarını daha çok hissettirecekleridir. Kurallara adaptasyon çabası, başka kurumların eylem değişikliğini yaratacaktır (Li ve Ding, 2013:511).

Bilinçsel Kurumlar: Başarı veya meşruiyeti yükseltmek için kurumların model alınması ile meydana gelmektedir (Li ve Ding, 2013:509). Diğer bir anlatımla, fark etmeden oluşan ve kültürel yapı ile beslenen desteklenmiş alışkanlıklardır (Hoffman, 1999:353). Alışkanlığı meydana getiren sebeplerden biri, sosyal yapının meydana geliş sürecinde tekrarlanan davranışlardır. Diğerleri ise psikolojik ekonomilerdir. Dolayısı ile bu sebeplerin yarattığı alışkanlıklar, bilinçseldir. Bunun yanında, insan iletişimi ile oluşan sosyal bağların ve eylemlerin doğruluğunun sorgulanmadan sahiplenilmesine neden olur (Apaydın, 2009:8). Genel olarak başarı sağlamış örgütler model alındığından, belirsizliğin meydana getirdiği baskı da engellenmiş olur. Kurumlar, başarı sağlayan organizasyonları örnek alıp paralel olaylar karşısında benzer davranışlarla yapı ve hareketlerinde ihtiyaç duyulan değişimi gerçekleştirirler. Şüpheli durumlarda başarılı kurumların model alınması kabul edilebilir ve yapılabilir sonuçları doğurur (Johnston, 2013:37). Dolayısı ile belirsizlik durumları, taklit etmede cesaret yaratır. Bilhassa, bilfiil gelişim içinde olan kurumların istediği ölçüde

anlaşılmasını sağlayacak olan, başka kurumların örnek alınmasıdır. Bu da kurumların devamlılığını sağlamak, düşünülenin altında zaman ve ekonomik harcama ile olacaktır (Fidan, 2017:7-8). Farklı bir boyuttan bakıldığında başarılı ve kabul görmüş olan kurumların model alınması, model alan kurumun prestijini artırmasını sağlayacaktır (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989:455). Kurumlar, sosyal boyutta meşruiyet sahibi olabilmek için etkin oldukları saha tarafından kabul görmek isterler. Risk alarak sıkıntı yaşamamak için farklı olmaktan ziyade diğer örgütlere paralel bir yapılanmayı tercih ederek riskten kaçarlar. 1990'lı yıllarda, ABD kurumların çalışan verimliliğini artırmayı hedeflemiştir. Bu aşamada, Japon devletinin kendini ispatladığı modeli alarak, entegre etmeyi tercih etmişlerdir (Fidan, 2017:7-8).

1.9.2. Çekici Faktörler

Kurumsallaşma, örgütlerin değişimleri anlamını taşıyorsa buna neden olan birçok motivasyon kaynağı mevcuttur. Kaynaklar, kurumun amacı olmasının yanında, kurumsallaşma arzusunu da baskılamakta ve buna yönlendirmektedir. Bu açıdan “çekici faktörler”dir (Örücü ve Kanbur, 2008).

Meşrulaşma: Meyer ve Scott (1983), meşruiyeti kurumun kültürel çevresiyle entegre olmasının yolunu açan bir unsur olarak tanımlamışlardır. Kurum varlığını açıklarken yerleşmiş kültürel özelliklere başvurmuşlardır. “Yeni kurumsalcılık” ifadesinin de kullanıldığı bu bakış açısında, kurumların formel yapılanmasında etken unsurlar, toplumda kurumsallaşarak yapılageliş kuralı haline gelir. Bu normların ne kadar etkin ya da yetkin olduğu üzerinde durulmadan, kurumlar tarafından kabulü istenir (Kalemci ve Tüzün, 2008:405). Dolayısı ile günümüz literatür bilgisi, rasyonel kurumların dış çevreden etkilendiğini ve yapılması gerekenin yapıldığını ifade eder. Yasal olmanın yolunu açan meşruluk, işletmelerin kurumsal çevreye adaptasyonunda birincil faktördür. Örgütlerin meşruluk kazanma isteklerinin altında varlıklarının devamını sağlama, kredibilitesini yükseltme ve kurumsal işlemlerin anlaşılabilirliğini sağlayacak yol olması bulunmaktadır. Dolayısı ile işletmenin toplumda değer görmesinin ve kabullenilmesinin önünde güven ve anlamlılık kriterleri bulunmaktadır (Güleş vd., 2013:238).

Kurumların meşruluk arzularının dayanağı, ekonomik ve sosyal sahadır. Kurumların çalışmalarının devamı; üretkenlik, kârlılık yanında ürünlerinin ve faaliyete ilişkin operasyonlarının içinde bulunan çevrenin etkili aktörleri tarafından kabul

edilmesine bağlıdır. Kurumların çalışmalarını büyük bir çevrenin parçası olarak yapmaları, davranışlarının dış çevre tarafından kabulünde önemli etkindir. Ayrıca meşruiyet kazanımı kurum çalışanlarının kuruma olan bağlılığını, desteğini arttırırken heyecanlarını da canlı tutar (Milne ve Patten, 2002:374).

Ekonomik unsurlarla birlikte, toplumsal ve siyasi etkenler de kurumların meşruluk kazanma isteklerinde sebeptir. Toplumsal ve siyasal sorunları anlamlandırmak, incelemek, bu sorunları çözmek motivasyonundan hareketle, meşruluk alma mücadelesinde oldukları belirtilmektedir (Greening ve Gray, 1994:467-475).

Meşru olan bir kurum, hedefe yönelik davranmalıdır. Kurumda biçimsel sistemlerle belli bir hedefe doğru çalışmalar yapılır. Dolayısı ile kurum kişiliğinin yapılandığının göstergesidir. Böylece, çalışmalarını yaptığı çevre tarafından kurum ve hedefleri anlaşılır olacak, olumlu yaklaşımları sağlayacaktır (Apaydın, 2007:33). Olumlu algının getirisi ise kaynak bulma, pazarlamada kurumların rekabet kalitesini arttıracaktır.

Literatürde meşruiyet hakkında farklı görüşler de bulunmaktadır. Bilhassa, kurumların ilk amaçları çerçevesinde, yaşamlarının devamının sağlanması veya tüm toplum tarafından kabul görmek gibi fikir ayrılıkları vardır. Örgüt kavramı yazınında meşruiyet, stratejik bir durumdur. Sosyal desteği onun için bir araçtır. Fakat kurumsalcı gelenek tarafından meşruiyet, kurumların zorunluluğudur (Kalemci ve Tüzün, 2008:405). “Stratejik meşruiyet yaklaşımı” meşruluğun hedefi ve hesaplanabilirliği ile ilgili fikir sunmuş olsa da özünde paydaşları, tedarikçilerine karşı bir araç olarak görmesinden yola çıkarak örgütler için ön şart kabul edileceği fikrini savunmuşlardır. En net sebebi ise kurumların çalışmalarını sürdürmeleri ve amaçlarını elde edebilmeleri için ilk yapılması gereken “tedarikçileri, paydaşları” tarafından kabullenilmelerini sağlamak, güven zemini yaratma gerekliliğidir. Dolayısı ile meşruluk kazanma, kurumların kurumsallaşma süreçlerinde önemli hamleler yapmaları, çalışmalarının güven içinde sürdürmeleri ve çevreyle olan ilişkilerini yönetebilmeleri için çok önemlidir (Kalemci ve Tüzün, 2008).

Tahmin Edilebilirlik Kazanma: Norm olarak kabul gören bir düşünce sayesinde, aynı ortamda olan işletmelerin birbirlerinin adımlarını tahmin etmelerine kolaylık sağlayacaktır. Atılacak adımın tahmin edilebilir olması, kurumların verecekleri

cevabın ya da alacakları aksiyonların hızını oluşturur. Dolayısı ile kurumlar bulundukları ortam tarafından kabullenilmenin yanında, “tahmin edilebilirlik” kazanmanın yolunun da kurumsallaşmadan geçtiğini düşünürler. “Tahmin edilebilirlik”, bazı olaylar ve şartlar karşısında kurumların verecekleri tepkinin başka işletmeler tarafından öngörülebilmesidir (Feldman, 1984:48). Kurumlar çalışmalarında “tahmin edilebilirliği” güçlendirmeyi hedefler. Kurumsallaşmaya, bazı olaylar karşısında önceden belli kıstaslara göre eylemlerin sergilenmesi açısından bakıldığında, kurumların kurumsallaşmasına yardımcı olan bir basamaktır (Höijer, 2008:3).

“Dışsal etkenler, farklı durumlara yatkınlık, fiziksel ve bilişsel faktörler” kişi eylemlerinin oldukça komplike olmasına neden olmaktadır. Böyle olması da hareketlerin “tahmin edilebilirlik” düzeyini aşağı çekmektedir. Dolayısı ile toplumsal boyutta faydalı girişimlerin yolunu tıkamaktadır. Belirsizlik; belirsizliği oluşturan ortamın bir oluşum planında düzenlenmesi ihtiyacını doğurur. Örgüt yapısı da bu perspektif ile gelişimini en iyi şekilde yapacaktır. Bu durum da belirsizliği azaltır, tahmin edilebilirliği ve bu eylemlere zamanında, uygun cevapların verilmesi sağlar. Yani kurumun tahmin edilebilir yapısının varlığı, kurumların sosyal yapıda gelişiminin yolunu açar (Engel, 2005:9-28). Ekonomi, sosyoloji, psikoloji gibi bilim sahalarına göre güven, kişilerin ilişkilerinde önemli bir yere sahiptir. Davranışların tahmin edilirliliği, güven kavramını geliştirecektir. Planlamaların kolayca yapılması, kurumların üretkenliğini artıracaktır. Ayrıca diğer örgüt yapıları ile ilişkilerini sağlam bir zemine çekerek varlığının devamına destek verecektir (Holmes, 1995:379). Kurumlar, karşılıklı güven ile sürpriz ile karşılaşmadan, tahmin edebildiği riski alacak ya da almayacaktır. Tahmin edilebilirlik, kurumun ileriye dönük doğru karar alımını ve kurumsallaşmasını beraberinde getirecektir.

Denge Kazanma: Globalleşme sonrası başarı kazanmış kurumların belirsiz ve sürekli değişim halinde olan pazar içinde kalabilmeleri dengeli, uzun vadeli ve esnek üretim kapasitesi ile olmaktadır. Böylece üretimin pazara geliş süresinde düşüş ve ücret kolaylığına başvururlar. Bu şekilde olan kurumların tutarsız görünümü, “dinamik dengeli organizasyon yapısı” ile meydana gelmektedir. “Dinamik dengeli örgütler” işletmelerin geniş tabanlı müşteriye elde etmesi, değişen ürün isteklerine karşılık verilebilmesini sağlayan dinamik yapıya sahiptir. Ayrıca bilgi ve yeteneklerine

yenilerini ekleyebilme, dengeyi sağlama özelliğiyle ile gelişim gösteren kurumlardır. Dolayısı ile bu örgüt yapısını meydana getirmenin şartları şunlardır:

1. Kurumların rekabet sahasının getirdiği süreç, ürün değişikliğinin kavranması,
2. Belirsizlik karşısında ihtiyaç duyulan etkin mahsul ve teknolojik bilginin genişletilmesi noktasında fikir yaratımı,
3. Bilgi teknolojilerinin yaratıcı olacak biçimde uygulanabilmesi (Boynton ve Victor, 1991: 53-55).

Kurumsallaşma dış ortama uyum sağlama ve bunun getirisi olan değişimle birlikte kurumun denge kazanmasıdır. Çalışma sahasının normları doğrultusunda ihtiyaç duyulan değişimleri yaparak uyumluluk gösteren kurumlar, kurum içinde ve dışında stabil bir yapıya sahiptir. Dolayısı ile dengeyi sağlamak isteyen örgütler kurumsallaşmalıdır. Bazı araştırmacılara göre denge kavramı gelişime engeldir. Ama yine de değişimin sürekliliği sırasında dengenin elde edilmesi gelişimi sağlayacağından anlam kargaşasını bitirecektir. (Park ve Krishnan, 2003:265-269).

Büyüme ve İşletme Kaynaklarını Artırma: Kurumlara vizyon katan, onları güdüleyen, gelişime yönlendiren; kurucu kimlikleridir. İkinci kuşak kurumlarda bu kimlik özelliklerinden kaynaklı sistemin sürekliliği problemi, örgütlerin öncelikli problemlerinin ilk sırasındadır. Ağır rekabet içinde yaşamını devam ettirmek için değişim ve gelişimin varlığına gereksinim hisseden örgütlerin gelişme aşamasındaki faaliyetlerinin daha karışık olmaya başlaması, ilişki yelpazesinin artmasına neden olur. Dolayısı ile bu ilişki eşgüdümüne ihtiyaç doğurur (Türk ve Yıldız, 2015:7-21).

Bunun yanında, rekabet ile başa çıkma noktasında önemli unsurlardan biri de kaynak ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç, çalışma yürüttükleri alana olan bağımlılığı getirir. Kurumun bu aşamada kaynak edinimi noktasında karşılaşacağı belirsizlik durumu, ciddi çevresel zorlukların ilk sırasında yer alır (Uysal ve İpçioğlu, 2008:50). Kaynak, kurum açısından çok önemlidir. Dolayısı ile yönetim kademesi buna eğilmeli, kaynakların kontrolünde görevli insanlarla sağlıklı ilişkilere sahip olmalıdırlar. Bu açıdan yapılması gerekenler; karar ve eylemlerin belirlenmesi, kurumların verimlilikleri ile ilgili ölçümleme yapılmasıdır (Milne ve Patten, 2002:378). Alanında uzman çalışanlar ve idari kademeyele gerçekleştirecek problemin çözümü, kurum geleceği için olmazsa olmazdır.

Kısaca, kurumların büyüme aşamaları, kurumsallaşmanın önemli ve gerekli olduğunu göstermektedir. Büyümenin sağlıklı ve verimli olması şunlara bağlıdır: Uzman kadro, prensip sahibi yönetim, kurum davranışı ile sağlıklı ilerleme (Türk ve Yıldız, 2015:7-21). Bu şartların oluşumu, rekabet ortamının kaynak erişimi sorunu yolunu açacak ve kontrolün sağlanmasına destek verecektir. Kurumsallaşmış kurumlarda, iletişim ve kriz yönetimi kolaydır. Dolayısı ile kurumsallaşma, örgütlerin büyüme süreçlerinde kaynak erişimi alternatiflerini sağlamlaştırmak için tercih edilir.

Uyumlu Olma: İstikrarı getiren, belirli norm ve usulün kabulü, bunların pratiğe dökülmesi ve standartlaşmış etkileşim sistemlerinin yapılanması ile oluşmaktadır. Ayrıca çalışmanın yapıldığı ortak çevrenin kararları doğrultusunda hareket etmektir. Yapılanların ve kuruma ait yargıların kurallarla uyumluluğu, kurumun tahmin edebilme gücünü yükseltir. Dolayısı ile güven ortamını sağlayarak yatırım yapılabilme derecesinde artış yaşanır (McNally, 2002:179-180). Paydaşlar güven duyabildikleri ve uyum sahibi kurumlara yatırıma yönelirler.

Kurumsallaşma çalışmaları sırasında kişilerin hem karar ve uygulamaları kısıtlanır hem de yetkinlikleri artırılarak özerklik sağlanır. Karar aşamasındaki bireyler bir plan doğrultusunda ilerlediğinde verilen yetki kullanılabilir. Bununla birlikte, bu yetki sahibi olanların alternatiflerinin kısıtlılığı, sınırlanmaları demektir (MacNally, 2002:183). Kurumların rekabet sürecinde belli değişim aşamalarından geçişleri, adaptasyon sağlamaları, şirketlerin kurumsal sosyal performanslarını; bilhassa kurumun çalışmalarıyla, sosyal yaşama tesirini anlamak noktasında önemlidir. Toplumsal uyumun diğer faydaları ise kurum değerinin ve finansal performansının pozitif katkı almasıdır (Greening ve Gray, 1994:470). Dolayısı ile sahip oldukları ikilemden (yetki vermek ve sınırlamak) kurtulmak için kurumsallaşmaya yöneleceklerdir. Davranışın genel kabul çerçevesinin oluşumu ve otomatik uygulanabilirliğinin sağlanmasının bir kurumsallaşma süreci (MacNally, 2002:179) olduğu ifadesinden hareketle, kurumların çalışmalarının sosyal ortama uyumlu olması ve gelişimini artırması kurumsallaşma arzusunu oluşturacaktır.

1.10.3. Çeldirici Faktörler

Globalleşme, kişilere kültür ve etnik yapılarının dışına çıkararak birey olma bilincini vermiştir. Kurumlar da paralel bir bakış açısı ile bir farkındalık ve uluslararası pazar çalışmalarına yönelmiştir. Bilhassa iletişim ve lojistik alanındaki ilerlemelerden faydalanarak rekabette hızlanmış, pazara sundukları mal ve hizmetlerinde artış olmuştur. Kurumlar globalleşmenin getirisi olan hedeflerine ulaşabilmek için adaptasyon sağlamak durumunda kalmıştır. Ayrıca kurumların teknolojileri, insan kaynakları, finansman yöntemi gibi birden fazla sahada globalleşmenin yarattığı gereksinimlerden dolayı adaptasyon sürecine girilmiştir (Bayer, 2005:128).

Globalleşme; uluslararasılaşma, yönetim, denetim, araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama ve satış faaliyetlerini dünya çapında yaygınlaştıran ve uygulamaya alan küresel firma oluşumunu sağlamıştır. 21. yüzyıl dünyasında örgütler, bu komplike yapılara sahiptir. Bu durumda globalleşme, firmaların çalışmalarını ve yönetsel eylemlerini etkisi altına alır (Drucker, 1993:52-71). Global tesirlere adaptasyonun kurumların rekabet dereceleri ve kurumsallaşma süreçlerine pozitif katkısı olur. Bunun yanında ise kurumlar açısından hem makro hem mikro ölçekte önemli dönüşümler yaratmıştır.

Kültür yapılanmasının kurum yapı ve hizmetlerine tesiri direktir. Bilhassa kurumların kurumsallaşması açısından, sağlam bir kültürel gücün önem derecesi yüksektir. Zamana baktığımızda tüm kültür yapılanmaları “yüksek kültür, halk kültürü, popüler kültür” üçlünün birleşimi ile oluşur. Yüksek kültür özellikleri: Bilimsel bakış açısı ile sahip olunan bilimsel veriler, entelektüel düşünce, etik değerler, toplumsal entegreyi amaç edinen yaratıcı inanç sistemleridir. Yüksek kültür gelişmiş toplumlarda görürüz. Halk kültürü, nesillerin birbirine aktarımı ile devamını sağlayan, toplumda evvel ezelden bulunan kültürel öğelerdir. Vasıflı ve geçerliliği düşük bilgi yapılanması nedeni ile modern değildir. Popüler kültür, geleneksel öğelere sahip değildir. Bu kültür, az gelişmiş ülkelerde kendine yer bulmuştur. Halk ve popüler kültürün birlikteliği, her toplumda değişiklik gösterir. Globalleşme, dünya vatandaşlığını toplumlara taşımıştır. Az gelişmiş ülkelerde bu, hızlı ve geniş bir değişim alanı yaratır. Ayrıca geleneksel davranışların bu durum karşısında yetersizliğine yol açarken popüler kültür eylem boyutunda yerini bulmuştur. Bu boyutta giderek varlığını hissettiren popüler kültürün kurumların kültür alt yapısına yansıdığını görüyoruz. Bunun kurum yapısına etkisi, inisiyatif ve

görevler bilinci olmayan kurumsal kültür yapısına dönüşmesi olmuştur (Eroğlu ve Eroğlu, 2014:1-3). Kurumsallaşma sürecinde kültürel altyapıda oluşan kayganlık, kurumsallaşmanın önünde çeldirici görevi görür.

Ortaya çıkan bu çeldirici etken, varlığını teknolojik ögede de gösterir. Zamanımızda teknolojik değişimlerinin çok hızlı ve fazla olmasının kişilerin yaşamlarına kolaylık sağladığı bir gerçektir. Aynı zamanda ise sosyal ve toplumsal yapıda gözle görülür değişimlere neden olmuştur. 19. yüzyılın sonlarına doğru, tarım toplumu sanayi toplumuna; 20. yüzyılının 2. yarısı ile de sanayi toplumu, bilgi toplumuna evrildi (Bayer, 2005:129). Bu süreçler elbette ki sosyal sahada da değişim yaratmıştır. İlişkilerin çerçeve ve yapısı değişmiştir. Toplumsal farklılıkları oluşturan neden ise teknolojiyi nasıl içselleştirdikleri ve kullandıklarıdır (Eroğlu, 2007:147-153). Örgütlerin kurumsallaşması aşamasında da aynı analizi görmekteyiz. Kurumun varlığını sağlayacak olan, teknolojinin gereklerine cevap veren kurumsallaşmadır. Bir başka ifade ile globalleşen kurum, aynı zamanda kurumsallaşma zorunluluğu ile karşılaşırken, teknolojik unsurlarda oyuna giriş yapmaktadır. Bu süreci zorlayan iki unsur vardır: Örgüt dışı etkenler ve mevcut olan eski yapılar.

Globalleşmeyle beraber rekabet de global alana yerleşmiştir. Örgütler ülke sınırlarının dışına çıkarak kendi alanlarında çalışma yapan kurumlarla rekabet ortamı içine girmişlerdir. Dolayısı ile işletmelerin maliyetleri düşecek ve planlamalar küresel biçimde şekillenmek zorunda kalacaktır. Rekabette söz sahibi olmak, yeni ve yaratıcı çalışmaların sürdürülmesini sağlarken üretim ve süreçte de iyileşme ve hızı gerektirmiştir (Zerenler vd., 2007:657). Gelişmiş toplumlarda, teknoloji alanında oluşan yenilikler karşısında ilerleme gözlemlenmiştir. Fakat aynı durum az gelişmiş ülkelerde mevcut değildir. Teknoloji yoğun alanlara dahil olmayıp tekstil gibi, turizm gibi emek yoğun sektörlerde faaliyet göstermiştir. Popüler kültür sahibi ülkelerde üretim tercihi ve pazar yoğunlaşması, kurumsallaşmada olan dışsal faktörler yerine içsel faktörlere yönelimi sağlamıştır.

Globalleşme aşaması, “dünyanın yakınlaşması ya da uzaklaşması”, “küreselleşmesi veya yerelleşmesi”, “bütünleşmesi veyahut parçalanması” (Baytar, 2011:46) gibi ikilemlere sahiptir. Dolayısı ile kurumsallaşma aşamasında birçok faaliyet çeldirici faktörler olabilmektedir.

Buradan hareketle, globalleşmenin yarattığı tesirlerin, kurumların bünyesinde zorlayıcı değişimin yerini, gönüllü gelişime bıraktığı söylenebilir. Bu durumda, sosyal anlamda entegrasyonu beraberinde getirmektedir. Kültürel uzlaşım, popüler kültürün tesirlerini aşağıya çekmektedir (Eroğlu, 2007:176-177). Bunun yanında, kültürel zemin sağlamlığına sahip kurumlar için çeldirici etken, yerini gelişime yol açan unsurlar olmaya bırakmaktadır.



2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Örgütsel bağlılık, Becker (1960) tarafından bireyleri bir şirket için çalışmaya teşvik eden psikolojik sözleşme olarak tanımlanmıştır. Buchanan (1974), çalışanların örgütleri için sahip oldukları takdir derecesi ve çalışanlar ile örgüt arasında kurulan yakın ilişki olarak tanımlanmıştır. Mowday'e (1998) göre örgütün amaç ve değerlerinin tanınması, katkı sağlama isteği ve örgütün açık beklentileri olmak üzere üç ana bileşenden oluşur ve Wiener (1982) bunu amaçların içselleştirilmesi ve kuruluşun değerleri, biçiminde tanımlanmıştır. O'Reilly ve Chatman (1986) ise kurumsal bağlılığı adaptasyon (motivasyon mekanizmalarından kaynaklı davranış), kimlik (örgütsel değerleri tanıma) ve içselleştirme (örneğin, bireyin davranışı ile örgütsel değerler arasındaki tutarlılık derecesi) olarak tanımlar.

Etzioni (1975), ise örgütsel bağlılığın, örgütün işgörenleri üzerindeki disiplinin bir tezahürü olarak geliştiğini ve işgörenlerin kuruma olan ilgisinin bağlılığa yol açtığını ifade etmiştir Etzioni (1975). Mottaz (1989) ve Mowday (1998) gibi bilim insanları, örgütsel bağlılık çerçevesinde yapılan tanımları daha iyi anlamak için bu tanımları iki ana bakış açısıyla kategorize etmenin daha doğru olacağını aktarmışlardır. Bunlar, tutumsal ve davranışsal bakış açılarıdır. Örgütsel bağlılığın tüm tanımları, bağlılığı bu iki açıdan ele alır (Çöl, 2004). Örgütsel bağlılığı tek boyutta inceleyen araştırmacılar daha çok davranışsal bakış açısına sahip olsalar da örgütsel bağlılığı çok boyutlu inceleyen araştırmacılar da her iki bakış açısının da baskın olduğu görülmektedir (Akpınar, 2007).

Davranışsal bakış açısı, insanların herhangi bir kurumda gönülsüz kalma süreçleri ile süreçlere getirilen çözümler olarak tanımlanmaktadır. Tutumsal bakış açısı, insanların örgüt ile ilişkileri konusunda düşünmeye başladıkları süreçleri ifade etmektedir. Davranışsal bakış açısı, davranışın maruz kaldıktan sonra muhtemelen tekrarlanacağını ve bu tarz davranışların zaman içinde genel tutumu değiştirdiğini açıklarken tutumsal bakış açısı, bağlılık davranışının oluşumunu nedensel faktörlerle ilişkilendirir (Meyer ve Allen, 1991).

Literatürde ön plana çıkarak, günümüzde en çok bilinen çalışmalar olan Allen ve Meyer'in çalışmaları, örgütsel bağlılık tanımını, çalışanların örgütlerinin gaye ve ilkelerini benimseme derecesi, örgütlerine hissedilen duygusal açıdan bağlılıkları ve örgütte kalmaya devam etme arzusu olarak ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1996).

Akademisyenler başlangıçta, üretkenlik, devamsızlık ve ciro gibi günlük işlerde çeşitli çalışan davranışlarını açıklayabilmek için iş doyumunu veya tatminini incelemişlerdir. Ancak çalışmanın sonuçları yetersiz kalmış ve çalışanların iş tatmini ile günlük davranışlarının arasında kopukluk olduğu görülmüştür. Akademisyenler daha sonra çalışan davranışlarıyla ilişkili olan başka faktörleri belirlemek için çalışmalar yürütmüşler ve örgütsel bağlılığın nasıl ortaya çıktığını ortaya koymuşlardır. Özellikle örgütsel bağlılığın, örgütlerdeki bireysel davranışın iş doyumundan daha iyi yordayıcısı olduğu bulunmuştur (Ryu, 2020: 30). Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütün birçok amacına bağlılığı ve katılımıyla ilişkili güç düzeyi olarak ifade edilmektedir (Roncesvalles ve Gaerlan, 2021). Örgütsel bağlılık, çalışan-örgüt bağlarına odaklanan geniş bir literatür oluşturan, uzun geçmişi olan bir kavramdır (Mowday, 1998).

Örgütler, faaliyetlerini süreklilik çerçevesinde yürütürken çalışanların süreç içerisinde birçok farklı sıfat ve faaliyette yer aldığı bilinmektedir. Faaliyetlerde çalışanlar, bağlılık içerisinde hareket etmektedir. Bağlılık en basit haliyle canlı ve cansız varlıklarla ilişkilendirilen duygu temelli bir duygunun sosyal yönelimidir. Bağlılık, toplumun neredeyse her kesiminde meydana gelen sosyal içgüdünün duygusal bir ifadesidir. Bir bireye, fikire ya da kuruma yönelik davranışı ve yerine getirilmesi gerekli olan bir görevin yerine getirilmesini ifade eder (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık, bireyin göreceli tutumu ile tekrarlanan faaliyetler arasındaki ilişkinin gücü olup çeşitli etkenler doğrultusunda gelişebilmektedir (Treiblmaier ve Petrozhitskaya, 2023). Benzer şekilde sosyalleşme, farklı açılardan bireylerin bağlılığını belirleyen bir faktör olabilir (Pham ve diğerleri, 2023). Bağlılık kelimesinin anlamı Türk Dil Kurumu (2024) "bağlantı" durumu şeklinde ifade etmiştir. İngilizcede taahhüt, özveri, sadakat ve bağlılık anlamına gelir. Genel anlamda bağlılık, en üst düzeydeki duyguyu ifade eder. Bu duygu, bir kişi, fikir veya kuruma dayalı sorumluluğun taahhüdünü ve yerine getirilmesini anlatır (Ak, 2022).

Son dönemde çalışma hayatında karşılaşılan ve önemli konulardan biri olan kurum içinde çalışanların (çalışma ortamı, şartları, yöneticileri ve koşulları gibi) genel memnuniyetsizliğidir. Kurum veya kuruluşların temel amaçlarından biri olan mal, ürün ve hizmet üretiminin yanı sıra, bu hedefler arasında personel memnuniyetinin de yer aldığı görülür. Diğer bir deyişle, çalışan memnuniyeti örgütlerin öncelikli amaç ve hedefi haline gelmiştir. İş doyumuna ve memnuniyete ulaşmak için çalışanların örgütün amaç ve ilkelerini benimsemeleri ve örgütteki benliğini/ varlığını kabul etmesi anlamına gelen “örgütsel bağlılık” kavramı gündeme gelmiştir. Her iş yeri veya kuruluşun belli çalışma ilkeleri ve standardı vardır. Kuruluştaki çalışan kişilerin, kuruluşun standartlarına göre seçilmesi, çalışanların gelişiminin desteklenmesi, verimli ve yenilikçi bir ortam hazırlanması, iş yerinin fiziki koşullarının kuruluşun standartlarına göre hazırlanması her zaman gereklidir. Çalışma ortamı, çalışanın iş yaşamının devamı ve atanan işin nitelik ve nicelik olarak performansı, yeterli olmayabilir. Bu süreç içinde çalışanın işinin motivasyonu ile çalıştığı fikri ortaya çıkar (Korkutan ve ark., 2021; Ak, 2022).

Literatürde örgütsel bağlılık kavramı “işletmeye bağlılık”, “organizasyona bağlılık”, “kurumsal bağlılık” olarak da adlandırılabilmektedir. Farklı alanlardan araştırmacılar kavramı inceleyip görüşlerini açıkladıkça örgütsel bağlılığın tanımı da genişlemiştir (Akpınar, 2007). Bu nedenle literatürde pek çok tanım bulmak mümkündür.

Örgütsel bağlılık ile önde gelen yaklaşımlara ve kavramın kazanılmasına ilişkin tanımlamalara, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması bölümünde detaylıca değinilmiştir.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Kurumsal bağlılıkla birlikte şirketler, işletme maliyetlerini azaltmakta ve çalışan katılımını artıracak örgütsel yenilikler sağlayabilmektedirler (Deepti ve Anu, 2020). Çalışanların bağlılığı, kuruluşların başarı veya başarısızlığının belirlenmesine yardımcı olur (Yimam, 2022).

Gül (2002), kurumsal bağlılığı ilk defa 1956 yılında Whyte’in incelediğini ifade eder. Gündoğan’a (2009) göre kurumsal bağlılık, bir iş görenin kurumdaki varlığını devam

ettirme arzusu, kurumun değerleriyle amaçları dahilinde yapabileceği en iyi için çabalama isteğidir. Diğer bir açıdan, kurum personelinin kurum içinde kalma arzusu ve kalmak için emek vermesidir. Ergun (2015) açısından kurumsal bağlılığı, örgüte olan bağlayıcı bir bağlılık olarak ifade etmiştir. Celep (1996) ve Balcı (2000), “kurumsal örgütsel adanmışlık” tanımlaması yapmışlardır.

Örgütsel bağlılık; çalışan kalma isteği, kurum için enerji harcamaya gönüllü olma ve kurumun değer ve hedeflerini kabul etme olarak ifade edilmektedir (Kondalkar, 2007; Mowday ve ark., 2013). Örgütsel büyümeyi ve başarıyı olumsuz etkileyebilen performans ve vatandaşlık gibi sonuçların üzerindeki doğrudan etkiye sahiptir (Stylianou ve ark., 2011). Bunun yanında örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması, çalışanların yaptıkları işler, kurumsal değer ve inançlarla uyumunu gösterir. Çalışanların örgütün başarılı bir parçası olmak çabaladıkları görülür (Ly, 2023).

Örgütsel bağlılık, bir birey çalışmaya başladığında başlar, yani organizasyonla tanıştığında ve şirketin hedef, ilke ve gereksinimlerine göre geliştiğinde çevre ve örgüt kültürü tarafından şekillendirilir. Kişinin amaçları ile örgütün hedefleri arasındaki örtüşmenin de örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörlerden biri olduğu görülmüştür. Bir kişinin kendini ait hissettiği örgüte bağlılığındaki farklılıklar, kurumdaki tutum ve davranışlarını etkili bir şekilde etkiler. İş doyumu, motivasyon ve katılımın kurumsal bağlılık üzerinde olumlu etkisi varken işi bırakma ve devamsızlık olumsuz etkiye sahiptir. Tamamlanma, devamsızlık, iş doyumu, örgütsel bağlılık, moral ve verimlilik, sorumluluk ve katılım, sorumluluk duygusu gibi kavramlar örgütsel bağlılığın örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanmasındaki önemini göstermektedir (Balay, 2000).

Araştırmalar ayrıca örgütsel bağlılığın iş ve bireysel performans arasında önemli değişkenlerden biri olduğunu göstermektedir (Mowday 1998; Meyer ve Allen, 2012). Örgüte bağlı bir kişi, kuruluştaki yaptığı işi, daha tatmin edici ve üretken bulmuştur (Roncesvalles ve Gaerlan, 2021). Kurumsal bağlılık seviyesi fazla olan kişiler, daha az olanlara göre, örgütsel bağlılık sahibidirler. Ayrıca, örgütüne bağlı olan bu kişiler, işte iyi sonuçlar ve üretkenlik gösterirler. Örgütsel bağlılık etkinlik, üretkenlik ve “örgütsel vatandaşlık davranışının” bir göstergesidir. Dolayısı ile var olması, kurumsal bağlılığın önemini artırmaktadır (Özsoy, 2004).

2.3. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılık, çalışanları motive eden bir olgudur. Birçok şirket, İK uygulamaları (takdir ve ödül gibi) aracılığıyla örgütsel bağlılık yaratma veya sürdürme kavramını benimsemektedir. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün bir parçası olma arzusunu güçlendirirken çalışanların eylemlerinin değerleri ve inançlarıyla nasıl örtüştüğünün görülmesini sağlar. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda çalışanların başarıma isteği artar (Ly, 2023).

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütsel başarıya ve hedeflere ulaşılmasına katkısını etkilediği için örgütler için önemlidir. Örgütsel bağlılığın düzeyi olumlu ya da olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Örneğin, örgütün hedefleri uygun değilse ve doğru stratejiler ve planlar tanımlanmamışsa, çalışanların örgüte düşük düzeyde bağlılığı kötü sonuçlar doğururken yüksek düzeyde örgütsel bağlılık olumlu sonuçlara yol açar (Bayram, 2005). Çeşitli araştırmalar, örgütsel bağlılık düzeylerini ve ilgili sonuçları düşük, orta, yüksek bağlılık olarak sınıflandırmış ve tüm bağlılık seviyelerinin örgüt ve çalışanlar için negatif / pozitif yönlerini ifade etmişlerdir (Çeri, 2022).

Randall'a (1987) göre, yüksek ve düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın örgütsel ve bireysel açıdan olumlu veya olumsuz sonuçları vardır. Düşük örgütsel bağlılık, çalışanlar örgütle bütünleşmede başarısız olduğunda ortaya çıkar. İşten ayrılma niyeti ve devamsızlık, düşük örgütsel bağlılığın sonucu olsa da erken tespit etmek ve işten ayrılma ve devamsızlığın kuruma verebileceği zararı önlemek önemlidir. Ayrıca ait olmadıkları bir kurumda yer almaları da çalışanların mesleki gelişimlerini engelleyebilmektedir. Düşük örgütsel bağlılık; kuruma veya topluma söylenti, itiraz ve şikâyetler getirdiği için kurumun adının lekelenmesi, müşteri kaybı gibi kuruma maddi bir yük de getirebilmektedir.

Çalışanların örgüte tam olarak entegre olduğu yüksek örgütsel bağlılık durumunda, örgütle çalışanın arasında iyi bir ilişki kurulur; çalışan başarısı ödüllendirilir ve terfi fırsatları sunulur. Ayrıca mesleki gelişim düzeyinde ve verimlilikte artış gözlemlenebilmektedir. Çalışanlar örgütünden, işinden, geleceğinden ve çalışma arkadaşlarından çok memnundur (Doğan ve Kılıç, 2007).

Örgütsel bağlılık, iş gören devir hızı ve işten ayrılma niyetini de etkilemektedir. Araştırmalar, kurumsal bağlılık ile çalışan devri ve işi bırakma niyetleri arasında ters bir ilişki olduğunu göstermektedir (Ertürk vd., 2021). Uludağ'ın (2019) yaptığı araştırmada, “örgütsel bağlılık” ve bileşenleriyle “işten ayrılma niyeti” negatif yönde ilişkidir. Erer'in (2021) yaptığı çalışmada da “örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti” negatif anlamlı ilişkidir.

Literatürde düşük, orta ile yüksek örgütsel bağlılık sonuçlarının da dikkate alındığı görülmektedir. Çalışanların tutum ve beklentilerinin kurumsal sistem ve hedeflerine uygunsuz düşen durumlar sonucunda, kurumsal bağlılığın düşmesi, olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanın gelişime açıklığı ve yaratıcılığı ortaya çıkabilmektedir (Gazan, 2022). Ancak örgüte bağlılığı az olan bir çalışan, farklı iş fırsatlarına bakabilir; bu, insan kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlayabilir. Artan devamsızlık, yıkıcı davranışlar ve düşük performans gösteren çalışanların neden olduğu hasarı sınırlayabilir. Bu tarz çalışanların ayrılması, diğerlerinin tutumlarının iyileşmesi ve onların yerine geçecek yeni çalışanların kuruma yeni beceriler kazandırması anlamına gelmektedir. Düşük bağlılık düzeyi ise iş kalitesinin düşmesi, gelir ve iş güvencesinin kaybına ve örgüte yabancılaşmaya yol açmaktadır (Balay, 2014).

Başka bir bakımdan; yüksek örgütsel bağlılık, bir çalışanın potansiyel olarak kazançlı kariyer fırsatlarını geri çevirmesine ve hareketliliği engellemesine de neden olabilir. Ek olarak, yüksek örgütsel bağlılık, yeni fikir ve yaratıcılığı bastırarak gelişmeye direnç göstermesine sebebiyet verebilir. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların arasındaki yüksek rekabet nedeniyle, örgütün üretiminde olumlu sonuçlara yol açsa da çalışanın kurumun amaçları için sosyal hayattan vazgeçmesi, aile ilişkilerindeki gerilimler ve aşırı rekabet, yanlış anlamalara ve diğer çalışanlarla çatışmalara neden olarak bireysel sorunlara neden olabilir (Girgin ve Demir, 2018; Çeri, 2022).

Örgütsel bağlılık ile değerlendirilen kavramlardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışdır. Yapılan araştırmalara göre, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün faydasına olacak gönüllü davranışlar sergilemektedirler. Sökmen, Benk ve Gayaker (2017) araştırmalarında, kurumsal bağlılığın örgütsel vatandaşlık

davranışlarına olumlu etkisinin olduğunu saptamışlardır. Gökyer ve Koçak (2020) yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılıkla “örgütsel vatandaşlık” davranışının arasında pozitif anlamlı ve orta düzeyde ilişki olduğu ortaya konmuştur.

“Örgüte bağlılık” arttıkça çalışanların kurum performansları artmakta ve bunun sonucunda hizmet kalitesinde gelişme ve iyileşme görülmektedir (Bayram, 2005). Örgüt iklimi, iş doyumu, motivasyon ve etkililik başta olmak üzere verimliliği olumlu yönde artıran birçok olumlu örgütsel davranışın yanında; devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma gibi birçok olumsuz örgütsel davranışlar da görülebilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın geliştirilmesi ve sürdürülmesi, kurumların rekabet avantajı elde etmelerini sağlar. Yüksek düzeyde bağlılık ile örgüte bağlanmış olan çalışanların örgütten ayrılmaları genellikle hayal kırıklığı ve mutsuzluk yaşamaları, kurum kültürünün değişmesi, iş tatmininde azalmalar ve düşük düzeyde ödüllendirilme ya da ödülün mahrum hissetmeleri sonucunda yaşanır (Bayram, 2005; Yalçıntaş ve San, 2017; Deniz, 2017).

Bir işin veya görevin başarısını vurgulayan iş performansının da örgütsel bağlılığın sonucu olduğu, yapılan bazı çalışmalarda görülmektedir. Çalışmalar farklı sonuçlar bildirirse de kurumsal bağlılıkla iş performansı ilişkisi içindedir. Boz ve arkadaşlarının (2021) yaptıkları araştırmaya göre, “normatif ve duygusal bağlılıklar” iş verimliliğini olumlu olarak etkilemiştir. Benzer olarak; Uludağ (2018) yaptıkları araştırmada, normatif ve duygusal bağlılığın iş performansını pozitif olarak etkilediğini tespit etmiştir. Yorulmaz ve Karabacak (2020) çalışmalarında, iş performansının örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediğini saptamışlardır.

2.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans Düzeyi

İş performansı; işi yapabilme, başarabilme, işi bitirebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. İş performansı, kişinin bilgi, beceri ve çabasına olduğu kadar uygun çalışma ortamının yaratılmasına da bağlı olarak değişebilmektedir. İş performansı, çalışanlar, kurumlar ve yöneticiler için önemlidir. Çalışanların performanslarının yüksek ya da düşük olması kurumları etkiler. Örgütsel bağlılık ise iş görenlerin kurumda çalışmaya istekli olmaları, kurumsal başarıya ulaşma çabaları ve kurumla bütünleşmeleri şeklinde tanımlanabilir. Kurumların başarılı olabilmesi için yüksek

örgütsel bağlılık gerekmektedir. Çalışanların performansları ve örgüte bağlılıkları yüksek ise örgütte kalmak isteyebilirler (Yavuzkılıç, 2021).

2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve İşte Kalma

Kurumsal bağlılık, çalışanların iş yerine ilişkin duygu ve düşüncelerini ifade ederken iş doyumunu ise çalışanın yaptığı işle ilgili duygu ve düşüncelerini ifade etmektedir (Yenihan, 2014). Kurumda çalışma niyeti; personelin örgütsel, kişisel ve çevresel sebeplerden dolayı kurumlarında kalma istekliliği olarak ifade edilmiştir (Özel, 2014). İşte kalma niyeti, çalışanın iş yerinde sürekli çalışması ve uzun süreli çalışması olarak tanımlanabilir (Johari vd., 2012).

İş görenlerin işte kalma niyetinin bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve örgütsel davranış oluşmasında olumlu sonuçlar yarattığı görülür. Çalışanların şirkette kalma niyeti, şirketin çalışanların bireysel beklenti ve isteklerini karşıladığını gösterir (Serinlikli, 2019). Böylece şirket yöneticileri şirkete bağlı çalışanlar isteseler de şirkete bağlı çalışanların istek ve beklentileri (iyi ücret, ikramiye, iş güvenliği, iyi çalışma şartları, yetenek ve yaratıcılık, promosyon) olmaktadır. Çalışan, sağladığı hizmet karşılığında şirketin kendi istek ve beklentilerini karşılandığını hissederse işine devam eder. Bu nedenle, şirkette kalma kararında, yalnızca çalışanın beklenti ve isteklerinin tatmini değil aynı zamanda gelecekte bunların yerine getirileceğine ilişkin algısı da etkilidir (Zedef, 2017).

Çalışanın “işte kalma niyeti”, kurumsal politikalar, yönetsel etkenler, motivasyon, iş ahlakı ve doyumunu, kurum kültürü, bağlılık, personelle olan iletişim vb. faktörleri ifade eder. Fakat belirtilen unsurlar şirket, bölge ve kişisel etkenlere göre değişir (Kumar ve Govindarajo, 2014).

2.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Devamsızlığı

Devamsızlık, Latince “absentia” kelimesinden türetilmiş bir kavramdır (Mashonganyika, 2004). 1904’te New York Times’ta yayımlanan bir makale ile (Patton, 2005) çalışan devamsızlığı, kamuoyunun gündemine gelmiştir. Jackson ve Noland, devamsızlığın sonuçları üzerine yaptıkları araştırma ile bilim insanlarının

ilgisini çekmeye başlamışlardır (Mashonganyika, 2004).

Devamsızlık, “yasal izin dışındaki nedenlerle kaybedilen günler ve programlı çalışma süresinden kaybedilen çeşitli nedenler de dahil olmak üzere çeşitli nedenler” olarak ifade edilmektedir (Koçak ve Yıldız, 2017). Devamsızlığın nedeni, çalışanların gün içinde hiç işe gelmemeleri veya geç kalmaları veya işten erken ayrılmaları olabilir (Bayram, 2019).

İşe devamsızlık üç ana nedeni vardır: kişisel nedenler, iş yeri nedenleri ve sosyal nedenler. Çalışanın fiziksel veya ruhsal durumu kişisel nedenlere göre önceliklidir ancak bu grupta aile bireyleri ile yaşanan sorunlar, kişisel karşılaşmalar, cinsiyet, yaş, yaşam tarzı ve eğitim düzeyi gibi nedenler de yer almaktadır. Stresin iş yaşamıyla ilgili nedenlerin başında gelmesinin yanında çalışma ortam ve koşullarının kötü olması, organizasyonun büyüklüğü, işin doğası, iş ve çalışan arasındaki uyum gibi nedenler de devamsızlığa neden olmaktadır. Çalışanların sosyal sorunlarının da devamsızlık nedenlerinden biri olduğu görülür (Koçak ve Yıldız, 2017).

Net bir tanımı olmayan devamsızlık, genel bir ifade ile çalışanın sıkça belirlenmiş çalışma saatlerine gelmemesidir (Akgeyik, 2017). Devamsızlık durumuna etken olan iki unsur vardır. Bunlar: “İstemedен, isteyerek”tir. İstemedен, kişinin kontrolünün dışındaki etkenlerin sebep olduğu durumdur. İsteyerek ise geçerliliği olan herhangi bir özür olmadan, bireysel ve çoğunlukla keyfi sebeplerle yapılan devamsızlıktır (Banks vd. 2012).

“Devlet Ulusal İstatistik Sistemleri” personel devamsızlığını sistematik olarak takip etmektedir. Verilere göre devamsızlık sonucu ortaya çıkacak olan mali kayıp yüksek oranda tahmin edilebilmektedir. “Kanada İstatistik Kurumu”2016 verileri, her işçiye düşen ortalama devamsızlık süresi 9,5 gündür (Statistics Canada, 2017). Stewart (2013) devamsızlıkların Kanada ekonomisine maliyetinin 16,6 milyar dolara ulaştığını kaydetmektedir.

Örgütler açısından devamsızlık, çalışanların üretim faaliyetlerine katılamamaları nedeniyle iş kaybı olarak görülür (Coşkun, 2012). Kuruluşlar genelde devamsızlığı iş

performansının önemli bir ölçüsü olarak görürler ve çoğu kuruluş hastalık iznini içeren devamsızlıktaki artıştan endişe duyar (Shepell, 2011).

İşe devamsızlık, bir çalışanın planlanan iş için müsait olmadığı zamandır. Bir kişinin hastalıkların veya önemli nedenlerin dışında işe gelmemesine devamsızlık denir. Çalışanların iş doyumunu ya da kişisel olarak işlerinden yararlanma düzeyi düşük ise örgüte bağlılıkları azalacak ve devamsızlık ortaya çıkacaktır. Devamsızlık genellikle çevresel ve kurumsal nedenlerle ortaya çıkar. Ancak birçok çalışma devamsızlık nedenlerinde cinsiyet, yaş, aile konumu, iş yerine uzaklık, öncelik, eğitim düzeyi gibi bireysel faktörleri incelemiştir (Çelik vd., 2015).

Çalışanların devamsızlığı, nedenleri tam olarak anlaşılamayan kurum ve toplum için önemli neticeleri olabilen bilinen bir sorundur. Öte yandan devamsızlık ve sonuçlarının ölçülmesi zordur ve sorunu tamamen ortadan kaldırılamaz. Çünkü devamsızlık çok boyutlu sorundur ve farklı doğası sektöre özgü, örgütsel ve sosyal özelliklere bağlıdır (Akgeyik, 2017).

Devamsızlık, kuruluşlara birçok dolaylı ve doğrudan maliyete neden olur. Üretim kayıpları, yedek personel, fazla mesai ve satın alma maliyetleri doğrudan maliyetlerin bir parçasıdır. Verimlilik, kalite ve düzen kaybı ise dolaylı maliyetlerdir. Devamsızlığın yüksek disiplinli çalışanların performanslarına etkisi negatiftir (Mashonganyika, 2004).

Devamsızlığın sosyal, bireysel maliyetleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Öncelikle, devamsızlık çalışanlar tarafından maddi kayıp demektir. Bu kayıp gelirlerin karşılanmasına yansması negatif olması nedeniyle aile ilişkilerini zedelemektedir. Bununla birlikte yüksek devamsızlık, iş görenin, iş disiplininin kaybolmasına neden olabilir. Devamsızlığın yol açtığı bir diğer sorun da çalışanın çalışma saatlerinde, iş yerine ve arkadaşlarına yabancılaşmasıdır (Westhuizen, 2006).

2.3.4. Örgütsel Bağlılık-İş Gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti

İş gücü devri, belli bir anda, bir organizasyon veya departmandaki çalışanların giriş ve çıkış davranışlarından kaynaklanan bir olgudur. Başka bir tanıma göre ise şirkette hâlihazırda işten çıkan veya çıkarılan toplam çalışan sayısının o anda çalışan ortalama kişi sayısına bölünmesiyle elde edilen yüzde olarak ifade edilir. İş

değişikliği, kendini endişeli hisseden, çalışmak zorunda kalan ve bu durumdan sıyrılmak için çaresiz kalan çalışanların tercih ettiği yollardan biridir. İş değişikliği, insan kaynakları için önemli bir durum olduğu için iş değişikliğine neden olabilecek faktörleri belirtmekte fayda vardır (Cankurtaran, 2023).

İş gücü devir hızının yüksek veya düşük olması, kurumların işleyişi ile ilgilidir. İş gücü devrinin yüksek olması, kurumlar için ek bir maliyet unsurudur. Bu maliyetler; yeni işe alımlar, duyurular, çalışan eğitimi gibi durumları içerir. Bir kurum içindeki bir işe veya departmana işe alınan çalışanlar, bazen tüm kariyerleri boyunca aynı birim ve işte çalışırlar. Yükümlülükler, kişisel istekler ve şirket ihtiyaçları sonucunda bir birimden diğerine geçerler veya geçmek zorunda kalırlar. Personelin ortam ve görevlerindeki tüm değişiklikler personel hareketliliğidir. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışan performansını, iş tatminini ve üretkenliği artırır, devamsızlığı ve işten ayrılmayı ve işten ayrılma niyetini azaltır (Özcan vd., 2016).

Örgütlerin başarı kriterlerinden biri de nitelikli personeldir. Nitelikli personel bulmak ve bu personeli elde tutmak da zor bir süreçtir. Yöneticiler, personellerin işten ayrılma niyetlerini azaltmak ve onları örgüte bağlılıklarını artırarak motive olmalarını sağlamak için yeni modeller bulmaktadır. Kurumların etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çalışanlarının uzun süre verimli çalışmaları gerekir. Çalışanlar yalnızca ücret için işlerinden ayrılmayacaklardır. İşten ayrılma niyetini etkilediği görülen birçok faktör vardır (Kaymakçı, 2020).

Ayrılma niyeti, bir çalışanın kuruluştan ayrılma niyetiyle planlamalar yapmasıdır. Bir çalışan işten ayrılmayı düşünmektedir ve işten ayrılma niyeti, mevcut işten ayrılmayı düşündüğü bu süreyi içermektedir (Fong ve Mahfar, 2013). Gaertner (1999) işten ayrılma niyetini, bireyin örgütten gönüllü olarak ayrılma eğilimi olarak tanımlamaktadır. Rusbelt ve ark. (1988) işi bırakma niyetine, iş görenlerin çalışma şartlarından dolayı memnuniyetsizlik sonucu yansıttıkları olumsuz, proaktif bir eylem tanımı yapmışlardır (akt. Kitapçı vd., 2013).

İşten ayrılma gönülsüz veya gönüllü olarak ikiye ayrılır. Gönülsüz başka bir deyişle zorla işten çıkarma, bir çalışanın kuruluşun kendisini isteği dışında işten çıkardığını öğrenmesidir. Gönüllü işten ayrılma, bir kişinin örgütün iradesi dışında, gönüllü olarak ayrıldığına inandığı zamandır (Mobley, 1982). March ve Simon, gönüllü

olarak feshi ilk olarak 1958’de bireyin talebi üzerine meydana gelen bir olay olarak tanımladılar (Mitchell vd., 2001).

İşten ayrılma niyeti, eğitim ve yönetim desteği ile önlenebilir (Jehanzeb ve Rasheed, 2013). Örgütteki bir çalışan, işinden ve iş yerinden memnun değil ise mevcut fırsatları inceler, farklı işleri değerlendirir ve faydalı olup olmadığına karar verir (Turan vd., 2019).

2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Bir işletmede çalışanlardaki örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel performansı etkilediği açıktır. Bu nedenle örgütsel bağlılığı örgütlerin amaçlarına ulaşması için oldukça önemlidir. Bir çalışanın örgütsel bağlılığını geliştirmede, örgütsel bağlılığın düzeyleri farklıdır. Çalışanların kurumsal bağlılık düzeylerinin “düşük, orta ve yüksek” şeklinde üç seviyede olduğu görülmektedir (Manetje, 2009).

2.4.1. Düşük Düzeyli Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık; söylentiler, itirazlar ve şikâyetlerin durdurulması kolay olmadığı için kurumun markasına zarar verir, müşteri güvenini sarsar, yeni durumlara uyum sağlamakta zorlanır ve tüm bunlar gelir kaybına yol açar. Örgütte bu tür bağlılığın varlığı, çalışanların şirketlerle olan ilişkilerinde önemli sorunlar olduğunu ve çalışanlarda bağlılık duygusunun kaybolduğunu göstermiştir (Bayram, 2005).

Düşük kurumsal bağlılık, kurumsal hedef ve değerlerin eksikliği veya kurumda kalma konusundaki isteksizlik olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle düşük bağlılığa istemsiz bağlılık da denir. Bir çalışana başka bir fırsat sunulursa şirketten ayrılacaktır. Bu seviyedeki çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşmak için çok çalışmaya istekli değildir. Çalışanın örgüte olan zihinsel bağlılığının da zayıfladığının bir göstergesidir (Nabiyeva, 2021).

Bağlılık düşük olduğunda çalışanlar işlerinde isteksizdir ve şirket için çalışmaya devam etseler bile sorumluluk almaktan kaçınabilmektedir. Örgüt için pek çok dezavantaj riskini taşıdığı görülen düşük bağlılık, çalışan bakımından da olumsuz yönlere sahiptir. Bunlar; gelir kayıpları, karar alma süreçlerine katılamama,

toplantılara katılmama, az görev, artan iş yükü ve doğrudan eleştiri olarak sıralanabilir (Tufail vd., 2012).

Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olduğu zaman, birey kendisini işine bağlı hissettiren faktörlerden yoksun kalmaktadır. Bu nedenle çalışan, devamsızlık ve isteksizlik gibi istenmeyen davranışlar yaşayabilir. Ancak örgütsel bağlılığı düşük olan kişiler, şirketin performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olabilir. Dolayısıyla bu kişiler kuruluşlar için değersiz ve önemsiz bir çalışan profiline sahiptir (Olesia vd., 2013).

2.4.2. Orta (İlmlı) Düzeyli Bağlılık

Orta düzeyde bağlılık, çalışanın deneyiminin güçlü olduğu ancak çalışanın örgütle özdeşleşmesinin yetersiz olduğu bir bağlılık düzeyi olarak tanımlanır. Bu düzeyde bağlı çalışanlar, örgütün küflenmesini önlemektedir (Çoban, 2010). Çalışanlar örgütün bazı norm ve değerlerini kabul ederek ve örgütün amaçlarına uygun hareket ederek örgüt ile bütünleşirler ancak aynı zamanda kendi amaçlarını da sürdürürler (Balay, 2014).

Orta düzeyde bağlılık, bireyin deneyiminin güçlü olduğu ancak örgütle özdeşleşmesinin ve örgütün bağlılığının mükemmel olmadığı bağlılık düzeyini ifade eden bağlılıktır. Orta derecede bağlı çalışanlar, sistemde reform yapmaya direnirler ve bu nedenle birey olarak kimliklerini korumaya çalışırlar. Bu düzeyde örgüte bağlı çalışanlar, örgütün tüm değerlerini olmasa da bir kısmını kabul etme, örgütün beklentilerine göre hareket etme, kişisel değerlerini koruma ve örgütle bütünleşmeyi sürdürme becerisine sahiptir. Ancak bir örgüte ılımlı ya da orta bağlılığın her zaman olumlu sonuçlar doğurduğunu söylemek doğru değildir. Orta derecede tatmin olan çalışanlar, örgütsel sadakat ve sosyal sorumluluğun arasında bir çatışma yaşarlar. Böyle bir durum örgütün faaliyetlerinde kararsızlığa ve etkisizliğe neden olabilir (Bayram, 2005).

2.4.3. Yüksek Düzeyli Bağlılık

Örgütlerine yüksek seviye bağlı olan insanlar, güçlü tutum ve davranışlarla örgüte bağlıdırlar. Örgüte yüksek bağlılık, bireye kariyer başarısı ile ücretten memnuniyet sağlamalıdır. Yine örgüt, çalışanlara yetki devrederek ve sadakat karşılığında çalışanı

daha üst pozisyonlara terfi ettirerek çalışanı ödüllendirmeye çalışır. Örgütlerine bağlılığı yüksek çalışanların işten, organizasyondaki gelecekte, meslektaşlarından ve amirlerinden de memnuniyetleri yüksektir. Hayal kırıklığı, doyumsuzluk, örgüt kültürü ve amacında değişiklik, iş doyumunun azlığı, daha az ücret ya da eksiklik hissetme gibi durumlar bu kişilerin örgütten ayrılmasına neden olabilir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık bazen çalışan gelişimi ve hareketine sınırlar koyabilir. Ancak bu durum yenilikçiliği ve yaratıcılığı boğmakta ve gelişmeye direnç gösterilmesine neden olmaktadır. Yüksek bağlılıkta negatif durumlar; yaratıcılığın kaybolma riski, iş dışı alanlarda yüksek kaygı ve gerginlik, zoraki uyum ve insan kaynaklarının yetersiz kalması vb. gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Boylu vd., 2007).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerine tatmin edici bir şekilde bağlıdırlar. Çalışanlar görevlerini büyük bir şevkle yerine getirirler. Çalışanların olumlu davranışları örgütün verimliliğini artırmaktadır. Bu kişiler çalıştıkları kuruma çok bağlı oldukları için kendilerine daha iyi imkân ve koşullar sunan başka bir kurumu düşünmezler (Yavuz ve Tokmak, 2009).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Literatür örgütsel bağlılığı üç farklı şekilde sınıflandırır: “Tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık, çoklu bağlılık yaklaşımı”. Tutumsal bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki zihinsel bağlılıktır. Burada çalışanın örgüte karşı tutumu vurgulanmaktadır. Davranışsal bağlılıkta ise çalışanın bağlılığı örgütün kendine değildir. Bu durumda birey örgüt için uzun süre çalışır. Ancak bireyin bağlılık duygusu kuruma değil yaptığı faaliyete bağlıdır. “Çoklu bağlılık” kuramında, birey, kuruma veya çalışmaya değil birden çok niteliğe bağlılığı geliştirir. Bireyin müşterilere, paydaşlara, organizasyona, operasyonlara, misyona ve benzeri birçok faktöre olan bağlılığı, çoklu bağlılık olarak kendini gösterir (Sarıyıldız, 2019).

“Örgütsel bağlılık”, “tutumsal ve davranışsal” olmak üzere iki kategoride ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın iki açıdan ele alınmasının sebebi, sosyal psikologların

ve örgütsel davranış uzmanlarının duruma farklı açılardan yaklaşımlarıdır. Psikologlar bağlılığı davranışsal bir bakış açısıyla, örgütsel davranış uzmanlarını ise tutumsal bir bakış açısıyla değerlendirdiler (Gül, 2003: 77).

Örgütsel davranışçılar, bağlılığın duygusal reaksiyondur derken, sosyal psikologlar bağlılığın önceki davranış ve deneyimlerin bir devamı olduğunu vurgulamaktadır. Reichers'in tutum taahhüdünü daha da geliştirdi ve çoklu bir taahhüt yaklaşımı önerdi (Reichers, 1986). Sınıflandırma yapılırken tutum ve davranış modelleri genellikle tüm organizasyonun mantığını temel alır. Çoklu bağlılık yaklaşımında, örgütün farklı unsurlarının farklı bağlılık türlerine yol açabileceğini göstermesi nedeniyle diğer iki bağlılık yaklaşımından ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2014).

2.5.1. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni, 1961'de bağlılığı sınıflandıran ilk araştırmacıdır. Örgütsel bağlılık yerine "örgütsel kalıtım"ı kullanarak; kuruma katılan çalışan sayısı çerçevesinden sınıflandırma oluşturmuştur. Etzioni, bireylerin örgütün tüzük ve direktiflerine yönelimine bağlı tipoloji sunmuş ve bu tipolojide şu kavramların altını çizmiştir; ahlaki ilişki, muhasebe ilişkisi ve uzaylı (yabancılaşmaya bağlı) ilişkisi (Çoban, 2022).

Etzioni (1975), örgütsel bağlılığın bir kurumun çalışanlarına uygulamış olduğu disiplinin bir sonucu olarak geliştiğini ve çalışanların kuruma karşı ilgisinin bağlılığa yol açtığını savunmuştur. Etzioni (1975) örgütsel bağlılığı "ahlaki, hesapçı, yabancılaşmaya dayalı bağlılık" olarak sınıflandırmıştır (akt. Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

1. Ahlaki bağlılık: Bu, çalışanların örgütün amaçlarıyla bütünleşmesi ve dolayısıyla kişinin kendi amaçlarının belirlemesi olarak kendini gösterir. Bu sayede çalışanlar işlerinden memnun kalmaktadır.
2. Hesapçı bağlılık (Çıkara bağlı bağlılık): Kurum ve çalışanları arasında bir alışveriş vardır. Örgüt çalışanlarının örgüte sağladığı faydanın sonucu olarak aldıkları ödüle bağlılığını gösterir.
3. Yabancılaşmaya bağlı bağlılık: Kurumda çalışan kişi kurumda kalmak istemese de kurumda çalışma baskısı vardır. Sonuç olarak çalışanın örgüte karşı olumsuz

tutumları, yabancılaşmaya bağlı bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

2.5.2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968), kurumsal bağlılık kavramını, bireylerin verimliliklerini toplumsal sistemin yararına kullanmaya ve sadakatlerini vermeye istekli ve hazır olmaları olarak tanımlar. Bu durum, kişiliklerinin talep ve ihtiyaçlarını karşılayan sosyal ilişkiler içinde bütünleşmesi ile açıklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Örgütler içinde bulundukları sosyal sistemin özellikleri içerisinde belirli talep, ihtiyaç ve beklentilere sahiptir. Çalışanlar bu faktörleri, örgüte karşı olumlu bir tutuma sahip olarak anlarlar; yani örgütü severler, örgüte bağlı kalırlar, örgüte sadık kalırlar ve örgüte uyum sağlarlar. Kanter (1968), “örgütsel bağlılığı; devam ve kontrol bağlılığı, birlik bağlılığı” şeklinde iki başlıkta incelemiştir.

Devam Bağlılığı ve Kontrol Bağlılığı: Bir çalışanın kurumun yaşamının devamına olan bağlılığını ifade eden örgütsel bağlılık biçimidir. Ancak devam bağlılığı, bir çalışanın başka bir organizasyonda çalışmayı seçtiğinde maruz kaldığı maliyetleri nasıl algıladığını ifade eder (Ali ve Puah, 2018). Çalışanların yüksek maliyeti ve işten ayrılma zorlukları; çalışanın kişisel bir fedakârlık yaptığı ve bu nedenle örgütten ayrılmadığı ve kurumda çalışmaya devam ettiği kabul edilir. Bir çalışanın işine devam etmek için önemli fedakârlıklar yapması, çalışanların örgütsel sistemin işleyişinin devamına yönelik yüksek bir ihtiyaç duyma olasılığını artırır (Bayram, 2005).

Devam bağlılığının sağlanması yatırım ve özveri olmak üzere iki faktörden oluşur. Özveri, bir personelin kurum üyeliğinin devam etmesi karşılığında bir şeylerden vazgeçme yeteneğini ifade etmektedir. Bir çalışan bağlılık göstermeyi seçtiğinde örgütün bir parçası olmaya olan bağlılığı da güçlenir. Bu sayede bir örgütte aidiyet “ihlal edilmemesi gereken bir olgu” haline gelir, daha değerli ve anlamlı hale gelir. Bir kuruluşa üyelik maliyetlidir ve vazgeçmek kolay değildir. Bir anlamda bu yaklaşım, çalışanın örgüte olan bağlılığının zorlandığını ifade etmektedir. Buna göre personellerle kurumun arasında “devam bağlılığı, kontrol ve kenetlenme bağlılığı” oluşur (Karabekir ve Ünlü, 2015).

Birlik Bağlılığı: İş görenin eski sosyal bağlarını terk ederek, örgütün grup bağının değerini artıracak şekilde, kurumda yeni ilişkilerin oluşması sonucu oluşur. Bu bağlılığın bir parçası olarak, çalışanın örgüt kültürünü oluşturan semboller, törenler ve ritüeller kullanılarak örgütle sosyal bir bağ oluşturmak için örgüt içinde sosyal ilişkiler oluşturulur. Örgütler, çalışanlarının kuruma psikolojik yakınlığını geliştirmek için genellikle çalışanlarını diğer çalışanlarla tanıştırmak, örgütte işe başladıkları ilk günlerde örgütte kullanılan rozet ya da üniformaları tanıtmak gibi çeşitli faaliyetlerde bulunurlar (Karadaş, 2013).

2.5.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Etzioni'nin (1975) örgütsel bağlılık modeline, makro-örgütsel bir teori olmasına karşın, çalışanların, işçilerin örgütsel bağlılığını yakalayamaması nedeni ile literatür tarafından sahip çıkılmamıştır. Bunun yanında, modelin karmaşık olması ve ölçülemez doğası başlı başına bir dezavantajdır. Penley ve Gould'a (1988) göre Etzioni'nin (1975) modeli daha karışıktır. Nedeni ise Etzioni'nin kurumlara duygusal bağlılığı iki boyutlu ahlaki ve hâkim bakış açısına yabancılaşmaya dayalı bağlılık olarak değerlendirilse de bu kavramların ayrı mı yoksa karşıt kavramlar mı olduğunu açıkça belirtmemiş olmasıdır. Bu konu aynı zamanda Wiener (1982) tarafından, ister bağımsız kavramlar isterse tek boyutlu bir ölçeğin zıt uçları olsun, gündeme getirilmiştir.

Penley ve Golda'ya (1988) göre, eğer ahlaki bağlılık ve yabancılaşma bağlılığı tek boyutlu bir ölçekte karşıtsa o zaman yabancılaşma bağlılığı kavramı gerekli değildir. Sonuç olarak yabancılaşmaya bağlılık, örgüte duygusal bağlılığın dezavantajıdır. Bu sebeple Penley ve Gould (1988) bu kavramları ayrı ayrı değerlendirmişlerdir.

1. Ahlaki bağlılık: Örgütsel bağlılığın duygusal yönlerinden birini gösterir. “Ahlaki bağlılık”, kurumun amaç ve hedeflerini kabul etmek ve tanımlamakla karakterize edilmektedir. Başka bir deyişle, ahlaki bağlılığa sahip bir örgütün üyeleri kendilerini örgütle özdeşleştirirler ve kurumun başarı veya başarısızlığından kendilerini sorumlu tutarlar.
2. Hesapçı (çıkarıcı) bağlılık: Örgütsel taahhüdün araçsal bir görünümünü göstermekte ve bir değişim sürecini temel almaktadır. Kurum üyelerinin kuruma kattıklarından dolayı teşvik alma beklentileri, çalışanların kurumlarına olan

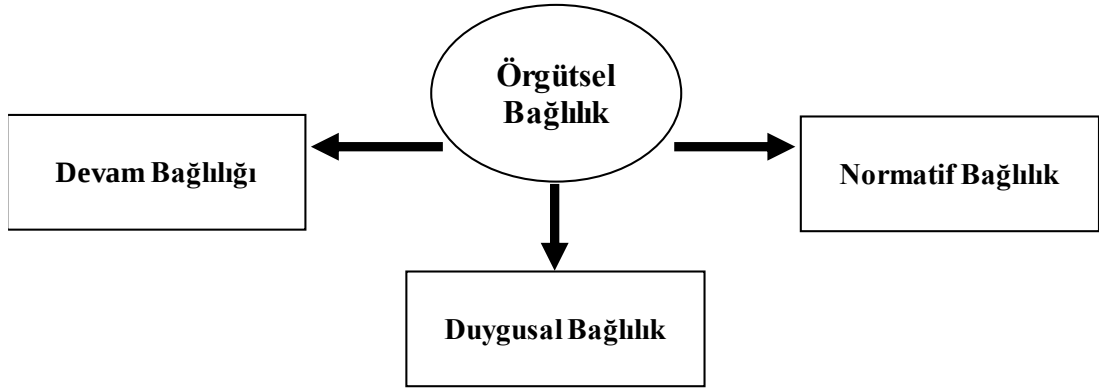
bağlılığını oluşturmaktadır. Bu yükümlülükte örgüt üyesi, kurumdan belirli menfaatler elde eder ve menfaatlere göre yükümlülük devam eder.

3. Yabancılaşmaya dayalı bağlılık: Ahlaki bağlılık gibi yabancılaşmış bağlılık da bir kuruma karşı hissedilen duygusal bağlılıktır. Penley ve Gould (1988) yabancılaşmış katılımı, zorlama sistemi olan bir hapisane ya da askeri kampın tipik bir özelliği olarak nitelendirmiştir. Ötekileştirilmiş kararlı çalışanların edilgenliğini, örgütte yabancılaşmaya dayalı bağlılık şeklinde tanımlamıştır. Başka bir deyişle, örgüt üyeleri, işten ayrılmanın önemli bir mali kayıp (örneğin, emekli maaşı kaybı) getireceğine, alternatif bir iş bulmanın zor olacağına inandıkları için veya kaygılı oldukları için örgütte kalırlar. Yabancılaşmış bağlılık, örgütsel talepleri karşılamaya yönelik düşük beklentilerle örgütsel üyeliği sürdürmekle karakterize edilen negatif örgütsel bağlılıktır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018; Yiğit, 2022).

2.5.4. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığa yönelik çeşitli yaklaşımların olduğu görülür. Bu yaklaşımlardan en bilineni ve üzerinde en çok araştırma yapılanı, Meyer ve Allen'in yaklaşımı olan ve bugün de geçerliliğini koruyan “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği”dir. Bu teorinin bu kadar çok çalışılmasının sebebi; işle örgütsel bağlılığın ayrımını yapması ve her iki alanda da bağlılığın sebeplerini belirleyen alt değişkenleri içermesidir (Hacıoğlu, 2022).

Allen ve Meyer 1984'te örgütsel bağlılık ölçeğinin iki boyutunu kapsayan “duygusal ve devamlılık” bağlılıkları üzerinde durmuşlardır (akt. Tarcın, vd., 2019). 1991'de yapmış oldukları araştırmalarda, örgütsel bağlılığa ilişkin tanımlardan hareketle “istek ve arzular”, “algılanan maliyet” ile “zorunluluk” gibi çeşitli temalar oluşturarak normatif bağlılık boyutunu da eklemişlerdir (Taşkın ve Dilek, 2010). Model şeması aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 2.1: Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: (Allen ve Meyer, 1996)

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılığın unsurlarından en çok duygusal bağlılığı seven işveren, örgüte en bağlı olan ise çalışanlardır (Bayram, 2005). Çalışanların kuruma duygusal olarak bağlanmasıdır. Kişi, kurumla özdeşleşir. Duygusal bağlılık, personelin iş doyumunu ve örgütsel adalet gibi iş deneyimleriyle gelişir (Güney, 2015). Duygusal bağlılığı olan işçiler, kuruma ihtiyaç hissettiklerinden değil tercihleri doğrultusunda bağlanırlar (Balay, 2014). Kurumlarda duygusal bağlılık şu dört faktörü geliştirmekle ilgilidir: “Kişilik Özellikleri, İş Özellikleri, İş Deneyimi ve Yapısal Özellikler”. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, kendi çıkarlarına uygun bazı durumlardan feragat eder ve içinde bulundukları örgütü geliştirmek için örgüt için çalışırlar (Kara, 2015).

Yaklaşımın diğer boyutu da devam bağlılığıdır. Devam bağlılığı, iş görenlerin örgüte olan finansal bağlılığıdır. Çalışan örgüte yaptığı katkıyı ve emeğini göz önünde bulundurarak işini bırakmak istemez. Çalışan, işten ayrılmanın maliyetlerinin yüksek olduğuna inanmakta ve örgüte finansal bir bağlılık göstermektedir (Luthans, 2011).

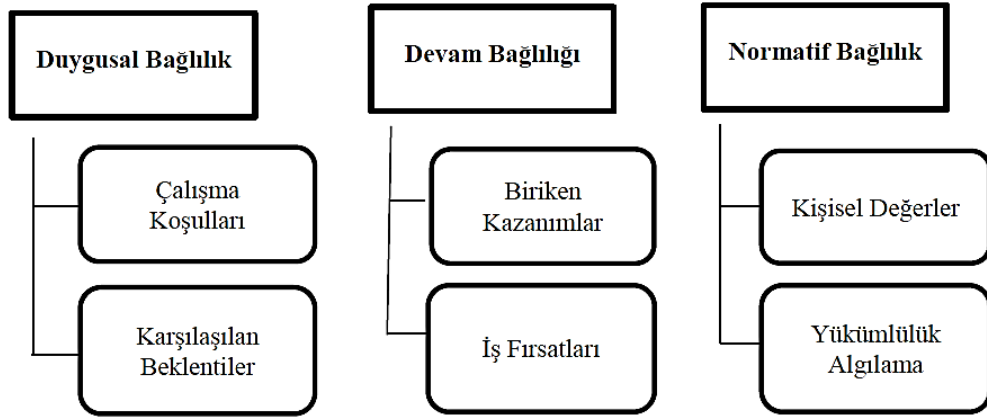
Çalışan, örgütten ayrıldıktan sonra mali yükünün artacağına ve bu yükü kaldıramayacağına inanarak örgütün bir üyesi olarak devam eder. (San ve Yalçıntaş, 2017). Devam bağlılığıyla örgüte bağlılık anlayışında, duyguların rolünün az olduğu görülür (Abosrra, 2017). Hacıoğlu’na (2014) göre örgütler performansı düşük çalışanları istemezler. Sürekli bağlı çalışanlar, işlerine kendilerini adadıklarını hissettikleri için çalışırlar (Tarcan vd., 2019).

Aynı kurumda uzun süre çalışmış olanlarla, kısa süre çalışmış olanların arasındaki bağ farklı görülmüştür. Örgütte uzun süre çalışmış kişilerin deneyimleri ve örgütle aralarındaki bağları nedeniyle örgütten ayrılmaları zordur. Bu çalışanın örgütle olan bağına süreklilik bağlılığı denir. Çalışanın örgütte sevmediği ve şikâyet ettiği şeyler olması karşısında örgütte uzun süre çalışmış olmanın verdiği hissiyat ile çalışmaya devam eder. Çalışanların, süreklilik bağlılığının gelişimini etkileyen faktörler şunlardır (Zincirkıran ve Keser, 2018):

- İş gören örgütte prestij, statüsünü korumak ister.
- Bir kurumda uzun süre çalışmış olan kişi, çıkarılma hakkını kaybetmek istemediği için ayrılmak istemez.
- Çalışan, aynı imkanlara sahip bir iş bulamayacağını veya kurumdan ayrıldıktan sonra da işsiz kalacağını düşündüğü için örgütten ayrılmak istemez.

Örgütsel devamlılık bağlılığı, bu unsurların gelişmesiyle gerçekleşir. Bu faktörler; Çalışanlar tarafından örgüte yapılan yatırımların boyutu veya miktarı, yeni iş fırsatlarının kıtlığıdır (Allen ve Meyer, 1990).

“Normatif Bağlılık”, kurum karşısında yükümlülüklerinin bilincinde olan iş görenlerin bağlılığıdır. Süreç boyunca ahlaki ve vicdani duygular gelişir. “Devam bağlılığı” mali bir altyapıya ihtiyaç duyarken “normatif bağlılık” işverenle örgüte aidiyet gerektirir. Normatif bağlılığa sahip çalışanlar, örgütsel sadakate inanarak kuruma karşı etik anlamda mecburiyet duygusuyla örgüte bağlıdırlar (Doğan ve Kılıç, 2007). Kültürel ve sosyal baskılar, normatif bağlılığın gelişimi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Normatif bağlılık davranışı bir görev duygusuyla ortaya çıkar (Ada vd., 2008). Toplumun kültüründen ve normlarından, kişinin kurumdan öncesi deneyimlerinden, iş ve aile ortamından etkilenir. Normatif bağlılıkta personel, toplumun etik değerleriyle kurumun etik değerleri örtüştüğünde kuruma bağlanırlar (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010; Usta, 2012). Kişinin örgütte kalmasının gerekliliğini düşündüren sebep, yaşadığı ortamın toplumsal zorlamaları, kültürel birikimleri, toplumsal çevreyle beraber edindiği deneyimlerdir (Çöllü ve Summak, 2010).



Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılık ve Öncülleri

Kaynak: (Gökçe, 2018).

Yukarıdaki şekilde, Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık ve öncülleri verilmiştir. Çalışan; örgütte edindiği tecrübeler, kurduğu dostluklar, çalışma çağının gelmesi, başka bir iş bulamama ve çalıştığı yerdeki bilgisini başka yerde kullanamama durumu nedeniyle örgüte bağlıdır. Çünkü sınırlı iş imkanları organizasyondan ayrılmayı güçleştirir. Çalışanın örgüte karşı ahlaki ve vicdani yükümlülükleri, kişisel ve toplumsal değerlerle örgüte bağlılığı ile şekillenmektedir (Hacıoğlu, 2022).

2.5.5. O’Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O’Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, bireyin kuruma olan duygusal bağlılığı şeklinde tanımlamıştır. O’Reilly ve Chatman kurumsal bağlılığı; “uyum, özdeşleşme ve içselleştirme” başlıklarında değerlendirmiştir. Bir kişinin cezadan kaçınmak ve ödül almak için yaptığı davranışlar ve eylemler, uyumsal davranışla ilgilidir. Sosyal etkiye maruz kalındığında, etkiye neden olan olguya benzeme isteğine dayalı davranış sergileyen bireyin özdeşleşme davranışdır. İç davranış, bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumdur (akt. Bozkaya, 2013).

Bu yaklaşımda bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Yapılan sınıflandırmada örgütsel bağlılık üç temel boyuttan oluşmaktadır (Gül, 2002). Bunlar;

- Özdeşleşme
- Uyum
- İçselleştirme.

Özdeşleşme: Örgüt halkı örgütün bir üyesi olmaktan gurur ve mutluluk duymaktadır. Örgütün değerlerini ve hedeflerini içselleştirirler ve örgütün diğer üyeleri ile yakın ilişki içinde olurlar (Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017).

Uyum: Bir kişi bir gruba ait olduğu için gurur duyar, örgütün değerlerine ve başarılarına saygı duyar ancak bunu yaparken kendi değer ve inançlarını göz ardı eder. Zamanla bireyin ve örgütün değerleri benzer hale gelir. Sonuç, bir uyum yükümlülüğüdür (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

İçselleştirme: Örgütsel değerler ile bireysel değerlerin uyumunu ifade eder. Bu boyuta ilişkin davranış kalıpları ve tutumlar, örgütün diğer üyelerinin değer sistemleriyle bireyin iç dünyası buluştuğunda gözlenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008).

2.6. Kurumsallaşma ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Çalışmalar

Çalışmanın bu başlığı altında “örgütsel bağlılık” ve “kurumsallaşma” ile ilgili yapılmış çeşitli araştırmalar bulunmaktadır.

Alanyazında örgütsel bağlılık ve kurumsallaşma ile ilgili çalışmaların yanında, işletmelerin kurumsallaşmaları ile çalışanların örgütsel bağlılıklarının da birlikte ele alındığı çalışmalar da bulunmaktadır. Örneklerin bir kısmı aşağıda irdelenmiştir;

Gündüz (2008), “İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık ile İlişisine Yönelik Bir Uygulama”, çalışanların kurumsallaşma düzeyini yüksek algılamalarının, çalışanların özgecilik davranışı sergilemelerinde, sportmenlik davranışı göstermelerinde, vicdanlılık ve erdemli davranışlara haiz olmalarında önemli bir rolünün olduğunu gözlerken, nezaket davranışı sergilemelerinde, önemli bir rolünün olmadığını gözlemlemiştir. Kısaca, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde kurumsallaşmanın gözle görülür bir rolü olduğunu vurgulanmıştır.

Kaptanoğlu (2011), “İşletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgüte bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisi ve bir araştırma”, lojistik sektöründe yer alan işletmelerdeki kurumsallaşma uygulamalarının, örgütsel bağlılık

üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu inceleme sonucunda kurumsallaşma çalışmalarının, örgütsel bağlılığı, pozitif yönde etkilediği ifade edilmiştir.

Nehir (2019), “İşletmelerde kurumsallaşma Düzeylerinin İşgörenlerin örgütsel bağlılığına Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama”, inşaat sektöründe bir çalışma gerçekleştirmiş ve çalışmada işletmelerdeki kurumsallaşma düzeyiyle, örgütsel bağlılığın ilişkisini irdelemiştir. Çalışmanın sonucunda, kurumsallaşma düzeyiyle örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Kalafat (2019), “Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bartın İlinde Bir Araştırma”, kurumsallaşma ile örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkiyi test etmiştir. Bartın ilinde özel ve kamu işletmelerinde gerçekleşen çalışmada kurumsallaşma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşyerinin düzenli ve kurallı işleminin çalışanların bağlılığını artırdığı, sonucuna varılmıştır.

İldem (2008), “Sporcuların kurumsallaşma algılarının mesleklerine olan bağlılıkları ve motivasyonları üzerindeki etkisini anlamak: güreşçilerin tutumları üzerine bir çalışma“, spor ile uğraşan kimselerin, kurumsal bir ortamda çalışmalarının, kendi işlerine olan adanmışlık ve performansları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmada, sporcuların kurumsallaşmaya dair yaklaşımlarının, işlerine olan bağlılıklarını ve heveslerini bir nebze de olsa olumlu etkilediği görülmüştür.

Nabiyeva (2021), “Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile İş görenlerin bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide İş Stresinin rolü”, aile işletmelerine ilişkin olan araştırma, kurumsallaşmanın çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini ve bu etkiye iş stresinin aracılık rolünü incelemiştir. Elde edilen bulgular, kurumsallaşmanın çalışan bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşma seviyesindeki her 1 birimlik artış, örgütsel bağlılığı 0.66 birim arttırdığı tespit edilmiştir.

Bayram (2022), “Farklılık Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Çalışanların Kurumsallaşma Algısının Düzenleyici Rolü: Bir Katılım Bankası Örneği”, bankacılık sektöründeki araştırma ile, çeşitlilik yönetiminin kurumsallaşma ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini incelenmiştir. Çalışan çeşitliliğini etkin şekilde yöneten işletmelerde, özellikle yönetsel uygulamalar ve politikalar aracılığıyla, çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir. Bu artan

bağlılıkta, çalışanların kurumsallaşmaya dair algılarının düzenleyici bir rol oynadığı belirlenmiştir.

Hacısalıhoğlu (2007), “İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı ile İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler”, Bu araştırma, İstanbul'daki tekstil firmalarında istihdam edilen orta-üst düzey çalışanların, şirket içi müteşebbislik ortamı algılarının, kurumsallaşma yaklaşımları da dikkate alınarak iş tatmin ve bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemektedir. Çalışma, şirket içinde girişimciliği teşvik eden bir ortamın, çalışanların iş tatminini ve duygusal bağlılıklarını artırdığını göstermektedir. Ancak, bu etki, şirketin ne kadar kurumsallaştığına bağlı olarak değişmektedir. Yüksek kurumsallaşmaya sahip olan firmalarda, girişimcilik uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi daha az belirgin olduğu görülmüştür.

Kekül (2023), “Kurumsallaşma Düzeyiyle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Doğu Karadeniz Bölgesindeki Özel Hastanelerde Yapılan Bir Alan Araştırması”, çalışmada araştırmacı, Karadeniz bölgesindeki özel hastanelerde çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılıklarını ve kurumun genel başarısını incelemişlerdir. Bulgular, kurumsallaşmanın, iş tatminini, kuruma olan bağlılığı ve genel başarıyı artırdığını göstermektedir. Kurumsallaşma ile bu üç faktör arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğu da gözlemlenmiştir.

Başka bir deyişle, kurallara ve prosedürlere dayalı sağlam bir temele sahip olan hastaneler, çalışanlarını daha mutlu ve motive edip, bu da daha iyi bir genel performansa yol açmaktadır.

Şaşmaz (2023), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık: Gıda Sektöründe Bir Araştırma”, gıda ürünlerinin üretildiği işletmelerde üst yönetimin bakış açısıyla, insan kaynaklarının stratejik yönetimi, kurumsallaşma algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen bulgulara göre, kurumsallaşmanın her bir bileşeninin, örgütsel bağlılığın alt boyutlarını etkilediği görülmüştür. Fakat profesyonelleşme ve örgütsel yapı ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İşten Ayrılma Niyeti

“İşten ayrılma niyeti”, çalışanın mevcut kurumu kendi isteği ile bırakmasıdır. 1979 senesi Mobley vd.’in tanımlarına göre işi bırakma niyeti, bireyin çalıştığı işletmeyi kendi isteği ile yani bilinçli bir tercihle bırakmasıdır (Mobley, 1979; 493). 1982 senesi araştırma sonucuna göre, bu tanıımı, iş görenin yakın zamanda işten ayrılma ihtimali olarak revize edilmiştir (Mobley, 1982:111-116).

1993 senesinde Teet ve Mayer çalışmasına göre iş bırakma, kişinin iş gördüğü şirketle olan bağının sonlanmasıdır. Çalışmaya göre işten ayrılma niyeti, kişinin kendi isteği ve bilinçli bir şekilde değerlendirmeye aldığı, şirketi bırakma arzusudur. Burada ifade edilen, kişinin başka yerde iş arama ve çalıştığı işinden ayrılma isteğidir (Teet ve Mayer, 1993:262).

Çalışanların işe alım sürecinde ve sonrasında yaşadıkları olumsuz deneyimler ve memnuniyetsiz oldukları bir örgüt iklimi ile karşı karşıya kalmaları halinde, çalışanın gösterdiği yıkıcı bir reaksiyon, işten ayrılma niyeti olarak nitelendirilmektedir (Butt, 2008: 178)

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın görevinden ayrılma arzusudur, vazgeçme niyetinin bir işten ayrılmayla sonuçlanması muhtemeldir (Harrison ve ark. 2006). Bir diğer tanımda ise, çalışanın işi bırakma veya işe devam etme kararı süreci, olarak ifade edilmiştir (Jacobs ve Roodt, 2007; Faloyee, 2014).

Reçica ise, bu niyeti şöyle tanımlamıştır: “Farklı olasılıklara başvuru yapma, karşılıklı görüşmelere katılma, kendisine gelen yeni teklifleri kabul ya da reddetme davranışdır” (Reçica, 2017: 47).

Yanık ve Naktiyok (2017)’a göre işten ayrılma niyeti, çalışanın bulunduğu örgütten farklı bir yerde çalışmayı arzu etmesidir. Diğer bir ifadede, iş gören kesimin içinde bulunduğu kurumun sağladığı olanaklardan hoşnut olmaması durumu, eylemsel bir yönelim olarak kurumu bırakma eğilimi ve işten ayrılma niyetidir (Sezer, 2018: 62-63).

Mobley’e göre işten ayrılma psikolojik bir süreç olup basamakları bulunmaktadır. Bu basamaklar şöyledir (Mobley, 1979: 237-240):

- İşin analiz edilmesi,
- İşin tatmin etmemesi,
- İş bırakma düşüncesi,
- Farklı alternatiflere yönelme düşüncesi ve çalıştığı kurumun olumlu, olumsuz nitelikleri,
- Farklı alternatiflerin değerlendirilmesi,
- Kendi kurumu ile diğerlerinin karşılaştırılması,
- Şirketinde kalma ya da şirketini bırakma kararı,
- İş bırakma ya da devam etme.

1983'te Youngblood vd. araştırmasında, işten ayrılma niyetinin kademeleri şöyledir:

- Mevcut işin ve memnuniyet durumunun gözden geçirilmesi,
- Başka örgüt işlerinin ve ulaşılabilirliğinin ele alınması,
- Bırakma isteğinin dillendirilmesi,
- Çalışılan kurumu bırakma.

Çalışmanın bir diğer göstergesi, kurumun yeni üyelerinin işten ayrılma niyeti oranlarının uzun vadeli üyelere göre daha çok olduğudur (Youngblood vd., 1983:508).

Kişinin iş bırakma niyetinde olması, kurumundan kesin olarak ayrılacağı anlamını taşımaz. Yalnızca başka seçeneklerin değerlendirilmesi akabinde, kendi kurumunda koşullarının iyileştirilmesi ihtimali ile kalma kararı verebileceği anlamına da gelmektedir. Fakat bu niyete sahip iş görenin mevcut iş yerindeki mutsuzluğu kurum içi ilişki ve eylemlerinde hissedilecektir. İşten ayrılma niyetinde olan ama ayrılamayan kişilerde, verimliliğin düştüğü ve güdülenmelerinin azaldığı bilinmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 99).

İş bırakma eylemi iki şekildedir: Gönüllü ve Gönülsüz.

Gönüllü İşten Ayrılma: Çalışanın kişisel nedenlerden kaynaklı olarak bilinçli olarak aldığı iş bırakma eylemidir (Gomez, 1977: 53). İşin sonlanması, iş görenin teklifi ile olmaktadır. Buna iten nedenler şunlardır: Bulunduğu iş ve kuruma göre daha iyi bir teklifin alınması, yer değiştirme, evlenme, çocuk, sahibi olma, aile ile vakit geçirme arzusu, başka sektörde ilerleme düşüncesi, kurum içi ilişkilerin olumsuz olması vb.

(Cotton ve Tuttle 1986: 65). Farklı bir görüşe göre de nedenler şunlardır: Verimlilik ile ilgili sorunlar, işin yarattığı kaygı, sosyal haklar, ücret, eğitim olanakları (David ve Venatus, 2019: 66-67).

Gönüllü olarak işi bırakma, mevcut kurum adına maliyet yaratmaktadır. Kurumlar, iş görenlerinin gelişimi ve verimliliğine yönelik hem zaman hem de para harcamaktadırlar (Bozdoğan ve Aslan, 2020: 44).

Farklı bir ifadeye göre ise iki çeşit işi bırakma vardır: Önlenebilir ve önlenemez. Önlenebilir olan; erken emeklilik, örgütte pozisyon değişimi vs.; önlenemez olan ise ölüm gibi faktörleri barındırır (Bozdoğan ve Aslan, 2020: 45).

Gönülsüz İşten Ayrılma: Kişinin rızası olmadan görevinin sonlandırılmasıdır. Nedenleri şu şekilde sıralanabilir: İş görenin ölmesi, emekliliğinin dolması, yakın birinin hastalanması ve bakım sorumluluğunu alması, işten çıkarılma (Bayarçelik ve Fındıklı, 2017: 19).

Bir başka tanıma göre gönülsüz işi bırakma, kurumda olan mali problemler veya iş görenin diğer çalışanlarla yaşadığı uyumsuzlukların sebebiyle kurumla bağının kesilmesidir (Gomez vd., 1997: 291-374).

2018’de Çağlar’ın araştırması doğrultusunda “gönüllü ve gönülsüz” işi bırakma sebeplerinin olduğu şablon aşağıdadır:

Tablo 3.1: Gönüllü ve Gönülsüz İşten Ayrılma Nedenleri

GÖNÜLLÜ		GÖNÜLSÜZ
Önlenebilir	Alternatif kurumdaki daha iyi maaş	
Önlenebilir	Alternatif kurumun çalışma şartları	İş akdinin feshi
Önlenebilir	Mevcut kurumda üstlerle yaşanan problemler	İstifa etme
Önlenebilir	Alternatif kurumdaki iyi ve profesyonel yönetim	
Önlenemez	İş yerinin taşınması	Sağlık sorunları
Önlenemez	Doğum	Ölüm
Önlenemez	Çocuk bakımı	

Kaynak: (Çağlar, 2018:35).

Bu şablona bakıldığında gönüllü ve gönülsüz işi bırakma sebeplerinde önlenebilir ve önlenemez durumlar mevcuttur;

Önlenemez nedenler: Kurumun yer değiştirmesi, çocuk sahibi olma, çocuğun bakımı, sağlık problemleri ve ölüm. Önlenebilir sebepler: Kuruma ait diğer durumlar.

Ülkemizde eğitim sahibi olduğu halde işsiz olan genç nüfus fazladır. Yani çalışan sirkülasyon oranı artmaktadır. İş gören aramak ve bulmak gibi zorlukları yaşamayan birimler, iş görenin değerini düşürmektedir (Kılıç, 2017: 54).

Kişiler, içinde oldukları örgüt ve şartları içinde mutlu hissettiklerinde, kurumu benimseyecektir. Dolayısı ile de işi bırakma niyet ve eylemi azalacaktır.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili önde gelen yaklaşımlara ve kavramın kazanılmasına ilişkin tanımlamalara, işten ayrılma niyeti modelleri, bölümünde değinilmiştir.

3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Araştırmanın bu bölümünde işi bırakma niyetini etkileyen etkenler; “iş tatmini, adanmışlık, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş aile çatışması ve diğer faktörler” alt başlıklarıyla ele alınmıştır.

3.2.1. İş Tatmini

İş bırakma niyetini oluşturan ve işi bırakmaya kadar götüren bu sürece neden olan en büyük etken, iş doyumsuzluğudur (Torun, 2016). İş doyumunu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunur. Bireyin işinden aldığı haz ve doyum arttıkça işi bırakma niyeti yok olur (Acar, 2014).

Kurum içi çalışan eğer işi ile ilgili tatminsizlik yaşıyor ise bu tüm kurumu ilgilendirmektedir. Kurumda hoşnutsuz çalışanların varlığı, görevlerini yürütürken düşük motivasyon içinde olmaları negatif olayları da beraberinde getirir. İş doyumunu düşük bireyler, farklı iş arayışlarına girerler. Çalıştıkları iş ile diğer alternatifleri karşılaştırarak işi bırakma ya da kalma noktasında tercihlerini yaparlar (Jafarova & Sağlam, 2018).

3.2.2. Adanmışlık

Adanmışlık iş görenlerin görevlerini “özel, ilham verici, belirli bir amaca hizmet eden, gurur verici ve övünç duyulacak” vb. terimlerle bağdaştırmalarıdır. Bakker vd. (2012:556) bu kavramı oluşturan öğelerin “işe karşı duyulan ilgi, coşku, işe yüklenen değer ve anlam” birleşimi olarak ifade etmiştir. Hakanen vd. (2006:498) paralel bir

tanımı ise “gurur ve ilham vericilik, işe duyulan ilgi, coşku ve zorluklara karşı mücadeleci olma” kavramları tarafından yapılandırılmıştır.

İşine adanmış iş gören, sağlam bir bağlılığa sahiptir. Görevlerini ise “çok özel, önemli, değer katan ve ilham verici” kelimeleri ile ifade etmektedirler. Bu bakış açısına sahip iş görenin iş doyumu, verimi, bağlılığı ve işte kalma niyeti yüksektir.

3.2.3. Örgütsel Bağlılık

İş görenin kurumu ile özdeşim sağlaması, kurumun hedeflerine, prensip ve değerlerine sahip çıkması ile uzun vadeli bir çalışan olması arzusunu barındırmaktadır. Örgütsel bağlılık, işe bağlılık kavramına göre daha geniş bir çerçeveye sahiptir. İş görenlerin kuruma dair yaklaşım, eğilim ve uyumunu ifade eder (Bayram, 2005:125 – 126). Örgütsel bağlılıkta karşımıza gelen en mühim netice, işi bırakma ya da iş devam etmedir. Bu bağlılık seviyesi yüksek olan kişiler açısından kurum algısı daha olumludur. Dolayısı ile işi bırakma yönelimleri de düşüktür (Sabuncuoğlu, 2007:625 – 626).

Araştırmalara göre, kurumun “iş gücü devri ile bağlılık” arasında ters yönlü ilişki bulunmuştur. Blau ve Boal (1987), bağlılığın iş bırakma niyetine olumsuz tesirini ortaya çıkarmışlardır. Dolayısı ile bağlılık seviyesi yüksek olan kişilerin düşük olanlara oranla iş bırakma niyetleri de düşüktür. Bağlılık ve iş bırakma niyeti arasında ters ve güçlü bir ilişkinin varlığını belirtilmiştir.

3.2.4. Örgütsel Adalet

İş gören kurum içinde adil yaklaşımın olmamasının farkındalığını yaşadığında yönetim kademesine olan düşünceleri negatife evrilir. Bir topluluk bünyesinde, çeşitli eğilim ve tavırlarla karşılaşma olasılığı yüksektir. Bu durum, davranış boyutunda adalet kavramının yapılandırılması gereğini ortaya çıkarmaktadır (İyigün, 2012). Yönetimin bütün iş görenlerine aynı adalet çizgisinde tutum sergilemeleri, bireylerin örgütün adalet kavramı ile ilgili düşüncelerini şekillendirecektir. Kazancın kurum içi çalışanlarına eşit oranda dağılımının olmaması ve bunun hissedilmesi, kişilerin işi bırakma niyetlerini netleştirecektir. Örgütsel adalet duygusunun olmadığı veya az olduğu bireylerde kayıtsızlık tutumu ile karşılaşılırken aidiyet sahibi olamadıkları gözlenmiştir. Dolayısı ile kurumun adaleti bireylerin güdülenmesinde, verimi artırmasında etken olurken işi bırakma eğilimini de etkileyecektir (Ayar,

2017). Kurum için haksızlıklar, örgütsel adaleti daha görünür kılmaktadır. Bu haksızlıklar şunlardır:

1. Aynı görevde olan çalışanlar arasında bulunan dengesiz ücret dağılımı,
2. İşin ölçülenmesini yapacak olanın alan bilgisinin yetersizliği,
3. Yeni iş alımlarında kişilik envanterinin kullanılmaması,
4. Sağlıksız ve altyapısız nedenler ile iş çıkarımlarının olması.

Kurum bünyesinde haksız tutumlar karışışında kişi öz güveninde ve işine saygıda azalma, aidiyet hissetmeme gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Torun, 2016).

3.2.5. İş – Aile Çatışması

Çağımızda bireyler vakitlerinin büyük bir bölümünü kurumlarında ya da aileleri ile harcamaktadırlar. Zamanımızın en önemli durumlarından biri para kazanmak ve yaşamı devam ettirmek olduğundan kişiler gün içinde belli saatlerini çalışmaya ayırmaktadır. Ayrıca, bireyin aile hayatı da bir diğer önemli husustur. Fakat kişilerin çalışma ve aile yaşamlarını stabil olarak eşit devamını sağlamaları zordur. Yansıması da her iki yaşam alanında olumsuz durumların ortaya çıkmasıdır. Bireyin en önemli rolleri iş ve aile yaşam alanlarındadır. Bu roller çoğu zaman eş güdümlü ilerlerler. Çalışma esnasında ya da dışında rollere bakıldığında bireyin bunlara odaklanması bazen zor olmaktadır (Fırat, 2018: 159).

İş ve aile çatışmasının, iş gören açısından negatif sonuçları vardır. Bu çatışma iş doyumunu azaltırken işi bırakma niyeti ile iş doyumunu düşürmekte, işi bırakma niyetini ve tükenmişlik duygusunu yükseltmektedir. Fizyolojik, bilişsel ve duygusal bitkinlikten kaynaklı olarak fazlasıyla işe gelmeme, iş kaygısı, kurumda şiddet, artan sağlık problemleri ve iş verimliliğinde düşüşler gözlemlenir. Ayrıca kuruma olan bağlılığın düşmesi, depresyon ve stres yaratır. Dolaylı olarak kurumun veriminde de düşüş yaşanmaktadır (Akkas vd., 2015: 2068).

İş-aile çatışması üzerine yapılan araştırmalara göre, olumlu ilişkide bulunduğu değişkenler şunlardır: İş bırakma niyeti (Allen ve Armstrong, 2006; Post, DiTomaso, Farris ve Cordero, 2009), psikolojik tükenmişlik (Karatepe, 2010), tükenmişlik (Burke ve Greenglass, 2001; Montgomery vd., 2003), iş stresi (Kazmi, Hashim, Manzoor ve Kee, 2017). Çatışmanın olumsuz ilişkide olduğu değişkenler ise iş doyumunu (Kafetsios, 2007; Namasivayam ve Mount, 2004), “örgütsel bağlılık”

(Namasivayam ve Zhao, 2007), olumlu psikoloji (Obrenovic, Obrenovic ve Hudaykulov, 2015).

3.2.6. Diğer Nedenler

Kurum içinde mevcut bir sıkıntı bulunmasa da bazı çevresel ve maddi etkenlerden kaynaklı olarak iş görenin iş bırakma eğilimine rastlanabilir. Bu durumu etkileyebilecek faktörler şunlardır: “Ülkenin ekonomik seviyesi, iş alternatifleri, istihdama erişimdeki değişiklikler, kocanın çalıştığı iş yerindeki değişiklikler, çocukların eğitim ihtiyaçları”. Fakat kurumların iş bırakma eylemini önlemede başarı oranları düşüktür. Problemin kaynağının kurum dışında olması bunun sebebidir (Kaya, 2010).

Ekonomik gelişim iş doyumsuzluğunu bitirirken ekonomik gerileme, iş tatminini pekiştirir. Bunun yanında ülkenin demografik yapısı ve kalifiye çalışan alımı niyetine de etki etmektedir.

3.3. İşten Ayrılma Kuramları

İşten ayrılma niyetine ait altı kuram vardır. Sırası ile şöyledir (Bozdoğan ve Aslan, 2020:31);

Örgütsel Denge Kuramı: Kurumun üretkenliğinin sürekliliğini sağlama becerisidir (Mano, 1994:19). Kurum, işçilerin devamlılığını sağlamak için teşvik edici olmalıdır. Dolayısı ile işçinin işi bırakma niyetinden vazgeçmesi sağlanabilir. Ama işçinin kuruma yaptığı fedakârlıkla, kurumun verdiği teşvik eşit değilse iş bırakma niyeti gerçekleşecektir (Barnard, 1938: 57).

Eşitlik Kuramı: 1963 yılında John Stacey Adams tarafından ortaya atılan eşitlik kuramı, “adalet teorisi” olarak da bilinmektedir. Kurum işçilerine kurum tarafından sağlanan kaynakların eşit oranda dağılımının tespitinin önemine dem vurulmaktadır (Brinkmann ve Stapf, 2005: 26). Kişinin adalet algısıyla güdülenmesi, bireyin yüksek üretkenliğinin kurum tarafından fark edilerek ödüllendirilmeyi beklemesidir. İşçi kaynak dağılımının adaletsiz olduğu kanaatine varırsa işi bırakma niyeti de oluşacaktır (Farmer ve Fedor, 1999:352).

Eşleştirme Kuramı: Kurum iş görenlerine tatminkâr bir maaş verilmesi, kişinin becerisi doğrultusunda en uygun yere gelme gayretini başlatacaktır. Kurum sahibi de kurumun faydasına hizmet edecek statülere, bu kişilerin gelmesini arzulayacaktır

(Henneberger ve Sousa-Poza, 2002: 28). Yeni bir personelin performans değerlendirmesi ilk zamanlarda zor olmakla birlikte zaman geçtikçe kişinin potansiyeli kendini gösterecektir (Jovanovic, 1979: 972).

Arayış Kuramı: İş gören kendi isteklerine göre yaptığı iş seçiminden sonra kurumun kendisine özel bir maaş ödemesini teklif eder (Bozdoğan ve Aslan, 2020: 48). Bu istek, personelin sektörel deneyiminden dolayı kişinin kurumda olma kararını desteklemek adına özel bir karşılıktır (Holt ve David, 1966: 77). Bir personel farklı kurum ve statü arayışındaysa bu durum çalıştığı kurumu bırakma niyetinin göstergesidir (Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino, 1979). Fakat kişi değerlendirmelerinin sonucunda kurumunda devam etme kararı da alabilir (Morrell, Loan-Clarke ve Wilkinson, 2001:232).

İnsan Sermayesi Kuramı: Bir personelin gelir artışını elde edebilmesi, gelişim sağlaması ile olacaktır. İş ile elde edilen tecrübe, bu anlamda geçtiği eğitim süreçleri, işine olan hakimiyet, kazancını belirleyen unsurlardır. Bu açıdan gelişim sağladıktan sonra örgütü terk etmesi kuruma maliyet oluşturacaktır. Dolayısı ile verilen maaş ile personele yatırım, paralel seyreder (Henneberger ve Sousa-Poza, 2002). “Eğitim ve öğretim insan sermayesi için yapılan en önemli yatırımlardır” (Becker, 1993). Kişilerin eğitim yoluyla elde ettikleri yetenek ve bilgiler sermayedir. Yapılan planlı eğitimler sermaye getirisi oluşturur (Shultz, 1961:1-17).

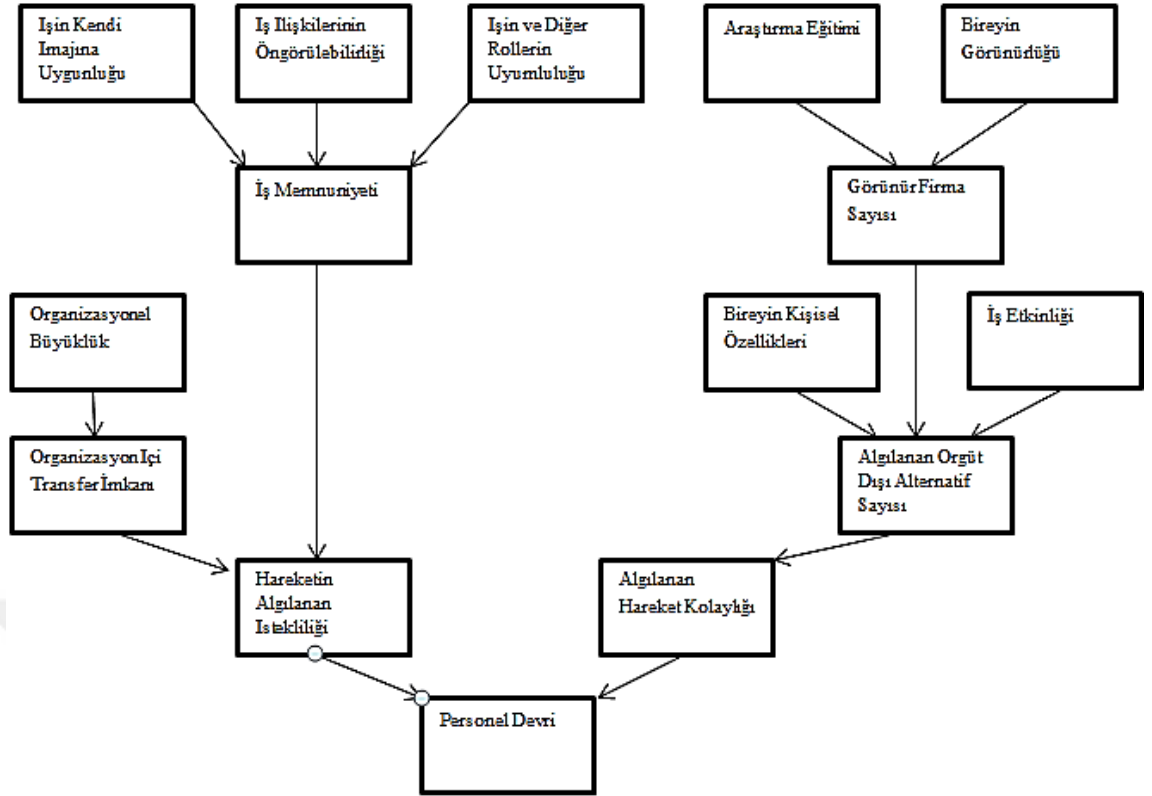
Sosyal Değiş Tokuş Kuramı: İşçi ve patron, karşılıklı fayda esasına dayalı çalışır. Fayda sağlayan taraflar, beklenti oluştururlar (Blau, 1968). Bu teoride, maliyetin indirilerek yararın yükseltilmesi, hedeflenen değişim sürecidir (Ap, 1992:665-690). Maliyet faydanın önüne geçerse, işçi, kurumu bırakma tutumunu sergiler (Farmer ve Donald, 1999: 352).

3.4. İşten Ayrılma Niyeti Modelleri

İşi bırakma modellerine örnekler aşağıdadır (Ak, 2019:19).

3.4.1. Marc ve Simon Modeli (1958)

Marc ve Simon, 1958 senesinde çalışan devri ile ilgili bir model geliştirdiler. Akabinde de bu model, tüm modeller tarafından temel alınmıştır (Morrell vd, 2001:1-65).



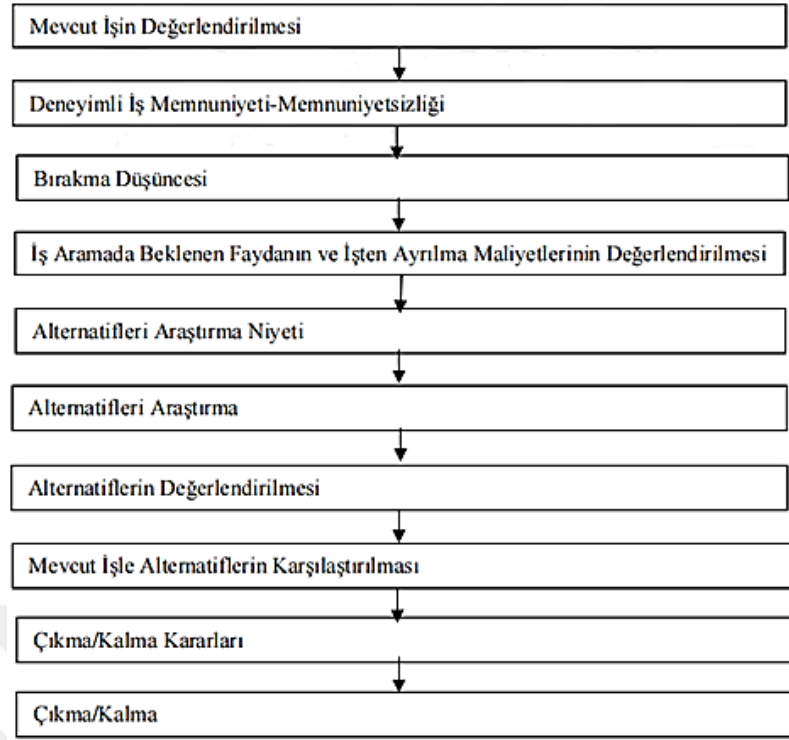
Şekil 3.1: March ve Simon'un Personel Devri Modeli

Kaynak: Thomson, S. Bruce (2002). The Role Of Community In The Retention/Attachment Process: A Qualitative Study Of The Embeddedness Model, 10.

Modele göre, kuram işi bırakma nedenlerini iki başlığa almıştır. Birincisi, “algılanan alternatifler”, ikincisi de “algılanan hareket kolaylığı”dır (Morrell vd., 2001:1-65). İç etkenler eylemin tercih edilmesine, dış faktörler de hareket kolaylığına bağlıdır (Tanova ve Holtom, 2008:1554). Modelin eksisi, işi bırakma aşamasını “süreç” yerine “statik” açıdan ele almasıdır. Bunun yanında kaygı, “örgüte bağlılık” vb. terimler teoride bulunmamaktadır (Morrell vd., 2001:1-65).

3.4.2. Mobley İşten Ayrılma Modeli (1977)

March ve Simon tarafından 1958 yılında oluşturdukları modelin teorileri bu modelin temelidir.



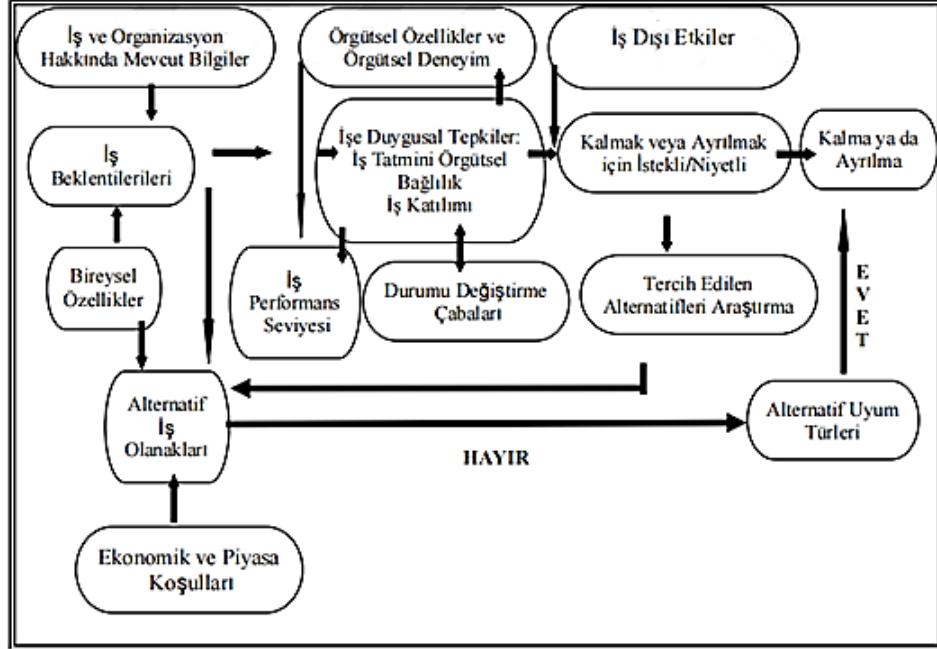
Şekil 3.2: Mobley Personel Devri Modeli

Kaynak: Thomson, S. Bruce (2002). The Role Of Community In The Retention/Attachment Process: A Qualitative Study Of The Embeddedness Model, 13.

Şablonda işçilerin işi bırakmalarına neden olan sebeplere odaklanılmıştır. İlk olarak iş görenler, çalıştıkları kuruma dair hissettikleri memnuniyet derecesini tespit ederler. Akabinde işle ilgili doyumsuzluk hissederse işi bırakma fikri oluşmaktadır. İkinci olarak işi bırakmanın ve yenisini bulmanın yarar-maliyet hesaplamasını yapacaklardır. İş bırakma niyetinde olan birey, başka iş seçeneklerini araştırarak ve çalıştığı kurumla alternatifleri karşılaştıracaktır. Hangi kurum ya da iş, kendi menfaatine uygun ise seçimini o yönde yapacaktır (Mobley, 1977:237-240).

3.4.3. Steers ve Mowday İşten Ayrılma Modeli (1981)

Mobley modeline bazı eklemelerle birlikte, bazı kavramlarında farklılık gösterdiği ifade edilmiştir.



Şekil 3.3. Steers ve Mowday'ın Personel Devri Modeli

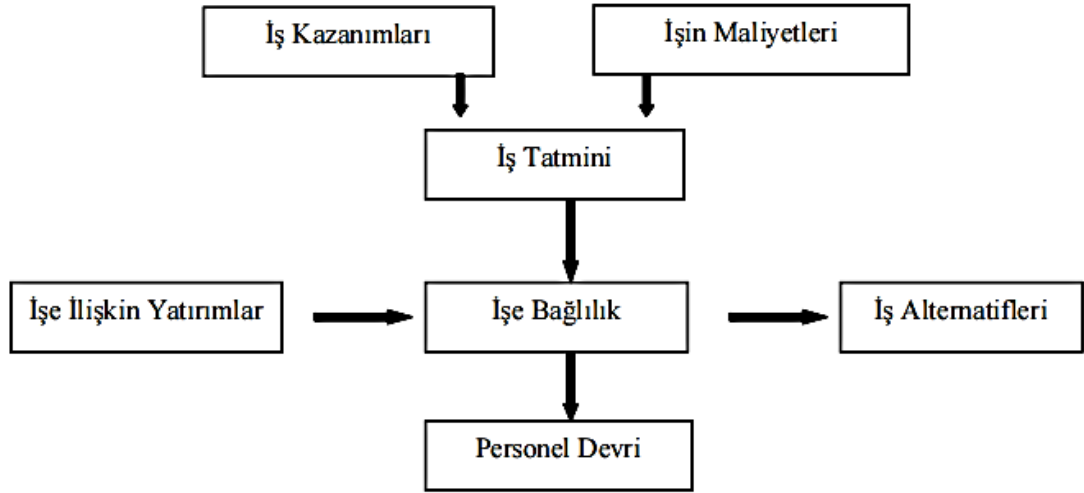
Kaynak: Lee, Thomas W. ve Richard T. Mowday (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. Academy of Management, 30(4), 723.

Bu modelde iş görenin işi bırakması ya da kalmasında üç unsur vardır: “Değerler ve işten beklenenler”, “çalışanın yaptığı işe karşı duygusal tepkileri (örgüte bağlılık, iş tatmini, işe katılım)”, “işe devam etme ya da işten ayrılma niyetidir” (Lee vd., 1987:723).

Modele eklemeler yapılmıştır: “Aile, kişisel zevkler (hobiler), politik etkenler”. Bu etkenlerin, iş görenin bağlılığında etkili olacağı ifade edilmiştir (Mitchell vd., 2001). Farklılıklardan birisi, çalışanın işten ayrılmadan önce tek bir yol izlemeyip farklı alternatifleri de değerlendireceği hususundadır (Hom ve Griffeth, 1995). Diğer farklılık ise sonraki yıllarda da modellere konu olacak ve araştırılacak olan çalışanın başka bir iş bulmadan neden mevcut işinden ayrılacağı hakkındadır (Hom, Griffeth ve Sellaro, 1995, Lee ve Mitchell, 1994) .

3.4.4. Rusbult ve Farrell Yatırım Modeli (1983)

Model “çalışan devrinin” çalışanın işine bağlılığı ile ilişkisi ortaya koymuştur.



Şekil 3.4. Rusbult ve Farrell’in Personel Devri Modeli

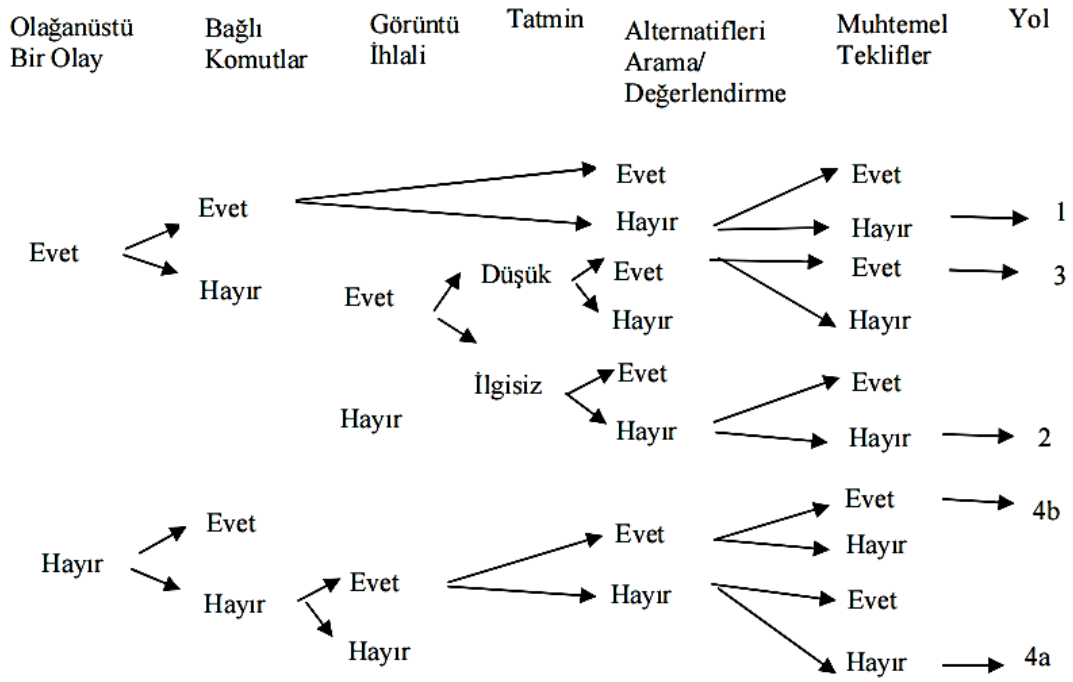
Kaynak: Demirkıran, Mustafa ve Ramazan Erdem (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.3, 297.

Şemaya bakıldığında bireyin iş doyumu, işle bağlantılı ödüller ve maliyetlerle doğru orantılıdır. Ayrıca “işe bağlılık, işe ilişkin yatırımlar ve iş alternatifleri” unsurları ile de etkileşim içindedir. Ama personel devrine etken olan tek unsurun ise bağlılık olduğu ifade edilmiştir. Bu model diğerleri ile karşılaştırıldığında işi bırakmayı tetikleyen unsurlarla ilgili eksikliği bulunmaktadır (Akkaş, 2020: 16).

Rusbult ve Farrell, seksen sekiz hemşirenin katıldığı araştırmasında, personelin ödüllendirilirken maliyetin aşağı çekilmesinin iş doyumunu yükselttiğini ortaya koymuşlardır (Demirkıran ve Erdem, 2014).

3.4.5. Sheridan ve Abelson’un İşten Ayrılma Modeli (1983)

Sheridan ve Abelson işten ayrılma modelinin temeline, matematiksel yıkım teorisini almışlardır. Süreç içinde, işte kalıştan yok olmaya doğru bir işten çekilme süreci olduğunu savunmuşlardır (Morrell vd., 2001:1-65).



Şekil 3.6. Lee ve Mitchell Yeni Ayrılma Modeli

Kaynak: Govindaraju, Nithyajothi (2018). Addressing Employee Turnover Problem: A Review of Employee Turnover Core Models. International Journal of Innovative Science and Research Technology. 3 (11), 520.

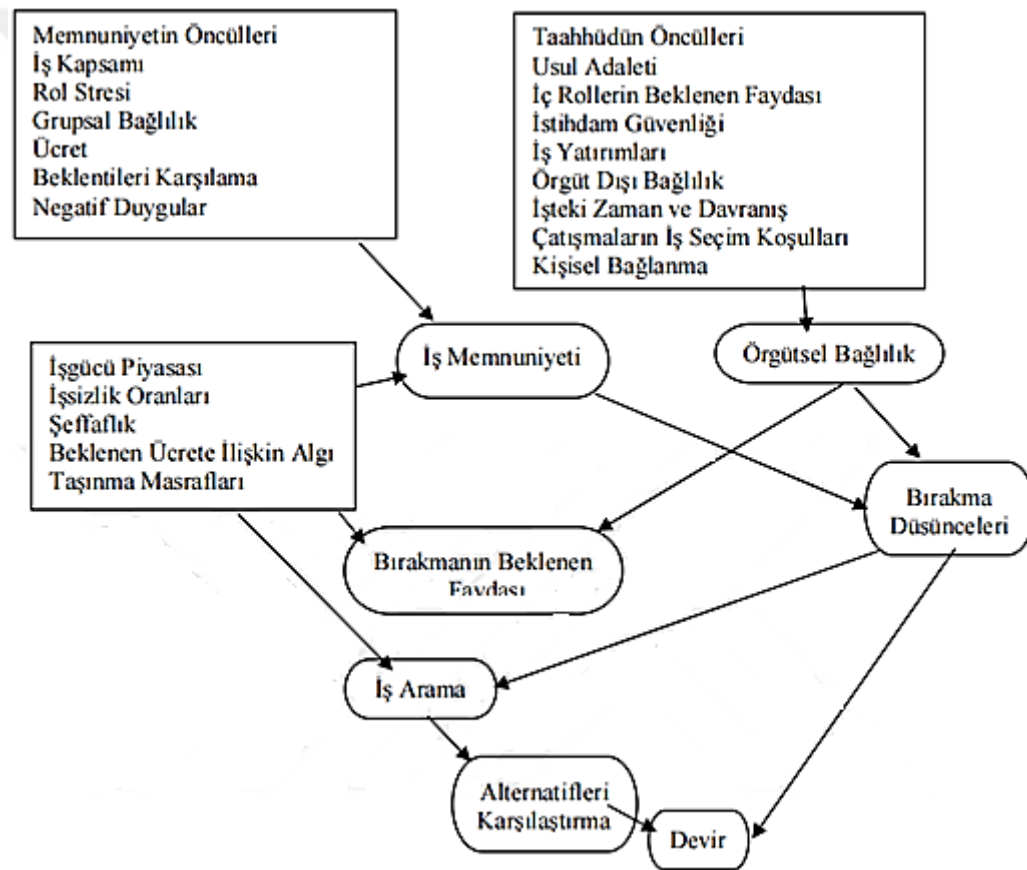
Şemaya göre kişi yaşadığı bir durumda, bilişsel düzeyde başka alternatifleri düşünür. Birbiri ile ilişkili olaylar akabinde yol seçimini yapar (Lee ve Mitchell, 1994:51-89).

Unfolding model ismine de sahip olan bu model, varsayımlar içermektedir. Birinci olarak işi bırakmanın temel sebebi, iş doyumsuzluğudur. İkinci olarak işçinin iş doyumsuzluğuna sahip olması, başka seçenekleri araştırmasına neden olacaktır. Dolayısı ile çalıştığı kurumu terk etme düşüncesi oluşacaktır. Başka bir varsayımda ise mevcut işi ile fayda maliyet analizi sonucunda, iş seçenekleriyle karşılaştırarak sonuca ulaşacaktır. Modelde personelin olumsuz düşünce ve duygularının dışında “evlilik, şirket birleşmeleri” vs. gibi sebeplerden kaynaklı olarak işi bırakma niyetine de dikkat çekilmektedir. Modelin iki teorisi bulunur: “Çekme ve itme”. Çekme teorisinde kurumun iş görenin engellemeyeceği sebeplerden dolayı işi bırakması zorunluluğu oluşur. Eşin başka bir şehre tayin edilmesi, yeni bir iş teklifi, ailevi durumlar vs. bu nedenlere örnektir. İtme teorisinde, kurumun çalışanından olması gerekenin üstünde istekte bulunması örgüte bağlılığı düşürür ve işi bırakma niyetine neden olur (Lee ve Mitchell, 1994:51-89).

3.4.7. Hom ve Griffeth Modeli (1995)

Hom ve Griffeth'in modelinde çalışan devrine etken iki unsur vardır: "Örgütsel bağlılık" ve "iş tatmini" (Doğanay, 2016:69-70). İş görenin çalıştığı işi hakkında değerlendirme yapmasıyla özel bir işinin olmasının aynı olmadığını ifade etmişlerdir (Griffeth ve Hom, 1988: 108).

Model, iş gören iş doyumuna etken olan maddeleri şu şekilde sıralamıştır: "İş tatmini, işin kapsamı, stres, ücret, grupsal bağlılık, beklentilerin karşılanmaması ve negatif duygular, örgüte bağlılığını adalet, faydalar, getiriler, iş güvenliği, iş yatırımları, örgüt dışı bağlar, iş yerindeki zaman ve davranış çatışması, farklı iş alternatifleri, kişisel bağlanma isteği" (Doğanay, 2016: 69-70).



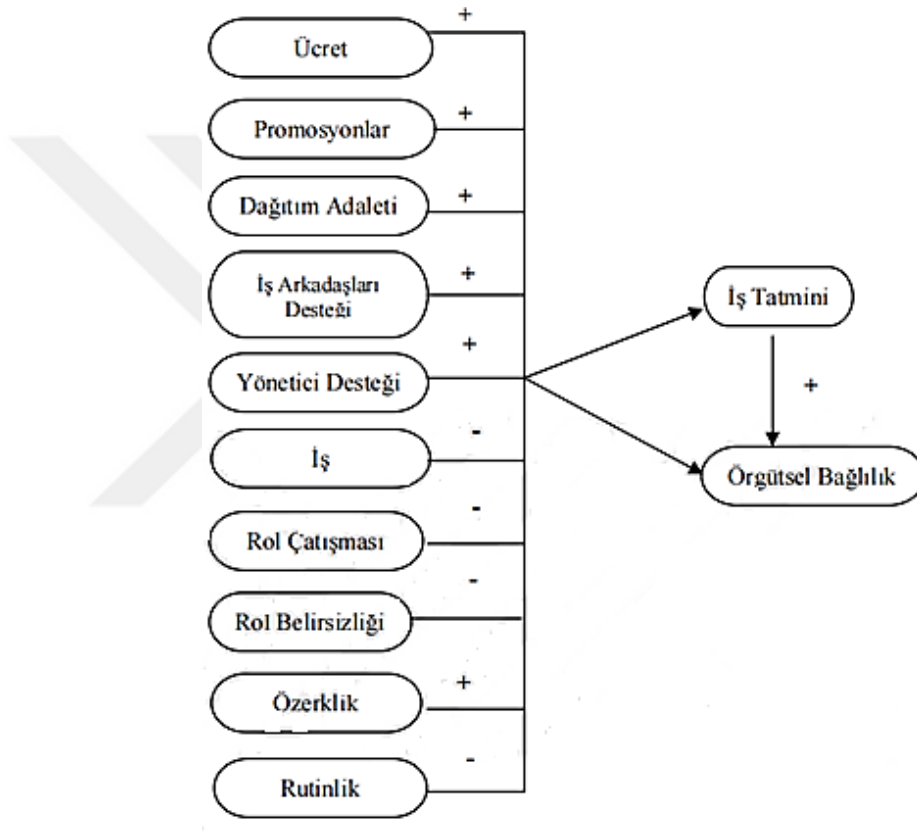
Şekil 3.7. Hom ve Griffeth'in Personel Devri Modeli

Kaynak: Thomson, S. Bruce (2002). The Role Of Community In The Retention/Attachment Process: A Qualitative Study Of The Embeddedness Model, 13.

Şemanın da anlattığı üzere, işi bırakmada “örgütsel bağlılık” ve “iş tatmini” etken unsurlardır. Modele göre üçüncü bir etken ise “piyasa durumu”dur. Pazar bilgisine sahip olma kolaylığı, işsizlik seviyesi, işi bırakma maliyeti, maaş algısı vb. gibi faktörler iş bırakma niyetinde etken değişkenlerdir (Doğanay, 2016: 69-70).

3.4.8. Kim, Price, Mueller ve Watson’ın İşten Ayrılma Modeli (1996)

Modelin diğer modellerle kıyaslandığında farkı; “bireysel, yapısal ve çevresel” değişkenlerin değerlendirilmeye alınarak yapılandırılmasıdır.



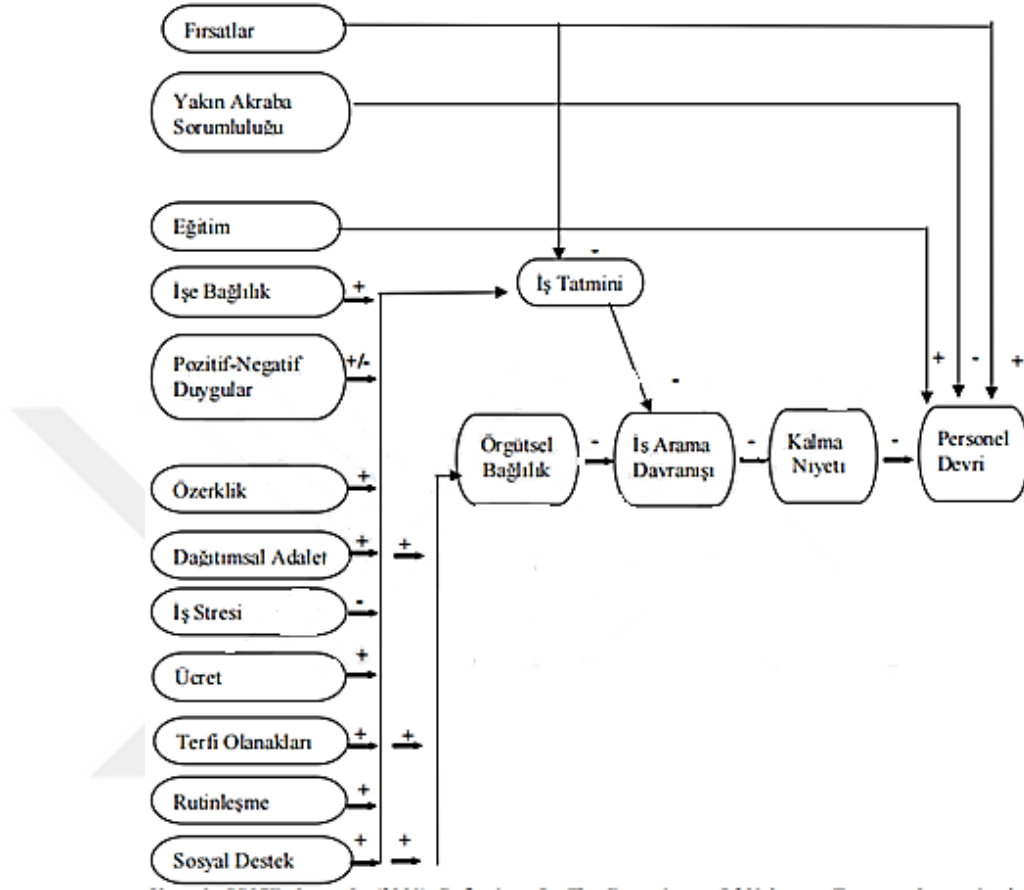
Şekil 3.8. Kim, Price, Mueller ve Watson'ın İşten Ayrılma Modeli

Kaynak: Gaertner, Stefan (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. Human Resource Management Review, 9(4), 481.

Şemanın bireysel değişkenlerine bakıldığında “iş motivasyonu, pozitif-negatif duygular, beklentilerin karşılanması” faktörleri görülmektedir. Bu faktörler “iş tatmini” ve “örgütsel bağlılık” üzerinde etkindir. “Pozitif duygu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık” arasında olumlu anlamda bir ilişki varlığı olduğuna vurgu yapmışlardır (Kim vd., 1996: 947-976).

3.4.9. Price Modeli (2001)

Price Modeli'nde “çalışan devrini” etkileyenin içsel ve dışsal unsurlar olduğu belirtilmiştir.



Şekil 3.9. Price'ın Personel Devri Modeli

Kaynak: Price, James L. (2001). Reflections On The Determinants Of Voluntary Turnover, International Journal Of Manpower, Vol. 22, No. 7, 602.

Modelin ortaya koyduğu iç belirleyiciler; “örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş arama, işte kalma nedeni” iken dış belirleyiciler “yapısal, bireysel ve çevresel değişkenler”dir. Şemada iç belirleyiciler çalışan devrinin ve dış belirleyiciler ise çalışan devrinin olası belirleyicileridir. “Yapısal değişkenler; dağıtım adaleti, stres, terfi/yükselme imkânları, alınan ücret, rutinlik, özerklik ve sosyal destekler” şeklinde ortaya konmuştur (Price, 2001: 600-612).

Yapısal değişkenlerin tesir ettiği iki unsur; iş doyumu ve örgütsel bağlılıktır. Dolayısıyla etkilediği nokta, iş görenin işi bırakma niyeti ve çalışan devridir. “Bireysel değişkenler”; pozitif ve negatif duygular, eğitim ve örgüte bağlılıktır. Duygular ve örgüte bağlılık; görev doyumunda etkilidir. Dolayısı ile iş görenin işi

3.4.10. Allen, Shore ve Griffeth Bütünleştirilmiş Aracılı Çoklu Yol Modeli (2003)

```

graph TD
    KVK[Karar Verme Sürecine Katılım] -- "+" --> AÖD[Algılanan Örgütsel Destek]
    İT[İş Tatmini] -- "+" --> AÖD
    İT -- "+" --> ÖB[Örgütsel Bağlılık]
    İT -- "-" --> AN[Ayrılma Niyeti]
    GÖ[Gelişim Olanakları] -- "+" --> AÖD
    AÖD -- "+" --> ÖB
    ÖB -- "-" --> AN
    AN -- "+" --> PD[Personel Devri]
  
```

Kaynak: Allen, David G., Lynn M. Shore ve Rodger W. Griffeth (2003). “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”. *Journal of Management*, 29(1), 101.

89

bağılılığına etkisi bulunmaktadır. Dolayısı ile örgütte devam etme veya örgütü bırakma kararları ile sonuçlanmaktadır. Kurum desteğinin yüksek olmasıyla personelin işi bırakma eğiliminde düşüş yaşanacaktır (Allen, Shore ve Griffeth, 2003: 99-118).

3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Nedenlerinin kaynağının ne olduğuna bakılmaksızın, işi bırakma eylemleri örgüt açısından negatif bir durumdur. Hatta sorumluluklarını yerine getirme noktasında düşük seviyede beceri ve performans gösteren iş görenin bile işi bırakması, örgütün hanesine olumsuzluk olarak yazılır. Bir kişinin bile ayrılması mevcut düzende aksamalar yaratacaktır. Fakat kişi açısından olumlu değerlendirme yapıldığında, görevinde fazlasıyla başarı sahibi biri, daha iyi alternatifleri değerlendirerek ayrılma niyetine girdiğinde, bu pozitif işten ayrılma niyeti olacaktır. Elbette ki kurumun yatırım yaptığı ve kalifiye bir personelin ayrılığı kurum açısından bir kayıptır. Giden kişinin yerine birinin alınmasının maddi ve manevi boyutları vardır. Bu boyutlar şunlardır: “Kişinin eğitimi, yeni çalışan edinme maliyetleri, işten ayrılan personel için ayrılan ücretler, ilana çıkma maliyetleri” (Yanık & Naktiyok, 2014). Sanderson (2003), iş görenlerin kurumlarını bırakmaları ile meydana gelen maliyetleri şöyle sıralamıştır: Yapılan mülakatlar ve eğitim maliyetleri (Kaya, 2010), çalışanın kuruma alışma aşamasında işi yavaş yapmasından kaynaklanan artı mesai ödemelerinin maliyeti (Türker, 2013), işe alışma sırasında, iş makinelerinin, teçhizatın aldığı hasarların maliyeti (Aslan & Etyemez, 2015), boşalan pozisyona yeni çalışanın başlaması ve alışması sürecinde kayıp üretimin sebebiyet verdiği maliyet (Agin, 2010).

Yüksek performanslı iş görenin kurumu terk etmesi sonrası yerine gelecek olanın beklenen düzeye gelebilmesi ve çalışmaların aynı hızda ilerleyebilmesi belli bir süreci gerektirecektir. Dolayısı ile üretim ve hizmet kalitesinin seviyesi düşecektir (Aydın, 2018:40). İş bırakmaların geride kalan diğer personelin iş işleyişine olumsuz yansımaları düzensizlik yaratmaktadır. Çalışanların sorumluluklarında oluşan artış ve işlerin aksaması gibi nedenlerden dolayı motivasyonun düşmesi ile verimlilik oranında azalma yaşanmaktadır (Saygılı, 2018). Kurum bünyesinde yüksek performanslı çalışanın işi bırakması, kuruma zarar veren ve istenmeyen bir durum olmakla birlikte (Özsöylemez, 2009), kuruma fayda ve katkı veremeyen çalışanın da

işten ayrılması kurum adına yararlı bir durumdur (Koçoğlu, 2012). Dalton ve Tador (1982), kuruma faydası olmayan personelin iş bırakmasının kurum açısından pozitif olduğunu ifade etmişlerdir (Akt: Yıldız, 2008).

Mobley (1982) kurum adına olumlu kabul edilenleri işten ayrılma niyeti sonuçları aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Şanlı, 2016):

Örgüt için olumlu sonuçlar: Boşalan pozisyona alımlarda daha verimli olabilecek kişilerin alınma ihtimali, kuruma alanında etkin ve bilgili personelin katılması, benzer fikir sahibi olan çalışanların geri çekilme düşüncelerinde artış olması

Bireysel açıdan olumlu sonuçlar: İş gören ücretinin yükselmesi, kariyerde oluşan gelişimler, kurum ve personel ilişkisinin uyumluluğu, yenilenme durumunun meydana gelmesi, personelin bireysel gelişime zaman ayırması, yapısal değişimlerin artışı

Örgütte kalan personel açısından olumlu sonuçlar: Uyumluluk oranının artması, kuruma olan bağlılığın artması, bağlılık konusunda artışlar

Olumsuz sonuçlar ise;

Örgüt için olumsuz sonuçlar; (Acar, 2014):

1. Personelin gelişimi için verilen eğitim ve işe alımda harcanan zaman.
2. Giden kişinin yerine alınacak çalışan için harcanan maliyet.
3. Kurum içi iletişim sorunu.
4. Bu döneme ait olan üretimsel aksamalar.
5. Örgüt içerisinde bir iş içi yetiştirilmiş olan performansta kayıp.
6. Personel içinde yaşanan kaygı artışı.
7. İş görenlerin işi bırakma niyetlerinin oluşması.
8. Ücret politikasının kurumda yarattığı olumsuz algı.

Bireysel açıdan olumsuz sonuçlar: Mevcut hakları kaybı, kurumun sebebiyet verdiği sağlık haklarının eksikliği, maddi tatminsizlik, kaygı seviyesinde yükselme.

Örgütte kalan personel açısından olumsuz sonuçlar:

1. Kurumdaki sosyal ortamın kesilmesi, kurum içinde vasıflı iş arkadaşının ayrılması,
2. İşe karşı doyumsuzluk,

3. Personel eksikliğinin yarattığı iş artışı,

4. Çalışma motivasyonun düşmesi,

5. Kurum bağlılığında düşüş.

İş bırakma niyetine sahip kişilerin düşük motivasyonda oldukları, sorumluklarına karşı kayıtsız davrandıkları, iş doyumsuzlukları, şikâyetçi tutumları gözlenmiştir (Bu vd., 2011). İş bırakma niyetinin sebep olduğu durumlar şunlardır: İş görenlerin tutum ve tavır değişiklikleri, başka iş arayışına yönelmeleri ve bunları değerlendirerek çalıştıkları kurumla karşılaştırmaları (Hwang ve Kuo, 2006). Personelin kurumunda “iş sağlığı ve güvencesi” olmaması kaygıya neden olmaktadır. Dolayısıyla bu şartlara sahip olabileceği farklı kurum ve iş arayışlarına yönelmektedirler (Kömürcüoğlu, 2004:3).

İş bırakma niyetini eyleme dönüştüren çalışan, kurum adına yüksek verimliliğe sahip ise kurum zarara uğrayacaktır (Şanlı, 2016). Niyetin eyleme geçmesinin akabinde, kurumun yeni bir personel arayışı ortaya çıkmaktadır. İş bırakma ile yeni personelin alımı sürecinde üretim kaybı yaşanabilir. Aynı zamanda sistemde aksamalarla karşılaşılabilir (Jewell, 1998). İşe uygun personel alımının sonrasında, gerekli olan eğitimler verilmelidir. Dolayısı ile bu da bir eğitim maliyeti oluşturacaktır. Ayrıca, yeni personelin kuruma kabul aşamasında olası kırılma, hasar ve kazalar da ayrı bir maliyete neden olmaktadır (Sanderson, 2003). Kuruma alınacak olan bireyin de uyumluluğu beklenir (Lambert vd., 2010: 8). İştten ayrılan bir çalışan, diğerleri üzerinde negatif bir etki oluşturabilir. Personel iletişiminin zedelenmesi, performansta düşme, kurumun kaygı seviyesinin yükselmesi, yeni personel ile eskisinin uyumsuzluğu olabilecek etkilere (Polat ve Meydan, 2010).

Kurumda var olan iş bırakma niyetini anlayacak olan birim insan kaynaklarıdır. Fakat niyetin tespiti zordur. İş bırakan çalışanlar ile bırakma nedenleri üzerine yapılacak olan görüşmeler, uzun vadede kuruma fayda sağlayacaktır. Bu görüşmeler, kurumun önlem almasının yolunu açacaktır (Şanlı, 2016).

3.6. Kurumsallaşma, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Konuya ilişkin literatür çalışmaları incelendiğinde, “örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti” kavramlarının irdelendiği çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Çalışmamızın bu bölümünde bazı örnekler aşağıda belirtilmiştir;

Yılmaz (2018), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Elektrik Sektöründe Bir Uygulama”, elektrik enerjisi sektöründe bulunan, 146 çalışan ile yapılan çalışmada elde edilen verilere göre, “örgütsel bağlılık ölçeği” ve “işten ayrılma niyeti ölçekleri”nin ortalamalarının korelasyon analizi doğrultusunda elde edilen sonucunda; “Örgütsel bağlılık” ve “işten ayrılma niyeti” ilişkisinin çok zayıf ve negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

Tolay (2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” araştırmasını çeşitli saha çalışanları ile yapmıştır. Farklı sektör ve örgüt personeli ile yaptığı araştırmasında, “İstanbul Sanayi Odası” yönlendirmesi ile 500 kurumdan, 637 çalışan bulunmuştur. Bulgulara göre, işi bırakma niyeti kurum bağlılığını etkilemektedir. Fakat direkt etkileri, dolaylı olanlara göre daha azdır.

Uludağ (2019), “Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, çalışmayı, Ankara “İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü” çalışanları ile yapmıştır. Toplamda 213 çalışan yer aldığı araştırma verilerine göre, iş bırakma niyeti ile kurumsal bağlılık ilişkisi, anlamlı ve negatif yönlüdür. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetini negatif anlamda etkilemiştir.

Bağdoğan ve Gürer (2019), “Yerel Yönetimde Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkilendirilmesi” 182 Büyükşehir Belediyesi çalışanın katılımı ile gerçekleştirdikleri araştırma verilerinde, “örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti” arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu belirtilmiştir. Kurumsal bağlılık ise işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

Perçin ve Arslanergül (2020), “Kurumsal İtibar Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği”, Kapadokya’da, beş yıldızlı 304 otel çalışanın yer aldığı çalışmada, örgütsel bağlılık ve işi bırakma

niyetini incelemiş, örgütsel bağlılık ile işi bırakma niyeti arasında negatif yönlü bir etki tespit edilmiştir.

Otabaş (2019), “Aile Destekli Örgüt Algısı, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, çalışmada, üniversitede idari görev yapan personelin örgütsel bağlılıklarının, aileye önem veren bir kurum algısı, işten aldıkları keyif ve kurumdan ayrılma istekleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. 226 katılımcıdan elde edilen bulgular ışığında, örgütsel bağlılığın, aileyi önemseyen bir kurum algısı ve işten aldıkları keyif ile doğrudan ilişkili olduğu, kurumdan ayrılma isteği ile ise ters orantılı olduğu ortaya konmuştur.

Çakır ve Gözoğlu (2019), “Algılanan Kurumsal İtibarın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Şanlıurfa İli Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Şanlıurfa'daki otel tesislerinde çalışan personelin, şirketlerinin kurumsal itibarını nasıl algıladıklarının, işten ayrılma isteği ve iş performanslarını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Ortaya çıkartılan bulgular, şirketin kurumsal itibarını pozitif yönde algılayan personelin işlerine daha bağlı olduğunu ve daha iyi performans gösterdiği, aynı zamanda, şirketinin itibarını olumlu yönde algılayan personelin işten ayrılma isteği ve niyetinin de daha düşük olduğu görülmüştür.

Atalay (2021), “Covid-19 Sürecinde Ücret Düzensizliğinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma” koronavirüs salgını sırasında maaşlarında aksaklık yaşayan akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarının ve işten ayrılma niyetinin nasıl değiştiği araştırılmıştır. Türkiye'deki özel üniversitelerde çalışan akademisyenlerin katılımıyla yapılan çalışmada, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti, maaştaki aksaklık ve diğer demografik bilgiler ışığında incelenmiştir. Maaşın düzenli olarak ödenmesinin, demografik bilgilere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve gelir düzeyine göre anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.

Ayan ve Eser (2016), “Çalışanların İç Kontrol Odakları, Liderleri ile Etkileşimleri ve Örgüte Duygusal Bağlılıklarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, farklı pozisyonlarda devlete bağlı olarak hizmet eden 200 kişi ile, çalışanların kontrol odağı, yöneticilerle olan etkileşimi ve kuruma olan duygusal bağlılıklarının, işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini araştırılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, iç kontrol odağı, işten ayrılma niyetini artırırken, kuruma olan duygusal bağlılık ise işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bu bulgu, çalışanların kendi kontrollerinde olduğunu düşündükleri unsurların arttığı ve kuruma olan duygusal bağları azaldığında, işten ayrılma niyetinin de arttığını göstermektedir.

Yalçinkaya (2021), “Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Sivil Toplum Kuruluşu Örneği”, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen, örgütsel bağlılık ve işten aldıkları tatmin faktörleri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık ve işten aldıkları tatmin yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın alt boyutları incelendiğinde, duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Altay (2018), “Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”, özel güvenlik çalışanları ile, iş yoğunluğunun, çalışma ortamının ve lider-personel ilişkilerinin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediğini incelenmiştir. Elde edilen bulgular, yüksek iş yükünün hem çalışma ortamını olumsuz etkilediğini hem de lider-personel ilişkilerini zayıflattığını göstermiştir.

Ayrıca, iş yükünün çalışma ortamı üzerindeki olumsuz etkisinin lider-personel ilişkileri tarafından bir nebze olsun hafifletildiği de gözlemlenmiştir. Çalışma ortamının ise, iş tatmini ve örgüte bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu, işten ayrılma niyeti eğilimini ters yönde etkilediği belirlenmiştir.

Sarıgül (2022), “Değişim Yorgunluğu ile Algılanan Örgüt Kültürü, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, sürekli değişimin hemşireler üzerindeki olumsuz etkilerini ve güçlü bir işyeri kültürünün bu etkileri azaltmadaki önemini ortaya koymaktadır. Sürekli değişime bağlı yorgunluk arttıkça, hemşirelerin tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti de artmakta, örgütsel bağlılık düzeyleri ise azalmaktadır. Güçlü bir işyeri kültürü, hemşirelerin sürekli değişime bağlı yorgunluk ve tükenmişlik ile başa çıkmalarına yardımcı olmakta, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır.

Naktiyok (2015), “Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü “, yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzlarının, kurumun sağladığı desteğin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini, bu etkileşimde güvenin nasıl bir rol oynadığını incelenmiştir. Liderler vizyoner ve ilham verici davrandıkça, çalışanlar kurumlarına daha çok bağlı hale gelerek, ayrılma istekleri azalmakta ve kurum, çalışanlarına gerekli desteği sağladıkça, çalışanların bağlılığının artarak, ayrılma isteklerinin azaldığı ortaya konmuştur. Oluşan güven ortamı ile, liderlik ve kurumsal desteğin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisi daha da arttığı belirtilmiştir.

Akca (2012), “Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İso İşletmelerinde Bir Araştırma” araştırmada, vizyoner liderlerin, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelenmiştir. Bu etkileşimde örgütsel adaletin nasıl bir rol oynadığı da ortaya konmuştur. Liderler adil davrandıkça, çalışanlar işlerinden daha fazla keyif alarak, kurumlarına daha çok bağlı hale gelip, ayrılma istekleri azalmaktadır. Kurum, adil bir işyeri ortamı sağladıkça, çalışanlar daha mutlu ve motive olmaktadır.

Yağcı (2020), “Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Animatörler Üzerine Bir Araştırma”, otellerde eğlence aktiviteleri için gösteriler yapan görevliler ile yapılan çalışmada, duygusal emek yükünün tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Duygusal emek artışının, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti artışını da beraberinde getirdiği, örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etki ettiği gözlemlenmiştir, fakat kuruma olan bağlılığın, işten ayrılma niyetine bir engel taşımadığı ortaya konmuştur.

Özyer (2010), “Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü”, çalışma ile, kurumsal bağlılık ve iş tatmininin, etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, kurumsal bağlılığın etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi düzenlediğini göstermektedir. Aynı şekilde, iş tatmini de etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi düzenlemekte ve bu ilişkiyi etkilemektedir.

Solmaz (2019), “Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Savunma ve Güvenlik Sektöründe Bir Araştırma”, etik liderlik davranışının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere nasıl etkilediği ve bu etkileşimde örgütsel bağlılığın (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) rolü araştırılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre, etik liderlik davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Duygusal ve devam bağlılığı ise, etik liderlik davranışı ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolü oynamaktadır. Kurumlar, etik liderlik davranışını teşvik ederek ve çalışanların hem duygusal hem de devam bağlılığını artırarak iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir.

Bulşu (2017), “Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, çalışma, İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanlar arasındaki farklılıkların nasıl yönetildiğinin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektedir. Farklılıkların iyi yönetilmesi, otellerde çalışanların örgütsel bağlılığını ve işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilemektedir. Otel yöneticilerinin, çeşitlilik yönetimine yatırım yaparak çalışanlar arasında daha güçlü bir bağlılık ve daha düşük bir işten ayrılma niyeti sağlayabilecekleri ortaya konulmuştur.

Liman (2019), “Genç İşgücünde Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi” bir perakende firmasında yapılan araştırmada, genç ve yetişkin çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimleri karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda, genç çalışanların yetişkin çalışanlara kıyasla daha az örgütsel bağlılık ve daha yüksek işten ayrılma eğilimi gösterdiği ortaya konmuştur.

Deniz (2018), “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Personelinin İşten Ayrılma Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İlişkisi”, araştırmada, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının kuruma olan bağlılıkları ve işten ayrılma eğilimleri mercek altına alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların genel olarak örgüte bağlılık düzeyleri orta seviyededir. Bu bağlılık duygusu en çok "duygusal bağlılık" boyutunda kendini göstermektedir. Diğer bir deyişle, çalışanlar kurumu benimsemiş

ve duygusal bir bağ kurmuş durumdadır. İşten ayrılma niyetleri ise düşük seviyededir. Bu da çalışanların kurumda kalmaya istekli olduklarını göstermektedir.

Karaoğlu (2021), “Havacılık Sektöründe Vardiyalı Çalışma Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma” çalışmada, havacılık sektöründe, vardiyalı sistemde çalışan personelin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani, örgütsel bağlılığı yüksek olan personelin işten ayrılma niyeti daha düşük olduğu ortaya konmuştur.

Araştırmada ayrıca örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile bazı demografik değişkenler arasındaki ilişki de analiz edilmiştir. Sonuçlara göre, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile yaş, medeni durum, iş unvanı, çalışma süresi, tecrübe ve gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin, yaşları daha yüksek olan ve daha uzun süredir aynı şirkette çalışan personelin örgütsel bağlılığı daha yüksektir ve işten ayrılma niyeti daha düşüktür.

Çalık (2015), “Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ankara Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”, hemşireler üzerinde yapılan bu çalışmada, tükenmişlik sendromunun, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi incelenmiştir. Sonuçlar, tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediğini açıkça göstermiştir. Özellikle duygusal tükenmişlik ve kişisel başarısızlık hissi, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahipken, duyarsızlaşma alt boyutunun bu konuda bir etkisi görülmemiştir.

Durmaz (2019), “Hizmet İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Tokat İli Örneği”, Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, yöneticilerin liderlik tarzlarının, çalışan bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir rol oynadığı keşfedilmiştir. Araştırma sonuçları, güçlü bir liderlik tarzının, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini pekiştirdiğini, işten ayrılma niyetini ise zayıflatıldığını göstermiştir.

Kahraman (2022), “Hizmetkâr Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü: Erzurum İli Örneği”, çalışma, hizmetkar liderlik tarzının, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini

ve bu ilişkide örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel desteğin, oynayabileceği rolü araştırmaktadır. Elde edilen veriler, hizmetkar liderlik tarzının, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltırken, kuruma olan bağlılıklarını ve algıladıkları örgütsel desteği artırdığını göstermektedir.

Taşdemir (2023), “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Un ve Unlu Mamuller Sektöründe Bir Araştırma”, araştırmada, çalışanların işyerindeki tatminlerinin ve kuruma olan bağlılıklarının, işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği incelenmiştir. Bulgular, çalışanlar ne kadar mutlu ve işletmeye bağlıysa, işten ayrılma niyetinin de o kadar düşük olduğunu göstermiştir. Ayrıca, artan iş tatmini, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını da güçlendirmektedir.

Babayiğit (2016), “İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, araştırmada, inşaat sektöründe çalışanların özel hayatları ile iş hayatları arasındaki dengeyi nasıl kurdukları ve bunun kurumsal bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği incelenmiştir. Bulgular, iş-yaşam dengesine önem veren ve bunu sağlayabilen çalışanların, kuruma daha bağlı olduğunu ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu göstermiştir.

Yurttagül (2016), “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanlarda Bir Uygulama”, araştırmada, ailenin ve işin birbiriyle çeliştiği durumlarda, bu durumun farklı meslek gruplarındaki çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği incelenmiştir. Elde edilen bulgular, aile ve iş hayatı arasında dengeyi sağlayamayan çalışanlarda, işten ayrılma eğiliminin daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999), “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, üç alt boyutlu bir ölçek oluşturma çalışmasında, yakın gelecekte kurumdan ayrılma niyeti ile "meslekte kalma zorunluluğu", "kuruma duygusal bağlılık" ve "kurumda kalma zorunluluğu" değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlılık düzeyi yüksek olan bir ilişki ortaya konmuştur. Kurumdan ayrılma niyeti ile diğer değişkenler arasında ilişki bulunamamıştır.

Erkol (2023), “İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin, İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar Termal Oteller Örneği”, çalışmada, termal otellerde çalışan personelin işyerinde ne kadar mutlu ve kuruma ne kadar

bağlı olduklarının, işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği incelenmiştir. Bulgular, mutlu ve bağlı personelin, işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğunu göstermiştir. Ayrıca, personelin demografik özelliklerinin de işyeri mutluluğu, kurumsal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde belirli bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Aras (2016), “İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği”, ilgili çalışmada, katılım bankalarında çalışanların, işverenin sunduğu imkanlar ve çalışma ortamı gibi unsurlarına ilişkin algılarının, kuruma olan bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini incelenmiştir. Bulgular, cazip bir işveren markası olan bankaların, çalışanları daha mutlu ve bağlı hale getirdiğini ve işten ayrılma niyetini düşürdüğünü göstermiştir.

Atakul (2022), “İşyeri Maneviyatı ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, araştırmada, işyerinde manevi değerlere önem verilmesi ve adil bir şekilde davranılması, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını ve işyerinde tatmin olmalarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Bulgular, manevi ve adil bir iş ortamının, çalışanları daha bağlı ve mutlu hale getirdiğini ve işten ayrılma niyetini düşürdüğünü göstermiştir.

Gurlaş (2016), “Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, ilgili çalışmada, İstanbul'daki vergi dairelerinde çalışan farklı yaş gruplarının (X ve Y kuşakları) kuruma olan bağlılıklarını, işlerinde ne kadar tatmin olduklarını ve işten ayrılma niyeti farklılıklarını karşılaştırılmıştır. Bulgular, her iki kuşağın da örgüte bağlı ve işyerinde mutlu olduğunu, ancak Y kuşağının işten ayrılma niyetinin, X kuşağına göre daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Yürümezoğlu (2012), “Kanıtı Dayalı Hemşirelik Yönetimi Uygulamalarının Hemşire İş Doyumu Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, araştırmada, hemşirelerin iş doyumu ve işlerine bağlılığı ve işten ayrılma niyetlerinin, hemşirelik yönetiminin nasıl yapıldığıyla nasıl bir ilişkisi olduğu incelenmiştir. Bulgular, iyi bir hemşirelik yönetiminin, hemşireleri daha mutlu ve bağlı hale getirdiğini ve işten ayrılma niyetini düşürdüğünü göstermiştir.

Mei (2022), araştırmada bilgi teknolojileri sektöründe çalışanlar arasında yapılmıştır, kurumsal yönetim unsurlarının etkili şekilde uygulandığı şirketlerde, işgörenlerin

işten ayrılma niyetlerinde negatif etki gözlemlenmiştir. Kurumsallaşmış yönetimlerde, çalışanlar işlerinden memnun olarak, işlerinden ayrılmayı düşünmemektedir.

Kuean, Kaur ve Wong, (2010), Malezya bulunan kurumsal şirketlerdeki çalışanlar arasında yapmış olduğu çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Toplam 189 katılımcı ile yapılan araştırmada elde edilen korelasyon analizi sonuçları, benzer nitelikteki diğer araştırmacıların elde ettiği verilere paralel olarak, daha yüksek örgütsel bağlılığın, daha düşük örgütten ayrılma niyetiyle bağlantılı olduğu yönündeki gözlemleri doğrulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, örgütsel bağlılığın üç bileşeni arasında, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığının, işten ayrılma niyetinin en önemli etkeni olduğunu göstermektedir. Çalışanlar duygusal olarak örgüte bağlandıklarında ve örgütle özdeşleştiklerinde işten ayrılma niyeti daha düşük olmaktadır.

Dewia, K. P., Tjahjono, H. K., Nuryakin, (2023), Endonezya’da bankacılık sektörü kapsamında yapılmış olup, 1999 – 2000 yılları arasındaki çalışmaları kapsayan bibliyometrik analizde, Bankacılık sektöründen ayrılma niyetinin azaltılmasında örgütsel bağlılığın önemi ortaya koymuşlardır.

Çalışmaya göre, Bankacılık sektöründe çalışanlarının sürekli öğrenmelerinin kolaylaştırıldığı ve üstlerinden destek aldıkları bir çalışma kültürü geliştirilmektedir, bu şekilde işgörenler örgüte daha fazla bağlılık sergilerler ve örgüte olan bu bağlılık da işten ayrılma niyetlerinin azalmasına yardımcı olmaktadır sonucunda varılmıştır. Ayrıca, anahtar kelimelere dayalı analizde, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında, çok sayıda bağlantılı bir ağ ilişkisi ortaya çıkarılmıştır.

Kurumsal bir yönetimin, rol belirsizliğini ve rol çatışmasını azaltabileceği, (Michaels ve diğerleri 1988; Katsikea, Theodosiou ve Morgan 2015) ve eşit istihdam fırsatlarını teşvik ederek, (Konrad ve Linnehan 1995), işten ayrılma niyetini azaltabileceği belirtilmiştir.

Diğer yandan farklı çalışmalarda, aşırı kurumsallaşmış firmalarda çalışanların, özerkliğini ve takdir yetkisini sınırladığı, bunun da işten ayrılma niyetlerini artırdığı bulunmuştur (MacIntosh ve Doherty 2010; Butler ve Skipper 1983).

Bir diğer araştırmada, Shim, Park ve Eom (2017) ve Qurutalain ve Khan (2015), sırasıyla Koreli lokal düzeyindeki bürokratlar ve Pakistanlı kamu hizmetlilerinden

oluşan bir örneklem için formalleşmenin artarak, kurumsal yapının, bürokratik bir yapı haline gelmesinin, işten ayrılma niyetiyle pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bu nedenle, kurumsallaşma ve işten ayrılma niyetine ilişkin mevcut araştırmalar, kurumsallaşmanın seviyeleri ve çalışanlara yansımalarının değişkenliklerine göre farklı sonuçlar vermiştir (Lambert, Paoline ve Hogan 2006; Kim ve diğerleri 2014).

Kurumsallaşma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye ilişkin mevcut araştırmalardan elde edilen değişken sonuçlar, çalışanların kurumdan ayrılma niyetinde olup olmadıklarını etkileyen kurumsal kuralların nasıl tasarlandığı ve uygulandığı gerçeğiyle açıklanabilmektedir. (DeHart-Davis, Davis ve Mohr 2015; Kaufmann ve Feeney 2012).

Kurumsal işletmelerdeki profesyonel yönetim, adil ve şeffaf işleyiş, işten ayrılma niyeti üzerine ilgili araştırmalarda, kurum, kural ve adalet tutarlılığının önemini vurgulamaktadır (Leventhal 1980). Posthuma, Maertz ve Dworkin (2007), kural ve prosedürlere ilişkin tutarlılığın, çalışanları önyargıdan koruyup, adil ve net bir kurumda çalıştıklarını hissettireceği ve onların organizasyondan ayrılma olasılığını azaltabileceğini belirtmektedir.

Benzer şekilde Rubin (2009), kurumsal firmalardaki tutarlı prosedürlerin örgütsel meşruiyeti artırdığını, prosedür ve iletişim açısından adaletle işaret ettiğini, bunun da işten ayrılma niyetini azalttığını ileri sürmektedir. Özetle, kural tutarlılığı çalışanlara göreceli konum ve değeri aktarır ve personel kararlarındaki önyargıyı sınırlaması, kurumsal yönetim unsurlarının oluşumunu, işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğu varsayılmaktadır. (De Cremer ve Tyler 2005).

Allen ve Meyer (1996), Somers ve Casal (1994), Tett ve Meyer (1993) tarafından yapılan örgütsel bağlılık çalışmalarında, işe gelmeme, işten ayrılma, başka işler arama ve işten ayrılmaya niyeti ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Açıkçası; düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, yüksek örgütsel bağlılık gösteren çalışanlara göre kurumlarını daha kısa sürede terk etme meylinde oldukları anlaşılmaktadır (Akt. Postmes vd., 2001).

Bir başka çalışmada, işten ayrılma niyetini belirleyen unsurların, iş tatmini, işe bağlı stres, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı, iş yükü olduğunu belirterek, bunlardan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş yerindeki doğruluk algısının, işten ayrılma niyetiyle

“olumsuz”, işe bağlı stres ve iş yükünün ise “olumlu” ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur (Smyth vd., 2009).

Hom ve arkadaşları (1979), Mowday ve arkadaşları (1982) ile Steers (1977) tarafından yapılan çeşitli çalışmalarda, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmuş (Akt. Tan ve Akhtar, 1995), yine, Mathieu ve Zajac (1990), Meyer ve Allen (1997), Meyer ve arkadaşları (2002) tarafından gerçekleştirilen diğer çalışmalarda ise, işten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılıkla ters ilişkili olduğunu anlaşılmıştır (Akt. Harris ve Cameron, 2005).

Kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların genelinde kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Kurumsallaşma düzeyi arttıkça, çalışanların örgütlerine bağlılık düzeyleri de artmaktadır.

Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların motivasyonlarının, iş tatminlerinin, verimliliklerinin ve performanslarının yüksek, işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu ifade edilebilir. Yüksek örgütsel bağlılığına sahip çalışanları olan işletmelerde iş verimliliği yüksek olduğu ve işletme imajında artış gösterdiği görülmektedir. Bu da işletmelerin karlılıklarını ve müşteri memnuniyetini artırıcı etkiler yaratabilir. Çalışanlar açısından düşünüldüğünde ise işletme içi çatışmaların, iş kazalarının yaşanma olasılığının, iş tatminsizliğinin ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu söylenebilir.

Çalışanların işten ayrılma niyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında da anlamlı ilişkiler olduğunu gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetleri yüksek olan çalışanların, örgütsel bağlılıklarının da düşük olduğu, incelenmiş olan alanyazındaki birçok çalışmadan görülebilmektedir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılıkları düşük olan çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin de yüksek olabileceği ifade edilebilir.

Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde işten ayrılma niyetinin kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki aracı rolünün ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Alanyazındaki eksiklik çalışmamızın yapılması yönünde motive edici bir unsur olmuştur. Bu yönüyle çalışmanın, alanda yapılacak olan ilk ya da sayılı çalışmalardan biri olacağı düşünülmektedir.

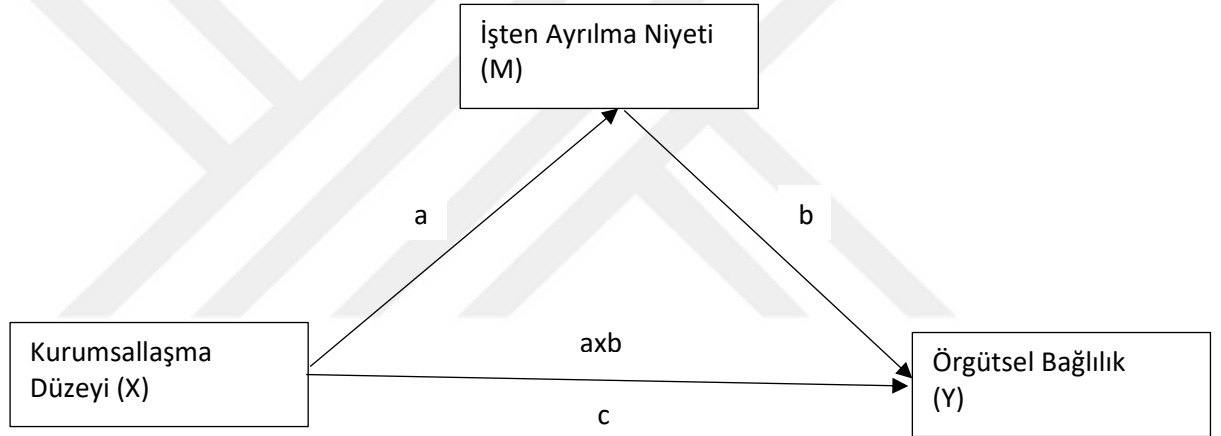
Literatürde kurumsallaşma, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti, ayrı ayrı farklı kavramlar ile birlikte ele alınarak, birçok araştırma ve analize konu olarak incelenmiştir. Fakat, bu üç kavramı birlikte içererek, aralarındaki ilişkiyi irdeleyen, araştırma konusu olarak ele alındığı bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu durumun varlığı, literatürde bir boşluğun olduğuna işaret etmektedir. Bu tez çalışması ile, üç kavramın aynı çalışmada birbirleriyle olan etkilerini analiz ederek, literatürdeki bu boşluğun bir nebze doldurulması adına katkı sağlaması, kavramları içeren yeni çalışmalar ile de yapılan alan araştırmaların zenginleştirilmesi ve derinleştirilmesi beklenmektedir.



4. YÖNTEM

4.1.Araştırma Modeli

Genel tarama modelleri bir araştırmacının örneklemden hareketle evren hakkında birtakım genellemeler yapmak için herhangi bir müdahalede bulunmadan tüm sonuçları olduğu gibi ortaya koymayı amaçladığı araştırma modelidir. İlişkisel tarama modelleri ise araştırmacının genel tarama modellerine ek olarak değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaya amaçladığı araştırma modelleridir. (Kıncal, 2014). Bu bilgilerden hareketle yapılan çalışmamız nicel verilere dayalı ilişkisel tarama modelinde tasarlanmış ve uygulanmıştır.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Araştırma Temel Hipotezleri,

H₁= Kurumsallaşma düzeyinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H₂= Kurumsallaşma düzeyinin, işten ayrılma niyeti düzeyi üzerinde etkisi vardır.

H₃= İşten ayrılma niyeti düzeyinin, örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi vardır.

H₄= Kurumsallaşma düzeyinin, örgütsel bağlılığa etkisinde, işten ayrılma niyetinin aracılık rolü vardır.

Araştırma Alt Hipotezleri,

H1 : Kurumsallaşma düzeyinin, örgütsel bağlılığa etkisi vardır. (3 alt boyut)

H1a : Kurumsallaşma düzeyi, duygusal bağlılığı pozitif etkilemektedir.

H1b : Kurumsallaşma düzeyi, devam bağlılığını pozitif etkilemektedir.

H1c : Kurumsallaşma düzeyinin, normatif bağlılığı pozitif etkilemektedir.

H2 : Kurumsallaşma düzeyinin, işten ayrılma niyetine etkisi vardır. (9 alt boyut)

H2a : İşletme anayasası, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

H2b : Profesyonelleşme, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

H2c : Formel örgüt yapısı, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

H2d : Yetki devri ve yetkilendirme, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

H2e : Stratejik planlama süreci, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

H2f : Yönetim anlayışı ve yönetime katılma, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

H2g : Karar alma şekli, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

H2h : Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

H2i : İç denetim faaliyetleri, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

4.1.1.Hipotezlere İlişkin Alan Yazını İncelemesi

Araştırmanın amacı, işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide, işten ayrılma niyetinin aracılık rolünü ortaya çıkarmaktır. Çalışma, İstanbul ilindeki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmektedir. Günümüzde hızla artış gösteren büyük kurumların varlığı ve işten ayrılma eğilimlerindeki farklılaşmalar ile, kurumsallaşma ve işten ayrılma niyeti, incelemeye değer konulardan biri olmaya adaydır.

Dolayısıyla, üzerine oldukça az çalışılmış olan bu değişkenlere ilişkin yapılan çalışmanın, literatürdeki boşluğu bir nebze dolduracağı düşünülmektedir. Çalışma ile bahsi geçen önermeler kapsamında, mevcut değişkenler göz önünde bulundurularak, bir araştırma modeli ortaya konmuştur. Model, çalışma sonucunda ulaşılması arzu edilen, amaca uygun biçimde oluşturulmuş olup, verilerin sağlıklı ve rasyonel bir şekilde değerlendirilmesine imkân sağlaması beklenmektedir.

H1 hipotezi, kurumsallaşma düzeyinin, çalışanların örgütsel bağlılığı da etkilediğini öne sürer. Yüksek kurumsallaşmaya sahip olan kuruluşlarda çalışanların, daha düşük kurumsallaşmaya sahip kuruluşlarda çalışanlara göre, daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olacağı beklenmektedir. Değişkenlere ilişkin literatür çalışmalarına baktığımızda;

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerinden birinin, işletmenin kurumsallık seviyesi olduğu gözlemlenmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; Özdevecioğlu, 2013).

Kekül (2023), çalışmada araştırmacı, Karadeniz bölgesindeki özel hastanelerde çalışanların iş tatminini, örgüte bağlılıklarını ve kurumun genel başarısını incelemiştir. Bulgular, kurumsallaşmanın, iş tatminini, kuruma olan bağlılığı ve genel başarıyı artırdığını göstermektedir. Kurumsallaşma ile bu üç faktör arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğu da gözlemlenmiştir.

Kalafat (2019), araştırmasında, kurumsallaşma ile örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkiyi test etmiştir. Bartın ilinde özel ve kamu işletmelerinde gerçekleşen çalışmada kurumsallaşma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşyerinin düzenli ve kurallı işleminin, çalışanların bağlılığını artırdığı belirtilmiştir.

Willem, Buelens ve Jonghe (2005), Belçika bulunan üç büyük hastanede yapılan çalışmada, hastanelerin kurumsallaşma unsurlarının ve gelişmişlik düzeyinin, çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılığını artırdığı belirlenmiştir.

Sandakila ve Satrya (2020), Valentine ve Barnett (2003), Ferrell ve Fraedrich (2002), araştırmalarında, kurumsallaşma unsurlarının, örgütsel bağlılığa olan anlamlı ve pozitif etkisi gözlemlenmiştir.

Kaptanoğlu (2011), çalışmasında, lojistik sektöründe yer alan işletmelerdeki kurumsallaşma uygulamalarının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu inceleme sonucunda, kurumsallaşma çalışmalarının, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ifade edilmiştir.

Evren (2020), çalışmada, otel mutfak çalışanlarının, kurumsal bir örgütte çalıştıklarında, performansları ve örgütsel bağlılıklarının olumlu yönde etkilenecek, artış gösterdiği ortaya konulmuştur.

Saleem, Majeed, Aziz ve Usman (2012), Anitha ve Nagajothi (2017), çalışmalarında banka çalışanlarının, kurumsal kültür içerisinde çalışmasının, örgütsel bağlılığa pozitif etkileri olduğu belirtilmiştir.

Organ ve Greene, (1982), Apaydın (2008), çalışmalarında bahsettiği üzere, optimum düzeyde kurumsallığa ulaşmış örgütlerin, yapı içerisindeki uygulamalardaki, düzen ve kararlılık olgularının, çalışanlarda insicam algısı oluşturduğu ve örgütsel bağlılıkta artış sağladığı gözlemlenmiştir.

Diğer bir görüşe göre, literatür incelemelerinde, kurumsallaşmanın aşırı şekilde uygulanıldığı düşünülen durumlar söz konusu olduğunda, iş görenlerin özgür düşünce ve inisiyatif alma imkanının azalması nedeniyle, çalışanların örgütsel bağlılıklarının negatif yönde etkilendiği de görülmektedir (Adler ve Borys, 1996).

Hipoteze ilişkin literatür çalışmalarındaki öne çıkan bulguları incelediğimizde;

Kurumsallaşmanın, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, yüksek kurumsallaşmaya sahip olan örgütlerde çalışanların, iş bağlılığının da daha yüksek olma eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir. Kurumsallaşma artışının, çalışanların işyerinde kendilerini daha fazla kontrol sahibi hissetmelerine ve işyerine daha fazla bağlılık duymalarına yol açtığı, ayrıca çalışanlara netlik, tutarlılık ve adalet duygusu da sağlayarak, örgütsel bağlılıkta artış sağladığı belirlenmiştir. Kurumsallaşmış bir ortamda çalışanların, rollerinin ve sorumluluklarının ne olduğunu açıkça bildiği, adil bir şekilde değerlendirildiklerini hissedip, kendilerini örgütün değerleriyle özdeşleştirdikleri ortaya konmuştur.

Yazında, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucunu destekleyen çalışmalar mevcuttur. Bu bağlamdan yola çıkarak, işletmelerdeki kurumsallaşma düzeyinin, örgütsel bağlılığa etkisi arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla H1 hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Kurumsallaşma Düzeyinin, Örgütsel Bağlılığa Etkisi Vardır.

H2 hipotezi, kurumsallaşma düzeyinin çalışanların işten ayrılma niyetini etkilediğini öne sürer. Yüksek kurumsallaşmaya sahip kuruluşlarda çalışanların, daha düşük kurumsallaşmaya sahip kuruluşlarda iş görenlere göre, daha düşük işten ayrılma niyetine sahip olacağı beklenmektedir.

McCloskey ve McCain, (1987), Morrow ve Goetz, (1988), yaptıkları çalışmalarda, örgütlerde, kurumsallaşma ve profesyonel bir yönetimin oluşturulmasının, işten ayrılma niyetini negatif etkilediği belirtilmiştir.

Böler (2020), araştırmada, kurumsallaşma alt boyutlarının gelişmiş bir düzeyde olmasının, çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği görülmüştür.

Duran (2019), yapılan araştırmada, kurumsallaşma düzeyine ilişkin çalışanların olumlu algılarının, işten ayrılma niyetlerine negatif etki ettiği görülmüştür.

Paoline ve Lambert (2012), çalışmalarında ortaya koyduğu görüşe göre, kurumsallığı iyi bir şekilde sağlamış olan işletmelerin sayıca kimi coğrafyalarda oldukça az olduğu, dolayısıyla kurumsal firmalarda çalışma imkanlarının sınırlı olduğu bölge ve ülkelerde çalışanların, işten ayrıldıklarında benzer nitelikte bir işletme bulmalarının oldukça güç olacağını düşündükleri için, işten ayrılma niyetlerini negatif etkilenmekte, bu düşüncelerden uzak durma eğiliminde oldukları, ortaya konulmuştur.

Literatürde, kurumsallaşma düzeyi ve işten ayrılma niyetinin incelendiği çalışma sayısı azdır. İki kavramı içeren çalışmaları tetkik ettiğimizde, kurumsallaşmanın, çalışanlara tatmin edici bir çalışma ortamı sağlayarak, işten ayrılma niyetini azaltabileceği vurgulanmıştır. Kurumsal bir ortamda çalışanlar, işten memnun olduklarından, alternatif iş imkanlarını daha az çekici görürler ve işten ayrılmanın maliyetlerinin yüksek olduğunu düşünürler. Bu durum, çalışanların işten ayrılma niyetini, riskini ve işgücü istikrarsızlığını azaltabileceğini göstermiştir. Kurumsallaşma düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir, ilgili alan çalışmaları incelenerek bu bağlamda, H2 hipotezi oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Kurumsallaşma Düzeyinin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Vardır.

H3 hipotezi, işten ayrılma niyeti düzeyinin örgütsel bağlılığı etkilediğini öne sürer. İşten ayrılma niyetinin artışının, örgütsel bağlılık düzeyinin azalmasına yol açması beklenir.

Jehanzeb vd., (2013) ve Poyraz ve Kama'ya (2008), çalışmalarında, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir negatif ilişki bulunduğunu tespit edilmiştir. Bu yüzden, çalışanlara örgütsel bağlılığı arttırıcı çalışmalar yapıldığında, işten

ayrılma niyetinin negatif etkilenecek, kuruluşların çalışanların sadakatini arttıracakı belirtilmiştir.

İlgili konuyu araştıran öncü niteliğindeki taşıyan teorik ve ampirik çalışmaların çoğunda bu iki değişken arasında ters bir ilişkinin olduğu ortaya konulmaktadır (Steers, 1973; Blau ve Boal, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990; Allen ve Meyer, 1991).

Hipotez 3: İşten Ayrılma Niyeti Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi Vardır.

H4 hipotezi, kurumsallaşma düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisinde, işten ayrılma niyetinin aracılık rolü oynadığını öne sürer. Yüksek kurumsallaşmaya sahip kuruluşlarda çalışanların, daha düşük işten ayrılma niyetine sahip olması ve bunun da daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine yol açması beklenir.

Lui ve arkadaşları (2003), muhasebeciler üzerinde yapmış olduğu araştırmada, kurumsallaşma düzeyini profesyonellik üzerinden inceleyerek, kurumsallıktaki artışın, iş tatmini yolu ile örgüte olan bağlılığı pozitif etkilediğini, işten ayrılma niyeti ile ilgili ise negatif ilişkide olduğu belirtilmiştir.

Bartol (1979), çalışmasında, kurumsallaşmayı oluşturan unsurların, örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğu ve işten ayrılma niyetiyle ters bağlantılı olduğu ortaya konulmuştur.

Kang ve arkadaşları (2015), üniversite çalışanları ile yaptığı araştırmada, yönetimin çalışanlara destekleyici ve memnuniyet verici kurumsal unsurları sağladığında, örgütsel bağlılığın artış gösterdiği, örgütsel bağlılıktaki bu etkinin ise, işten ayrılma niyetini negatif etkilediğini belirtilmiştir.

İşletmelerin, kurumsallaşma süreçlerini tamamlayıp, işlerin formel kural ve kaidelere göre yönetilmesi, çalışanlarda kurum içerisinde güven ortamı oluşturduğu ve adil bir düzen sağlandığı gözlemlenmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Özdevecioğlu, 2003). Bu yapıya sahip işletmelerde, çalışanların örgütsel bağlılığında artış olması beklenmektedir (Lambert vd., 2006). Literatürdeki ilgili çalışmalarda, örgütsel bağlılıktaki artışın, (Mowday vd., 1982; Vandenberg ve Lance, 1992), işe devam davranışını beslediği (Mathieu ve Zajac, 1990), işten ayrılma oranını düşürdüğü (Mowday vd., 1982; Cohen, 1991) ve çalışanın işten ayrılma niyetinin de negatif etkilendiği sonuçlarına varılmıştır (Balfour ve Wechsler, 1996).

Kurumsallaşma, örgütsel bağlılığı artırabilir ve bu etki işten ayrılma niyetinin aracılık rolü oynaması ile gerçekleşebilir. H4 hipotezinde, bahsi geçen bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında olan ilişkiyi, aracı değişken olan işten ayrılma niyetinin rolü ile ortaya çıkan aracılık etkisi incelenecektir.

Hipotez 4: Kurumsallaşma Düzeyinin, Örgütsel Bağlılığa Etkisinde, İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Rolü Vardır.

Kurumsallaşma, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri üzerine, literatürde araştırmalar bulunmasına rağmen, bu üç değişkeni de içeren, kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerine olan etkisi ve işten ayrılmanın niyetinin aracılık rolü henüz incelenmemiştir.

Araştırmanın özgünlüğünü, seçilen evren ve ilgili değişkenlere ilişkin yapılan ilk çalışmalar arasında olduğu iddiası oluşturmaktadır. Çalışmanın, benzer evren ve değişkenler hakkındaki araştırmalara da alt yapı olmasına imkân oluşturması ve literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

4.2.Araştırmanın Evren Örneklemi

Araştırmamız, İstanbul ili içerisindeki faaliyet gösteren kurumsal firmalardaki rastgele ulaştığımız beyaz yakalı çalışan 18 yaş üstü bireylerden oluşmaktadır. Örneklem ise evrende yer alan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan bireylerden oluşmaktadır. Yapılan bu araştırmada örneklem yöntemi olarak basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışmamızda 617 katılımcı sayısına ulaşılmıştır.

4.3.Araştırmanın Kısıtlılıkları ve Varsayımları

Araştırmada İstanbul ilinde yer alan kurumsal firmalarda faaliyet gösteren beyaz yakalı olarak çalışan bireyler üzerinde yapılmış olması ve katılımcıların 18 yaş ve üzeri olması, katılımcı bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, işten ayrılma niyeti düzeylerinin, çalıştıkları firma ve kurumların kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi ile sonlandırılması, araştırma sonuçlarının sadece akademik amaçlar için kullanılması araştırmanın başlıca kısıtlarıdır.

Araştırmanın başlıca varsayımları ise, katılımcıların kendilerine yöneltilen soruları doğru anlayabilecek entelektüel bilgi birikimine sahip oldukları, katılımcıların,

firmaların kurumsallaşma düzeyine hâkim oldukları, sorulara samimi cevaplar verdikleri, örneklemin evreni temsil ettiği ve ölçme araçlarının istenen tutum davranışları ölçmede yeterli olduklarıdır.

4.4.Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Yapılan bu araştırmada araştırmanın amacı doğrultusunda 3 farklı ölçme aracı ve katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek için yazar tarafından oluşturulan sorular kullanılmıştır.

4.4.1.Demografik Form

Yazar tarafından araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan ve katılımcı bireylerin cinsiyetini, yaşını, medeni durumunu, çocuk sahibi olma durumunu, aylık kazancını, eğitim durumunu, kurumdaki pozisyonunu, toplam iş tecrübesini ve çalışmış olduğu işletmedeki aktif çalışan sayısını tespit etmek amacıyla çoktan seçmeli 9 soru bulunmaktadır.

4.4.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi için Meyer, Allen ve Smith tarafından 1993 yılında geliştirilen ve Türkçe geçerlilik güvenilirliği Dağlı ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte “Kesinlikle Katılmıyorum ile Tamamen Katılıyorum” aralığında yer alan 5’li likert derecesine sahip 18 ifade yer almaktadır. Ölçekte 3 alt boyut yer almaktadır. Duygusal bağlılık 6 madde, normatif bağlılık 6 madde ve devam başlılığı 6 madde yer almaktadır. Ölçekte duygusal bağlılık altında 3 madde ve normatif bağlılık alt boyutunda 1 madde ters kodlanmaktadır. Dağlı ve arkadaşları (2018) yapmış oldukları çalışmada ölçeğin duygusal, normatif ve devam bağlılığı alt boyutlarında güvenilirlik katsayılarını sırasıyla, 0.80, 0.73 ve 0.80 olarak tespit etmişlerdir.

4.4.3.Kurumsallaşma Ölçeği

Araştırmada kullanılan “Kurumsallaşma Ölçeği” Aylan ve Koç (2017) tarafından “İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması” adlı makalelerinde geliştirmişlerdir. Ölçekte ilk olarak 60 madde yer almış ve yapılan analizler sonucunda, ölçekte 48 madde ve 9 alt boyut yer almıştır. Yazarlar yapmış oldukları analizlerde Ölçeğin toplamdaki Cronbach’s alpha

değeri .98 olarak, Alt boyutların değerlerini ise: “işletme anayasası”, .89; “profesyonelleşme”, .92; “formel örgüt yapısı”, .90; “yetki devri ve yetkilendirme”, .89; “stratejik planlama süreci”, .85; “Yönetim anlayışı ve yönetime katılma”, .82; “karar alma şekli”, .84; “etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması”, .91; “iç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik)”, .88 olarak tespit etmişlerdir. Ölçek 5’li likert derecesine sahip olup herhangi bir ters kodlanan madde bulunmamaktadır. Ölçekte derecelendirme “Hiç katılmıyorum” (1) ile “Kesinlikle Katılıyorum” (5) aralığındadır.

4.4.4.İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyeti düzeylerinin belirlenmesi için Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilen ve Küçükusta (2007) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği yapılan “işten ayrılma niyeti” ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 5’li likert derecelendirmesine sahip 3 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır.

4.4.5.Veri Analizi

Kategorik değişkenler için frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Sürekli değişkenler için ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Madde toplam madde korelasyon analizi kapsamında Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Ölçeklerin faktör yapılarını keşfetmek ve güvenilir yapılar ortaya koyabilmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen yapının geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve uyum indeksleri hesaplanmıştır. Hipotezlerin testi amacıyla yapısal eşitlik modelleri ile model oluşturulmuş ve hipotezler test edilmiştir. Aracılık analizinde ise aracılık ilişkisinin tespiti için Sobel testi, Aroian testi ve Goodman testi yapılmıştır. Kurumsallaşma düzeylerinin (alt boyutlarının) örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit edebilmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tüm analizler SPSS 29 ve AMOS 29 ile yapılmıştır. Tüm analizler $p < 0,05$ anlamlı olarak kabul edilmiştir.

5. BULGULAR

Tablo 5.1: Demografik Özelliklerin Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	395	64,02
	Erkek	222	35,98
Yaşınız	18-25 Yaş	113	18,31
	26-35 Yaş	206	33,39
	36-45 Yaş	192	31,12
	46 Yaş ve Üzeri	106	17,18
Medeni Durum	Evli	403	65,32
	Bekar	214	34,68
Çocuğunuz var mı ?	Evet	382	61,91
	Hayır	235	38,09
Aylık Ücret/Kazancınız	17.002 - 25.000 TL Arası	124	20,10
	25.001 - 35.000 TL Arası	159	25,77
	35.001 - 45.000 TL Arası	211	34,20
	45.001 - 60.000 TL Arası	48	7,78
	60.001 - 75.000 TL Arası	43	6,97
	75.001 TL ve Üzeri	32	5,19
Eğitim Durumu	İlkokul	6	,97
	Ortaokul	5	,81
	Lise	79	12,80
	Üniversite	461	74,72
	Yüksek Lisans	60	9,72
	Doktora	6	,97
Kurumdaki Pozisyonunuz	Uzman - Temsilci	265	42,95
	Yönetici	219	35,49
	Orta Düzey Yönetici	76	12,32
	Üst Düzey Yönetici	23	3,73
	Diğer	34	5,51
Toplam İş Tecrübeniz	2 Yıldan Az	150	24,31
	2 - 5 Yıl Arası	121	19,61
	5 - 10 Yıl Arası	117	18,96
	10 - 15 Yıl Arası	90	14,59
	15 Yıl ve Üzeri	139	22,53
Çalışmış Olduğunuz İşletmedeki Aktif Çalışan Sayısı	10'dan Az Çalışan	8	1,30
	10 - 49 Arası Çalışan	57	9,24
	50 - 249 Arası Çalışan	189	30,63
	250'den Fazla Çalışan	363	58,83

Katılımcıların %64.02'sinin Kadın, %33.39'unun 26-35 yaş aralığında, %65,32'sinin evli, %61,91'inin çocuğu olduğu, %34.20'sinin 35.001 - 45.000 TL Arası gelire sahip olduğu, %74.72'sinin üniversite mezunu olduğu, %42.95'inin uzman temsilci pozisyonunda görev yaptığı, %24.31'inin 2 yıldan az tecrübeye sahip olduğu,

%58.83'ünün 250 den çalışanı olan bir kurumda çalıştıklarını belirttikleri tespit edilmiştir.

5.1.GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

5.1.1.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Tablo 5.2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi

		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık
	r	0.739		0.617		0.479
DUY1	p	0.000	DEV1	0.000	NOR1	0.000
	n	617		617		617
	r	0.698		0.795		0.706
DUY2	p	0.000	DEV2	0.000	NOR2	0.000
	n	617		617		617
	r	0.619		0.762		0.811
DUY3	p	0.000	DEV3	0.000	NOR3	0.000
	n	617		617		617
	r	0.772		0.711		0.763
DUY4	p	0.000	DEV4	0.000	NOR4	0.000
	n	617		617		617
	r	0.747		0.611		0.838
DUY5	p	0.000	DEV5	0.000	NOR5	0.000
	n	617		617		617
	r	0.724		0.635		0.818
DUY6	p	0.000	DEV6	0.000	NOR6	0.000
	n	617		617		617

Her bir maddenin teorik olarak ait olduğu alt boyut ile olan korelasyonu incelendiğinde tüm maddelerin ait olduğu alt boyut ile yüksek derecede ve anlamlı bir korelasyonu olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle bu aşamada herhangi bir madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 5.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Analizi

		Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek varyans	Düzeltilmiş Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa		Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek varyans	Düzeltilmiş Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Duygusal Bağlılık (Alfa=0,810)	DUY1	17.14	25.048	0.597	0.774	DEV1	15.75	25.290	0.451	0.765
	DUY2	16.79	26.313	0.556	0.784	DEV2	16.22	21.634	0.669	0.710
	DUY3	17.26	27.035	0.435	0.810	DEV3	16.65	22.106	0.619	0.723
	DUY4	17.05	24.462	0.643	0.763	DEV4	16.41	23.102	0.551	0.741
	DUY5	17.04	24.924	0.608	0.772	DEV5	16.49	24.896	0.426	0.771
	DUY6	16.88	25.751	0.587	0.777	DEV6	16.78	24.369	0.452	0.765
Normatif Bağlılık (Alfa=0,830)	NOR1	15.39	32.781	0.272	0.867					
	NOR2	15.08	29.119	0.566	0.810					
	NOR3	15.59	26.648	0.702	0.781					
	NOR4	15.08	28.075	0.643	0.794					
	NOR5	15.51	26.228	0.744	0.772					
	NOR6	15.39	26.825	0.717	0.778					

Yapılan madde analizi sonucu elde edilen Cronbach Alfa katsayısı güvenilirlik sınırları aşağıdadır (Özdamar, 1999).

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Cronbach Alfa katsayıları incelendiğinde Devam Bağlılığı(alfa=0,780) alt boyutu için katsayının oldukça güvenilir, Duygusal Bağlılık (Alfa=0,810) ve Normatif Bağlılık (Alfa=0,830) alt boyutları için ise yüksek derecede güvenilir olduğu tespit

edilmiştir. Bu aşamada herhangi bir alt boyut ya da madde analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 5.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.924
Approx. Chi-Square	5222.174
Bartlett's Test of Sphericity df	153
Sig.	0.0001

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla KMO ve Bartlett Testleri yapılmıştır. Bartlett testinin anlamlı çıkması veri setinin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini belirtmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014 ss:219) Tablo incelendiğinde Bartlett testi için $p=0.0001$ olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle çoklu normal dağılım olduğu tespit edilmiştir.

KMO değerleri ise aşağıda yer alan kesme noktalarına göre değerlendirilmiştir. (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014 ss:207).

Sınırlar	Uyum
0,50-0,60 arası	Kötü
0,60-0,70 arası	Zayıf
0,70-0,80 arası	Orta
0,80-0,90 arası	İyi
0,90-1,00 arası	Mükemmel

KMO değerinin 0,924 olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için mükemmel uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

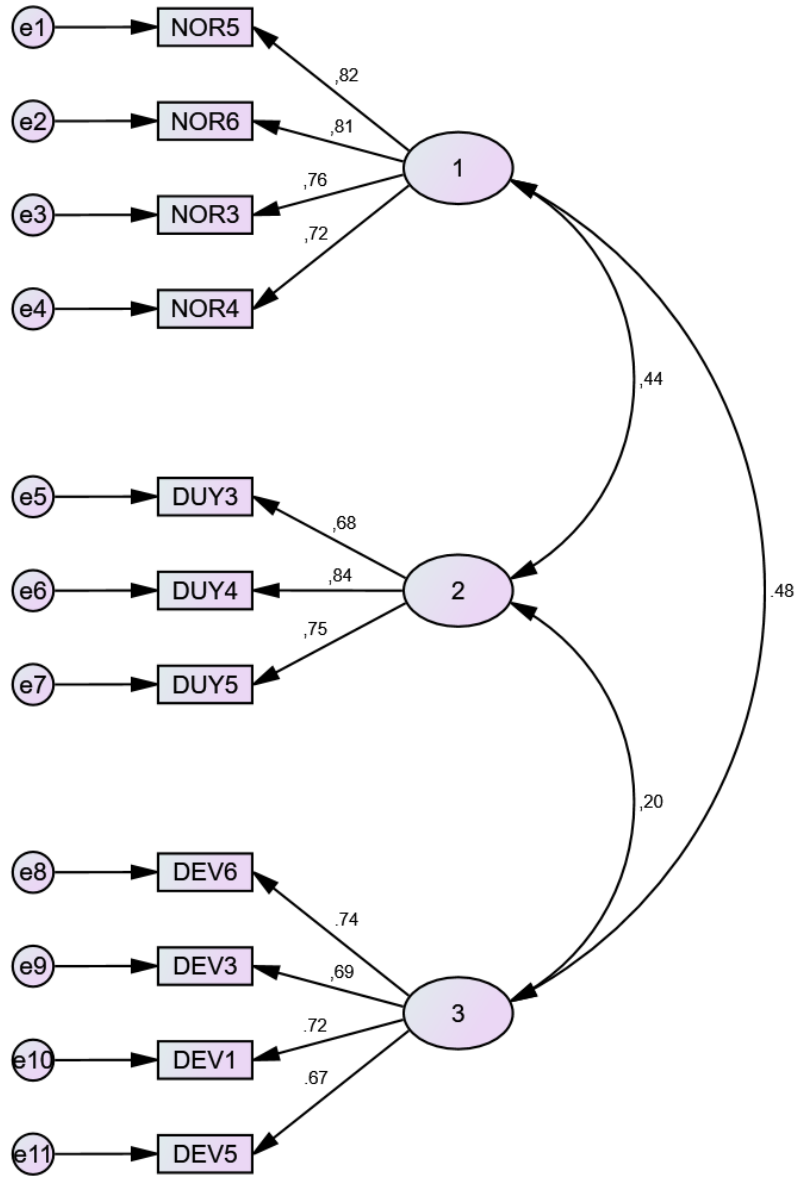
Tablo 5.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

	Component			Öz değer	% Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
	1	2	3			
NOR5	0.855			4.094	37.221	0.859
NOR6	0.824					
NOR3	0.744					
NOR4	0.734					
DUY3		0.841		1.870	16.996	0.801
DUY4		0.839				
DUY5		0.808				
DEV6			0.713	1.002	9.105	0.646
DEV3			0.706			
DEV1			0.638			
DEV5			0.623			
Varimax Rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi					Toplam: %63.322	

Varimax rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi sonucunda, duygusal bağlılık alt boyutunda 3 madde analiz dışı bırakılmıştır. Maddelerden biri düşük faktör yükü (Madde 2 ve madde 6) bir diğeri ise (Madde 1) çapraz yük aldığı için analiz dışı bırakılmıştır.

Normatif bağlılıkta 2 madde (Madde 1 ve Madde 2) Çapraz yükleri yüksek olduğu için analiz dışı bırakılmıştır.

Devam bağlılığında, 2 madde (madde 2 ve madde 4) faktör yükü 0.30 altında olduğu (madde 4) ve başka madde altında (madde 2) yer aldığı için analiz dışı bırakılmıştır.



Şekil 5.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı

Tablo 5.6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Model
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2.630**
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	0,949*
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	0,968*
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	0,971*
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$	0,955*
RFI	$.95 \leq RFI \leq 1.00$	$.90 \leq RFI \leq .95$	0,939**
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0,972*
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	0,051**

* *Mükemmel Uyum*** *Kabul Edilebilir Uyum*

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen yapının geçerliliği sınanmıştır. Yapılan analiz sonucunda herhangi bir madde analiz dışı bırakılmamıştır. 11 madde 3 alt boyutlu yapı için yapılan doğrulayıcı faktör analiz kapsamında hesaplanan uyum indeksleri incelendiğinde,

Uyum indekslerinde, AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi) (0.949), GFI (Uyum İyiliği İndeksi) (0.968), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) (0.971), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)(0.955) ve IFI (Artırmalı Uyum İndeksi) (0.972) indekslerinin mükemmel uyum düzeyinde olduğu χ^2/sd (2.63), RFI (Görelî Uyum İndeksi) (0.939) ve RMSEA (Kestirim Hatası Kareler Ortalamasının Karekökü)(0.051) uyum indekslerinin ise kabul edilebilir düzeyde uyum sergilediği tespit edilmiştir.

Güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, normatif bağlılık 0.859, duygusal bağlılık 0.801 ve devam bağlılık 0.646 olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında elde edilen yapının geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

5.1.2.Kurumsallaşma Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Tablo 5.7: Kurumsallaşma Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi

		İşletme anayasası		Profesyonelleşme		Formel örgüt yapısı		Yetki Devri Yetkilendirme
İA1	r	0.884		0.810		0.671		0.844
	p	0.000	PR1	0.000	FÖY1	0.000	YDY1	0.000
	n	617		617		617		617
İA2	r	0.932		0.856		0.830		0.841
	p	0.000	PR2	0.000	FÖY2	0.000	YDY2	0.000
	n	617		617		617		617
İA3	r	0.901		0.863		0.841		0.739
	p	0.000	PR3	0.000	FÖY3	0.000	YDY3	0.000
	n	617		617		617		617
			PR4	0.837	FÖY4	0.832	YDY4	0.833
				0.000		0.000		0.000
				617		617		617
			PR5	0.883	FÖY5	0.821	YDY5	0.806
				0.000		0.000		0.000
				617		617		617
			PR6	0.820	FÖY6	0.829		
				0.000		0.000		
				617		617		
			PR7	0.812	FÖY7	0.742		
				0.000		0.000		
				617		617		

Her bir maddenin teorik olarak ait olduğu alt boyut ile olan korelasyonu incelendiğinde tüm maddelerin ait olduğu alt boyut ile yüksek derecede ve anlamlı bir korelasyonu olduğu tespit edilmiştir. Herhangi bir madde 0,3 altında korelasyon ilişkisi sergilemediği için bu aşamada madde silinmemiştir.

Tablo 5.8: Kurumsallaşma Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi (Tablo Devamı)

Stratejik Planlama Süreci			Yönetim Anlayışı ve Yönetim e Katılma	Kara r Alma Şekli	Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması			İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)			
SPS1	r p n	0.865	YAY1	0.849	KAŞ1	0.939	EİS1	0.826	İDF1	0.821	
		0.000		0.000				0.000		0.000	0.000
		617		617				617		617	617
SPS2	r p n	0.884	YAY2	0.895	KAŞ2	0.941	EİS2	0.835	İDF2	0.868	
		0.000		0.000				0.000		0.000	0.000
		617		617				617		617	617
SPS3	r p n	0.888	YAY3	0.899	KAŞ2	0.937	EİS3	0.859	İDF3	0.858	
		0.000		0.000				0.000		0.000	0.000
		617		617				617		617	617
SPS4	r p n	0.893	YAY4	0.857	KAŞ2	0.937	EİS4	0.853	İDF4	0.874	
		0.000		0.000				0.000		0.000	0.000
		617		617				617		617	617
SPS5	r p n	0.818	YAY4	0.857	KAŞ2	0.937	EİS5	0.861	İDF5	0.801	
		0.000		0.000				0.000		0.000	0.000
		617		617				617		617	617
SPS6	r p n	0.796	YAY4	0.857	KAŞ2	0.937	EİS6	0.805	İDF5	0.801	
		0.000		0.000				0.000		0.000	0.000
		617		617				617		617	617
SPS7	r p n	0.793	YAY4	0.857	KAŞ2	0.937	EİS7	0.861	İDF5	0.801	
		0.000		0.000				0.000		0.000	0.000
		617		617				617		617	617

Her bir maddenin teorik olarak ait olduğu alt boyut ile olan korelasyonu incelendiğinde tüm maddelerin ait olduğu alt boyut ile yüksek derecede ve anlamlı bir korelasyonu olduğu tespit edilmiştir. Herhangi bir madde 0,3 altında korelasyon ilişkisi sergilemediği için bu aşamada madde silinmemiştir.

Tablo 5.9: Kurumsallaşma Ölçeği Madde Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek varyans	Düzeltilmiş Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa		Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek varyans	Düzeltilmiş Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Profesyonelleşme(alfa=0,930)					Formel Örgüt Yapısı (alfa=0,904)				
PR1	20.27	50.023	0.742	0.923	FÖY 1	18.38	52.040	0.565	0.904
PR2	20.33	48.738	0.802	0.917	FÖY 2	18.55	47.855	0.763	0.884
PR3	20.47	47.996	0.808	0.916	FÖY 3	19.03	46.523	0.771	0.883
PR4	20.49	48.585	0.774	0.920	FÖY 4	18.99	46.927	0.760	0.884
PR5	20.54	47.009	0.833	0.914	FÖY 5	18.80	47.097	0.744	0.886
PR6	20.49	48.679	0.749	0.922	FÖY 6	18.88	47.366	0.758	0.884
PR7	20.84	48.281	0.734	0.924	FÖY 7	19.08	48.793	0.638	0.898
Yetki devri ve yetkilendirme(alfa=0,870)					İşletme Anayasası(alfa=0,890)				
YD Y1	13.25	18.089	0.738	0.832	İAN Y1	7.37	6.604	0.734	0.889
YD Y2	13.27	18.354	0.739	0.832	İAN Y2	7.13	6.269	0.841	0.793
YD Y3	13.33	19.625	0.583	0.871	İAN Y3	7.02	6.738	0.782	0.846
YD Y4	13.34	18.574	0.727	0.835					
YD Y5	12.97	19.608	0.700	0.843					

Tablo 5.10: Kurumsallaşma Ölçeği Madde Analizi (Tablo 4 Devam)

	Madde Silindiği inde Ölçek Ortala ması	Madde Silindiği nde Ölçek varyans	Düzeltil miş Madde Korelasy onu	Madde Silindiği nde Cronba ch Alfa		Madde Silindiği nde Ölçek Ortala ması	Madde Silindiği nde Ölçek varyans	Düzeltil miş Madde Korelas yonu	Madde Silindiği nde Cronba ch Alfa
Stratejik Planlama Süreci (Alfa=0,935)					Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma (Alfa=0,897)				
SP S1	20.76	46.843	0.810	0.923	YA Y1	9.91	13.449	0.741	0.879
SP S2	20.93	46.127	0.834	0.921	YA Y2	10.08	12.248	0.804	0.855
SP S3	20.75	46.274	0.841	0.920	YA Y3	10.00	12.487	0.816	0.851
SP S4	20.94	46.029	0.846	0.920	YA Y4	10.20	12.520	0.732	0.883
SP S5	20.49	49.416	0.754	0.929	Karar Alma Şekli (Alfa: 0.933)				
SP S6	20.62	49.274	0.722	0.931	KA Ş1	6.36	6.940	0.861	0.903
SP S7	20.66	50.057	0.723	0.931	KA Ş2	6.49	6.945	0.867	0.898
					KA Ş3	6.29	6.990	0.857	0.907
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması (Alfa=0,932)					İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik) (Alfa=0,898)				
Eİ S1	21.60	41.299	0.755	0.924	İDF 1	14.34	18.086	0.712	0.883
Eİ S2	21.41	41.375	0.768	0.923	İDF 2	14.39	17.801	0.788	0.867
Eİ S3	21.57	41.084	0.802	0.919	İDF 3	14.32	18.125	0.777	0.870
Eİ S4	21.54	41.314	0.794	0.920	İDF 4	14.43	17.628	0.797	0.865
Eİ S5	21.24	41.278	0.806	0.919	İDF 5	14.69	17.954	0.674	0.893
Eİ S6	21.12	43.018	0.735	0.925					
Eİ S7	21.23	42.066	0.809	0.919					

Tablo 5.8 ve tablo 5.9 incelendiğinde kurumsallaşma ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının 0.80 üzeri olduğu diğer bir ifadeyle tüm alt boyutların yüksek derecede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.11: Kurumsallaşma Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.975
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	28573.051
	df	1128
	Sig.	0.0001

KMO değerinin 0,975 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için mükemmel uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bartlett testi anlamlı olduğu için $p=0.0001$ veri setinin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği tespit edilmiştir.

Tablo 5.12: Kurumsallaşma Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	Öz değer	% Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
EİS2	0.794									
EİS5	0.747									
EİS3	0.727									
EİS7	0.714							18.074	51.640	0.924
EİS6	0.698									
EİS4	0.661									
PR4		0.765								
PR5		0.749								
PR3		0.723								
PR6		0.662						2.771	7.916	0.923
PR7		0.659								
PR2		0.600								
FÖY3			0.853							
FÖY4			0.839							
FÖY5			0.786							
FÖY2			0.598					1.488	4.251	0.904
FÖY6			0.596							
FÖY7			0.589							
SPS3				0.743						
SPS4				0.732						
SPS2				0.721				1.202	3.434	0.933
SPS1				0.679						
SPS5				0.460						
İDF3					0.676					
İDF4					0.675					
İDF5					0.607			1.102	2.863	0.898
İDF1					0.564					
İDF2					0.560					
İANY3						0.781				
İANY2						0.735		1.089	2.625	0.890
İANY1						0.639				
YDY3							0.747			
YDY4							0.637			
YDY2							0.506	1.047	2.134	0.843
YDY1							0.495			
Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi								26.672	74.863	

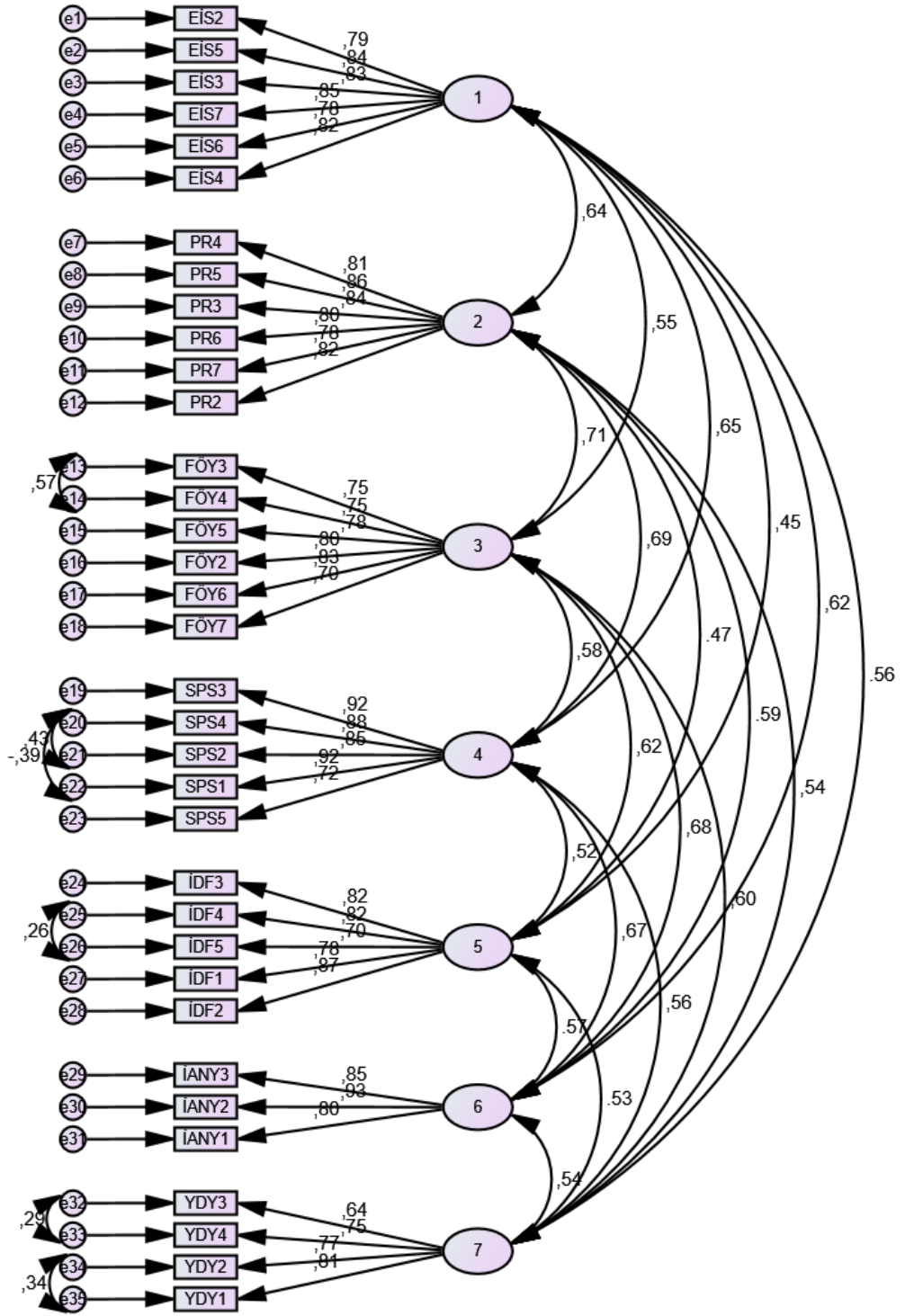
Kurumsallaşma ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda,

İşletme anayasası ve İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik) alt boyutlarından herhangi madde analiz dışı bırakılmamıştır. Profesyonelleşme alt boyutunda 1 madde faktör yükü düşük olduğu için, formel örgüt yapısı alt boyutunda 1 madde çapraz yük aldığı için, yetki devri ve yetkilendirme alt boyutunda 1 madde çapraz yük aldığı için, stratejik planlama süreci alt boyutunda 2 madde çapraz yük aldığı için, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması alt boyutunda 1 madde faktör yükü düşük olduğu için analiz dışı bırakılmıştır. Yönetim anlayışı ve yönetime katılma alt boyutunda 2 madde düşük faktör yükü aldığı için ve 1 madde çapraz yük aldığı için silinmiş ve kalan tek madde ile alt boyut oluşmayacağı için oda silinerek bu alt boyut tamamen analiz dışı kalmıştır. Karar alma şekli alt boyutunda ise 2 madde yüksek çapraz yük almış bu nedenle analiz dışı bırakılmış ve geriye kalan tek maddede analiz dışı bırakılmıştır.

Bu adımlar sonucunda kurumsallaşma ölçeğinden 13 madde ve 2 alt boyut analiz dışı kalmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda Kurumsallaşma ölçeği 35 madde ve 7 alt boyutlu bir yapı oluşmuştur. Oluşan boyut yapının güvenirlik katsayıları incelendiğinde,

İşletme Anayasası 0.890, Profesyonelleşme 0.923, Formel Örgüt Yapısı 0.904, Yetki devri ve yetkilendirme 0.843, Stratejik Planlama Süreci 0.933, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması 0.924 ve İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik) 0.898 olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen yapının güvenilir olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 5.2. Kurumsallaşma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda Kurumsallaşma ölçeği 35 madde ve 7 alt boyutlu güvenilirliği tespit edilmiş bir yapı oluşmuştur. Oluşan bu yapının geçerliliğini tespit etmek amacıyla yapılan faktör analizi sonucunda herhangi bir madde silinmemiş ve maddelerin faktör yüklerinin en düşüğünün 0,64 olduğu tespit edilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indeksleri hesaplanmıştır.

Tablo 5.13: Kurumsallaşma Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Model
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2.30*
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	0,924*
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	0,951*
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	0,932**
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$	0,966*
RFI	$.95 \leq RFI \leq 1.00$	$.90 \leq RFI \leq .95$	0,995*
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0,932**
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	0,062**

* Mükemmel Uyum

** Kabul Edilebilir Uyum

Hesaplana uyum indeksleri incelendiğinde,

χ^2/sd (2.3), AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi) (0.924), GFI (Uyum İyiliği Endeksi) (0.951), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)(0.966) ve RFI (Görelî Uyum İndeksi) (0.995) uyum indekslerinin mükemmel uyum seviyesinde, CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) (0.932), IFI (Artırmalı Uyum İndeksi) (0.932) ve RMSEA (Kestirim Hatası Kareler Ortalamasının Karekökü)(0.062) uyum indekslerinde kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında kurumsallaşma ölçeğinin 35 madde ve 7 alt boyutlu yapısının güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir.

5.1.3.İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Tablo 5.14: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Madde Toplam Madde Analizi

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği		
İANY1	r	0.916
	p	0.000
	n	617
İANY2	r	0.922
	p	0.000
	n	617
İANY3	r	0.939
	p	0.000
	n	617

Her bir maddenin teorik olarak ait olduğu alt boyut ile olan korelasyonu incelendiğinde tüm maddelerin ait olduğu alt boyut ile yüksek derecede ve anlamlı bir korelasyonu olduğu tespit edilmiştir. Herhangi bir madde 0,3 altında korelasyon ilişkisi sergilemediği için bu aşamada madde silinmemiştir.

Tablo 5.15: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Madde Analizi

Alfa=0,916	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek varyans	Düzeltilmiş Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
İŞAY1	5,53	8,386	,817	,892
İŞAY2	5,14	7,897	,820	,890
İŞAY3	5,38	7,794	,859	,856

Madde analizi sonucunda, ölçek geneli Cronbach alfa katsayılarının 0,9 üzeri olduğu ve herhangi bir maddenin silinmesi durumunda Cronbach Alfa katsayılarının anlamlı düzeyde değişmediği tespit edilmiştir. Bu nedenle bu aşamada herhangi bir madde ölçekten çıkartılmamıştır.

Tablo 5.16: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği KMO Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,852
Approx. Chi-Square		1330,711
Bartlett's Test of Sphericity	df	3
Sig.		,0001

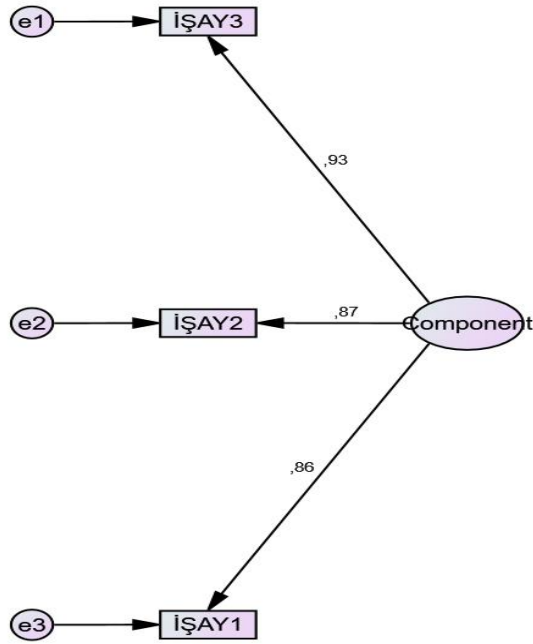
KMO değerinin 0,852 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bartlett testi anlamlı olduğu için $p=0.001$ veri setinin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği tespit edilmiştir.

Tablo 5.17: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

	Component			
	1	Öz değer	% Açıklanan Varyans	Cronbch Alfa
İŞAY3	,940	2,572	85,730	0.916
İŞAY2	,920			
İŞAY1	,918			

Temel Bileşenler Faktör Analizi

İşten ayrılma niyeti ölçeği için yapılan AFA (Açıklayıcı Faktör Analizi) sonucunda 3 maddenin orijinal ölçekte olduğu gibi tek alt boyut altında toplandığı ve faktör yüklerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle bu aşamada herhangi bir madde analiz dışı bırakılmamıştır.



Şekil 5.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı

Tablo 5.18: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Model
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	0.102*
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	0,989*
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	0.967*
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	0.972*
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$	0.953*
RFI	$.95 \leq RFI \leq 1.00$	$.90 \leq RFI \leq .95$	0,997*
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0.966*
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	0,02*

* Mükemmel Uyum

** Kabul Edilebilir Uyum

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 3 madde ve tek faktörlü yapı elde edilmiştir. Elde edilen bu yapı için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda aynı yapı korunmuş ve hesaplanan uyum indeksleri incelendiğinde tüm uyum indekslerinin mükemmel uyum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında işten ayrılma niyeti ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiş olur.

Tablo 5.19: Ölçekler için Toplanabilirlik Testleri

Örgütsel Bağlılık Ölçeği						
		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalama ması	F	p
Gözlemler Arası		4760.048	616	7.727		
	Maddeler Arası	614.639	10	61.464	27.232	0.001
	Toplana	59,533	1	59.533	0.619	0.371
Gözlem içi	Artıklar	Eşitlik	8474.554	6159	1.376	
		Toplam	8534.088	6160	1.385	
	Toplam	9148.727	6170	1.483		
Toplam		13908.776	6786	2.050		
Kurumsallaşma Ölçeği						
Gözlemler Arası		20063.935	616	32.571		
	Maddeler Arası	1321.687	34	38.873	10.648	<.001
	Toplana	11,730	1	11.730	1.521	0.413
Gözlem içi	Artıklar	Eşitlik	19312.640	20943	0.922	
		Toplam	19324.370	20944	0.923	
	Toplam	20646.057	20978	0.984		
Toplam		40709.992	21594	1.885		
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği						
Gözlemler Arası		3559.195	616	5.778		
	Maddeler Arası	48.134	2	24.067	5.744	0.009
	Toplana	2,104	1	2.104	0.9828	0.248
Gözlem içi	Artıklar	Eşitlik	592.428	1231	0.481	
		Toplam	594.533	1232	0.483	
	Toplam	642.667	1234	0.521		
Toplam		4201.862	1850	2.271		

Tukey's Testine göre,

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ($p=0.001$), Kurumsallaşma Ölçeği ($p=0.001$) ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ($p=0.001$) ölçeklerini oluşturulan maddelerin birbiri ile ilişkili ve homojen yapıda oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca Örgütsel Bağlılık Ölçeği ($p=0,371$), Kurumsallaşma Ölçeği ($p=0.413$) ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ($p=0.248$) ölçeklerinin toplanabilir olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile bu ölçeklerin maddelerinden hareketle tek bir ölçek skoru elde etmek mümkündür.

5.1.5.Normal Dağılım Sınaması

Araştırma Hipotezlerini test etmeden önce değişkenlerin normal dağılım sınaması yapılmıştır.

Tablo 5.20: Değişkenlere Ait Skewness ve Kurtosis Değerleri

	Skewness	Kurtosis
Duygusal Bağlılık	-1.914	-1.825
Devam Bağlılığı	0.774	-2.095
Normatif Bağlılık	-1.603	-0.965
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	-1.431	-1.921
Profesyonelleşme	-1.841	-1.237
Formel Örgüt Yapısı	-0.641	-1.739
Stratejik Planlama Süreci	-2.073	-1.375
İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)	-2.036	-0.459
İşletme Anayasası	-2.072	-2.098
Yetki devri ve yetkilendirme	-1.359	-1.267
Örgütsel Bağlılık	0.572	-0.927
Kurumsallaşma	-0.471	-1.642
İşten Ayrılma Niyeti	1.938	-1.061
Duygusal Bağlılık	-1.914	-1.825
Devam Bağlılığı	0.774	-2.095

Normal dağılım sınaması için Skewness ve Kurtosis değerleri hesaplanmış ve Normatif Bağlılık, İşletme Anayasası, Duygusal Bağlılık, Profesyonelleşme, Yetki devri ve yetkilendirme ve Stratejik Planlama Süreci değişkenlerinin Skewness ve Kurtosis değerlerinin ± 2 aralığında kalarak normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir., Devam Bağlılığı, Yönetim anlayışı ve yönetime katılma, Karar alma şekli, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik), Formel Örgüt Yapısı, İşten Ayrılma Niyeti, Kurumsallaşma ve

Örgütsel Bağlılık değişkenlerine logaritmik, karekök, gibi dönüşümler uygulanarak normal dağılım sergilemeleri sağlanmıştır.

Tablo 5.21: Ölçek Alt Boyutlarına İlişkin Merkezi Eğilim ve Dağılım İstatistikleri

	n	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	Minimum	Maksimum	Ranj
Örgütsel Bağlılık	617	3.19	0.83	3.11	1.00	5.00	4.00
Duygusal Bağlılık	617	3.32	1.20	3.33	1.00	5.00	4.00
Devam Bağlılığı	617	3.02	1.20	3.00	1.00	5.00	4.00
Normatif Bağlılık	617	3.24	0.95	3.25	1.00	5.00	4.00
Kurumsallaşma	617	3.41	0.97	3.44	1.00	5.00	4.00
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	617	3.60	1.07	3.67	1.00	5.00	4.00
Profesyonelleşme	617	3.38	1.18	3.50	1.00	5.00	4.00
Formel Örgüt Yapısı	617	3.06	1.20	3.00	1.00	5.00	4.00
Stratejik Planlama Süreci	617	3.42	1.22	3.40	1.00	5.00	4.00
İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)	617	3.61	1.05	3.80	1.00	5.00	4.00
İşletme Anayasası	617	3.59	1.24	4.00	1.00	5.00	4.00
Yeki devri ve yetkilendirme	617	3.24	1.11	3.25	1.00	5.00	4.00
İşten Ayrılma Niyeti	617	2.68	1.39	2.67	1.00	5.00	4.00

Örgütsel bağlılık ölçeği genel düzeylerinin ortalamasının 3.19 olduğu tespit edilirken alt boyutlarda en yüksek ortalamaya 3.32 ile Duygusal bağlılık alt boyutunun sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonrasında 3.24 ile normatif bağlılık ve 3.02 ile devam bağlılığının geldiği tespit edilmiştir. Kurumsallaşma ölçeği genel ortalamasının 3.41 olduğu tespit edilirken alt boyutlarında en yüksek ortalamaya 3.61 ile İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik) ve 3.60 ile Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması alt boyutlarının olduğu ve en düşük ortalamaya ise 3.24 ortalama ile Yeki devri ve yetkilendirme ve 3.38 ortalama ile Profesyonelleşme alt boyutu olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeği ortalamasının ise 2.68 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.22: Kurumsallaşma Ölçeği Maddelerine Verilen Cevapların Dağılımı

		1		2		3		4		5		Ort.	Std sapma
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İşletmemizde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasası vardır.	İAN1	93	15.1	85	13.8	105	17	155	25.1	179	29	3.39	1.41
İşletme anayasası, işletmede görev yapan tüm personel için geçerlidir.	İAN2	76	12.3	60	9.72	102	16.5	158	25.6	221	35.8	3.63	1.37
İşletme anayasasına işletme sahibi aile üyesi olsun veya olmasın tüm personel uymakla yükümlüdür.	İAN3	63	10.2	59	9.56	94	15.2	159	25.8	242	39.2	3.74	1.34
İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.	PRO2	63	10.2	78	12.6	110	17.8	174	28.2	192	31.1	3.57	1.32
İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi vardır.	PRO3	82	13.3	80	13	115	18.6	164	26.6	176	28.5	3.44	1.37
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	PRO4	85	13.8	82	13.3	108	17.5	177	28.7	165	26.7	3.41	1.37
İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	PRO5	102	16.5	72	11.7	111	18	162	26.3	170	27.6	3.37	1.42
İşletmemizde personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır.	PRO6	95	15.4	72	11.7	103	16.7	178	28.9	169	27.4	3.41	1.4
İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır	PRO7	135	21.9	90	14.6	127	20.6	129	20.9	136	22	3.07	1.45
İşletmemizde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	FÖY2	85	13.8	87	14.1	115	18.6	154	25	176	28.5	3.4	1.39
İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	FÖY3	154	25	118	19.1	103	16.7	110	17.8	132	21.4	2.92	1.49
İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	FÖY4	141	22.9	126	20.4	100	16.2	118	19.1	132	21.4	2.96	1.47
İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	FÖY5	128	20.8	98	15.9	97	15.7	140	22.7	154	25	3.15	1.48
İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.	FÖY6	124	20.1	107	17.3	120	19.5	131	21.2	135	21.9	3.07	1.44
İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur	FÖY7	168	27.2	108	17.5	101	16.4	115	18.6	125	20.3	2.87	1.5
İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır	YDY1	97	15.7	81	13.1	126	20.4	174	28.2	139	22.5	3.29	1.37
İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri	YDY2	83	13.5	98	15.9	142	23	158	25.6	136	22	3.27	1.33

yapılmaktadır. İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir.	YDY3	98	15.9	96	15.6	136	22	155	25.1	132	21.4	3.21	1.36
İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.	YDY4	88	14.3	94	15.2	162	26.3	150	24.3	123	19.9	3.2	1.31
İşletmemizin yazılı bir misyon ifadesi vardır.	SPS1	87	14.1	83	13.5	103	16.7	164	26.6	180	29.2	3.43	1.4
İşletmemizin yazılı misyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	SPS2	105	17	91	14.8	119	19.3	144	23.3	158	25.6	3.26	1.42
İşletmemizin yazılı bir vizyon ifadesi vardır.	SPS3	86	13.9	85	13.8	100	16.2	161	26.1	185	30	3.44	1.4
İşletmemizin yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	SPS4	104	16.9	88	14.3	130	21.1	138	22.4	157	25.5	3.25	1.41
İşletmemizin genel ve özel hedefleri bellidir.	SPS5	54	8.75	56	9.08	110	17.8	197	31.9	200	32.4	3.7	1.25
İşletmemizde tüm bireyler aracılar birbirleriyle iletişim kurar.	EİS2	64	10.4	79	12.8	111	18	182	29.5	181	29.3	3.55	1.31
Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.	EİS3	71	11.5	78	12.6	161	26.1	157	25.5	150	24.3	3.38	1.29
Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	EİS4	65	10.5	88	14.3	141	22.9	175	28.4	148	24	3.41	1.28
İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıkla iletişime geçebilirler.	EİS5	56	9.08	59	9.56	99	16.1	198	32.1	205	33.2	3.71	1.27
İşletmemizde departman amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır.	EİS6	44	7.13	47	7.62	99	16.1	206	33.4	221	35.8	3.83	1.2
İşletmemizde yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedir.	EİS7	41	6.65	64	10.4	113	18.3	209	33.9	190	30.8	3.72	1.19
İşletmemizde iç denetim uygulanmaktadır.	İDF1	57	9.24	54	8.75	104	16.9	203	32.9	199	32.3	3.7	1.26
İşletmemizde işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanlar sürekli kendilerini kontrol ederler.	İDF2	47	7.62	60	9.72	134	21.7	197	31.9	179	29	3.65	1.21
İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.	İDF3	41	6.65	57	9.24	120	19.5	214	34.7	185	30	3.72	1.18
İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır.	İDF4	50	8.1	60	9.72	143	23.2	187	30.3	177	28.7	3.62	1.22
İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.	İDF5	71	11.5	98	15.9	151	24.5	136	22	161	26.1	3.35	1.33

Kurumsallaşma ölçeğinde yer alan maddelerin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip 3 maddenin, İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur (ort=2.87), İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır. (ort=2.92) ve İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır. (ort=3.15) olduğu tespit edilirken en düşük ortalamaya sahip 3 maddenin ise, İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir. (ort=3.72), İşletmemizde yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedir. (ort=3.72) ve İşletmemizde departman amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır. (ort=3.83) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.23: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerine Verilen Cevapların Dağılımı

		1		2		3		4		5		Ortalama	Std sapma
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	DUY3	101	16.4	121	19.6	119	19.3	121	19.6	155	25.1	3.18	1.42
Çalıştığım işletmeye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	DUY4	91	14.8	93	15.1	103	16.7	149	24.2	181	29.3	3.38	1.42
Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	DUY5	84	13.6	96	15.6	127	20.6	116	18.8	194	31.4	3.39	1.41
Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	DEV1	53	8.59	36	5.83	84	13.6	185	30	259	42	3.91	1.25
Şu anda çalıştığım işletmeden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur	DEV3	130	21.1	106	17.2	142	23	105	17	134	21.7	3.01	1.43
Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	DEV5	97	15.7	104	16.9	147	23.8	139	22.5	130	21.1	3.16	1.36
Çalıştığım işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	DEV6	136	22	127	20.6	130	21.1	123	19.9	101	16.4	2.88	1.39
Çalıştığım işletmeden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim	NOR3	158	25.6	132	21.4	113	18.3	94	15.2	120	19.5	2.82	1.46
Bu işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	NOR4	92	14.9	79	12.8	143	23.2	140	22.7	163	26.4	3.33	1.38
Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmeden ayrılmam.	NOR5	152	24.6	106	17.2	134	21.7	104	16.9	121	19.6	2.9	1.45
Bu işletmeye çok şey borçluyum.	NOR6	124	20.1	108	17.5	151	24.5	99	16.1	135	21.9	3.02	1.42

Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan maddelerin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip 3 maddenin, Çalıştığım işletmeden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim (ort=2.82), Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmeden ayrılmam. (ort=2.9), Şu anda çalıştığım işletmeden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur (ort=3.01), olduğu tespit edilirken en düşük ortalamaya sahip 3 maddenin ise, Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir. (ort=3.91), Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim. (ort=3.16) ve Bu işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor. (ort=3.33), olduğu tespit edilmiştir.

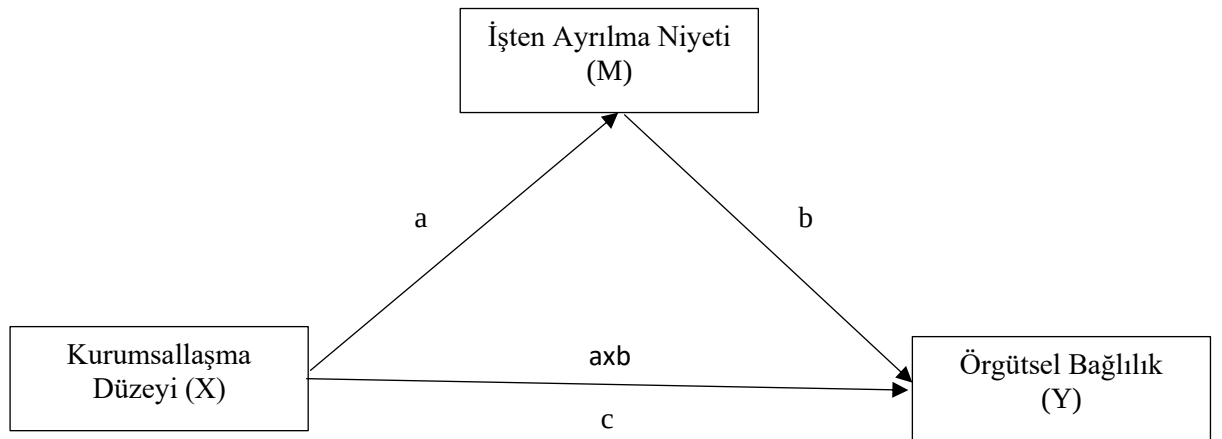
Tablo 5.24: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Maddelerine Verilen Cevapların Dağılımı

	1		2		3		4		5		Ortalama	Std sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	226	36.6	107	17.3	135	21.9	52	8.43	97	15.7	2.49	1.45
Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.	176	28.5	96	15.6	110	17.8	93	15.1	142	23	2.88	1.54
Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	207	33.6	116	18.8	95	15.4	85	13.8	114	18.5	2.65	1.51

İşten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan 3 maddenin ortalamaları incelendiğinde, büyükten küçüğe sırasıyla ortalamaların Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum. (ort=1.51), Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım. (ort=1.54) ve Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum. (ort=1.45) olduğu tespit edilmiştir.

5.1.6.Araştırma Modeli ve Hipotezlerinin Testi

5.1.6.1.Temel Araştırma Modeli ve Bu Modele İlişkin Hipotezlerin Testi



Şekil 5.4. Araştırma Modeli

Araştırma Temel Hipotezleri,

H₁= Kurumsallaşma düzeyinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H₂= Kurumsallaşma düzeyinin, işten ayrılma niyeti düzeyi üzerinde etkisi vardır.

H₃= İşten ayrılma niyeti düzeyinin, örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi vardır.

H₄= Kurumsallaşma düzeyinin, örgütsel bağlılığa etkisinde, işten ayrılma niyetinin aracılık rolü vardır.

Araştırma Alt hipotezleri,

H1 : Kurumsallaşma düzeyinin, örgütsel bağlılığa etkisi vardır. (3 alt boyut)

H1a : Kurumsallaşma düzeyi, duygusal bağlılığı pozitif etkilemektedir.

H1b : Kurumsallaşma düzeyi, devam bağlılığını pozitif etkilemektedir.

H1c : Kurumsallaşma düzeyinin, normatif bağlılığı pozitif etkilemektedir.

H2 : Kurumsallaşma düzeyinin, işten ayrılma niyetine etkisi vardır. (9 alt boyut)

H2a : İşletme anayasası, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

H2b : Profesyonelleşme, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

H2c : Formel örgüt yapısı, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

H2d : Yetki devri ve yetkilendirme, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

H2e : Stratejik planlama süreci, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

H2f : Yönetim anlayışı ve yönetime katılma, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

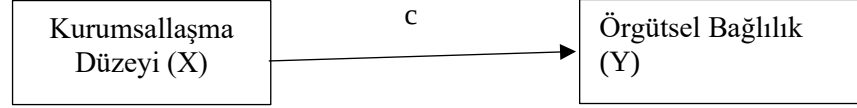
H2g : Karar alma şekli, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

H2h : Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

H2i : İç denetim faaliyetleri, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.

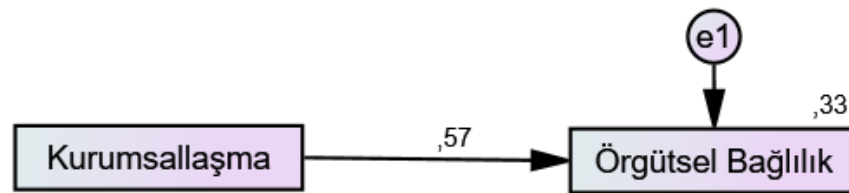
Temel araştırma hipotezi olan aracılık analizini test etmek için Baron ve Kenny (1986) Yöntemi kullanılmıştır. Baron Kenny'e göre aracılık analizinde aracılık etkisinin olabilmesi için 4 koşulu sağlanması gerekmektedir. (Baron ve Kenny, 1986).

- 1- Kurumsallaşma düzeyi (X) örgütsel Bağlılığı (Y) anlamlı düzeyde etkilemelidir (c yolu, x ve y modelden bağımsız olarak regresyon analizi yapılır)



- 2- Kurumsallaşma düzeyi (X) işten ayrılma niyeti (M) anlamlı düzeyde etkilemelidir (a yolu)
- 3- Kurumsallaşma düzeyi (X) ile işten ayrılma niyeti (M) birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde İşten ayrılma niyeti örgütsel bağlılığı anlamlı etkilemelidir (b yolu).
- 4- Bu durumda, X ile Y arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi (full mediation), X ile Y arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisi meydana gelmektedir (axb yolu) oluşan bu aracılık etkisini için yapılacak olan sobel, arion testinde anlamlı çıkması gerekmektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2017).

H_1 = Kurumsallaşma Düzeyinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır (c yolu)



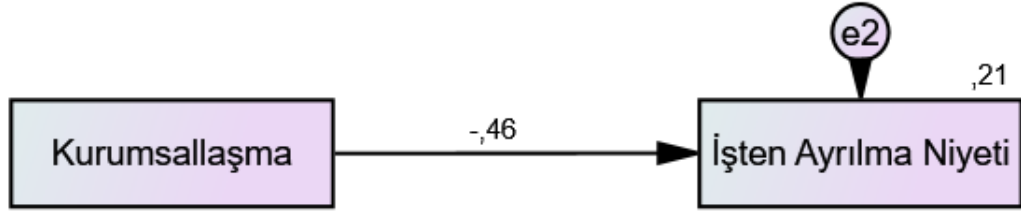
Şekil 5.5. Şekil C yolu Path Diyagramı

Tablo 5.25: Kurumsallaşmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

			Estimate	Std. Estimate	S.E.	C.R.	P
Örgütsel_bağlılık_2	<--	KURUMSALLAŞMA_2	,495	,574	,028	17,393	** *

Kurumsallaşmanın Örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=0.574$, $p<0.05$).

H₂= Kurumsallaşma düzeyinin İşten ayrılma niyeti düzeyi üzerinde etkisi vardır (a yolu)

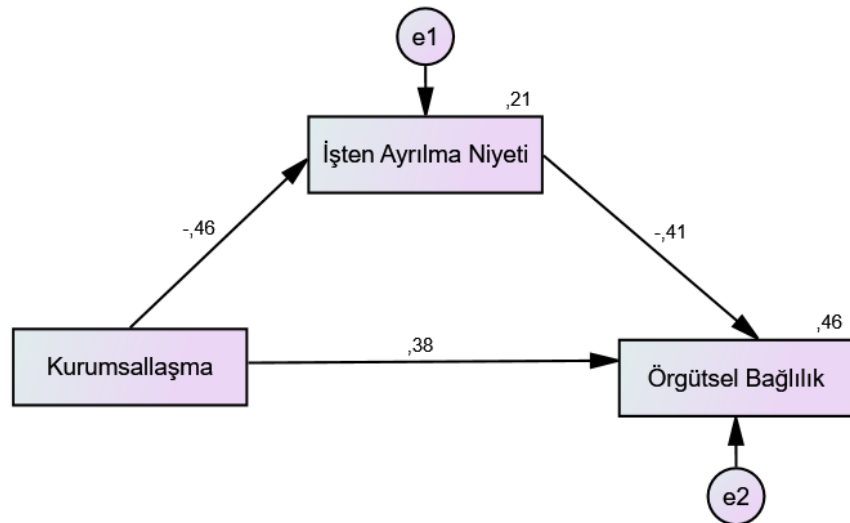


Şekil 5.6. A yolu Path Diyagramı

Tablo 5.26: Kurumsallaşmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine etkisi

			Estimate	Std. estimate	S.E.	C.R.	P
İŞTEN_AYRILMA_2	<--	KURUMSALLAŞMA_2	-,664	-,463	,051	-12,973	***

Kurumsallaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=-0.463$, $p<0.05$).



Şekil 5.7. Aracılık Modeli Path Diyagramı

Tablo 5.27: Aracılık Modeli Katsayıları

			Estimate	Std. Estimate	S.E.	C.R.	P
İŞTEN_AYRILMA_2	<--	KURUMSALLAŞMA_2	-,664	-,463	,051	-12,973	**
Örgütsel_bağlılık_2	<--	KURUMSALLAŞMA_2	,330	,383	,029	11,487	**
Örgütsel_bağlılık_2	<--	İŞTEN_AYRILMA_2	-,248	-,413	,020	-12,396	***

Tüm değişkenler modele dahil edildiğinde kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı olan etkisi anlamlı olmaya devam ederken katsayısında bir değişim meydana gelmiştir. Katsayı incelendiğinde $\beta=0.57$ den $\beta=0.38$ 'e düşmüştür. İşten ayrılma niyetinin yaratmış olduğu bu etkinin anlamlı olup olmadığını test etmek için Sobel, Aroian testi ve Goodman testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, her iç test içinde $p<0.05$ olarak tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.28: Sobel Testi, Aroian Testi ve Goodman Testi

	test istatistiği	std hata	p
Sobel test:	14.21026588	0.01658801	0.0001
Aroian test	14.20217513	0.01659746	0.0001
Goodman test	14.21837047	0.01657855	0.0001

Yapılan Sobel, Aroian ve Goodman testleri sonucunda, işten ayrılma niyetinin kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisi bir diğer ifadeyle bu ilişkide aracı değişken olduğu tespit edilmiştir.

Alt Hipotezlerin Sınanması

Alt hipotezlerin sınanması için öncelikle yapılacak olan regresyon analizi için varsayımların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda çoklu doğrusal bağlantı ve oto korelasyon olup olmadığı test edilmiştir.

Daha önce yapılan normal dağılım sınaması sonucunda değişkenlerin normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir.

Çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığını tespit etmek amacıyla VIF (Variance İnflation Factor) değeri ve Tolerans değeri hesaplanmıştır. VIF değerinin 10'dan yukarı olması, Tolerans değerinin ise (0-1 arası değer almakta) 0 yaklaşması bağımsız değişkenler arası yüksek düzeyde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olduğu anlamına gelir. Tolerans değeri 1'e yaklaşması arzu edilen bir durumdur. Hair (1998) tolerans değerinin 0,19 ve altında olmasının %95 üzeri bir çoklu doğrusal bağlantı anlamına geldiğini vurgulamıştır.

Hata terimleri arasında otokorelasyon olup olmadığı Durbin Watson testi ile test edilmiştir. Durbin Watson testi 0-4 arasında değer alabilir ve DW değerinin 1-3 aralığı dışında yer alması kesinlikle oto korelasyon problemi olduğu anlamına gelmektedir. DW değeri 2'ye ne kadar yakınsa o kadar olumlu olduğu düşünülür.

Tablo 5.29: Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

	Standardize olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Çoklu doğrusal bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata				Tolerance	VIF
(Constant)	1.480	0.102		14.558	0.000		
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	0.109	0.044	0.140	2.482	0.027	0.317	3.150
Profesyonelleşme	0.263	0.039	0.371	6.760	0.000	0.335	2.983
Formel Örgüt Yapısı	-0.099	0.035	-0.142	-2.819	0.003	0.396	2.524
Stratejik Planlama Süreci	0.065	0.039	0.096	1.686	0.327	0.315	3.177
İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)	0.043	0.048	0.054	0.892	0.007	0.275	3.636
İşletme Anayasası	0.023	0.033	0.034	0.707	0.561	0.426	2.345
Yetki devri ve yetkilendirme	0.084	0.040	0.111	2.071	0.448	0.353	2.829
Model Anlamlılık ve R ²	F(7)=54,373, p=0.000, R ² =0.385						

Bağımsız değişkenin kurumsallaşma ölçeği alt boyutlarının olduğu ve bağımlı değişkenin örgütsel bağlılık olduğu çoklu regresyon modelinde VIF ve Tolerans değeri incelendiğinde, çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı ve Durbin Watson değerinin 1.902 olmasının oto korelasyon olmadığı tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenin kurumsallaşma ölçeği alt boyutlarının olduğu ve bağımlı değişkenin örgütsel bağlılık olduğu çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F(7)=54.373$, $p=0.000$). Anlamlı olan bu modelin bağımlı değişkende (Örgütsel bağlılık) meydana gelen değişimin %38,5'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin anlamlılığı ve katsayıları incelendiğinde,

Stratejik Planlama Süreci ($\beta=0.096$, $p=0.327$), İşletme Anayasası ($\beta=0.034$, $p=0.561$) ve Yetki devri ve yetkilendirme ($\beta=0.111$, $p=0.448$) alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması ($\beta=0.14$, $p=0.027$), Profesyonelleşme ($\beta=0.371$, $p=0.000$) ve İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik) ($\beta=0.054$, $p=0.007$) alt boyutlarının pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olurken Formel Örgüt Yapısı ($\beta=-0.142$, $p=0.003$) alt boyutunun ise negatif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, Profesyonelleşme, İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik) düzeylerinin artması örgütsel bağlılık düzeyinin artmasına neden olurken Formel Örgüt Yapısı düzeyinin artması örgütsel bağlılık düzeyinin azalmasına neden olacaktır.

Tablo 5.30: Kurumsallaşma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

	Standardize olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Çoklu doğrusal bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	4.803	0.187		25.644	0.000		
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	-0.118	0.081	-0.091	-1.453	0.194	0.317	3.150
Profesyonelleşme	-0.382	0.072	-0.325	-5.340	0.237	0.335	2.983
Formel Örgüt Yapısı	-0.001	0.065	-0.001	-0.018	0.002	0.396	2.524
Stratejik Planlama Süreci	-0.098	0.071	-0.086	-1.372	0.160	0.315	3.177
İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)	0.161	0.089	0.122	1.810	0.131	0.275	3.636
İşletme Anayasası	-0.105	0.060	-0.095	-1.753	0.280	0.426	2.345
Yetki devri ve yetkilendirme	-0.086	0.074	-0.069	-1.159	0.317	0.353	2.829
Model Anlamlılık ve R ²	F(7)=28.118, p=0.000, R ² =0.244						

Bağımsız değişkenin kurumsallaşma ölçeği alt boyutlarının olduğu ve bağımlı değişkenin işten ayrılma niyeti düzeyi olduğu çoklu regresyon modelinde VIF ve Tolerans değeri incelendiğinde, çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı (Tolerans değerleri 0.19 üzeri ve VIF değerleri 10 altı) ve Durbin Watson değerinin 2.049 olmasının oto korelasyon olmadığı tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenin kurumsallaşma ölçeği alt boyutlarının olduğu ve bağımlı değişkenin işten ayrılma niyeti düzeyi olduğu çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F(7)=28.118, p=0.000). Anlamlı olan bu modelin bağımlı değişkende (işten ayrılma niyeti düzeyi) meydana gelen değişimin %24,4'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin anlamlılığı ve katsayıları incelendiğinde,

Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması ($\beta=-0.091$, $p=0.194$), Profesyonelleşme ($\beta=-0.325$, $p=0.237$), Stratejik Planlama Süreci ($\beta=-0.086$, $p=0.160$), İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik) ($\beta=0.122$, $p=0.131$), İşletme Anayasası ($\beta=-0.095$, $p=0.280$) ve Yetki devri ve yetkilendirme ($\beta=-0.069$, $p=0.317$) alt boyutlarının işten ayrılma niyeti düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilirken Formel Örgüt Yapısı ($\beta=-0.001$, $p=0.002$) alt boyutunun

işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Formel Örgüt Yapısı düzeyinin artması işten ayrılma niyeti düzeyinin azalmasına neden olacaktır.

Tablo 5.31: Kurumsallaşmanın Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi

	Standardize olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Çoklu doğrusal bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2.354	0.178		13.242	0.000		
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	0.056	0.077	0.050	0.724	0.469	0.317	3.150
Profesyonelleşme	0.226	0.068	0.222	3.323	0.001	0.335	2.983
Formel Örgüt Yapısı	-0.176	0.061	-0.177	-2.879	0.004	0.396	2.524
Stratejik Planlama Süreci	0.129	0.068	0.132	1.911	0.056	0.315	3.177
İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)	-0.087	0.085	-0.076	-1.028	0.304	0.275	3.636
İşletme Anayasası	0.022	0.057	0.023	0.382	0.702	0.426	2.345
Yetki devri ve yetkilendirme	0.103	0.070	0.095	1.455	0.146	0.353	2.829
Model Anlamlılık ve R ²	F(7)=8.475, p=0.000, R ² =0.089, Durbin Watson=1.837						

Bağımsız değişkenin kurumsallaşma ölçeği alt boyutlarının olduğu ve bağımlı değişkenin Duygusal Bağlılık olduğu çoklu regresyon modelinde VIF ve Tolerans değeri incelendiğinde, çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı (Tolerans değerleri 0.19 üzeri ve VIF değerleri 10 altı) ve Durbin Watson değerinin 1.837 olması nedeniyle oto korelasyon olmadığı tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenin kurumsallaşma ölçeği alt boyutlarının olduğu ve bağımlı değişkenin duygusal bağlılık olduğu çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F(7)=8.475, p=0.000). Anlamlı olan bu modelin bağımlı değişkende (işten ayrılma niyeti düzeyi) meydana gelen değişimin %8.9'unu açıkladığı tespit edilmiştir.

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin anlamlılığı ve katsayıları incelendiğinde,

Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması ($\beta=0.05$, $p=0.469$), Stratejik Planlama Süreci ($\beta=0.132$, $p=0.056$), İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik) ($\beta=-0.076$, $p=0.304$), İşletme Anayasası ($\beta=0.023$, $p=0.702$) ve Yetki devri ve yetkilendirme ($\beta=0.095$, $p=0.146$) alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilirken, Profesyonelleşme ($\beta=0.222$, $p=0.001$) alt boyutunun pozitif yönlü ve Formel Örgüt Yapısı ($\beta=-0.177$, $p=0.004$) alt boyutunun negatif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Profesyonelleşme düzeyinin artması duygusal bağlılık düzeyinin artmasına neden olurken Formel Örgüt Yapısı düzeyinin artması duygusal bağlılık düzeyinin azalmasına neden olmaktadır.

Tablo 5.32: Kurumsallaşmanın Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi

	Standardize olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Çoklu doğrusal bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.723	0.130		13.209	0.000		
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	0.094	0.056	0.106	1.658	0.098	0.317	3.150
Profesyonelleşme	0.161	0.050	0.200	3.226	0.001	0.335	2.983
Formel Örgüt Yapısı	-0.064	0.045	-0.082	-1.429	0.154	0.396	2.524
Stratejik Planlama Süreci	0.052	0.050	0.068	1.057	0.291	0.315	3.177
İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)	0.161	0.062	0.178	2.598	0.010	0.275	3.636
İşletme Anayasası	0.011	0.042	0.014	0.255	0.798	0.426	2.345
Yetki devri ve yetkilendirme	0.011	0.052	0.013	0.211	0.833	0.353	2.829
Model Anlamlılık ve R ²	F(7)=23.490, p=0.000, R ² =0.213, Durbin Watson=1.899						

Bağımsız değişkenin kurumsallaşma ölçeği alt boyutlarının olduğu ve bağımlı değişkenin normatif bağlılık olduğu çoklu regresyon modelinde VIF ve Tolerans değeri incelendiğinde, çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı (Tolerans değerleri

0.19 üzeri ve VIF değerleri 10 altı) ve Durbin Watson değerinin 1.899 olmasının oto korelasyon olmadığı tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenin kurumsallaşma ölçeği alt boyutlarının olduğu ve bağımlı değişkenin normatif bağlılık olduğu çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F(7)=23.490$, $p=0.000$). Anlamlı olan bu modelin bağımlı değişkende (işten ayrılma niyeti düzeyi) meydana gelen değişimin %21.3'ünün açıkladığı tespit edilmiştir.

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin anlamlılığı ve katsayıları incelendiğinde,

Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması ($\beta=0.106$, $p=0.098$), Formel Örgüt Yapısı ($\beta=-0.082$, $p=0.154$), Stratejik Planlama Süreci ($\beta=0.068$, $p=0.291$), İşletme Anayasası ($\beta=0.014$, $p=0.798$) ve Yetki devri ve yetkilendirme ($\beta=0.013$, $p=0.833$) alt boyutlarında kurumsallaşma düzeyinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilirken Profesyonelleşme ($\beta=0.2$, $p=0.001$) ve İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik) ($\beta=0.178$, $p=0.01$) alt boyutlarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye neden olduğu tespit edilmiştir. Profesyonelleşme ve İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik) düzeyinin artması normatif bağlılık düzeylerinin artmasına neden olacaktır.

Tablo 5.33: Kurumsallaşmanın Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinin İncelenmesi

	Standardize olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Çoklu doğrusal bağlantı İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.364	0.140		2.608	0.009		
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	0.178	0.060	0.159	2.953	0.003	0.317	3.150
Profesyonelleşme	0.402	0.053	0.395	7.524	0.000	0.335	2.983
Formel Örgüt Yapısı	-0.056	0.048	-0.056	-1.160	0.247	0.396	2.524
Stratejik Planlama Süreci	0.014	0.053	0.014	0.262	0.793	0.315	3.177
İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)	0.055	0.066	0.048	0.831	0.406	0.275	3.636
İşletme Anayasası	0.037	0.045	0.038	0.820	0.413	0.426	2.345
Yetki devri ve yetkilendirme	0.137	0.055	0.127	2.475	0.014	0.353	2.829
Model Anlamlılık ve R ²	F(7)=67.344, p=0.000, R ² =0.436, Durbin Watson=2.075						

Bağımsız değişkenin kurumsallaşma ölçeği alt boyutlarının olduğu ve bağımlı değişkenin devam bağlılığı olduğu çoklu regresyon modelinde VIF ve Tolerans değeri incelendiğinde, çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı (Tolerans değerleri 0.19 üzeri ve VIF değerleri 10 altı) ve Durbin Watson değerinin 2.0075 olmasının oto korelasyon olmadığı tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenin kurumsallaşma ölçeği alt boyutlarının olduğu ve bağımlı değişkenin devam bağlılığı düzeyi olduğu çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F(7)=67.344, p=0.000). Anlamlı olan bu modelin bağımlı değişkende (işten ayrılma niyeti düzeyi) meydana gelen değişimin %43.6'sını açıkladığı tespit edilmiştir.

Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin anlamlılığı ve katsayıları incelendiğinde,

Formel Örgüt Yapısı ($\beta=-0.056$, $p=0.247$), Stratejik Planlama Süreci ($\beta=0.014$, $p=0.793$), İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik) ($\beta=0.048$, $p=0.406$) ve İşletme Anayasası ($\beta=0.038$, $p=0.413$) alt boyutlarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir diğer taraftan Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması ($\beta=0.159$, $p=0.003$), Profesyonelleşme ($\beta=0.395$, $p=0.000$) ve Yetki devri ve yetkilendirme ($\beta=0.127$, $p=0.014$) alt boyutlarının devam

bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, Profesyonelleşme ve Yetki devri ve yetkilendirme alt boyutlarının düzeyi arttıkça devam bağlılığı düzeyi artacaktır.



6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşmenin artan etkisiyle birlikte, örgütlerin sürekli değişen ve zorlu ortamda hayatta kalmaları ve gelişim göstermeleri, ancak kurumsallaşmanın yol gösterici ışığı ile mümkün kılınmaktadır. Kurumsallaşma, sağlam bir temel ve esnek bir yapı sağlayarak, örgütlere değişken koşullarda yön bulup ilerleme yeteneği ve öngörülemeyen olaylara karşı çevik ve esnek tepkiler vermeyi kazandırır. Kurumsallaşmanın nihai hedefi, örgütlere meşruiyet kazandırmak, geleceği öngörme yeteneği kazandırmak, istikrar ve dengeyi korumak ve kaynakları etkin bir şekilde yönetmektir. Bu hedeflere ulaşmak için örgütlerin en önemli stratejik varlığı insan kaynağıdır. Nitelikli insanları bulmak, onlarla çalışmak, ortak şirket kültürü, bilgi ve tecrübesi oluşturarak, kurumsallaşmanın temelini oluşturur. Bu değerli insan kaynağının yaratıcı potansiyelinden ve yenilikçi bakış açılarından faydalanarak örgütler, rakipleri karşısında önemli bir üstünlük sağlayabilirler (Künü, 2020).

İşletme literatüründe kurumsallaşma, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini vb. kavramlarla ilgili pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin aracılık rolü ile ilgili bir çalışmaya rastlanılamamıştır.

Çalışma ile, bir arada araştırma yapılmayan bu değişkenlerin, birlikte ilk kez irdelenerek, farklı çalışmalar için zemin oluşturacağı ve alanyazına değerli bir katkı sağlayacağı beklenmekte, kurumsallaşmanın beyaz yakalı çalışanlar gözünden ne ifade ettiği, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığa olan etkilerini, alt boyutları ile ortaya koyması ve ölçülmesi hedeflenmektedir. Ortaya çıkan bulguların, örgütlerin işten ayrılma niyeti, işten ayrılma oranlarını düşürmek ve çalışan bağlılığını artırmak için kullanılabilecek stratejiler, kurumsal yaklaşımlar ve geliştirmelere yardımcı olması, farkındalık yaratması beklenmektedir. Araştırmanın örneklemini İstanbul'daki kurumsal işletmelerde faaliyet gösteren beyaz yakalı işgören olarak çalışan 18 yaş üstü bireylerden 617'si oluşturmuştur.

İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide, işten ayrılma niyetinin aracılık rolünün kuramsal ve ampirik açıdan incelendiği bu tez çalışmasında, ele alınan değişkenlerin her birinin yönetim, örgütsel davranış ve insan kaynakları alanlarında hem akademik hem de özel sektörde oldukça değerli olan ve her geçen gün ehemmiyeti artan konular oldukları açıkça

söylenbilir. Çalışmanın giriş bölümünde, araştırmaya yönelik temel bilgilendirme yapılmıştır.

Çalışmanın literatür incelemelerinin bulunduğu birinci bölümünde, kurumsallaşma kavramı detaylı bir şekilde incelenerek, kurumsallaşmanın parametreleri, unsurları, etkileri, düzeyleri ve teorilerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından, örgütsel bağlılık kavramı açıklanarak, düzeyleri, önemi, sonuçları ve sınıflandırılması ayrıntılı olarak incelenmiştir. Kurumsallaşma ve örgütsel bağlılıkla ilgili ulusal ve uluslararası yazında ele alınmış çalışmalar özetlenmiştir. Kavramsal olarak incelenen diğer konu olan işten ayrılma niyeti ise üçüncü bölümde incelenmiştir. İşten ayrılma niyetine ilişkin faktörler ve kuramlar üzerinde durularak, kavramlar ele alınmıştır. Literatürde bu üç kavrama ilişkin ulusal ve uluslararası çalışmalar incelenip, özet ve bulgularına ilişkin bilgilendirmeler yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise, yapılan araştırmanın önemine ve amacına yönelik bilgiler verilerek, araştırmanın modeli, hipotezlerin formülasyonuna ilişkin gerekli açıklamalar ve bilgilendirmelere yer verilmiştir. Araştırmanın yöntemi, kullanılmış olunan ölçekler, çalışmanın ana kütlesi ve örnekleme ilişkin detaylı izahatlar yapılarak, kullanmış olunan ölçeklere ait olan geçerlilik ve güvenirlik analizleri sunulmuştur.

Araştırma bölümünde geçerlilik ve güvenirlik sonuçlarına yer verilmiş olan, kurumsallaşma, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ile yapılan araştırma analizi sonucunda elde edilen bulgular, aşağıda sunulmuştur.

Çalışmada, işletmenin kurumsallaşma düzeyinin, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmanın bu bulgusunu destekler nitelikte, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerinden birinin, işletmenin kurumsallık seviyesi olduğu, çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur (Mathieu ve Zajac, 1990; Özdevecioğlu, 2013; Kekül, 2023; Kalafat, 2019; Willem vd., 2005; Sandakila ve Satrya, 2020; Valentine ve Barnett, 2003; Ferrell ve Fraedrich, 2002). Alanyazın incelemelerinde, kurumsallaşma ve unsurlarının seviyesi arttıkça, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin de olumlu yönde gelişim göstererek, benzer şekilde artış gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır. (Lui vd., 2003; Bartol, 1979; Kang vd., 2015; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Mowday vd., 1982; Vandenberg ve Lance, 1992; Cohen, 1991; Balfour ve Wechsler, 1996).

Çalışmanın öne çıkan bulgularından birisi de kurumsallaşma düzeyinin işten ayrılma niyetine etkisinin olduğudur. Araştırmanın sonuçlarına göre, kurumsallaşma düzeyi arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Dolayısıyla, kurumsallaşma düzeyinin çalışanların işten ayrılma niyetini etkilediği öne sürülebilir. Yapılan literatür taramasında kurumsallaşma düzeyinin artmasıyla, işten ayrılma niyetinin azaldığını gösteren çalışmaların olduğu görülmektedir (McCloskey ve McCain, 1987; Morrow ve Goetz, 1988; Böler, 2020; Paoline ve Lambert, 2012).

Çalışmada, işten ayrılma niyetinin, örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olup olmadığı da incelenmiştir. Çalışma sonucunda işten ayrılma niyeti düzeyinin artmasının, örgütsel bağlılıkta azalmaya neden olduğu tespit edilmiştir. Nitekim alanyazında yapılmış çalışmalar bu hipotezi destekler niteliktedir (Jehanzeb vd., 2013; Poyraz ve Kama, 2008; Steers, 1973; Blau ve Boal, 1987; Allen ve Meyer, 1991; Aras, 2017; Dalmış, 2018; Acar, 2017; Erdoğan, 2019).

Çalışmanın sonucunda, kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyetinin, kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisi bir diğer ifadeyle, bu ilişkide aracı değişken olduğu ortaya konmuştur.

Araştırmanın alt hipotezlerine ilişkin;

Stratejik planlama süreci, işletme anayasası ve yetki devri ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması, profesyonelleşme ve iç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik) alt boyutlarının pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olurken, formel örgüt yapısı alt boyutunun ise negatif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Alanyazında yapılmış hipotezi destekleyici çalışmalar bulunmaktadır (Leventhal 1980). Posthuma, Maertz ve Dworkin (2007), Rubin (2009), Bulşu (2017), Mei (2022).

Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması, profesyonelleşme, iç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik) düzeylerinin artması örgütsel bağlılık düzeyinin artmasına neden olurken formel örgüt yapısı düzeyinin artması örgütsel bağlılık düzeyinin azalmasına neden olacaktır. Alanyazında yapılmış çalışmalar içerisinde, Heskett ve arkadaşları tarafından 1994 yılında yapılan bir araştırma, kurumsallaşma ile çalışan bağlılığı arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Araştırmada, kurumsallaşmış

firmalarda çalışanların işyerlerine olan bağlılıklarının ve memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu kapsamda, şirketlerin kurumsal unsurları içselleşmiş bir biçimde örgüt yaşamına adapte ederek, çalışanların yönetiminde net, şeffaf, öngörülebilir bir ortam sağlaması, işgörenlerin işletmelerde daha uzun soluklu bir kariyer ve gelecekleri görmesi ile, kuruma katkı sağlama, işte kalma davranışı sergileyecekleri tahmin edilmektedir. Gündüz (2008) ve Kaptanoğlu (2011) çalışmaları da benzer bulguları desteklemekte ve kurumsallaşma ile çalışan bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması, profesyonelleşme, stratejik planlama süreci, iç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik), işletme anayasası ve yetki devri ve yetkilendirme alt boyutlarının işten ayrılma niyeti düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilirken, formel örgüt yapısı alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Formel örgüt yapısı düzeyinin artması işten ayrılma niyeti düzeyinin azalmasına neden olacaktır.

Alanyazın çalışmaları bu hipotezi destekler çalışmalar bulunmaktadır. Özer (2020), ilgili çalışmasında, kurumsal bir düzen içerisinde, açık ve şeffaf iletişimle, adil ve eşitlikçi bir yapı ile, etik bir ortamda çalışanların, bağlılığını artırarak işten ayrılma niyetlerini düşürdüğü ortaya konulmuştur. Duran (2019), beş yıldızlı otellerde çalışanlar ile yaptığı araştırmada, profesyonel bir örgüt yapısının ve yönetimin, işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğuna sonucuna varılmıştır. Bulguları destekler nitelikte bir diğer çalışma, Alamrew ve ark. (2016), tarafından üniversite çalışanları ve akademisyenler ile yapılmış, kurumsal ve sağlıklı bir yönetimin, çalışanların performansı ve işten ayrılma niyetinin üzerinde olumlu etkisi ortaya konmuştur.

Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması, stratejik planlama süreci, iç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik), işletme anayasası ve yetki devri ve yetkilendirme alt boyutlarının, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilirken, profesyonelleşme alt boyutunun pozitif yönlü ve formel örgüt yapısı alt boyutunun negatif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Profesyonelleşme düzeyinin artması duygusal bağlılık düzeyinin artmasına neden olurken formel örgüt yapısı düzeyinin artması duygusal bağlılık düzeyinin azalmasına neden olmaktadır. Çalışmanın bu bulgularını destekler nitelikte, Butler ve

Skipper (1983) restoran sektörü üzerine yaptıkları çalışmada, formalleşme ve işten ayrılma niyetine ilişkin bir kısır döngünün oluştuğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre, işten ayrılma niyetinin artışının, personel devir hızı artışı ile sonuçlanması ile kuruluşlar, yeni işe alınanların davranışlarını düzenlemek için daha fazla kural ve kaideyi uygulamaya koyarlar ve bu da işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma oranını daha da arttırıcı bir döngü haline getirmektedir. Katı bir şekilde işleyen formel örgüt yapısı, araştırmada çalışanlar tarafından negatif olarak algılanarak, işgörenlerin şirketlerindeki, karar verme, inisiyatif kullanma gibi yetkileri oldukça kısıtlanmasından dolayı, örgütsel bağlılığı azaltan bir etken olarak etki etmektedir.

Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması, formel örgüt yapısı, stratejik planlama süreci, işletme anayasası ve yetki devri ve yetkilendirme alt boyutlarında, kurumsallaşma düzeyinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilirken, profesyonelleşme ve iç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik) alt boyutlarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye neden olduğu tespit edilmiştir. Profesyonelleşme ve iç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik) düzeyinin artması normatif bağlılık düzeylerinin artmasına neden olacaktır. Çalışmanın bulgularını destekler nitelikteki araştırmada, Evren (2020), kurumsallaşma, örgüte bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırma sonucunda, kurumsallaşma boyutları arasında yer alan formelleşmenin, profesyonelleşmenin ve kültürel gücün, örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında yer alan duygusal, devam ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilediği ifade edilmiştir.

Formel örgüt yapısı, stratejik planlama süreci, iç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik) ve işletme anayasası alt boyutlarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir diğer taraftan etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması, profesyonelleşme ve yetki devri ve yetkilendirme alt boyutlarının, devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması, profesyonelleşme ve yetki devri ve yetkilendirme alt boyutlarının düzeyi arttıkça devam bağlılığı düzeyi artacaktır. Çalışma bulgularını destekler nitelikte, kurumsallaşmanın artışı ile sağlıklı ve profesyonel bir yapının oluşturulmasının, rol çatışması ve rol belirsizliği üzerinde de olumlu bir etki yarattığı (Senatra, 1980), örgütsel bağlılıkta artış sağlayıp, dolayısıyla işten ayrılma niyetini azalttığı da çalışmalarda tespit edilmiştir. (Katsikea, Theodosiou ve Morgan 2015).

Araştırmanın kısıtlarına ilişkin;

Çalışmamız, İstanbul'daki kurumsal işletmelerin, kurumsallaşma seviyesini, çalışanların işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkları hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Bulguların genellenebilirliği ve çeşitliliği, ileride yapılacak araştırmalarla daha da artırılabilir.

Farklı coğrafyalarda, farklı sektörlerde ve daha geniş katılımcı gruplarıyla yapılacak araştırmalar, araştırma alanındaki bilgi birikimine ve teorik çerçeveye daha derin ve önemli katkılar sağlayacaktır.

Dolayısıyla, araştırma kapsamı genişleterek, gelecekteki çalışmalarda farklı şehirlerden ve bölgelerden kurumsal işletmeleri de içeren görece daha geniş ve farklı veri toplama yöntemleri kullanılması önerilebilir.

Gelecek akademik çalışmalar için öneri kapsamında;

Farklı il ya da bölgelerde veya sektör bazlı araştırmalar yapılarak, ilgili değişkenlerle yapılan alan çalışması derinleştirilebilir. Böylece, coğrafi ve sektörel olarak ortaya çıkarılacak analizlerin karşılaştırılarak bölgesel ve sektörel farklılıkların, işgörenlerin değişkenler üzerindeki bakış açılarını hangi ölçüde etkilediği incelenebilir.

Çalışan tipi açısından ise, beyaz yakalı çalışanlar üzerine yapılan bu araştırma, mavi yakalı odaklı olarak revize edilerek, yeni bir araştırma ile, beyaz ve mavi yakanın yaklaşım farkı karşılaştırmasını da içererek, yeni bir alanyazın çalışması olarak ortaya konulabilir. İşgören sınıflandırılması kapsamında bir çalışma ile, araştırma evrenini sadece üst düzey pozisyonda çalışanlar ile oluşturarak, üst seviye çalışanların değişkenlere olan yaklaşımı incelenerek, araştırma konusu haline getirilebilir.

Ayrıca, yeni jenerasyon özelinde, Z kuşağı 18-25 yaş aralığı odağında, bir çalışma yapılarak, yeni jenerasyon ve geçmiş jenerasyonun, karşılaştırmalı olarak incelenmesi ile farklı jenerasyonlara ait işgörenlerin kurumsallaşma, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığa olan bakışının incelenmesi, kuşakların kurumsallaşmaya ve örgütsel bağlılığa olan tutum farklılıklarını ortaya çıkarması adına da faydalı olacağı öngörülebilir.

Yapılan araştırma çalışmaları ile elde edilen ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin aracılık

rolüne ilişkin olan bu tez çalışmasında, literatüre katkı sağlanması ve işletmelere bir nebze rehberlik etmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışmanın altyapısının daha da geliştirildiği, farklı analizler ile derinleştirildiği çalışmaların da yapılarak, işletmeler tarafından kullanılıp, iş dünyasına katkı sağlanması dileğimizdir.



KAYNAKÇA

- Abosrra, A. O. (2017). *The Effect of Job Involvement on Organizational Commitment*. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Acar, H. (2017). *Örgütsel bağlılık türleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin araştırılması*. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Ada, N., Alver, İ., & Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 487-518.
- Ak, B. (2022), *İçsel Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık ve Görev Performansına Etkileri: Kamu Sektöründe Araştırma*, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ak, B. G. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın
- Akat, İ. ve Atılgan, T. (1992). *Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü*, Ekonomik ve Sosyal Sorunlar-Çözüm Dizisi, Ankara: TOBB Yayını.
- Akca, B., (2012). *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü*, Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bilge Doktora Tezi Adana.
- Akgeyik, T. (2018). Çalışan Devamsızlığını Etkileyen Faktörler (Tekstil Çalışanları Üzerine Bir Araştırma). *Journal of Social Policy Conferences*, (72), 35-54.

- Akkuş, B. (2020). “Trc2 Bölgesindeki Kobi’lerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisinin Araştırılması”, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Diyarbakır.
- Akpınar, A. T. (2007). *Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi, İstanbul.
- Alamrew, Y., Belay, H., Shishigu, A. D., (2016). The Effect of Governance on Employees’ Job Satisfaction, Intention to Leave and Task Performance (A Case of University of Gondar), *Research Journal of Commerce & Behavioural Science RJCBS*: Volume: 06, Number: 02, December 2016.
- Aldridge C. & Colbert, J. L. (1994). Management’s Report on Internal Control, and the Accountant’s Response, *Managerial Auditing Journal*, 9(7), 21-28.
- Ali, M., & Puah, C. (2018). “Transformational Leadership, Organizational Commitment and Innovative Success”, *Market Forces*, XIII (1), 4255. <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/88134/>
- Alkış, H. ve Temizkan, V. (2010). İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük demir-çelik sektörü örneği. *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, 21, 73-92.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*. 49, 252–276.
- Altay, M., (2018). *Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü*, Süleyman

Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.

Anitha, S., Nagajothi, V. (2017). A Study On Corporate Culture And Commitment Of Employees With Reference To Banking Industry, *International Journal of Current Research*.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-145.

Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 1-22.

Aras, M., (2016). *İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arteaga, R. ve Menendez-Requejo, S. (2017). “Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors”. *Family Business Review*, 30(4): 320-338.

Aslanbay, T. (2008), *Kurumsallaşmanın İşletmenin Sürekliliği Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atakul, Ş., (2022). *İşyeri Maneviyatı ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*, Doktora Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Atalay, H., (2021). *Covid-19 Sürecinde Ücret Düzensizliğinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Atam, A. A. (2014). Kurumsal Kimlik Çalışmaları: Beko Örneği. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication* 4(2), 16-39.

Ataman, Göksel; *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001

- Atila E. ve Küskü F. (2006). *Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği*. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (ss.191-198). Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi. Editör Tamer Koçel. İstanbul (14-15 Nisan 2006).
- Ayan, D. ve Eser, G. (2016). Çalışanların İç Kontrol Odakları, Liderleri ile Etkileşimleri ve Örgüte Duygusal Bağlılıklarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 25, 2016, Sayfa 35-51.
- Aydıntan, B., & Kördeve, M. K. (2016). Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 27-48.
- Aylan, S. ve Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 564-585.
- Babayiğit, A. (2016). *İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Bağdoğan, S. Y., Gürer, C. (2019). Yerel Yönetimde Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkilendirilmesi, *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü E-Dergisi*.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Balfour, Danny L. Barton Wechsler. (1996). “Organisational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organisations”, *Public Productivity and Management Review*, V. 19, I. 3, pp. 256–277.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*. 18(1), 94-117.

- Barnes, L. B. ve Hershon, S. A. (1994). “Aile Şirketinde Gücü Aktarmak.” *Family Business Review*, 7(4), 377-392.
- Bartle, P. (2015). *Katılımcı Yönetim: Kurumsal Karar Almaya Çalışanların Katkılarının Arttırılmasına Dair Metodlar*. <http://cec.vcn.bc.ca/gcad/modules/pm-pmtu.htm> (28.09.2016).
- Bartol, K. M. (1979). Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: A multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, 22(4), 815- 821.
- Başköy, D. (2020). “Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörlerin Belediyeler Özelinde Analizi: Bir Belediye Örneği”, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Politikası Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Bayarçelik, E. B. ve Fındıklı, M. (2017). “İş Tatminin, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü”, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(10), 16-31.
- Bayer, E. (2005). Entellektüel sermaye ve bileşenlerinin işletmelerin kurumsallaşma süreçlerine etkilerinin geliştirilmesinde yöneticilerin liderlik rollerinin belirlenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 89-102.
- Baykal, B.A. (2002), *Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları: Babalar, Oğullar ve Kızlar*, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Bayram C.B., (2022), *Farklılık Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Çalışanların Kurumsallaşma Algısının Düzenleyici Rolü: Bir Katılım Bankası Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Bayram, M. (2019). Devamsızlık ve İşte Var Olamamayı Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Kavramsal Model Önerisi. *SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi*, 9 (2) , 299-318.

- Baysal, A. C., & Tekarslan, E. (1998). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Dönence Yayınları.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.
- Becker HS. (1960), Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32–40, <http://www.jstor.org/stable/2773219>.
- Bezirci, M. K. (2017). Kurumsallaşma nedir? Ne değildir? (http://www.marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/e9a2bf440c60636914697685af9ba8f4.pdf (Erişim tarihi: 22.04.2023)).
- Bilgin, N. (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., & Bolat, O. İ. (2006). Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanunu'nda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-30.
- Bisschops, S., Beunen, R., & Hollemans, D. (2023), Institutionalizing ideas about citizens' initiatives in planning: Emerging discrepancies between rhetoric and assurance, *Land Use Policy*, 124, <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2022.106425>
- Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review*, Cilt: 35, Sayı :2, ss. 201-218.
- Blau, G. J. & Boal, K.B. (1987), Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism *Academy of Management Review*, Vol. 12(2): 288-300.
- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E., (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 55-74.

- Boz, D., Duran, C., & Uğurlu, E. (2021). Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345-355.
- Bozdoğan, S. C. ve Aslan, H. (2020). “Aşırı İş Yükünün, Tükenmişlik, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, 1, Ankara: İksad Yayınevi.
- Bozkaya, E. (2013). *Örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Hiyerarşik yapısı yüksek bir kurumda uygulama*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Bu, N., Mckeen C. A. ve Shen W. (2011). Behavioural Indicators of Turnover Intention: The Case of Young Professionals in China, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(16): 3338-3356.
- Buchanan B. II. (1974), Building organizational commitment: the socialization of managers' work in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546,
<https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/29309/BuildingOrganizationalCommitment.pdf;sequence=1> (Erişim Tarihi: 22.02.2023).
- Budak, G. (2013), Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1).
- Budak, G., Budak, G. (2016). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bulşu, Ç., (2017). *Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Batman Üniversitesi, Batman.
- Butler, S., and J. K. Skipper Jr. 1983. “Working the Circuit: An Explanation of Employee Turnover in the Restaurant Industry.” *Sociological Spectrum* 3 (1): 19–33. doi:10.1080/02732173.1983.9981679.
- Butt, K. A. (2008), “Impact of Compensation on the Turnover Intentions of Employees: A Case of Pakistan Telecom Sector,” *The Business Review*, Vol. 10, No. 2, 178-184.

- Cankurtaran, Y. (2023), *Üniversitelerde Akademisyenlerin Kayırmacılık Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü: Ankara İli Örneği*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Celep, C. (1996). Okullarda işbirlikçi karar verme ve yöneticinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(1), 49-58.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32), 583-594
- Choo, J. L. M., Desa, N. M., & Asaari, M. H. A. H. (2016). Flexible Working Arrangement Toward Organizational Commitment And Work-Family Conflict. *Studies In Asian Social Science*, 3(1), 21-36.
- Coşkun, Ö. (2012). *İki İşyerinde İşe Devamsızlık ve Kendini İşe Verememede Etkili Faktörlerin Değerlendirilmesi*. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İş Sağlığı Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Cotton, L. J. ve Tuttle, J. M. (1986). “Employee Turnover: A MetaAnalysis and Review with Implications for Research”, *The Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior”, *Entrepreneurship: Theory&Practice*, 7-25.
- Çağlar, A. (2018). “İş Güçlüğüünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çakan, S. (2021). Uzaktan/Evden Çalışmanın İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği. *International Journal Of Entrepreneurship And Management Inquiries*, 5(9), 227-244.
- Çakar, M. ve Danışman, A. (2012). *Kurumsal kuram*. C. Sözen ve N. Basım (Editörler). Örgüt Kuramları. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Çakır, A., Gözoğlu, F. Ö., (2019). Algılanan Kurumsal İtibarın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Şanlıurfa İli Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Econharran Harran Üniversitesi İibf Dergisi* Cilt: 3 Sayı: 4 Yıl: 2019.
- Çalık, N., (2015). *Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ankara Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Sağlık Kurumları İşletmeciliği, Yüksek Lisans Tezi Ankara.
- Çavuş, M. F., Demir, Y. (2011). "Institutionalization and Corporate Entrepreneurship in Family Firms." *African Journal of Business Management*, 5/2, 416-422.
- Çelik, A., Çakıcı, A., & Fındık, M. (2015). "Çalışma ilişkilerinde algılanan adaletsizlik ile örgütsel bağlılık, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Sağlık kurumları örneği", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2) , 159-170.
- Çeri, M. (2022), *Pandemi Döneminde Çalışanlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çetin Tur, F. (2019). *İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyi, İstismarcı Yönetim ve Üretkenlik Karşılı İŞ Davranışı İlişkisi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Çiçek, B., & Almalı, V. (2020). Kurumsal kimlik oluşturmada kurumsal imaj algısının rolü: Örgüt kültürünün aracılık etkisi, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 219-138.
- Çiftçi. M. (2006). *KOBİ'lerde Kurumsallaşma Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Çoban, G. (2022), *İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü*, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Covin, Jeffrey G.; Dennis P. Slevin; "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory&Practice*, 1991, pp. 7-25.

Schmidt, S. M. ve Cummings, L. L. (1976). Organizational environment, differentiation and perceived environmental uncertainty. *Decision Sciences, Cilt:* 7, Sayı :(3), ss. 447-467.

Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6 (2), 40-60.

Çöllü, E. F., & Summak, M. E. (2010). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya'da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 273-288.

Dalmış, A. B. (2018). *Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ve iş karşıtı davranışlar üzerine etkisi: Havacılık sektöründe bir araştırma*. Türk Hava Kurumu Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

David, A. ve Venatus, V. K. (2019). "Job Satisfaction and Turnover Intentions of Police Officers in Rural Communities in Dekina Local Government Area of Kogi State, Nigeria", *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 16 (1), 65-81

De Cremer, D., and T. R. Tyler. 2005. "Managing Group Behavior: The Interplay between Procedural Justice, Sense of Self, and Cooperation." *Advances in Experimental Social Psychology* 37: 151–218.

Deepti, S. & Anu, P. (2020), Green HRM: An organizational commitment, *JIMS8M: The Journal of Indian Management & Strategy*, 25 (1), 14-18, <http://dx.doi.org/10.5958/0973-9343.2020.00002.2>

DeHart-Davis, L., R. S. Davis, and Z. Mohr. 2015. "Green Tape and Job Satisfaction: Can Organizational Rules Make Employees Happy?" *Journal of Public Administration Research and Theory* 25 (3): 849–876. doi:10.1093/jopart/muu038.

- Del Giudice, M. ve Della Peruta, M.R. (2016). “The Impact of IT-Based Knowledge Management Systems on Internal Venturing and Innovation: A Structural Equation Modeling Approach to Corporate Performance”. *Journal of Knowledge Management*, 20(3): 484-498.
- Deloitte, (2007). *Aile Şirketleri için Adım Adım Kurumsal Yönetim*, Türkiye: İstanbul.
- Demirkan, M. (2008). *Türkiye'deki Özel Diş Kliniklerinin Kurumsallaşma Düzeyinin Finansal Yapılarına Etkileri ve Anket Çalışması*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Deniz, M. (2017). Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 49-72.
- Deniz, M. E., (2018). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Personelinin İşten Ayrılma Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İlişkisi*, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Beden Eğitimi ve Spor Programı Ankara.
- Denhart, Robert B. (1972).Yabancılaşma ve Katılma Sorunu, Emine Örs (Çev.), *Amme İdaresi Dergisi*, 5(4), ss:92-101.
- DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Direk, İ. (2019). “Kobilerde Kurumsallaşma Düzeyi: Batman Örneği”, Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Batman.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007) Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37- 61.
- Doğan, S., (2007), *Vizyona Dayalı Liderlik*, 2. Baskı, Kare Yayınları, İstanbul.

- Dönmez, N. (2009). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Yönetimin Devri: Uşak OSB'nde Örnek Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Duran, A. (2019). *Kurumsallaşma düzeyi ile iş tatmini, açıkça konuşma isteği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki otel çalışanları üzerinde bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Durmaz, S. E., (2019). *Hizmet İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Tokat İli Örneği*, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tokat.
- Dursun, G. (2004). *Kurumsallaşmaya Karşı Direnç Yaratın Faktörler ve Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri (Bir Örnek Olay Çalışması)*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Easterbrook, F.H. (1988). “The Constitution of Business”. *George Mason Law Review*, 11(2): 53-72.
- Ebrahim, A. (2003). “Accountability In Practice: Mechanism For NGOs”. *World Development*, 31(5), 813-829.
- Erdağ, Nevzat. (2014). KOBİ ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önemi. <http://www.nevzaterdag.com/kobi-ve-aile-sirketlerindekurumsallasmaninonemi/> (Erişim Tarihi: 22.04.2023).
- Erdoğan, N. (2014). *Muhasebenin Temel Kavramları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, F. B. (2019). *Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Görgül bir araştırma*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (1978). Örgütlerde Yönetime Katılma. *Yönetime Katılma*, 2(7), 13-28.

- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12. Basım, İstanbul: Beta Basım
- Erer, B. (2021). Örgütsel Dışlanma Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(1), 236-256.
- Ergun, T. (2015). *Kamu yönetimi: Kuram-Siyasa-Uygulama* (2.baskı). Ankara: TODAİE Yayınları, 123.
- Erkol, A., (2023). *İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin, İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar Termal Oteller Örneği*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Ersoy, S., & Bayraktaroğlu, S. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. D. E. Özler (Dü.) içinde, Örgütsel Bağlılık (s. 1-19). Ekin Kitabevi
- Ertürk, S., Yardımcıoğlu, M., & İlhan, A. (2021). Örgüt Araştırmalarında Örgütsel Bağlılığın Sonuçlarına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Journal of Pure Social Sciences*, 2(2), 86-96.
- Etzioni, A. (1975). A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates. *New York: Free Press*.
- Evren, E. Ş., (2020). *Kurumsallaşma, İkili Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Otel Mutfak Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Faloye, D. (2014). Organisational Commitment and Turnover Intentions: Evidence From Nigerian Paramilitary Organisation. *International Journal of Business and Economic Development*, 2(3), 23- 34.
- Ferrell, O.C., Fraedrich, J., and Ferrell, L. (2002). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. New York: Houghton Mifflin.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using IBM SPSS* (3th ed.). London Sage Publications.

- Flavián, C., Guinalú, M., & Jordán, P. (2022). Virtual Teams Are Here To Stay: How Personality Traits, Virtuality And Leader Gender Impact Trust In The Leader And Team Commitment. *European Research On Management And Business Economics*, 28(2), 100193.
- Fong L.Y. & Mahfar M. (2013). Relationship between occupational stress and turnover intention among employees in a furniture manufacturing company in selangor. *Journal Technology*, 64(1), 33–39.
- Garih, Ü. (2017), *Yönetim Teknikleri*, 2. Baskı, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Gazan, T. (2022), *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Geus, A.D. (1998), *Yaşayan Şirket: İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür (The Living Company)*, Çeviri: Ahmet Ünver, İstanbul: Rota Yayınları.
- Girgin, S. & Demir, T. (2018). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 3 (1), 12-24.
- Gomez, J. Ve Michaelis, R. C. (1995). “An Assessment of Burnout in Human Service Providers”, *The Journal of Rehabilitation*, 61(1),1-24.
- Goodman, M. B. (2000). Corporate communication: the American picture. *Corporate Communications: An International Journal*, p.69-74.
- Gökçe, A. (2018). *Endüstri İlişkileri İklimi ve İkili Bağlılık*. Dora Yayınevi.
- Gökyer, N., & Koçak, O. (2020). Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 54, 382-414.
- Grandien Christine and Johansson Catrin (2012). "Institutionalization of communication management A theoretical framework", *Corporate Communications: An International Journal*, 17(2), 209-227.

- Gurlaş, M. S., (2016). *Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (1), 73-83.
- Gündoğan, Tamer (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gündüz, G. (2008). *İşletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgütsel vatandaşlık ile ilişkisine yönelik bir uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış* (3.Basım b.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hacıoğlu, E. (2022), *Metal İşkolu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Mukayeseli Bir Araştırma: Bursa İli Örneği*, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karabük.
- Hacıoğlu, S. (2014). *Bir Örgütsel Bağlılık Türü Olarak Sendikal Bağlılık ve Bir Sendika Örneği*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Hacısalihioğlu U., (2007). *İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı ile İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler*, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hair, J. F., Rolph, E., Anderson, R. L. and William, C. B. (1998). *Multi Variate Data Analysis*. 5th Edition. New Jersey Prentice Hall, Inc.
- Halis, M., ve Adalıoğlu Ay, D. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (2), 43-62.
- Harrison, S., Davies, K. F., Safford, H. D., & Viers, J. H. (2006). Beta diversity and the scale- dependence of the productivity- diversity relationship: a test in the Californian serpentine flora. *Journal of Ecology*, 94(1), 110-117.
- Hepkon, Z. (2003). Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2(4), 175-211.
- Heskett J. L. & Jones, T. O. & Loveman, G. W. & Sasser, E. & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Hoş, C. & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Huang, S., Qiu, Z., & Yang, L. (2020), Institutionalization, delegation, and asset prices, *Journal of Economic Theory*, 186(C), <https://doi.org/10.1016/j.jet.2019.104977>
- Hwang, I. ve Kuo, J. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations, *Journal of American Academy of Business*, 8(2): 254-259.
- İldem, K., (2018). *Sporcuların Kurumsallaşma Algılarının Mesleklerine Olan Bağlılıkları ve Motivasyonları Üzerindeki Etkisini Anlamak: Güreşçilerin Tutumları Üzerine Bir Çalışma*, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- İnce, M.,ve Gül, H.(2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitapevi, Konya.

- Invernizzi Emanuele and Romenti Stefania (2009). " Institutionalization and Evaluation of Corporate Communication in Italian Companies", *International Journal of Strategic Communication*, 3: 116–130.
- Jacobs, E., & Roodt, G. (2007). Emerald Article: The Development of a Knowledge Sharing Construct to Predict Turnover Intentions . *Aslib Proceedings*, 229-248.
- Jehanzeb, K., Rasheed, A. & Rasheed, M., (2013). Organizational commitment and turnover intentions: impact of employee’s training in private sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 79-90.
- Jepperson, R. (1991). *Institution, Institutional Effects And Institutionalism*. W. W. Powell, & P. J. DiMaggio içinde, *The New Institutionalism In Organizational Analysis* (s. 143-163). Chicago: The University of Chicago Press.
- Jewell, P.A. (1998). *Behavioural and Other Aspects of the Adaptations of Rare Breeds to Their Surroundings*. (Ed: R.M. Lewis, G.L.H. Alderson, J.T. Mercer, J.T.) *The Potential Role of Rare Livestock Breeds in UK Farming Systems*, British Society of Animal Science Meeting and Workshop Publication, 21-27.
- Johari, J., Yean, T. F., Adnan, Z, Yahya, K. K. ve Ahmad, M. N. (2012). Promoting Employee Intention to Stay: Do Human Resource Management Practices Matter?. *Journal of Economics and Management*, 6(2), 396–416.
- Jones, Gareth R., Jennifer George ve Charles W. Hill (2000). *Contemporary Management*, 2nd Edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Josianne, M., Pare, G., & Beaudry, A. (2012), Adoption of Open Source Software in Organizations: A Socio-Cognitive Perspective, *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(4), 257-273, DOI: 10.1016/j.jsis.2012.05.004
- Kahraman, Ö., (2022). *Hizmetkâr Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü: Erzurum İli Örneği*, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ağrı.

- Kalafat, K. (2019). *Kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bartın ilinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Kang, H. J., Gatling, A., Kim, J. (2015). The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, V. 14, I. 1, pp. 68-89.
- Kanter, R.M. (1968), Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517, <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Kaptanoğlu, N. B. (2011). *İşletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgüte bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisi ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kara, Z. (2015). *Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Motivasyonuna Etkisi ve Bir Araştırma*. Eskişehir: Eskişehir Osman gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Karabekir, M. ve Ünlü, U. (2015). Kamu Kurumlarının Kariyer Mesleklerinde İşe (Yeni) Başlayanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 296-308.
- Karacaoğlu, K., & Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 41-56.
- Karaoğlu, N., (2021). *Havacılık Sektöründe Vardiyalı Çalışma Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi, Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 157-179.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kartaltepe, N. (2010). “Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal Kuram Perspektifinden Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı), İstanbul.
- Katsikea, E., M. Theodosiou, and R. E. Morgan. (2015). “Why People Quit: Explaining Employee Turnover Intentions among Export Sales Managers.” *International Business Review* 24 (3): 367–379. doi:10.1016/j.ibusrev.2014.08.009.
- Kaufmann, W., and M. K. Feeney. 2012. “Objective Formalization, Perceived Formalization, and Perceived Red Tape.” *Public Management Review* 14 (8): 1195–1214. doi:10.1080/14719037.2012.662447.
- Kaufmann, W., Borry, L. and DeHart-Davis, L. (2023). Can effective organizational rules keep employees from leaving? a study of green tape and turnover intention, *Public Management Review*, Vol. 25, No. 8, 1427–1448 <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2026687>© 2022
- Kaymakçı, R. (2020), *Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin ve İşten Ayrılma Niyetinin Rolü*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Kekül O., (2023). *Kurumsallaşma Düzeyiyle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Doğu Karadeniz Bölgesindeki Özel Hastanelerde Yapılan Bir Alan Araştırması*, T.C. Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Giresun.

- Khattab, A., Anchor, J. R. & Davies, E. M. M. (2008). The institutionalization of political risk assessment (IPRA) in Jordanian international firms. *International Business Review*, 17(6), 688-702.
- Kılıç, Y. (2017). “Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürünün ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Mobbing Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kıncal, R. Y. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (3.Basım.). Nobel Yayıncılık.
- Kıran, C. (2007). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kırklıkçı, A.ve Gedik, T. (2020). Türkiye mobilya işletmelerinin kurumsallaşma algılarının analizi. *Düzce Üniversitesi Orman Fakültesi Ormancılık Dergisi*, 16(1), 1-16.
- Kim, J., N. Wehbi, J. L. DelliFraine, and D. Brannon. (2014). “The Joint Relationship between Organizational Design Factors and HR Practice Factors on Direct Care Workers’ Job Satisfaction and Turnover Intent.” *Health Care Management Review* 39 (2): 174–184. doi:10.1097/ HMR.0b013e31828c8b8f.
- Kitapçı H., Kaynak R. ve Ökten S.S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1, 49-73
- Kleinaltenkamp, M. Conduit, J., Plewa, C., Karpen, I.O., & Jaakkol, E. (2021), Engagement-driven institutionalization in market shaping: Synchronizing and stabilizing collective engagement, *Industrial Marketing Management*, 99, 69-78, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.09.010>
- Kocabaş, F. ve Baytekin, E. P. (2004). *Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri*. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18.
- Koç, H. (2017). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Yeniden Yapılanma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Koçak, A. ve Yıldız, A. N. (2017). Absentizm. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*. Ekim-Kasım-Aralık. 40-46.
- Koçak, E., Turan, S., & Aydoğdu, E. (2012). Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi ve Hesap Verebilirliklerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. 3 (5). *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 117-148.
- Koçel, T., (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10.B Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayın.
- Kondalkar, V.G. (2007), *Organizational Behaviour*, 1st Ed., New Age International Publisher, New Delhi.
- Konrad, A. M., and F. Linnehan. 1995. “Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices?” *The Academy of Management Journal* 38 (3): 787–820.
- Korkutan, M., Işık, Ü. & Kurt, M. E. (2021). Sağlık Sektöründe Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (11), 213-230
- Kownatzki, M., Walter, J., Floyd, S.W. ve Lechner, C. (2013). “Corporate Control and the Speed of Strategic Business Unit Decision Making”. *Academy of Management Journal*, 56(5): 1295-1324.
- Kömürcüoğlu, H. (2004). Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık, *İSGÜÇ Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1).
- Kuean, W.L., Kaur, S. and Wong, E.S.K. (2010). The Relationship between Organizational Commitment and Intention to Quit: The Malaysian Companies Perspectives. *Journal of Applied Sciences*, 10: 2251-2260.
- Kumar, D. M. ve Govindarajo, N. S. (2014). Instrument Development “Intention to Stay Instrument” (ISI). *Asian Social Science*, 10(12), 149-169, <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v10n12p149>

- Kuye, Owolabi Lateef and SULAIMON, Abdul-Hameed Adeola (2011). “Employee Involvement in Decision Making and Firms Performance in the Manufacturing Sector in Nigeria”, *Serbian Journal of Management*, 6(1), 1-15.
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi*, (Yayımlanmamış Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir.
- Künü, B. (2020). *Günümüz Rekabet Ortamında Kurumsallaşmanın Örgütsel Dayanıklılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Lambert, E. G., E. Paoline III, and N. L. Hogan. 2006. “The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study.” *Criminal Justice Studies* 19 (1): 23–44. doi:10.1080/14786010600615967.
- Leuthesser, L., & Kohli, C. (1997). Corporate Identity: The Role of Mission Statements. *Business Horizons* 40(3), 59-66.
- Levinthal, D., & Myatt, J. (1994). Co-evolution of Capabilities and Industry: The Evolution of Mutual Fund Processing. *Strategic Management Journal* 15 (S1), 45-62.
- Li, F., & Ding, D.Z. (2013), The effect of institutional isomorphic pressure on the internationalization of firms in an emerging economy: evidence from China, *Asia Pacific Business Review*, 19 (4),506-525, DOI: 10.1080/13602381.2013.807602
- Liman, D., (2019). *Genç İşgücünde Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Lippert, H., & Dulewicz, V. (2017). A Profile Of High-Performing Global Virtual Teams. *Team Performance Management: An International Journal*.

- Lo, C.K.Y., & Yeung, A.C.L. (2018), Quality management standards, institutionalization and organizational implications: A longitudinal analysis, *International Journal of Production Economics*, 200, 231-239, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.03.028>
- Lu, X. (2017), *Managing Uncertainty in Crisis: Exploring the Impact of Institutionalization on Organizational Sensemaking*, Social Sciences Academic Press, Springer Nature, Singapore, DOI 10.1007/978-981-10-3990-4.
- Lui, S. S., Ngo, H.-Y., & Tsang, A. W.-N. (2003). Socialized to be a professional: A study of the professionalism of accountants in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1192–1205.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (Telfth Edition). Irwin: McGraw-Hill.
- Ly, B. (2023), *Green HRM and eco-friendly behavior in Cambodian public organizations: The mediation of organizational commitment*, *Environmental Challenges*, 10,100674, <https://doi.org/10.1016/j.envc.2022.100674>
- MacIntosh, E. W., and A. Doherty. 2010. “The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave.” *Sport Management Review* 13 (2): 106–117. doi:10.1016/j.smr.2009.04.006.
- Majeed, S., Mujtaba H., Saleem N., Saleem S., Aziz T., Usman M. (2012). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment of Pakistani Banks an Empirical Study, The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment of Pakistani Banks An Empirical Study, *International Journal of Asian Social Science* Vol. 2, No. 8, pp. 1370-1377.
- Manetje, O.M., (2009), “*The impact of organisational culture on organisational commitment*” Thesis University of South Africa.
- Mashonganyika, O. (2004), *The Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Study of The Shop Floor Workers in a Motor Manufacturing Plant*, Master Thesis, Rhodes University, South Africa.

- Mathieu, J. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McCloskey, J. C., & McCain, B. E. (1987). Satisfaction, commitment and professionalism of newly employed nurses. *Image: The Journal of Nursing Scholarship*, 19(1), 20-24.
- Mei, N. Y., (2022), *The Impact of Corporate Governance Factors on Job Satisfaction And Turnover Intention in The IT Industry from A Malaysian Perspective*, Master of Business Administration (Corporate Governance) University Tunku Abdul Rahman Faculty of Accountancy and Management.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2012). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452231556>.
- Meyer, J. W., ve Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremon", *The American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89, [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van den Berghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Meyer, M.W. (1968). "The Two Authority Structures of Bureaucratic Organization". *Administrative Science Quarterly*, 13(2): 211-228.

- Michaels, R. E., W. L. Cron, A. J. Dubinsky, and E. A. Joachimsthaler. 1988. "Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers." *Journal of Marketing Research* 25 (4): 376–383. doi:10.1177/ 002224378802500405
- Mitchell, T.R, Holtom, B.C, Lee, T.W & Erez M., (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W. H., Griffeth, R., Hand, H. H. ve Meglino, B. (1979). "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Mobley, W.H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Montemerlo D., Ward J.L. (2005) The Family Constitution, *The Family Business Consulting Group*, New York
- Morrow, P. C., & Goetz Jr, J. F. (1988). Professionalism as a form of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32(1), 92-111.
- Mottaz. C. J. (1989). An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30 (1), 143–158. <http://www.jstor.org/stable/4121457>.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diago, Ca: Academic Press.
- Mowday, R. T. (1998), Reflections on the study and relevance of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387-401, [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6).
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

- Nabiyeva, G. (2021), *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi ile İşgörenlerin Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkide İş Stresinin Rolü*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Naktiyok, S., (2015). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.
- Narmambetova, A., Avcı, S. B., Barlı, Ö. (2016). “Kurumsallaşma Göstergelerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi ve Kurumsallaşma Algılarını Farklılaştıran Etmenlerin Belirlenmesi: Kırğızıstan Örneği”, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), 186-207.
- Nehir, T. (2019). *İşletmelerde kurumsallaşma düzeylerinin işgörenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: İnşaat sektöründe bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Obembe, Paul Mayowa ASA, Jayeola Kolawole and Lasisi, Idris Olukayode (2019). "Employees' Participation in Decision Making Process: Implication on Organizational Performance in Osun State University, Nigeria", *Ilorin Journal of Administration and Development*, 5(2), 18-25.
- Oden, H. (1999). Transforming the organization: A social-technical approach. Westport, CT: Quorum.
- Okay, A. (2000). *Kurum Kimliği*. 2. Baskı, Ankara: Kapital Medya Yayıncılık.
- Okur, B. (2003). *Ulusal ve Uluslararası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesine İlişkin Bir Araştırma. Ulusal ve Uluslararası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesesine İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and

- internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>.
- Organ, D., & Greene, C. N. (1982). The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach. *Administrative Science Quarterly*, 26, 237–252.
- Ortiz, E. F., Gorita, I., ve Vislykh, V. (2004). *Delegation Of Authority And Accountability*. Part II Series On Managing For Results In The United Nations System: Joint Inspection Unit, Geneva.
- Osho, A., Abasi, I.E., & Felix, E. (2017), Institutionalization: A Contemporary Perspective of the Old and New Institutionalism for Managers, *Research Publish Journals*, 5 (4), 447-453.
- Otabaş, B. (2019). *Aile Destekli Örgüt Algısı, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.
- Ozankaya, Ö. (1991). *Toplumbilim*. İstanbul: Cem Yayınevi, Genişletilmiş Yedinci Basım.
- Öğüt, E. (2019). “Yeni Türk Ticaret Kanunu Işığında Kurumsallaşmanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisi”. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9/2, 565-578.
- Özcan, İ., Aba, G., & Ateş, M. (2016). Hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyinin ve iş doyumunun beklenen personel devir hızı üzerine etkisi. *International Conference On Eurasian Economies, 2016, SESSION 4C: Sağlık Ekonomisi*, 465-470.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.

- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özen, Ş. (2007). *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar*. D. A. Özen içinde, Örgüt Kuramları (s. 237-330). Ankara: İmge Kitabevi.
- Özer M. (2020). *Kurumsal Kimlik Faktörleri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizminin Aracılık Etkileri, Özel ve Kamu Sektörlerinde Bir Çalışma*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Doktora Tezi.
- Özsoy, A.S. (2004). Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 13-19.
- Özyer, K., (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi Ankara.
- Painter, C. N. (2002). *Early Leader Effects on the Process of Institutionalization Through Cultural Embedding: The Cases of William J. Donovan, Allen W. Dulles, and J. Edgar Hoover*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Virginia: Polytechnic Institute and State University Publications.
- Paoline, E.A., & Lambert, E.G. (2012). The issue of control in jail: The effects of professionalism, detainee control, and administrative support on job stress, job satisfaction, and organizational commitment among jail staff. *American Journal of Criminal Justice*, 37(2), 179-199.
- Patton, E., (2005), “One Hundred Years of Absenteeism in the News: A Window into the Social Expectations Surrounding Absence from Work”, Proceedings of Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada, 26 (24), 1-13.
- Perçin, N. Ş., Arslanergül, B. D., (2020). Kurumsal İtibar Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği, *Sosyal*

Pham, T.T.L., Huahg, T.L., Liao, G.Y., Chou, Y.J., Cheng, T.C.E., & Teng, C.I. (2023), Cooperate to play: How in-game cooperation knowledge impacts online gamer loyalty, *Computers in Human Behavior*, 143, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107686>.

Polat, M. ve Meydan, C.H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1): 145-172.

Porter, M.E. (2000). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. Çeviren Gülen Ulubilgen. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Porter, L., Steers, R., & Boulian, P. (1973). *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*. Irvina: University of California.

Poyraz, K., & Kama, B. (2008). *Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, 143-164.

Powell, W., DiMaggio P. J. (1992). “The New Institutionalism in Organizational Analysis.” Review by Elaine Romanelli, *The Academy of Management Review*, Vol 17, No 3, 612-615.

Pugh, D. S., Hickson D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14 (1), 91-114.

Purnamaningtyas, K. D., Kurnianto, H., Tjahjono, N. (2023). Bibliometric analysis of organizational commitment on intention to leave in the banking sector, *Published Online: October 27*.

Qurutalain, S., and A. K. Khan. 2015. “Red Tape, Resigned Satisfaction, Public Service Motivation, and Negative Employee Attitudes and Behaviors: Testing a

- Model of Moderated Mediation.” *Review of Public Personnel Administration* 35 (4): 307–332. doi:10.1177/0734371X13511646.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471, <https://doi.org/10.2307/258513>.
- Rathnakar, G. (2012). "A Study of Workers Participation in Management Decision Making at Bhel, Hyderabad", *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1(9), 135-141.
- Reçica, L. (2017). “Örgüte Güven, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508–514. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.508>
- Roncesvalles, M.C.T., & Gaerlan, A.A. (2021), The Role of Authentic Leadership and Teachers' Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Higher Education, *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9 (2), 92-121, <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2021.7194>.
- Rowan, Brian (1982). “Organizational Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools”, *Administrative Science Quarterly*, 27, ss. 259-279.
- Rubin, E. V. 2009. “The Role of Procedural Justice in Public Personnel Management: Empirical Results from the Department of Defense.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 19 (1): 125–143. doi:10.1093/jopart/mum035.
- Ruerkert, R. W., Orville C. Walker, Jr., ve Kenneth J. R. (1985). “The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance”, *Journal of Marketing*, 49 (Winter), 13-25.

- Ryu, K. (2020). *Literature Review. In: The Impact of Organizational Ethical Climate on Organizational Commitment and Job Performance*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-2813-2_2.
- Sabuncu, B. (2017). İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (2), 161-174.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* 7(2) 2007: 613-628.
- San, İ., & Yalçıntaş, M. (2017). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (16. UİK Özel Sayısı), 503-514.
- Sandakila, E. D., and Satrya, A., (2020). *The Effects of Ethics Institutionalization on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Commitment and Moderating Effects of Psychological Empowerment*, International Conference on Economics, Business and Economic Education Volume 2020, Faculty of Economics and Business, University of Indonesia.
- Sanderson, P.A. (2003). *The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions In A Structured Environment: An Assessment Of The Navy's Medical Service Corps* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Regent University, School of Leadership Studies.
- Sarıgül, S. S., (2022). *Değişim Yorgunluğu ile Algılanan Örgüt Kültürü, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Sarıyıldız, A. Y. (2019). Örgütsel Bağlılık ile İş Etiği Arasındaki İlişkinin Sağlık Çalışanları Tarafından Değerlendirilmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 116-130.

- Schmidt, S. M. ve Cummings, L. L. (1976). Organizational environment, differentiation and perceived environmental uncertainty. *Decision Sciences*, Cilt: 7, Sayı : (3), ss. 447-467.
- Schmitt, L., Casenave, E., & Pallud, J. (2021). Salespeople's work toward the institutionalization of social selling practices, *Industrial Marketing Management*, 96, 183-196, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.008>
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science Quarterly*, 32 (4), 493-511.
- Sebilcioğlu, F., Koçer, B., Erkan, A., Sönmezer, T., Karacar, G., Zaman, T. ve Erdoğan, E. (2013), *Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*, İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Selznick, P. (1948). "Foundations of the Theory of Organizations." *American Sociological Review*, Vol 13, No 1 (Feb.), 25-35.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism 'old' and 'new'", *Administrative Science Quarterly*, 126 (4), 267-295.
- Senatra, P. T. 1980. "Role Conflict, Role Ambiguity, and Organizational Climate in a Public Accounting Firm." *The Accounting Review* 55 (4): 594–603.
- Serinlikli, N. (2019), Örgütsel Bağlılığının Çalışanların İşte Kalma Niyetine Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (18), 377-399.
- Sezer, M. (2018). "Örgütsel İletişimin Analizinde İş Tatmini, İletişim Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Shepell, M. (2011). EAP Improves Health Status and Productivity and Demonstrates a Positive ROI.
https://www.shepellfgi.com/pdf/Report_Impact_on_Health_and_Prod_EN.PDF
(Erişim Tarihi: 22.02.2023).

- Shim, D. C., H. H. Park, and T. H. Eom. 2017. "Street-level Bureaucrats' Turnover Intention: Does Public Service Motivation Matter?" *International Review of Administrative Sciences* 83 (3): 563–582. doi:10.1177/0020852315582137.
- Sieweke, J. (2014), Imitation and Processes of Institutionalization – Insights from Bourdieu's Theory of Practice, *Schmalenbach Business Review*, 66 (1), 24-42, DOI: 10.1007/BF03396868
- Silvano Arieti (2005). *Creativity: The Magic Synthesis*, New York: Basic Books.
- Solmaz, B., (2019). *Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Savunma ve Güvenlik Sektöründe Bir Araştırma*, Milli Savunma Üniversitesi Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı Savunma Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sökmen, A., Benk, O., & Gayaker, S. (2017). Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 415-429.
- Sözbilen, G. (2012). "Kurumsallaşmanın Kurumsal Girişimciliğe Etkisi: Nevşehir'de Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Stylianou, P., Pepper, A. and Mahoney-Phillips, J. (2011), "Transformational change in a time of crisis", *Strategic HR Review*, 10 (5), 28-34, <https://doi.org/10.1108/14754391111154878>.
- Sürmen, Y. (2006). *Muhasebe 1*. Y. Sürmen içinde, Muhasebe 1. Trabzon: Celepler Matbaacılık.
- Sürücü, L. & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2 (3) , 49-65.
- Şanlı, S. C. (2016). *İş Gören Avukatlığı ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Görenlerin İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel İş Görenleri Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şaşmaz, E.C., (2023). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık: Gıda Sektöründe Bir Araştırma*, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- Şengün, H.İ. (2011), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- Şimşek, Ş. (2005). *İşletme Bilimlerine Giriş*, 11. Baskı, Konya: Günay Basım Yayıncılık.
- Tarcan, G. Y., Yeşilaydın, G., & Karahan, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 157-180.
- Tartan Selçuk, E. ve Erdemir, N. K. (2020). Kurumsallaşma ve Örgütsel Başarım Sürecinde İşletme Bilgi Sistemlerinin Etkinliğinin Sağlanmasında Muhasebe ve Denetim Fonksiyonlarının Rolü: Karaman OSB’de Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23 (2), 530-549.
- Taşdemir, İ., (2023). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Un ve Unlu Mamuller Sektöründe Bir Araştırma*, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı.
- Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Taşkın, Gökhan (2014). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi-Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Kurumsallaşma Düzeyleri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.

- Tett, P. R. ve Meyer, J. P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytical Findings", *Personnel Psychology*, 78, 273-285.
- Tınaztepe, C. (2012), Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 53-63.
- Tokyüz, E. (2019). "İşletmelerde Kurumsallaşma ve Markalaşma Süreci: Jantsa Örneği", Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksel Lisans Tezi, Aydın.
- Tolbert, P.S., Zucker, L.G., (1994), Institutional Analyses Of Organizations: Legitimate but not Institutionalized, *ISSR Working Papers in The Social Sciences*, 6 (5).
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). "The institutionalization of institutional theory." In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 175–190). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Tolbert, P.S. ve Zucker, L.G. (1999). "The Institutionalization of Institutional Theory. Studying Organization". *Theory & Method*, 1: 169-184.
- Tolbert, Pamela S. ve Lynne G. Zucker. "Institutional Analyses of Organizations: Legitimate But Not Institutionalized" *ISSR Working Papers in the Social Sciences*. Los Angeles, October 1994-95; 6(5).
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2010). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*. 5. Baskı. Ankara.
- Treiblmair, H., & Petrozhitskaya, E. (2023), Is it time for marketing to reappraise B2C relationship management? The emergence of a new loyalty paradigm through blockchain technology, *Journal of Business Research*, 159, 113725, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113725>.
- Tufail, M., Zia, Y., Khan, S., Irfan, M., (2012), "A Glance at Organizational Commitment, Antecedents and Consequences (1960-2005)", *Journal of Managerial Sciences*, 6 (1), 73-91,

https://qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/6_1/JMS_January_June2012_73-91.pdf

- Turan, E., Demirel, Y., Çetin S. ve Dengel D., (2019). Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1) 394-414.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.
- Türk, U. (2007). “Kobi’lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB uygulaması)”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Uğraşoğlu, İ. K. ve Çağanağa, Ç. K. (2017). Öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of New Trends in Arts, Sports and Science Education*, 6(4), 10-38.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Uludağ, G., (2019). Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (Özel Sayı), 2043-2056.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Sosyal Bilimler Dergisi* 2005/2.
- Usta, I. (2012). *Otel İşletmelerinde Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Uzun, E. (2013). *Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya Bakış Açıları ve Stratejik Öngörülerinde Kurumsallaşmanın*

- Yeri. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ülkem, A. (2020). *Kurumsallaşma ve performans ilişkisi: Eskişehir ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi: Kütahya.
- Vafeas, M., & Hughes, T. (2016). An examination of the dimensions and antecedents of institutionalized creativity. *Industrial Marketing Management*, 55, 59-69. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.013>.
- Valentine, S., Barnett, T., (2003). Ethics Codes Awareness, Perceived Ethical Values and Organizational Commitment, *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, 23, s:359-367.
- Vandenberg, R.J. Lance, C.E. (1992). Satisfaction and organizational commitment, *Journal of Management*, Vol. 18, 153-167.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee İsolation And Telecommuter Organizational Commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 609-625.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. Ve Liden, R. C. (1997). “Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *Academy Of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Wells, R. G, (1993), *Yetki Devri*, Çeviri: Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları.
- Westhuizen, Christelle Van Der (2006), *Work-Related Attitudes as Predictors of Employee Absenteeism*, Master Thesis, University of South Africa, South Africa.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.2307/257334>.

- Willem, A., Buelens, M., Jonghe, I. D., (2007). Impact of organizational structure on nurses' job satisfaction: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* , Volume 44, Issue 6, August 2007, Pages 1011-1020.
- Yağcı, P., (2020). *Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Animatörler Üzerine Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Balıkesir.
- Yalçınkaya, E. (2021). *Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Sivil Toplum Kuruluşu Örneği*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi İstanbul.
- Yalçıntaş, M. & San, İ. (2017). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 16. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 503-514.
- Yanık, O. ve Naktiyok, A. (2017). Etik (ahlaki) liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(15), 297-324.
- Yavuzkılıç, S. (2021). Bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişki. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12 (1), 33-48.
- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, G.T. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 1(1), 3-16.
- Yazıcıoğlu, İ. & Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.

- Yıldız, E. (2010). *Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, B., (2018). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Elektrik Sektöründe Bir Uygulama*, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans, Stratejik Sosyal Araştırmalar Dergisi.
- Yiğit, B. (2022), *Hemşirelerde örgütsel dedikodunun, örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisi: Gaziantep ili örneği*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Yiğitcan, M. (2014). *İşletmelerde Kurumsallaşma Süreci ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliği*, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yimam, M.H. (2022), *Impact of leadership style on employee commitment in Bahir Dar University, Ethiopia, Teaching Public Administration*, <https://doi.org/10.1177/01447394211058079>.
- Yorulmaz, M., & Karabacak, A. (2020). Liman Çalışanlarında Örgütsel Güven ile İş Performansı Arasındaki İlişki: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Rolü. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 121-130.
- Youngblood, A. S., Mobley, W. H. ve Meghno, B. M. (1983). “A Longitudinal Analysis of the Turnover Process”, *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 507-516.
- Yurttagül, Z. (2016). *İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanlarda Bir Uygulama*, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Yücel, İ., & Çetinkaya, B. (2016). Birey-örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 17-30.

Yürümezoğlu, H. A. (2012). *Kanıtı Dayalı Hemşirelik Yönetimi Uygulamalarının Hemşire İş Doyumu Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Doktora Programı Doktora Tezi, İzmir.

Zedef, S. (2017). *Eğitim Kurumlarında Mesleki Bağlılık, Örgütte Kalma ve Örgütten Ayrılma Niyetinin Araştırılması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Zencirkıran, M., & Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Dora Yayınevi.

Zucker, G. L. (1977). The Role Of Institutionalization In Cultural Persistence, *American Sociological Review* , 42 (October), 726-743.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı öğrencisi Alp Serbest tarafından doktora tez çalışması araştırması kapsamında hazırlanmıştır.

İlgili anket ile elde edilen bilgiler, bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Demografik Sorular

Cinsiyet

Kadın	Erkek
-------	-------

Yaşınız

18-25	26-35	36-45	46 ve üzeri
-------	-------	-------	-------------

Medeni Durum

Evli	Bekar
------	-------

Çocuğunuz var mı?

Evet	Hayır
------	-------

Aylık Ücret/Kazancınız

17.002 - 25.000 TL Arası	25.001 - 35.000 TL Arası	35.001 - 45.000 TL Arası	45.001 - 60.000 TL Arası	60.001 - 75.000 TL Arası	75.001 TL ve Üzeri
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------

Eğitim Durumu

İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans	Doktora
---------	----------	------	------------	---------------	---------

Kurumdaki Pozisyonunuz

Uzman - Temsilci	Yönetici	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	Diğer
------------------	----------	---------------------	--------------------	-------

Toplam İş Tecrübeniz

2 Yıldan Az	2 - 5 Yıl Arası	5 - 10 Yıl Arası	10 - 15 Yıl Arası	15 Yıl ve Üzeri
-------------	-----------------	------------------	-------------------	-----------------

Çalışmış Olduğunuz İşletmedeki Aktif Çalışan Sayısı

10'dan Az Çalışan	10 - 49 Arası Çalışan	50 - 249 Arası Çalışan	250'den Fazla Çalışan
-------------------	-----------------------	------------------------	-----------------------

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Örgütsel Bağlılık Ölçeği						
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2	Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım işletmeye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	1	2	3	4	5
6	Bu işletmenin benim için çok özel bir yeri vardır.	1	2	3	4	5
7	Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım işletmeden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi	1	2	3	4	5
9	Şu anda çalıştığım işletmeden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım işletmeden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	1	2	3	4	5
11	Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	1	2	3	4	5
13	Bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14	Eğer bu işletmeden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım işletmeden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim	1	2	3	4	5
16	Bu işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	1	2	3	4	5
17	Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmeden ayrılmam.	1	2	3	4	5
18	Bu işletmeye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

Kurumsallaşma Ölçeği						
1	İşletmemizde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasası vardır.	1	2	3	4	5
2	İşletme anayasası, işletmede görev yapan tüm personel için geçerlidir.	1	2	3	4	5
3	İşletme anayasasına işletme sahibi aile üyesi olsun veya olmasın tüm personel uymakla yükümlüdür.	1	2	3	4	5
4	İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.	1	2	3	4	5
5	İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
6	İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
7	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	1	2	3	4	5
8	İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
9	İşletmemizde personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10	İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır	1	2	3	4	5
11	İşletmemizde bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.	1	2	3	4	5
12	İşletmemizde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	1	2	3	4	5
13	İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
14	İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
15	İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
16	İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.	1	2	3	4	5
17	İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur	1	2	3	4	5
18	İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır	1	2	3	4	5
19	İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
20	İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir.	1	2	3	4	5
21	İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.	1	2	3	4	5
22	İşletmemizde personel, görevini yerine getirme	1	2	3	4	5

	esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir					
23	İşletmemizin yazılı bir misyon ifadesi vardır.	1	2	3	4	5
24	İşletmemizin yazılı misyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
25	İşletmemizin yazılı bir vizyon ifadesi vardır.	1	2	3	4	5
26	İşletmemizin yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
27	İşletmemizin genel ve özel hedefleri bellidir.	1	2	3	4	5
28	İşletmemizde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür.	1	2	3	4	5
29	İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.	1	2	3	4	5
30	İşletmemizde çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler.	1	2	3	4	5
31	İşletmemizde demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.	1	2	3	4	5
32	İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5
33	İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.	1	2	3	4	5
34	İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.	1	2	3	4	5
35	İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.	1	2	3	4	5
36	İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.	1	2	3	4	5
37	İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır.	1	2	3	4	5
38	İşletmemizde tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar.	1	2	3	4	5
39	Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.	1	2	3	4	5
40	Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	1	2	3	4	5
41	İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıkla iletişime geçebilirler.	1	2	3	4	5
42	İşletmemizde departman amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır.	1	2	3	4	5
43	İşletmemizde yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedir.	1	2	3	4	5
44	İşletmemizde iç denetim uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
45	İşletmemizde işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanlar sürekli kendilerini kontrol ederler.	1	2	3	4	5
46	İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
47	İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır.	1	2	3	4	5
48	İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.	1	2	3	4	5

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

1	Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.	1	2	3	4	5
3	Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5