



**T. C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:  
SOSYO-DEMOGRAFİK FAKTÖRLER VE GÜÇ MESAFESİ  
BOYUTUNDA AFGANİSTAN-TÜRKİYE ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mohammad Asim TİNMES**

**BURSA-2022**



**T. C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:  
SOSYO-DEMOGRAFİK FAKTÖRLER VE GÜÇ MESAFESİ  
BOYUTUNDA AFGANİSTAN-TÜRKİYE ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mohammad Asim TİNMES**

**Danışman:  
Dr. Öğr. Üyesi Mehlika SARAÇ**

**BURSA 2022**

## TEZ ONAY SAYFASI

T. C.

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701714029 numaralı Mohammad Asim TİNMEŞ'İN hazırladığı "TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: SOSYO-DEMOGRAFİK FAKTÖRLER VE GÜÇ MESAFESİ BOYUTUNDA AFGANİSTAN-TÜRKİYE ANALİZİ" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 24/01/2022 günü 14:00-15:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin BAŞARILI olduğuna OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Üye ( Tez danışmanı)  
Dr. Öğr. Üyesi Mehlika SARAÇ  
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye  
Doç. Dr. Buket BORA SEMİZ  
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi

Üye  
Doç. Dr. Elif YÜCEL  
Bursa Uludağ Üniversitesi

24/01/2022



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

24/01/2022

Tez Başlığı / Konusu: Telekomünikasyon Sektöründe Örgütsel Bağlılık: Sosyo-Demografik Faktörler ve Güç Mesafesi Boyutunda Afganistan-Türkiye Analizi

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 85 sayfalık kısmına ilişkin, 24/01/2022 tarihinde şahsım tarafından Turnitin (Turnitin)\* adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 8'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dâhil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

24/01/2022

**Adı Soyadı** : Mohammad Asim TİNMES  
**Öğrenci No** : 701714029  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Programı** : Tezli Yüksek Lisans  
**Statüsü** : Yüksek Lisans

**Danışman**

Dr. Öğr. Üyesi Mehlika SARAÇ  
24/01/2022

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tez Çalışması olarak sunmuş olduğum “Telekomünikasyon Sektöründe Örgütsel Bağlılık: Sosyo- demografik faktörler ve güç mesafesi boyutunda Afganistan Türkiye Analizi” adlı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

Adı ve Soyadı : Mohammad Asim TİNMEŞ  
Öğrenci No : 701714029  
Anabilim/Anasanat Dalı : İşletme  
Program : İşletme Tezli Yüksek Lisans  
Statüsü : Yüksek Lisans

## ÖZET

<b>Yazar Adı ve Soyadı</b>	:Mohammad Asim TİNMES
<b>Üniversite</b>	:Bursa Uludağ Üniversitesi
<b>Enstitüsü</b>	:Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>Anabilim Dalı</b>	:İşletme
<b>Tezin Niteliği</b>	:Yüksek Lisans Tezi
<b>Sayfa Sayısı</b>	: xi+ 85
<b>Mezuniyet Tarihi</b>	:.... /.... / 2022
<b>Tez Danışmanı</b>	:Dr. Öğr. Üyesi Mehlika SARAÇ

### TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: SOSYO- DEMOGRAFİK FAKTÖRLER VE GÜÇ MESAFESİ BOYUTUNDA AFGANİSTAN-TÜRKİYE ANALİZİ

Örgütlerin hayatta kalabilmeleri rekabet avantajı yaratmalarına bağlıdır. Bu avantajın yaratılmasında en önemli faktörlerden biri örgütün sahip olduğu insan kaynağıdır. Bu açıdan örgüte bağlı, örgütün kimliğini benimsemiş başka bir deyişle örgütün genel amaçlarını kendi kişisel amacımış gibi gören insan kaynağına sahip olmak çok önemlidir. Bu konu örgütsel bağlılık teorisiyle değerlendirilmektedir. Meyer ve Allen'in araştırmasına göre örgütsel bağlılık (Duygusal bağlılık, Devam bağlılığı ve Normatif bağlılık) olmak üzere üç temel boyutta ele alınmaktadır. Bugün sanayi devriminin beşinci aşamasına girerken, iletişim ülkelerin büyümesinde önemli ve değerli bir rol oynamakta olup telekomünikasyon sektörü önemli bir yere sahiptir. Bilindiği kadarıyla bu sektör önemli olduğu kadar personel devir hızı da bir o kadar yüksek olan bir sektördür. Bu nedenle bu çalışmada Telekomünikasyon sektöründe örgütsel bağlılık sosyal-demografik faktörler ve güç mesafesi boyutu açısından duygusal ve normatif bağlılık boyutuna yönelik Afganistan- Türkiye analizi amaçlanmıştır. Bu hedefe yönelik Türkiye ve Afganistan'daki telekomünikasyon çalışanlarına çevrimiçi bir anket yoluyla ulaşılmıştır. Toplanan veriler, veri toplama sürecinin sonunda Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir.

Önerilen araştırma modelinde YEM analizi değerlendirilerek analiz sonucunda Türkiye açısından eğitimin, duygusal bağlılık ve kıdem normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve Afganistan açısından ise cinsiyetin ve güç mesafesinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

#### **Anahtar Sözcükler:**

Örgütsel Bağlılık, Telekomünikasyon sektörü, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Güç mesafesi

## ABSTRACT

**Name and Surname** : Mohammad Asim TİNMEŞ  
**University** :Bursa Uludag University  
**Institution** :Social Science Institution  
**Field** :Business Administration  
**Degree Awarded** :Master Degree  
**Page Number** :xi+ 85  
**Degree Date** : ... /.../ 2022  
**Supervisor** : Dr. Öğr. Üyesi Mehlika SARAÇ

### **ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN TELECOMMUNICATION SECTOR: SOCIO-DEMOGRAPHIC FACTORS AND AFGHANISTAN-TURKEY ANALYSIS IN POWER DISTANCE DIMENSION**

The survival of organizations depends on creating a competitive advantage. One of the most important factors in creating this advantage is the human resource of the organization. In this perspective, it is very important to have human resources that are committed to the organization, adopt the identity of the organization, in other words, see the general goals of the organization as their own personal goals. This issue is evaluated with the theory of organizational commitment. According to Meyer and Allen's research, organizational commitment is addressed in three basic dimensions: Affective commitment, Continuance commitment and Normative commitment. On the other hand, as we enter the fifth stage of the industrial revolution, communication plays an important and valuable role in the growth of countries and the telecommunication sector has an important place. As far as it's known, this sector is important as well as a sector with a high personnel turnover rate. Therefore, in this study, Afghanistan-Turkey analysis of affective and normative commitment dimension in terms of social-demographic factors and power distance dimension of organizational commitment in telecommunication sector is aimed. Telecommunication workers in Turkey and Afghanistan towards this goal were reached through an Online survey. The collected data were analyzed using Structural Equation Modeling at the end of the data collection process.

In the proposed research model, the SEM analysis was evaluated and as a result of the analysis, it was found that education, affective commitment and seniority had a significant effect on normative commitment in Turkey. Gender and power distance had a significant effect on normative commitment in Afghanistan.

#### **Keywords:**

Organizational Commitment, Affective Commitment, Normative Commitment, Power distance,  
Telecommunication Sector

## ÖNSÖZ

Bu tezin araştırma ve yazma sürecinde eğitimim boyunca ilminden faydalandığım, ahlaki ve insani değerlerinden örnek aldığım ve bu çalışmada sağlamış olduğu büyük katkı ve göstermiş olduğu hoşgörü ve sabrından dolayı her konuda bana kıymetli bilgi ve birikimiyle destek veren, güvenen ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehlika SARAÇ hocama teşekkürü borç bilirim. Hayatım boyunca maddi ve manavi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli aileme sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım. Son olarak bu çalışmamın analiz sürecinde değerli vaktini ayırarak beni yalnız bırakmayan ve bana destek veren kıymetli dostum Haşmatullah KAMRAN ve değerli kardeşim Wasim TİNMES'E teşekkürlerimi sunmak isterim.

Mohammad Asim Tinmes



## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	i
YEMİN METNİ .....	iii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	4
1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	6
1.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	6
1.3.1. Üç Boyutlu Model.....	7
1.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	8
1.4.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı.....	8
1.4.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMINA YÖNELİK DİĞER YAKLAŞIMLAR .....	10
1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	15
1.5.1. Kişisel Faktörler.....	16
1.5.2. Örgütsel Faktörler .....	16
1.5.3. Kültürel Faktörler.....	17
1.5.4. Dışsal (Örgüt Dışı) Faktörler .....	17

### İKİNCİ BÖLÜM

#### KÜLTÜREL BAĞLAM VE GÜÇ MESAFESİ

2.1. ULUSAL KÜLTÜR MODELLERİ .....	19
2.1.1. Hofstede .....	20
2.1.2. Schwartz.....	21
2.1.3. Global Proje .....	21
2.1.4. Hofstede, Schwartz ve Global Proje Karşılaştırması .....	24
2.2. HOFSTEDE KÜLTÜREL MODELİ VE GÜÇ MESAFESİ .....	27
2.2.1. Güç Mesafesi .....	28
2.2.2. Belirsizlikten Kaçınma.....	29

2.2.3. Bireycilik ve kolektivizm.....	30
2.2.4. Erillik-Dişilik.....	30
2.3. AFGANİSTAN VE TÜRKİYE KÜLTÜRLERİNİN HOFSTEDE MODELİ ÜZERİNDEN KARŞILAŞTIRILMASI.....	31

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN SOSYO- DEMOGRAFİK VE KÜLTÜREL FAKTÖRLERE İLİŞKİN YAZIN TARAMASI

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ .....	33
3.2. Duygusal Bağlılık Ve Kültür İlişkisi .....	35
3.3. Normatif Bağlılık Ve Kültür İlişkisi.....	35
3.4. Devamlılık Bağlılığı Ve Kültür İlişkisi.....	36
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE SOSYO-DEMOGRAFİK FAKTÖRLER.....	37

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: SOSYO- DEMOGRAFİK FAKTÖRLER VE GÜÇ MESAFESİ BOYUTUNDA AFGANİSTAN- TÜRKİYE'YE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	39
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	39
4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	39
4.3.1. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ, ÖRNEKLEMİ VE VERİ TOPLAMA PROSEDÜRÜ.....	40
4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	40
4.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER .....	44
4.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ.....	46
4.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	48
4.7.1. Demografik Özelliklere Dair Bulgular .....	48
4.7.2. Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları .....	51
4.7.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analiz Sonuçları.....	56
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	64
ARAŞTIRMANIN KISITLARI .....	67

KAYNAKÇA.....	68
---------------	----

EKLER .....	83
-------------	----

Ek 1. Anket Formu.....	83
------------------------	----

Ek 2. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Onay Belgesi .....	85
---	----

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	Global ve Hofstede Modeli Arasındaki Farklılıklar.	26
<b>Tablo 2.</b>	Hofstede ve Global Modeline Katılan Ülkeler Ve Bölgeler	26
<b>Tablo 3.</b>	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	45
<b>Tablo 4.</b>	Kovaryans ve Varyans Temelli YEM Modelleri Arasındaki Farklılıklar	47
<b>Tablo 5.</b>	Katılımcıların Demografik Özellikleri, Frekans ve Yüzdeleri	48
<b>Tablo 6.</b>	Normal Dağılım Analizi Sonuçları	50
<b>Tablo 7.</b>	Türkiye ve Afganistan Arasında Güç Mesafesi İle İlgili Bağımsız T Testi	51
<b>Tablo 8.</b>	AF İçin Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları	52
<b>Tablo 9.</b>	TR İçin Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları	53
<b>Tablo 10.</b>	AF İçin Fornell-Larcker Ayrışma Geçerliliği Analizin Soncu.	53
<b>Tablo 11.</b>	TR İçin Fornell-Larcker Ayrışma Geçerliliği Analizin Soncu.	54
<b>Tablo 12.</b>	AF İçin Çapraz Yükleri Ayrışma Geçerliliği Analizin Soncu	55
<b>Tablo 13.</b>	TR İçin Çapraz Yükleri Ayrışma Geçerliliği Analizin Soncu	55
<b>Tablo 14.</b>	AF İçin HTMT Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları	56
<b>Tablo 15.</b>	TR İçin HTMT Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları	56
<b>Tablo 16.</b>	TR ve AF Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizinde R <sup>2</sup> , F <sup>2</sup> , Q <sup>2</sup> , ve VIF değerleri	59
<b>Tablo 17.</b>	TR Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi Ve Sonuçları	60
<b>Tablo 18.</b>	AF Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi Ve Sonuçları	62
<b>Tablo 19.</b>	Çoklu Grup Analizi	63

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b>	Türkiye-Afganistan Bağlamında Araştırma Modeli	43
<b>Şekil 2.</b>	AF Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) analiz sonuçları	57
<b>Şekil3.</b>	TR Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) analiz sonuçları	58

## KISALTMALAR LİSTESİ

PLS_YEM	Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi
Ö B	Örgütsel Bağlılık
D B	Duygusal Bağlılık
G M	Güç Mesafesi
TR	Türkiye
AF	Afganistan
AVE	Average Variance Extracted - Açıklanan Ortalama Varyans
CR	Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik)
VIF	Variance Inflation Factor (Varyans Artış Faktörü)
ST	Sıra Toplamı
SO	Sıra Ortalama

## Giriş

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaların tarihi 1960'lara kadar uzanmakta, ancak, örgütsel bağlılığı kapsamlı bir şekilde tanımlayan Mowday Porter ve Steersin 1974'teki makalesinin yayınlanmasının ardından, 1979'da bunu ölçmek için bir ölçü geliştirip tanıtmıştıktan sonra, bu kavrama olan ilgi yoğunlaşmıştır (Croskey, 2007: 3). Son yıllarda, çalışanları işe alma ve eğitme maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle, kurumlar çalışanlarını elde tutmaya daha meyillidirler. Dolayısıyla küçük ve büyük örgütler için bağlı ve kararlı çalışanlar yaratmak büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık, araştırmacılar tarafından incelenen en popüler iş tutumlarından biridir. Popülerliğinin ana nedenlerinden biri, örgütlerin kararlı çalışan ekipleri aracılığıyla rekabet avantajını artırmaya çalışmasıdır (Efeoğlu, 2006: 35).

Günümüz toplumu örgütlü bir toplum olarak bir bireyin yaşamının büyük bir kısmı örgütlerde veya örgütlerle bağlantılı olarak geçmektedir. Her örgüt, birden fazla veya belirli görevleri yerine getirerek, topluluğu ve insanları için genel veya özel hedeflere ulaşır. Bu hedefler ve görevler, bir bireyin veya küçük bir grubun başarabileceğinden çok daha zor ve karmaşıktır. Bu nedenle yaşamın akışı örgütlere bağlıdır ve toplumun gelişmesi ve hayatta kalması onların etkin çalışmasına ve performansına bağlıdır. İnsan gücü, örgütlerin en önemli varlığıdır ve bu varlığın kalitesi ne kadar iyi olursa, örgütün başarı, hayatta kalma ve yükselme olasılığı o kadar yüksek olur. Bu nedenle insan kaynaklarının kalitesinin artırılması için çok çaba sarf edilmelidir; Çünkü bu eylem hem organizasyonun hem de öngörülen görevlerin ötesinde çalışmak isteyen kişilerin çıkarınıdır. Sadakat ve örgütsel bağlılık duygusu düşük olan ve örgütten ayrılmaya istekli insan gücü, sadece örgütsel hedeflere ulaşma yolunda ilerlemekle kalmaz, aynı zamanda diğer meslektaşlar arasında örgütün konu ve sorunlarını umursamama kültürünün oluşmasında da etkilidir.

Örgütsel araştırma, örgütsel bağlılığın tanımı üzerinde henüz genel bir anlaşmaya varılmadığını kabul etmektedir. Beşeri bilimler alanındaki diğer kavramlar gibi örgütsel bağlılığın da birçok tanımı bulunmakta, belki de bunun nedeni, "örgütsel bağlılık" kavramının çeşitli alanlarda tanıtılması ve farklı alanlardaki uzmanların bu kavramın tartışmalarında kullanımına uygun olarak tanımlarını yapmış olmalarıdır. (Bayram, 2005: 128).

Örgütsel bağlılık, bir kişinin örgütte kalmasını ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışmasını gerektiren gücü temsil etmektedir. Örgüte bağlılık sadece bireylerin inançlarından kaynaklanmamakla birlikte, aynı zamanda insanların eylemlerine de bağlı olarak bireylerin örgütlerine ne ölçüde hayran oldukları ve örgütte kalmaktan ne kadar keyif aldıklarıdır. Araştırma literatüründe, örgütsel bağlılığın genel tutumu, örgütsel davranışı anlamak ve öngörmek için önemli bir faktör ve örgütte kalma arzusunun iyi yor dayıcıları olarak tanıtılmıştır. Örgütsel bağlılığın doğru yönetimi, örgütsel etkinlik, performans iyileştirme, devamsızlığı ve işten ayrılmayı azaltma, çalışan motivasyonunu ve iş memnuniyetini artırma gibi arzu edilen sonuçlara yol açabilmektedir (Goleman, 2000: 154-155).

Scholl, örgütsel bağlılığın tanımının, bir kişinin ona karşı sahip olduğu tutum türüne bağlı olduğunu savunmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık, bireyi örgüte bağlayan bireysel bir tutum veya güçtür (Scholl, 1981: 589). Meyer ve Allen'in 1990 yılında örgütsel bağlılığın üç boyutlu bir modelini sunarak örgütsel bağlılık kavramını geliştirmiştir. Aslında bu iki araştırmacı, bu modeli sunarak örgütsel bağlılık hakkında üç bakış açısı toplamaya çalışmıştır. Örgütsel bağlılığın çeşitli kavramsallaştırmaları ortaya çıkmış olsa da, her birinin aslında üç konudan birini yansıttığını savunmaktadırlar. Meyer ve Allen (1990) yukarıdaki üç yaklaşımı sırasıyla duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı olarak adlandırmıştır. Aslında örgütsel bağlılığın her boyutu ayrı bir yapıdır. Ancak bu tez çalışmasında bunlar arasında duygusal ve normatif bağlılık boyutları daha fazla değerlendirilmiştir.

Bireylerin örgüte duyduğu bağlılık her ne kadar örgütün dinamikleri ile ilgili olsa da, duygusal bağlılık kavramı kültürel faktörlerden ya da kişiye özgü bir takım özelliklerden de etkilenebilmektedir (Wasti, 2002). Bu tez örgütsel bağlamı dikkate almaktan çok, bireylerin duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olan kültürel ve demografik özellikler üzerine odaklanmıştır. Bu konuyu inceleyebilmek için farklı kültürel özelliklere sahip iki farklı ülke (Afganistan-Türkiye) karşılaştırması üzerinden gidilmektedir.

Bu tez dört bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde bağlılık ve örgütsel bağlılık ile alakalı teorilerde bulunan araştırmacılardan bahsedilmektedir. Ardından çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörleri tanımlamaya çalışılmaktadır.

Tezin ikinci bölümünde kültürel bağlam konusuna değinilmiştir. Ulusal kültür modelleri olarak adlandırılan Hofstede, Schwartz ve Global modeli açıklanarak bu üç modelin karşılaştırılması yapılarak ardından iki ülkenin (Afganistan ve Türkiye) kültürlerinin Hofstede modeli üzerinden karşılaştırılmasına yer verilmektedir.

Tezin üçüncü bölümünde literatür taraması kapsamında kültür, güç mesafesi ve çalışanların demografik faktörleriyle örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılık ile ilişkileri açıklanmaktadır.

Tezin son bölümünde ise araştırmanın amaç ve önemine, model ve hipotezlerine, yöntemine, örnekleme ve veri toplama prosedürüne, değişkenlere ve kullanılan ölçeklerine, bulgularına ve sonucuna yer verilmektedir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Son yıllarda örgütsel davranış alanında birçok araştırmacı tarafından dikkate alınarak literatürde, çalışanların düşünce, duygu ve davranışlarının oluşumunda ve ifade edilmesinde önemli rol oynayan örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin önemli bir yönü olarak kavramsallaştırılmıştır (Cole ve Bruch,2006: 585\_ 588). Örgütsel bağlılık, diğer örgütsel davranış kavramları gibi, farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılığın en yaygın tanımı, örgüte bir tür duygusal bağlılık olarak tanımlanır. Bu yönetime göre son derece bağlı bir kişi, kimliğini örgütten alır, örgüte katılır ve örgüte üye olur (Saaroki,1996: 65). Başka bir tanımda, örgütsel bağlılık, çalışanların kuruma bağlılığı ve çalışma istekleri olarak organizasyonun hedefleri ve değerleri ile koordinasyon ve uyumluluk olarak ifade edilmektedir (Huzuri vd., 2012: 5). Bu tanımların ortak paydası, bağlılığın bir kişinin kuruluşla ilişkisini belirleyen psikolojik bir durum olmasıdır ve böylece kişi organizasyonda kalmaya veya ayrılmaya karar verir (Zehdi, 2013: 14).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç yönden incelemişlerdir (Meyer ve Allen, 1991:67). Duygusal bağlılık, çalışanların organizasyonla özdeşleşmeye ve organizasyonun faaliyetlerine olumlu bir duygu ile katılmaya olan duygusal bağımlılığını içerir (Gül, 2002: 45) Normatif Bağlılık kişinin ahlaki olarak doğru olduğuna inandığı şekilde davranmaya yönelik içselleştirilmiş normatif baskılar bütünüdür. Bu boyutta birey çalışmaya devam etmeyi kendi görevi olarak görmektedir (Gül, 2002: 45). Son olarak devam bağlılığında ise, birey, organizasyondan ayrılmanın yüksek maliyetleri nedeniyle organizasyona bağlı kalır (Cichy ve Kim, 2009: 55).

Javadin'e göre bir kuruluşun, üyelerinin örgütsel bağlılık düzeyini artırması için birçok neden vardır. Örgütsel bağlılığın kimlik duygusu ve bireyin örgüte olan bağlılığı ve sadakati olduğunu belirterek bununla birlikte, örgüte bağlı çalışanlara sahip olmanın birçok çağdaş kuruluşun birinci önceliği olduğunu belirtmektedir (Javadin, 2007: 91).

### 1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, birçok kez farklı bakış açılarından farklı şekillerde tanımlanmış bir kavramdır. Kavramsal olarak farklı olmakla birlikte vicdan, iş ahlakı, arzu, istek ve sorumluluk kavramsal farklılıkları olsa da bağlılıkla eşdeğerdirler. Bağlılığın tanımı, bir

bireyin kuruluşa yatırdığı değerin bir göstergesi olduğunu ve kişinin örgütten ayrılması durumunda değerinin azalabileceğini belirtmektedir (Talbiyan, 2001: 23). Bağlılık Merkezi'nin ilk araştırmacılarından biri olan Richers, örgütsel bağlılığın genel kavramlarının bir davranış kümesi olarak düşünöldüğünde daha iyi anlaşılabilceğini söylemektedir. Richers'a göre çalışanlar, organizasyon içindeki farklı grupların hedefleri ve değerleri ile farklı davranışlar yaşayabilirler, bu nedenle, örgüt içinde, sadece örgütsel bağlılığı anlamak değil, aynı zamanda belirli davranışsal merkezlere de dikkat etmek önemlidir (Saruki, 2000: 65).

Örgütsel bağlılık üzerine araştırma geçmişi 1960'lara ve Becker'in tanımına dayanmaktadır. Bu yıl boyunca ve sonrasında örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli tanımlamalar sunulmuştur. Son yıllarda örgütsel davranış ve psikoloji, özellikle sosyal psikoloji alanlarında birçok araştırmacının ilgisini çeken örgütsel bağlılık, bir örgütün üyelerinin içinde çalıştıkları örgüte bağımlılıklarına ilişkin psikolojik perspektifi olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül,2005: 6). Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak Porter ve meslektaşları tarafından örgütün değerlerine olan inanç, bunlara ulaşmak için gösterdiği çaba ve örgütte üyeliği sürdürme arzusu olarak üç bileşen şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Porter ve arkadaşları, örgütsel bağlılığın en az üç bileşenle tanımlanabileceğini belirtmektedir (Porter ve Arkadaşları, 1974: 224\_247).

- Örgütün hedeflerine olan güçlü inanç ve onları kabul etmek
- Örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışmaya daha çok istekli olmak
- Çalışanın örgüt üyeliğinin sürekliliğini sağlamak.

Yönetim bilim uzmanları örgütsel bağlığın tanımı ile alakalı çeşitli tanımlarda bulunmuşlardır.

Denise ve Susan (2010) göre Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle ilişkisini belirleyen çok boyutlu zihinsel bir durumdur (Denise ve Susan, 2010: 109). Diğer bir çalışmada Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın bireyin örgütte sorumlu ve aktif bir şekilde çalışmaya devam etme isteğini gösterdiğine inanmaktadır. Onlara göre hiç bağlılığı olmayan veya bağlılığı daha düşük olan kişiler işten kaçma, işe geç kalma, işten ayrılma eğilimindedir ve örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada gerekli olan temel bir faktördür ve çalışanların sorun yaratmaktan ziyade sorunları çözen kişiler olmasına neden olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67).

## 1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Kimi çalışmalarda örgütsel bağlılığın önemi kişisel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç açıdan incelenmiştir. Örgütsel açıdan bağlılık, personel devir hızının düşmesi, eğitime harcanan giderlerin azalması, işten doyum almanın artması ve örgütsel amaçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Kişisel açıdan bağlılık, çalışanın örgüte ait olma duygusunu geliştirme, kariyer gelişimini sağlama ve içsel ödüllerin sağlanması noktasında önemli bir değere sahiptir. Toplumsal açıdan ise örgütsel bağlılık, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin artması ve elde edilmek istenen verimlilik düzeyinin yükseltilmesi bağlamında oldukça önem taşımaktadır. Yine örgüte olan bağlılık, çalışanların performans düzeylerinin maksimum düzeye çıkartılması açısından önemlidir (Bayram, 2005: 125-126).

Balay (2000: 1) göre ise örgütsel bağlılığın önemini ortaya çıkaran nedenler aşağıdaki konularla ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır.

- Personel devir hızı, işi bırakma ve iş arama faaliyetleri,
- İş doyumunu, moral ve motivasyon, performans,
- Sorumluluk, katılım ve görev anlayışı gibi personelin işi ve rolüne yönelik özellikler,
- Personelin kişisel özellikleridir.

## 1.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılığın uzmanlar tarafından sunulan ve araştırma sırasında geliştirilen farklı boyutları bulunmaktadır. İlk çalışmalarda örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal olarak iki boyutu vardı, ardından devam ve duygusal olarak adlandırılan iki boyut daha eklenmiştir. Bu bağlılık görüşüne çok boyutlu / taraflı bağlılık denilmektedir (Mowlayi, 2006: 107 ).

Diğer bir çalışmada, örgütsel bağlılık hakkında düşünmenin sonuçlarının iki boyutlu görünüm ve üç boyutlu görünüm olarak özetlenebileceği belirtilmektedir. İki boyutlu görünümde Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığı incelemek için araştırma sonuçlarını toplayarak, bir kaç tanım ve yöntemden bahsetmiştir ve bu yöntemleri tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadırlar. Bu

sınıflandırma 1980li yıllarda yapılmış olmasına rağmen, örgütsel bağlılıkla alakalı birçok çalışmaları içermektedir (Mowday vd, 1982: 24).

### **1.3.1. Üç Boyutlu Model**

Örgütsel bağlılıkla alakalı ikinci bakış açısı, Meyer ve Allen tarafından önerilen üç boyutlu görünüm ya da modeldir. Örgütsel bağlılığın tanımına ilişkin araştırma sonuçlarına göre, bu model örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç bölüme ayrılabilirliğini önermektedir (Allen ve Meyer, 1990:1\_18). Bağlılığın tutumsal ve davranışsal boyutlarını ayırarak, örgütsel bağlılığın her bir boyutu için farklı tanımlar sağlamışlardır. Duygusal ve normatif bağlılığı tutumsal boyutuyla ve devam bağlılığını davranışsal boyutuyla bağdaştırmışlardır. Allen ve Meyer (1990) göre duygusal bağlılık örgüte olan duygusal bağımlılıktır ve örgütle ortak olarak hareket etmektir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütün değerleri ve hedefleri ile duygusal bağını ve özdeşleşmesini ifade eder. Duygusal bağlılık, çalışanların kuruluşlarıyla etkin bir şekilde özdeşleşmeleri ve kuruluşun hedeflerine ve sorunlarına katkıda bulunmaları gerçeğini ifade eder.

Allen ve Meyer'e göre birey, örgütün hedeflerini kendi hedefleri olarak kabul ettiğinde ve kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya ikna olduğunda, kendini örgüte duygusal olarak bağımlı hissedecektir. Ayrıca, bir bireyin kuruluş aracılığıyla tanımlanmasının, bireylerin bireysel değerleri örgütsel değerlerle tutarlı olduğunda gerçekleşeceğini açıklamaktadır. Normatif bağlılık ise örgütte çalışmaya devam etmek ve örgüte olan sorumluluk duygusuna denir. Devam bağlılığı ise bireyin örgütten ayrılırken maruz kaldığı maliyetleri anlamasıdır (Boylu vd., 2007: 58).

Ayrıca bireyin örgütle olan ilişkisinin niteliği, bağlılığın üç bileşeninin her birinde farklıdır. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar istedikleri ve arzu ettikleri için ve devam bağlılığı güçlü olan kişiler ise ihtiyaçları nedeniyle örgütte kalırlar ve güçlü normatif bağlılığa sahip olan bireyler ise kalmaları gerektiğini düşündükleri için örgütte kalırlar. Aslında örgütte kalmak için bir sorumluluk duygusu hissetmektedirler (Mowlayi, 2006: 106 ).

Beker'a göre, çalışanların, örgütte kalma olasılığı, örgüte yaptıkları yatırımların hacmi ve büyüklüğü ile pozitif bir ilişkisi içerisinde ve bu tür yatırımlar alternatif iş fırsatlarının eksikliğini ve örgütten ayrılmanın beklenen maliyetlerini artırır. Bu nedenle

kendileri için daha az iş alternatifi olduğunu bilen çalışanların mevcut örgüte olan devam bağlılıkları daha güçlü olacaktır (Becker, 1960: 35). Sonuç olarak, önemli olan, örgütsel bağlılığın gerekli bileşeninin, bireyin örgüte katılmadan önceki deneyimlerinden (kültürel aile sosyalleşmesi) ve bireyin örgüte katıldıktan sonraki deneyimlerinden (örgütsel sosyalleşme) etkilenmesidir. Bir çalışanın kültürel ailesinin sosyalleşmesi konusunda, eğer ona önemli kişiler (ebeveynler gibi) uzun süredir bir organizasyonda bulunuyorsa veya bir organizasyona sadakat konusunda ısrar etmişlerse, organizasyona güçlü bir bağlılığı olduğu anlamına gelmektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecine göre kuruma sadık kalmaları için çeşitli organizasyonel yöntemlerle yönlendirilen çalışanların, organizasyona muhtemelen daha güçlü bir bağlılıkları vardır ( Mowlayi, 2006: 108 ).

## **1.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

### **1.4.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı**

Allen ve Meyer, çok boyutlu yaklaşımın öncüleridir. Onların üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığını içermektedir. Onlara göre bu üç boyut çalışanda farklı seviyelerde ortaya çıkar ve her çalışan bu üç boyutu bir arada hissedebilir (Allen ve Meyer, 1990: 2-5). Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık kavramı, iş görenin örgütle alakalı hisleriyle veya inançlarıyla ilgili psikolojik bir durum olarak ifade edilmiştir (Allen ve Meyer,1991: 61-89).

**Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılık, kişinin karakterinin yeteneği ve kişiliği olarak kavramlaştırılabileceği iddia edilen olumlu bir tutum, davranış ve sonuçtan oluşan faktörlerdir ( Bobbie, 2007: 12). Meyer vd., (1990) tarafından kişinin kendi ve diğerlerinin duygusal durumlarının tanınması, kullanılması, anlaşılması ve yönetilmesiyle ilgili entelektüel süreçler ve bu duyguları motive etmek, planlamak ve başarmak için kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Tıpkı insan kaynakları gelişimi ve sosyal sermayenin çeşitli tanımları ve uygulamaları olduğu gibi, bilginler de bireysel ve örgütsel performansı etkileyen duyguları anlamada çeşitli yaklaşımlar kullanırlar. Bir zamanlar psikolojinin insani duyguları yıkıcı, dağınık ve kötü uyumun bir özelliği olarak gördüğü yerlerde, yeni teoriler duyguların insan faaliyetlerini organize etmede, motive etmede ve yönlendirmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 44).

Duygusal bağıllık, organizasyonla ilgili veya organizasyona dahil olan pozitif bir kimlik duygusu olarak tanımlanmaktadır (Çetin, 2004: 95). Meyer ve Allen (1991), kişisel, yapısal, mesleki ve deneysel özellikler gibi özelliklerin, duygusal bağıllığın ön koşulları olduğunu belirtmiştir. Güçlü bir duygusal bağıllığa sahip olan çalışanlar, koşullarını istedikleri için organizasyonda kalacaktır. Duygusal bileşen, çalışanın kuruma olan duygusal bağımlı, kimliğini ve dahil olmasını ifade eder. Örgütsel bağıllık alanında yapılan araştırmaların çoğu duygusal bağıllığa odaklanmıştır. Duygusal bağıllık öncelikle olumlu iş deneyimlerinden ve algılanan örgütsel desteğinden etkilenebilir, bireyin bir kuruluşla olan ilişkisinin göreceli gücünün bir ölçüsü olabilir. Bir kuruluşun amaç ve değerlerine dair güçlü bir inanç ve kabul ile karakterizedir; organizasyon adına önemli çaba gösterme isteği ve organizasyon üyeliğini sürdürme isteği çok büyüktür (Zangarov, 2001: 15).

**Devamlılık Bağıllığı:** Devamlılık bağıllığı kurumdan ayrılma ile ilgili maliyetlerin bilincinde olma anlamına gelir. Devamlılık bağıllığına sahip çalışanlar organizasyona ihtiyaç duyacakları için organizasyonda kalacaktır. Bu boyut çalışanın kuruluştan ayrılmasıyla ilişkilendirdiği maliyetlere dayanan bağıllık anlamına gelmekte ve öncelikli olarak dış meseleler veya emeklilik maaşları ve emeklilik planları gibi “yan bahisler” algılarından etkilenebilir. “Yan bahis” teorisine dayanan hesaplama bağıllığına benzer (Lamsa, 2000: 36).

Bağlı çalışanların kurumda kalması daha muhtemeldir, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışın, örgüt adına yüksek çaba sarf edin ve örgütün temel hedeflerini ve değerlerini kabul ettiğini gösterin mottosu ile motive edilirler (Doğan ve Kılıç, 2007: 46).

**Normatif Bağıllık (Minnet Bağıllığı):** Normatif bağıllık, kişinin kuruma ve yönetimine bağıllığını vurgulayan, kuruma yönelik görevler temelinde bağıllık olarak tanımlanmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005: 56). Güçlü normatif bağıllığa sahip olanlar, iş yapmak için etik sorumluluk duydukları için organizasyonda kalacaktır. Normatif bağıllık, çalışanın kurumda kalma zorunluluğu hissini ifade eder. Normatif katılım daha az araştırmaya dikkat çekmiştir. Normatif bağıllık, sosyal baskıya ve bir kuruluşun yükümlülüğüne dayanabilir (Allen ve Meyer, 1997: 60). Bir örgüte karşı yükümlülük hissi, bir bireyin kuruma girmeden önce ve sonra meydana gelen ailesel ve kültürel sosyalleşmesinden etkilenebilir (Wasti, 2002: 526).

Normatif bağıllık, bir çalışanın bir kuruma ne zaman bağlı olduğuna inandığını ve sosyal normlardan ne kadar etkilenebileceğini açıklar. Normatif bağıllık istihdama devam etme zorunluluğu hissini yansıtır çalışanlar olması gerektiği için bir örgütte kalırlar (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Normatif bağıllıklar aşağıdakilerle tanımlanır:

- Organizasyon üyeleri örgüte yüksek sadakat duyar ve örgüte üye olmaktan gurur duyar;
- Örgütün gelecekteki gelişimi ve vizyonu hakkında endişe duyarlar ve üyeler kapasitelerini tamamen kullanır;
- Örgütün çalışanların kişisel görev başarısı ve kariyer gelişimi için büyük anlamı vardır; üyelerin bireysel değerleri örgüt değerlerine çok yakındır;
- Örgütün ideal bir çalışma ortamıdır; çalışanlar örgütte çalışmaktan memnun hisseder.

Üyelerin örgüt hakkında derin bir hisleri vardır; çalışanlar ekstra çaba göstermeye isteklidir ve çalışmalarına ellerinden gelenin en iyisini yapmaktan sorumludur (Kaya, 2007: 44).

## **1.4.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMINA YÖNELİK DİĞER YAKLAŞIMLAR**

Örgütsel bağıllığa ilişkin baskın kabul görmüş Allen ve Meyer Yaklaşımının yanı sıra kavramı açıklamaya çalışan farklı yaklaşımlarda mevcuttur. Aşağıda bu yaklaşımlara değinilmektedir.

**Tutumsal Bağıllık Yaklaşımları:** Araştırmacılara göre tutumsal bağıllık kavramı bireyin örgüt kültürünü benimsediği, kendi değer ve amaçları ile örgütünkileri içselleştirdiği durumlarda ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Burada birey örgüt ile bütünleşmiştir ve her türlü duygusal tepkisi, tutumu, davranışlarını şekillendirir (Doğan ve Demiral, 2009: 60).

Bu bakış açısı davranışsal bağıllığın en önemli öngörücü göstergelerinden biridir. Tutumsal bağıllık örgütün değerlerine ve hedeflerine bağıllık gösterme ve onlara uyum sağlamaktır. Tutumsal bağıllık çalışanların örgütten yana olduğunu, katılma isteğinin yüksek olduğunu ve hizmetten ayrılmaya çok daha düşük istekli olduğunu gösterir. Bu nedenle davranışsal bağıllık hizmetten ayrılmanın en öngörülebilir göstergesi olduğu gibi

tutumsal bağıllık da iş tatminini öngörmektedir. İş tatmini ile tutumsal bağıllığın arasındaki fark, iş tatmini çoğunlukla kısa vadeli ve çalışma ortamının olumlu ve faydalı yönlerine mantıklı bir yanıt sağlar. Hâlbuki tutumsal bağıllık ise daha uzun vadeli bir yöne sahiptir ve örgütün hedeflerine ve değerlerine daha fazla önem vermektedir. Dolayısıyla genel olarak tutumsal bağıllık ve davranışsal bağıllık bir kişinin davranışını tahmin edebilmektedir. Hem davranışsal hem de tutumsal perspektifler bireylerin örgütsel bağıllığının dört genel özelliğine işaret etmektedir ( Dostar, 2006: 83-84 ).

- 1: Örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmek
- 2: Hedefler ve değerler açısından örgütsel işlere bağımlılık
- 3: Amaç ve değerlerine hizmet edebilmek için örgütte uzun süre kalma arzusu
- 4: Bireysel hedeflere ulaşmak amacıyla değil ve bu çabanın faydasını beklemeden örgütün hedefleri, diğerleri için çalışmaktan memnuniyet duymak

**Etzioni'nin Yaklaşımı:** Etzioni, örgütleri astlarından talep ettikleri (buna dışlama da denir) güç türüne ve itaatlerine göre sınıflandırmaktadır. Etzioni'ye göre örgütlerde üç tür güç vardır: kuvvet kullanımı ve tehditler olan zorlama gücü, maddi ve finansal kaynaklara dayanan veya bağıllı olan ödüllendirici güç ve son olarak haysiyet, onur ve prestij üzerine kurulu ya da dayanan sembolik güçtür. Etzioni, üyeleri yöneten örgütün güç ve otoritesinin, çalışanların örgüte katılımının veya bağıllığının doğasından kaynaklandığını söylemektedir. Etzioni'nin sınıflandırması bir zincir modeline dayanmaktadır. Ahlaki bağıllık olumlu noktada, yabancılaşma bağıllığı olumsuz noktada ve hesapçı bağıllık orta veya tarafsız noktadadır (Samadov, 2006: 81).

**Ahlaki Bağıllık:** Ahlaki ya da vicdani bağıllık, amaç, değer ve normların içselleştirilmesine ve örgütsel otorite ile özdeşleşmeye dayalı örgüte karşı güçlü ve olumlu bir tutumu ifade eder, bu nedenle çalışanlar, örgütün yararlı sosyal hedefler izlediğini düşündükleri için örgütsel faaliyetlere kararlı olurlar (Penley ve Gould, 1988: 46).

**Hesapçı Bağıllık:** Bağıllığın bu boyutu, çalışanlar ile kuruluş arasındaki zayıf bir duygusal ilişkiyi temsil eder, üyeler ve örgüt arasında kurulan değişim ilişkisine dayanır (Mowday, 1982: 21). Çalışan bağıllığının bu tanımına göre, örgütte oynadıkları roller ile hizmetleri karşılığında aldıkları ödüller arasındaki faydalı değişim ilişkisi nedeniyle örgüte bağıllık gösterirler. Bu teoriye göre, çalışanlar rolleri ve motivasyonları arasındaki



dengeyi veya organizasyonun sunduğu ödülleri dikkate alırlar (Newton ve Shore, 1992: 277).

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Etzioni, bu bağlılık biçimini, kişinin davranışının ciddi şekilde sınırlı olduğu durumlarda kendini gösteren, örgüte karşı olumsuz bir tutum olarak tanımlar, ona göre kişi gerekli koşullar sağlandığı takdirde örgütten ayrılır. Örneğin, hapisanede kişisel tercihin değil, kolektif eylemin sonucu olan bir yükümlülüğü kabul eden diğer mahkumları işaret eder (Penley ve Gould, 1988: 46-48).

**Kanter'in Yaklaşımı:** Kanter, örgütsel bağlılığı, sosyal aktörlerin güçlerini ve bağlılıklarını sosyal sistemlere verme arzusu olarak görür, Kanter yaklaşımında bağlılığı, devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç boyutta ele almıştır (Kanter, 1968: 499).

Devama yönelik bağlılıkta bireyler örgütün varlığını sürdürebilmeleri için oradadırlar. Organizasyonun bir üyesinin örgütte hizmet vermeye devam etme taahhüdünü ifade eder. Devam bağlılığı, kuruluş üyelerinin örgüte taahhütlerini ve yatırımlarını sağlama ihtiyacının sonucudur ve organizasyondan ayrılmanın talihsiz ve kendileri için maliyetli olacağına inanırlar (Seymen vd., 2008: 170).

Kenetlenme bağlılığında ise grup kavramı ortaya çıkar ve gruptaki ilişkilerin ve birliğin iyi olması bu bağlılığın temelini oluşturur. Kanter, bağlılığın bu boyutunu ortaya koyarken, onu örgütteki sosyal ilişkilere bağlılık ve aidiyet olarak tanımlamıştır ve bu tür bir bağlılığı elde etmenin önceki sosyal bağlardan kamusal olarak geri çekilme veya grup dayanışmasını teşvik eden seminerlere katılım gibi tekniklerle gerçekleştirilebileceğini söylemektedir (Kanter, 1968: 507-508). Örgütler tipik olarak üyelerinin örgüte olan psikolojik bağlılıklarını geliştirmek için çok büyük çaba serf ederler ve çalışanları işe başladıkları ilk gün haklı çıkararak, yeni üyelere genel hatırlatmalar yaparak, üniforma ve özel nişanlar kullanarak sosyal dayanışmalarını arttırmaktadırlar (Kanter, 1968: 507-510).

Kontrol bağlılığı bireylerin kurallara uymasıdır. Üyelerin, davranışı doğru ve istenen yönlerde şekillendiren örgütsel normlara bağımlılığıdır. Kontrol bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün norm ve değerlerinin uygun davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanırlar, günlük davranışları ve eylemleri bu tür normlardan etkilenir (Seymen,

2008: 171). Kanter bu üç boyutunda birbiri ile ilişkili olduğunu söylemekte ve hepsinin aynı anda uygulanması gerektiğini savunmaktadır (Varoğlu, 1993: 6).

**O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı:** O'Reilly ve Chatman 1986 yılında, bağlılığın organizasyona karşı bir tutum sağladığı ve tutumların oluşturulabileceği mekanizmalara sahip olduğu varsayımına dayanarak üç boyutlu modellerini geliştirmişlerdir (Herscovitch, 2001: 305). Bu iki araştırmacı birey ve örgüt arasındaki bağlantının üç şekilde olabileceğini söylemektedirler. O'Reilly ve Chatman yaklaşımında birey ve organizasyon arasındaki bağın, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyuta ayırmaktadır (O'Reilly ve Chatman,1986: 492).

Uyum boyutunda bireyler belirli kazançlar elde etmek için tutumda bulunurlar ve boyut belirli ödüller kazanmak için onlarla uygun tutum ve davranışlar benimsendiğinde ortaya çıkmaktadır (Aronson, 1999: 35). Özdeşleşme bireyin kurduğu ilişkiler sonucu hissettiği doyum ve örgütüyle duyduğu gururu ifade eder. Yani birey tatmin edici bir ilişki kurmak veya sürdürmek için etkiyi kabul ettiğinde gerçekleşir (Aronson, 1999: 38). Son olarak, içselleştirme ise bireyin sergilediği tutum ve davranışların organizasyon değerleri ile uyuşmasıdır. Yani içselleştirme, kuruluşun değerleri veya hedefleriyle tutarlı olan değerlerden veya hedeflerden kaynaklanan davranışı yansıtır. Bu aşamada birey, kurumun değerlerinden içsel olarak tatmin olur ve bu değerler onun kişisel değerleriyle uyumludur. Yani bu bağlılık aşamasına ulaşan kişilere çok güvenilebilmektedir (O'Reilly ve Chatman,1986: 493).

**Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları:** Diğer boyutlardan daha fazla ilgi çeken bağlılığın ilk boyutu olarak adlandırılan davranışsal bağlılık yaklaşımında çalışanlar aslında doğrudan örgüte değil, kendi gösterdikleri faaliyete bağlıdırlar. Bunlara örnek işteki devamlılık tutumu, örgütte bulunmaya istekli olma ve örgütü bırakmama gibi davranışlar sayılabilir (Çöl, 2004: 2).

Tutumusal bağlılık ve davranışsal bağlılık arasında varlıklarını devam ettirme gibi ortak noktalar vardır, ancak farklılaştığı en önemli nokta şudur; “tutumusal bağlılık yaklaşımlarının bireysel hedef ve değerlerle, örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanırken; davranışsal bağlılık yaklaşımlarının çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirme için nasıl çaba sarf etmesi ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili

sürece dayalı olmasıdır bu bağlılık yaklaşımında Becker ve Salancik önemli araştırmalar yapmıştır (Varoğlu, 1993: 18).

Bu boyutta, hizmetten ayrılma nedenlerine ve devamsızlığı artırmaya daha fazla dikkat edilmekte ve genel olarak tanımı çalışanların örgütte kalma niyetidir (Mowlayi, 2006: 109). Davranışsal boyutun diğer boyutlara göre değerlendirmenin özellikle hizmette kalma veya hizmetten ayrılma niyeti ve işten çıkarılma ile ilgili faydaları, ilk olarak hizmetten dürüst ve doğru bir şekilde ayrılma nedenlerini belirlemek, ikinci olarak hizmetten ayrılma nedenini belirlemek için olağan sebepleri kullanarak sebebin gönüllü olduğunu belirlememektir ayrılmaya karar vermede sayısız başka faktörler de olabilir. Yukarıdaki bahsettiklerimize dayanarak davranışsal boyutun çalışanların işini ve örgütsel bağlılığını azaltmada önleyici bir role sahip olduğu sonucuna varmaktayız. Davranışsal bakış açısı, yöneticilere bağlılığı azaltan veya ortadan kaldıran faktörleri doğru ve düzgün bir şekilde tahmin etmelerini ve önlemelerini sağlar. Davranışsal bir bakış açısından, davranışsal bağlılık şaşırtıcı seviyeleri nedeniyle tanınır. Dolayısıyla davranışsal bakış açısı bağlılığın genel ifadesine odaklanır. Bireylerin iş deneyimi ve mükemmel performansı üst düzey davranışsal bağlılığın örnekleridir ( Dostar, 2006: 82 ).

**Becker'in Yaklaşımı:** Becker davranışsal bağlılık alanında ilk araştırmacılardan biridir. Becker'in geliştirdiği bu yaklaşım çalışanın elde ettiği kazancın örgüte kattıkları ile alakadar olması olgusuna dayanır. Çalışanın örgüte kattıklarından kastedilen zamanı, becerisi, bilgi birikimi, gücüdür. Bunları örgüte girerken yan bahis olarak yatırdığını düşündüğünden bu yaklaşıma Becker'in yan bahis yaklaşımı adı da verilmektedir (Gökmen, 1996: 1-2).

Becker yan bahise uzun süre aynı işte kalamayan bireylerin güvensiz olarak nitelendirildiği toplumsal beklentilerin, emeklilik hakları gibi bürokratik düzenlemelerin, sosyal etkileşimlerin ve sosyal rollerin kaynak olabileceğini savunmaktadır (Becker, 1960: 32-40).

**Salancik Yaklaşım:** Salancik bağlılığı, bir kişinin eylemlerine bağlı olduğu ve bu eylemler aracılığıyla örgütteki faaliyetlerini ve bağlılığını sürdürmeyi taahhüt ettiği içsel bir durum olarak görmektedir.( Dostar, 2006: 84 ).

Bu yaklaşıma göre de bireylerin davranışlarına bağlanması ve bu davranışları devam ettirmeye meyilli olma sonucu bağlılık oluşur. Salancik'e göre bir kişinin

tutumları ile davranışları arasında bir uyum varsa bağlılık da olacaktır. Tersini olarak tutumları ile davranışları arasında bir uyum söz konusu değilse bağlılık da söz konusu olmayacaktır (Arkonanç, 2001: 157).

**Çoklu Bağlılık Yaklaşımı:** Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgüte duyulan bağlılık herkes tarafından farklılık gösterebilir. Bir kişi örgüte bağlılığının sebebini ekonomik sebeplere dayandırırken bir diğeri ise kendisine hissettirilen örgütün bir parçası olma içgüdüleri olarak tanımlayabilir. Bu durumda farklı düzeylerde bağlılıklar ortaya çıkacağından bu tür bağlılığın belirlenmesinde farklı gruplar araştırılmalıdır. Sonuç olarak çoklu bağlılık yaklaşımına göre bağlılık, örgütü oluşturan farklı iç-dış grup ve unsurlara ait bağlılıkların toplamıdır (Balay, 2000: 24-26).

Bu tez çalışmasında Allen ve Meyer Yaklaşımı temel alınarak ilerlenmiştir. Zira söz konusu yaklaşım Örgütsel bağlılık ile ilgili en çok kabul gören yaklaşım konumundadır. Örgütsel bağlılık alanında çalışma yapan bir çok araştırmacı ( Leong vd, 1996; Seyman, 2008; Wasti ve Can, 2008; Gürbüz, 2006; Uyguç ve Çımrın 2004; Gül, 2002) da Allen ve Meyer yaklaşımını özellikle de duygusal boyutunu temel alarak araştırmalarını sonuçlandırmaya odaklanmışlardır. Duygusal bağlılığı ağır basan çalışanların çalıştıkları örgüte karşı daha sadık kaldıklarını ve buna ek olarak motive bir şekilde özellikle de performans düzeylerinin üst seviyelere ulaştığına vurgu yapılmıştır. Diğer yandan bu tezde konunun ele alındığı kültürel perspektif Allen ve Meyer yaklaşımında yer alan bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık ile oldukça tutarlıdır. Dolayısıyla bu çalışmada da Allen ve Meyer yaklaşımını incelenerek kullanılmıştır.

## **1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin incelenmesinde birçok çalışma yapılmış ve çeşitli faktörler tespit edilmiştir. Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olarak dört grupta sınıflandırmıştır. Daha sonraki yıllarda ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve dışsal (örgüt dışı) faktörler olarak üç grupta sınıflandırılmıştır. Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel, örgütsel, kültürel ve dışsal (örgüt dışı) faktörler olarak açıklanmıştır.

### **1.5.1. Kişisel Faktörler**

Bu faktörler içerisinde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, yetenek, rol belirsizliği gibi birtakım faktörler yer almaktadır. Başlıca kişisel faktörler, çalışanın ilk iş gününde örgüte getirdiği aidiyet ve bağlantı derecesidir. İlk günlerde örgüte daha fazla bağlılık gösteren kişilerin örgütte kalma ve çalışma olasılığı daha çok yüksektir. Bireyin kişiliği davranışıyla belirlenir. Kişilik iş performansını etkilediği için, yöneticilerin örgütlerde çalışan kişilerin değerlerini, tutumlarını, düşünme şekillerini, beklentilerini bilmeleri ve anlamaları gerekmektedir. Tüm bu faktörler kişiliği şekillendirmede, değiştirmede ve davranışı etkilemede önemlidir. Diğer bir deyişle, bireysel farklılıklar birçok davranışsal farklılığın temel nedenidir (Luthans vd., 1987: 219). Bu konu yazın taraması bölümünde daha detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

### **1.5.2. Örgütsel Faktörler**

Meyer ve Allen'e (1991: 64) göre, çalışanların yapmış oldukları işin kapsamı, işin önem derecesi, işe yönelik örgütsel özellikleri kapsar. Çalışanın örgütle olan ilişkisi sonucunda da bilgi ve deneyime bağlı olarak örgüte olan güven duygusu gelişim göstermektedir. Örgütsel güven de örgüte olan bağlılığı arttıracaktır. Buna göre, işin içeriği ve yapısı, işin çalışan tarafından anlamı ve toplumca nasıl karşılandığı örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Gündoğan, 2009:31).

Samadov'a (2006: 103) göre, işyerlerinde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzının örgütsel bağlılık düzeylerini arttırdığını ifade etmiştir. Yani, üst yönetimin katılımcı ve paylaşımcı bir yönetim tarzı sergilemesi, çalışanlarda memnuniyet duygusunu geliştirecek, bunun sonucunda da örgüte olan bağlılıkları artacaktır. Örgütsel faktörler, bağımsızlığı, geri bildirim, özerkliği, iş zorluğu, iş önemini ve katılımı artırır ve ayrıca bu örgütsel bağlılığın artmasına, bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumlu olmasına ve çalışanların menfaatlerine yol açmaktadır (Rudposhti ve Mahmoudzadeh, 2008: 80).

İnce ve Gül'e göre (2005: 71) örgütsel faktörler şu şekilde sıralanmıştır:

- İşin niteliği ve önemi,
- Yönetim tarzı,
- Karar alma sürecine katılma,

- İş grupları,
- Örgütsel kültür,
- Rol çatışması,
- Astların beceri düzeyi,
- İşe odaklanma,
- Görev kimliği,
- Örgütsel ödüller,
- Rol belirsizliği,
- Ast-üst ilişkileri,
- İlerleme ve kariyer olanakları,
- Ödeme eşitliği ve denetim ilişkileri.

### **1.5.3. Kültürel Faktörler**

Her toplumun kendi şekline uygun şekillenmiş bir kültürel yapısı mevcuttur. Zaman içinde dış etkenlere göre de değişen ve gelişen bu ulusal yapı gelecek kuşaklara aktararak canlılığını korumaktadır. İşte bu yapı toplumu oluşturan ve toplumdaki her bir bireyin davranışı üzerinde belirleyici ve bütünleştirici etkiye sahip bir unsurdur (Bilegt, 2012: 64-65). Bağlılık, ulusal kültürden ve kültürün değerlerinden de etkilenen bir kavramdır. Örgüt çalışanlarının örgütte kalma sürelerini ve örgüte bağlılık duymalarına neden olan faktörlerden biri de kültürel faktörlerdir. Kültürel faktörler örgütte hakim olan kültür, alt kültür ve sosyal sınıf başlıklarından oluşmaktadır.

Ulusal kültürün özelliklerini belirleyen ilk ve en önemli çalışmalardan biri Geert Hofstede (1984) tarafından önerilen teoridir. Hofstede ulusal kültürün bireysel davranış üzerindeki etkisini incelemek için bir paradigma geliştirerek dünya çapında kırk miltetten çalışanların değerlerini ve inançlarını incelemiş ve ulusal kültürü, grup üyelerini veya bireyleri diğer grup veya sınıflardan ayıran zihnin kolektif planlaması olarak tanımlamaktadır (Okan, 2008: 21). Bu konu yazın taraması bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

### **1.5.4. Dışsal (Örgüt Dışı) Faktörler**

Bu faktörler, daha çok çalışanın işinden memnun kalmayarak yeni iş bulması, işsizlik oranı, ülkelerin ekonomik yapısı ve çalışılan sektörün mevcut hali gibi faktörleri

içerir. Bunun yanında, profesyonellik, yeni iş bulma olanakları ve piyasanın durumuna bağlı olarak da çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri önemli ölçüde etkilenmektedir. (Gündoğan, 2009:39).

Çalışanların işini kaybetme, maddi ve manevi kayıp, iş bulamama korkuları ve sınırlı sayıda iş bulma durumundan ötürü örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. İnce ve Gül'e göre de ülkedeki işsizlik oranının yüksek oluşu ve istihdam olanaklarının azlığı çalışanların örgüte olan bağlılıklarını yükseltecektir. (Gül ve İnce, 2005: 84).

Örgütsel bağlılığı etkileyen yukarıda belirtilen bu faktörlerden demografik özellikler ve güç mesafesi özelinde kültürel özellikler bu tezin konusunu oluşturmaktadır ve ilerleyen bölümde daha detaylı ele alınmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜLTÜREL BAĞLAM VE GÜÇ MESAFESİ

Kültürü klasik tanımından çıkarıp medeniyet ile eş anlamlı olarak kullanıp (Primitive culture) isimli kitabını 1871'de yayınlayan İngiliz antropolog Edward bannt Tylor, kültürü, İnsanların toplumun bir üyesi olarak edindikleri bilgi, inanç, sanat, etik, hukuk, gelenek ve yetenekleri olarak tanımlamıştır (Can vd., 2006: 413). Taylor'a göre kültür; bilgiyi, inançları, sanatları, endüstrileri, ahlakı, yasaları ve nihayet bir kişinin toplumun bir üyesi olarak topluluğundan öğrendiği tüm alışkanlıkları, davranışları ve kuralları içeren karmaşık bir kümedir (Taylor, 1958: 269). Hofstede'ye göre kültür, bir grubun veya sınıfın üyelerini başka bir grup veya sınıfın üyelerinden ayıran entelektüel bir grup planlamasıdır (Okan, 2008: 21). Pettigrew kültürün, belli bir grup tarafından belli bir zamanda kabul edilen anlamlar veya değerler bütünü olduğunu söylemektedir (Pettigrew, 1979: 575).

#### 2.1. ULUSAL KÜLTÜR MODELLERİ

Ulusal kültür, belirli bir coğrafiya ve siyasal sınır içinde yaşamakta olan insanların ortaya çıkarttığı, önemseddiği ve aralarında paylaştıkları değerler bütünü olarak ifade edilebilir. Bu konuyla ilgili Trompenaars, ulusal kültürü, belirli bir toplum veya ülkeyi karakterize eden belli değerler ve uygulamalar bütünü olarak özetlemiştir (Trompenaars vd., 1993: 14). Kurum veya toplum kültürünün araştırılması ile elde edilen sonuçların uluslararası düzeyde geçerlilik bulması çok güçtür. Araştırma yaparken sadece kültürü değil söz konusu kültürün boyut ve özellikleriyle birlikte incelenmesi ve kültürlerarası farklılıkların kültür boyutları düzeyinde belirlenmesi daha doğru olacaktır (Fink ve Mayrhofer, 2009: 43-44).

Hofstede'in belirlediği 5 boyut ile ilgili bu konu 2001 Sosyal Bilimler Atıf Sıralamasında Hollandalı yazar ve araştırmacılar arasında ilk sırada ve Avrupalı yazar ve araştırmacılar konu atıf sıralamasında ise dokuzuncu sırada yer alarak kültür boyutları literatürde geçerli kabul görmektedir (Bing, 2004: 2003-2004). Dolayısıyla bu çalışma Hofstede modeli üzerinden ilerlemektedir. Zira kültürel bağlam konusunda en çok kabul gören çalışmalar Hofstede'e ait olduğundan ve diğer araştırmacılar da Hofstede modelini baz alarak araştırmalarını sürdürmeye çalıştıkları için bu çalışmada da kültürel bağlam



konusunda Hofstede modelini temel alarak ilerlemeyi seçmiş bulunmaktayız. Fakat bunun yanında ulusal kültür modellerine ilişkin yaygın kullanılan Global ve Schwartz olmak üzere 2 model daha mevcuttur. Bu belli başlı Ulusal kültür modelleri boyutları ile birlikte Global, Hofstede ve Schwartz modeli olmak üzere aşağıda açıklanmıştır.

### 2.1.1. Hofstede

Hofstede, önde gelen araştırmacılardan biri olarak bir anket araştırma planı ve kırk ülkedeki IBM çalışanlarının istatistiksel analizini kullanarak, farklı milletlerin kültürlerini karşılaştırmak amacıyla dört sosyal değer belirlemekte ve ulusal düzeyde ülkeler arasındaki sosyal sorunların çözümünün dört boyutta farklılık gösterdiğini söylemektedir (Hofstede, 1994: 5). Bunlar;

- Birey ve grup arasındaki ilişki (bireycilik ve kolektivizm)
- Sosyal eşitsizlik (güç mesafesi)
- Belirsizlikle başa çıkma yöntemleri (belirsizlikten kaçınma)
- Erillik (erillik ve dişilik)tir.

**Bireycilik ve kolektivizm:** Bireycilik, bir toplumdaki bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri gösteren bir ölçüdür. Bireyci toplumlarda, kişiler arasındaki ilişkiler çok zayıftır ve insanlar ailelerinin dışındaki bireylerle nadiren yakın ilişkilere sahiptir. Bu toplumlarda insanlar sadece kendilerine ve birinci derece akrabalarına bakmakla yükümlüdürler. Yani herkesin kendi çıkarlarını ve en fazla ailesine yakınlarının çıkarlarını düşünmesi beklenmektedir. İnsanların hayatlarının en başından itibaren kendilerini aile üyelerinden oluşan bağlantılı ve birleşik bir grup olarak gördükleri ve onları desteklemeyi daimi görevleri olarak düşündükleri toplumlarda ise kolektivizm vardır ve kolektivizmin yüksek derecede olduğu toplumlarda, örgüt üyeleri arasında güçlü duygusal bağlar vardır ve örgütler üyelerine karşı çok fazla sorumluluk alırlar (Hofstede, 1984: 390).

**Erillik-Dişilik:** Erillik, bireylerin sosyal rolünün açıkça cinsiyete göre ayrıldığı toplumlarda ve organizasyonları ifade ederek erkekler için cesur, şiddetli roller ve maddi başarıya vurgu yaparken, kadınlar için yaşam kalitesine vurgu yapan duygusal rolleri ifade etmektedir. Dişilik ise toplumsal cinsiyet açısından bireylerin sosyal rollerinin

örtüştüğü, hem erkeklerin hem de kadınların alçakgönüllü ve duygusal olduğu, yaşam kalitesine ilgi gösterdiği toplum ve kuruluşları ifade etmektedir (Hofstede, 1984: 390).

**Belirsizlikten Kaçınma:** Yönetişim kalıplarının ulusal ve kurumsal kültürden güçlü bir şekilde etkilendiği her zaman akılda tutulmalıdır. Ancak bu özellikler kolayca belirlenemez. Dolayısıyla, bu tür kültürel faktörler karar vermeyi şekillendirir. Bu boyut topluluk veya kuruluştaki bireylerin gelecekteki belirsiz durumlar hakkında ne kadar endişeli olduklarının bir ölçüsü olarak belirsizlikleri azaltmak için insanların toplumdaki ilgisi anlamına gelmektedir (Hofstede, 1984: 83).

**Sosyal eşitsizlik (Güç Mesafesi):** Hofstede'ye göre güç mesafesi endeksi, toplumdaki bireyler arasındaki gücün dağılımındaki farklılıkları gösteren ve örgütlerdeki zayıf bireyler açısından gücün dağılımındaki eşitsizliğin boyutunu yansıtan bir ölçüdür. Güç mesafesinin fazla olduğu yerlerde astlar, üstlerine oldukça bağıdırlar (Hofstede, 1984: 81).

### **2.1.2. Schwartz**

Schwartz 1994 yılında çeşitli insani değerlere dayanan, Entelektüel özerklik, duygusal özerklik, hiyerarşi, eşitlikçilik, egemenlik, muhafazakârlık ve uyum olmak üzere yedi değer oryantasyonu önermektedir. Değerler, sosyal olgular ve toplumların önemli özelliklerinden biri olarak eylemlerin oluşturulmasında, denetlenmesinde, öngörülmesinde etkili olan ve kültürel yapının vazgeçilmez bir unsurudur, bu nedenle, beşeri bilimlerin çeşitli alanları buna dikkat etmiş ve birçok teorisyen bu alanda teorilerde bulunmaktadır. ( Bakırcı, 2010: 13). Örneğin psikoloji alanında son yılların en ünlü teorisyenlerinden biri olan Schwartz, 1994 yılında değerler konusundaki kendi teorisini önermiştir. Schwartz'a göre değerler, bireyin veya grubun yaşamında yol gösterici ilkeler olarak hizmet eden zihinsel hedeflerdir (Schwartz, 1994: 21). Schwartz Muhafazakarlık, Entelektüel Özerklik, Duygusal Özerklik, Hiyerarşi, Egemenlik, Eşitlikçi, Uyum olmak üzere 7 değer türünü kültürel düzeyde formüle edip etiketlemiştir.

### **2.1.3. Global Proje**

Global, örgütsel davranış ve küresel liderliğin etkinliğini temsil eden dünya çapında 62 toplumu kapsayan bir araştırma projesinin adıdır. Dünyanın dört bir yanından 160'tan fazla önde gelen sosyal bilimci ve yönetim araştırmacısı, kültürlerarası liderliği

incelemek için bu projeye katılmıştır. Öte yandan, 62 farklı kültürden bankacılık, telekomünikasyon ve gıda hazırlama gibi alanlarda çeşitli sektör ve mesleklerden 17.000 orta düzey yönetici ile görüşülerek Global verileri oluşturulmuştur. Global projesinin amacı, kültürel çeşitliliğin toplumlardaki liderlik ve örgütsel kültürlerin etkinliği üzerindeki spesifik etkisini tanımlamak, anlamak ve tahmin etmek için bir tür ampirik teoriye dayalı geliştirmedir. Global araştırmasında kültür, motivasyonlar, değerler, inançlar, paylaşılan kimlikler ve bir topluluğun üyelerinin ortak deneyimlerinden kaynaklanan şimdiki ve gelecek nesillere aktarılan önemli olayların anlamlarının yorumlanması olarak tanımlanmaktadır (House, 2002: 5). House ve meslektaşları 2002 yılında örgütsel davranış ve küresel liderlik adlı global etkinliğinde sosyal kültür, örgütsel kültür ve liderlik çalışmalarına odaklanmıştır. Global projesinin amacı, 62 ülkede başarılı organizasyon liderlerinin özelliklerini ve bu özelliklerin bu ülkelerin kültürü ile ilişkisini incelemek, aynı zamanda farklı ülkelerdeki kültürel değerlerin ve uygulamaların örgütsel eylemlere ve liderlik özelliklerine olan etkisini tespit etmek amacıyla araştırılması ve tanımlanması olmuştur ( Javidan, 2005: 61). Bu projede kültür, “ne olması gerektiği” ve “ne olduğu” olmak üzere iki şekilde ölçülmektedir. Dolayısıyla, iki tür sorunun sorulduğu 9 boyut belirlenir. Birinci tür, örgütte "bireylerin fiili eylemleri" ve "ne olması gerektiğini" belirleme ile ilgiliyken, ikinci tür, "bireylerin fiili eylemlerini belirleme" ve toplumda "ne olması gerektiğidir (Javidan, 2005: 62). Global çalışmasında ulusal kültürler 9 boyuta göre sınıflandırılmıştır.

**1. Belirsizlikten Kaçınma:** Bir organizasyonun veya topluluğun üyeleri, sosyal normlara ve bürokratik önlemlere dayanarak gelecekteki olayların belirsizliğini azaltmaya çalışır. Belirsizlikten kaçınma, insanların bilinmeyen durumlardan korkma derecesidir ve bir toplumda bilinmeyen ve belirsiz durumlar tehdit olarak görüldüğünde, o toplumda belirsizlikten kaçınma oranı yüksektir. Bu tür kültürlerle sahip insanlar ilişkilerde, organizasyonlarda ve kurumlarda öngörülebilirliği artıran ve belirsiz durumları en aza indiren yapılar ararlar. Belirsizliğin düşük olduğu toplumlarda (bilinen veya bilinmeyen) risklerin tümü kabul edilmiştir. Örneğin, iş değiştirmek ve kuralsız bir işe başlamak düşük belirsizlikten kaçınmayı ifade eder ve bu da girişimcilik alanına girme arzusuna yol açmaktadır (House, 2004: 36).

**2. Güç Mesafesi:** Bir organizasyonun veya topluluğun üyelerinin güç beklemesi veya kabul etmesi, eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasıdır. Bireyler arasındaki farklı güç, otorite, makam ve zenginlik düzeylerinin akut değerini, toplum üyeleri tarafından kabul görme, eşitsizlik, güç, yöneticilerin otoritesine saygı duyma ve toplumun daha az güçlü kişilerin güçlüleri kontrol etmesini izin verme derecesini ifade eder ( Sucubaşı, 2008: 32).

**3. Bireycilik ve kolektivizm:** Bireycilik bir organizasyonun veya topluluğun kolektif eylemi teşvik etme derecesini yansıtır. Gruplar arası kolektivizm bireylerin, gruplar, organizasyonlar ve toplumlar içinde uyumlu ve entegre olmaları için sosyal kurumlar tarafından teşvik edildiği gerçeğini ifade eder. Kolektivist kültürlerde insanlar kendilerini grubun önemli bir parçası olarak görürler kendi çıkarları ve çabalarının başkaları tarafından sömürülmesi konusunda endişe duymazlar ( Codrina, 2008: 516).

**4. Grup içi kolektivizm:** Aile veya kuruluşlarda gurur, bağlılık ve uyum derecesidir. Aslında bireyin örgüte bağlılığı, örgütün genel amaç ve değerlerinin kabulüne, örgüt için çaba gösterme arzusuna ve örgüt üyeliğini sürdürme niyetine yol açar ( House, 2002: 10).

**5. Cinsiyet eşitliği:** Toplumun veya kuruluşun cinsiyet farklılıklarını ve ayrımcılığı en aza indirme derecesidir. Globe modelinde cinsiyet eşitliği boyutu, kuruluşun veya topluluğun cinsiyet rol farklılıklarını veya cinsiyet ayrımcılığını ne ölçüde en aza indirdiğini yansıtır. Başka bir deyişle, örgütlerde ve toplumda daha yüksek pozisyonlara ulaşmak için kadın ve erkek için eşit fırsat vardır. Terfi için bu fırsat eşitliği, örgüte olan güven düzeyinin artırılmasına temel oluşturmakta, bu da kadınların daha fazla katılma ve yetkinliklerinden yararlanma isteğine yol açmaktadır. Ataerkil kültürlerde erkekler iddialı, rekabetçidir ve başarılı olmaya çalışarak hızlı, büyük ve güçlü ne varsa onlara atfedilir ve onlar Kadınların çocuk yetiştirme ve kişisel ilişkiler gibi normal yaşam konularına odaklanmasını beklerler (Khanin vd., 2012: 263-283).

**6. Kararlılık:** Bir organizasyondaki veya topluluktaki bireylerin sosyal ilişkilerinde iddialı, telaşlı ve agresif olma derecesidir. Bu tür kültürlerde, organizasyon stratejisi girişimci bir yönelime sahiptir. Böylece yüksek kararlılığa sahip organizasyonlarda, insanlar hırslı bir şekilde rekabet etmeye teşvik edilmektedir (House, 2002: 6).

**7. Öngörü:** Kuruluştaki veya topluluktaki insanlar ne ölçüde ileriye dönük davranışlara sahiptir? Yani bu boyut örgütteki veya topluluktaki bireylerin davranışları,

planlama, geleceğe yatırım yapma ve gecikmelerden memnun olma gibi fütüristik davranmaya ne ölçüde sahip olmalarıyla alakalıdır. Uzun vadeli oryantasyonla ilişkili değerler tutumlu ve ısrarcıdırlar ve kısa vadeli eğilimin değerleri, geleneğe saygı ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesini içermektedir (Naor vd., 2010: 194-205).

**8. İşlevsellik:** Global çalışmada, bir organizasyonun veya topluluğun, performans ve mükemmelliği iyileştirmeleri için grup üyelerini ne ölçüde ödüllendirdiğini ve teşvik ettiğini ifade eder. Başka bir deyişle, toplumun yenilik, iyileştirme ve ödüllendirme sistemine yönelmesidir (Zheng vd., 2013: 30-48).

**9. Özgecilik:** Bir organizasyondaki veya topluluktaki bireylerin birbirlerine adalet, dostluk, cömertlik ve iyilik yapmaya ne ölçüde teşvik edildiğidir. Global çalışmadaki özgecilik boyutu organizasyonun veya toplumun, bireyleri adalet, özveri, arkadaşça davranış, cömertlik, düşünce ve başkalarına karşı nezaketlerinden dolayı ne ölçüde ödüllendirdiğini ve teşvik ettiğini göstermektedir ( House, 2002: 6). Özgecilik, iş arkadaşlarının görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olmak veya elverişli ve dostane bir organizasyon ortamı yaratmanın temelini oluşturan iş sorunlarının oluşmasını önlemektir ( Castro, 2004: 30).

#### **2.1.4. Hofstede, Schwartz ve Global Proje Karşılaştırması**

Hofstede (1980) ve Schwartz (1994) tarafından önerilen modellerinde her iki modelin boyutlarını belirlemek amaçlanmıştır. Hofstede ampirik bir çerçeve boyutu geliştirirken Schwartz tarafından teorik olarak türetilmiştir. İki modelde de geniş ölçekli çok ülkeli ampirik analiz yapılmıştır. Hofstede çalışması (1980), 72 ülkede iştiraki olan tek bir şirketin çalışanlarına odaklanmış ve 1967-1968 ve 1971-1973 yıllarında iki kez gerçekleştirilmiş ancak makul örneklem büyüklüğü verileri nedeniyle sadece 40 ülke 1992 ve 1998 yılları arasında 41 farklı kültürel grup da dahil olmak üzere 38 ulusta toplanan öğretmen ve öğrenci örneklerine odaklanmıştır (Ng, Lee vd., 2007:167-169).

Schwartz ve Hofstede ulusal kültür boyutlarının uluslararası ticarete ilişkin öngörülebilirliği, 2006 yılında Schwartz modelinin uluslararası ticaret durumunda Hofstede'nin modeliyle örtüştüğünü ortaya çıkartmıştır. Schwartz ve Hofstede modellerinin diğer iş yönlerini tahmin etme konusundaki göreceli yeteneklerini karşılaştıran çalışmaların eksikliği nedeniyle, Schwartz ulusal kültür modelinin

Hofstede'ninkiyle örtüşmesi önerisi tartışmaya ve daha ileri araştırmalara konu olacaktır (Leila, 2012: 59).

Hofstede'nin çerçevesi, örgütsel davranış ve sosyolojide etkili olmasına rağmen, her milletin içinde tek bir ulusal kültür biçiminin var olduğu varsayımına dayalı bir değerler bütününe dikkate alması nedeniyle eleştirilmiş olması dikkat çekicidir. Hâlbuki Schwartz'ın değer çerçevesi ise ülkeleri daha fazla sayıda değer temelinde tanımlar ve bu kusurdan yoksundur. Global modeli de ulusal kültür alanındaki mevcut çalışmalardan biri olduğundan dolayı Hofstede'nin çalışmalarıyla karşılaştırmak Hofstede'nin teorisi hakkında daha fazla bilgi edinmeye yardımcı olmaktadır. Hofstede, çalışmalarına dayanarak, güç mesafesi, bireycilik, erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört boyutu içeren kültürler arasındaki farkı ayırt etmek amacıyla bir model geliştirerek daha sonra Çinli araştırmacılarla işbirliği içinde 23 ülkede kullanılan uzun Vadeli Yönelim adlı Konfüçyüs okuluna dayalı beşinci bir boyut geliştirmiştir.

Ulusal kültür üzerine yapılan bir diğer araştırma çalışmalarından olan global modeli belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, sosyal kolektivizm (gruplar arası), grup içi kolektivizm, cinsiyet eşitliği, kararlılık, öngörü, işlevsellik ve insana değer vermek olmak üzere dokuz kültürel boyutu içermektedir (Leila, 2012: 54). Bu modelin temel amacı kültürün liderlik, örgütsel verimlilik, ekonomik rekabet gücü ve topluluk üyelerinin insani durumu üzerindeki etkisini incelemektir. Global araştırmacıları, finansal hizmetler, gıda işleme ve telekomünikasyon dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde kültürü incelemiştir. Kullandıkları nüfus, dünya çapında 62 topluluktan 951 kuruluştan 17.000 yöneticiyi içermiş olup yöneticiler tarafından doldurulan anketin sonuçları mülakatlar, grup tartışmaları ve yazılı basının içerik analizi kullanılarak tamamlanmıştır ( Shi ve Wang, 2011: 94).

**Tablo 1.** Global ve Hofstede Modeli Arasındaki Farklılıklar.

İki model arasındaki fark kriterleri	Global Modeli	Hofstede Modeli
Araştırma dönemi	1994 – 1997	1967 - 1973
Öncül katılan araştırmacıların sayısı	170	1
Yanıtlayanlar	Yöneticiler	Yöneticiler ve Yönetici olmayanlar
İncelenen organizasyonlar	951	1
Organizasyon türü	Çok uluslu olmayan	IBM ve bağlı Şirketler
Sanayi türü	Gıda işleme, finansal hizmetler ve telekomünikasyon	Bilgi Teknolojisi
Ankete katılan toplulukların sayısı	62	72
Analiz türü	Takım Çalışması /çabası	Bireysel çaba
proje tasarımı	ABD Dayalı / Merkezli	Hollanda merkezli
İncelenen kültürel boyutların sayısı	9	4

**Kaynak:** Shi, X., Wang, J. (2011). Interpreting Hofstede Model and Globe Model: Which Way to Go for Gross-Cultural Research? *International Journal of Business and Management*, 6(5): 93-99.

**Tablo 2.** Hofstede ve Global Modeline Katılan Ülkeler Ve Bölgeler

Hofstede Modeli (79)	Ülkeler	Global Modeli (62)	Ülkeler
Asya (24)	Arap dünyası (Mısır, Irak, Kuveyt, Lübnan, Libya, Suudi Arabistan ve BAE)  Bangladeş, Çin, Hong Kong, Hindistan, Endonezya, İran, İsrail, Japonya, Malezya, Pakistan, Filipin, Singapur, Kore, Tayvan, Tayland, Türkiye ve Vietnam	Asya (18)	Çin, Gürcistan, Hong Kong, Hindistan, Endonezya, İran, İsrail, Japonya, Kazakistan, Kuveyt, Malezya, Filipin, Katar, Kore, Singapur, Tayvan, Tayland ve Türkiye

Avrupa (26)	Avusturya, Belçika, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, Macaristan, İrlanda, İtalya, Lüksemburg, Malta, Hollanda, Norveç, Polonya, Portekiz, Romanya, Rusya, Slovakya, İspanya, İsveç, İsviçre ve Birleşik Krallığı	Avrupa (22)	Arnavutluk, Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Birleşik Krallık, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, Doğu Almanya (GDR), Batı Almanya (FRG), Macaristan, İrlanda, İtalya, Hollanda, Polonya, Portekiz, Rusya, Slovenya, İspanya, İsveç, İsviçre ve İsviçre
Afrika (9)	Doğu Afrika (Etiyopya, Kenya, Tanzanya, Zambiya), Fas, Güney Afrika ve Batı Afrika (Gana, Nijerya, Sierra Leone)	Afrika (8)	Mısır, Fas, Namibya, Nijerya, Güney Afrika (siyah numune), Güney Afrika (beyaz numune), Zambiya ve Zimbabve
Kuzey Amerika (3)	Kanada, Meksika ve Amerika Birleşik Devletleri	Kuzey Amerika (3)	Kanada (İngilizce), ABD ve Meksika
Güney Amerika (15)	Arjantin, Brezilya, Şili, Kolombiya, Kosta Rika, Ekvador, El Salvador, Guatemala, Jamaika, Panama, Peru, Surinam, Trinidad, Uruguay ve Venezuela	Güney Amerika (9)	Arjantin, Bolivya, Brezilya, Kolombiya, Kosta Rika, Ekvador, El Salvador, Guatemala ve Venezuela
Avustralya (2)	Avustralya ve Yeni Zelanda	Avustralya (2)	Avustralya ve Yeni Zelanda

**Kaynak:** Dadhayi, M. (2020). Marifi ve Arziyabi Nazariye Motalaat Farafarhangi Hofstede. İdari Bilimler Ekonomi Fakültesi, Meşhet Firdevs'i Üniversitesi: S. 8.

Bu araştırmada, güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek için bu alanda en çok kullanılan Hofstede Kültür Modeli seçilmiş olduğundan aşağıda bu modele ve güç mesafesi boyutuna daha ayrıntılı yer verilmektedir.

## 2.2. HOFSTEDE KÜLTÜREL MODELİ VE GÜÇ MESAFESİ

Genel olarak ulusal kültür alanında farklı araştırmacılar tarafından çeşitli modeller önerilmiştir. Bu modellerin en bilineni Hofstede'nin kültürel modeli veya Hofstede'nin kültürel boyutları teorisi olarak bilinmektedir. Bu model, kültürlerarası iletişime odaklanan bir çerçeveden oluşmaktadır. Bu boyutlar genellikle toplumdaki kültürün, o topluluğun üyelerinin değerleri üzerindeki etkisini yansıtır. Aynı zamanda faktör analizine dayalı bir yapı yardımıyla bu değerler ile davranış arasındaki ilişkiyi de tanımlar. Kültür ve kültürel farklılıklar üzerine yapılan en ünlü çalışmalardan biri Hofstede tarafından yapılmıştır (Türk, 2003: 63). Hofstede 1968-1972 yılları arasında ulusal kültürün insanların davranışları üzerindeki etkisini incelemek için dünya çapında yaklaşık



50 milletten 116.000 IBM alışanı üzerinde kapsamlı araştırma yapmıştır. Hofstede bu araştırmaya dayanarak, kültürün boyutlarını dört kategoriye ayırmaktadır (Akıner, 2005:49).

### **2.2.1. Güç Mesafesi**

G ve eşitsizlik kesinlikle herhangi bir toplumun temel gerçekleridir ve biraz uluslararası deneyime sahip herkes, tüm toplumların eşit olmadığını bilir, ancak eşitsizliğin derecesi değişir veya farklıdır (House, 2002: 5). Bir toplumda bireyler kendilerini gten uzak gördüklerinde, haksız etkileşim ve davranışlara karşı tolerans düzeyleri giderek artmaktadır. Bu değer, çalışma ortamları da dahil olmak üzere tüm farklı alanlarda kendini gösterir. Bu boyut bir toplumun, kurum ve kuruluşlarda gücün eşit olmayan bir şekilde dağıldığını kabul etmesini ifade eder. Böyle bir olgu bir toplumda bir değer olarak kabul edildiğinde, yüksek mevkilerde olanlar ile mevki sahibi olmayanlar arasındaki eşitsizlik giderek meşruiyet kazanmaktadır. Bu nedenle eşitsizlik ve adaletsizlik, g mesafesine inananlar tarafından kabul edilirken, g mesafesine inanmayan insanlar tarafından kabul edilmemektedir (Kim ve Leung, 2007: 86). Bu boyut, toplumlarda insanların eşit olmadığı gerçeğine işaret etmekte ve bir ülkedeki kuruluşların veya örgütlerin alt düzeydeki üyelerinin eşit olmayan bir g dağılımını bekleme ve kabul etme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, büyük g mesafelerine sahip toplumlarda, bireyler hiyerarşik düzeni kabul etme eğiliminde ve herkesin daha fazla dikkat gerektirmeyen bir konumu bulunmaktadır. Hâlbuki g mesafenin kısa olduğu bir toplumda insanlar eşit güç için çaba gösterme eğilimindedirler. Bu boyutun özellikleri, astlarla iştişarenin gerekli olup olmadığı gibi konulara dikkat çekme eğilimindedir. Aynı zamanda yöneticilerin iş ortamında alt çalışanları ile ast-st ilişkilerinde yetki, görev ve sorumlulukların ne derece devredildiği ile ilişkilidir ( Savicki, 1999: 244).

Güç Mesafesi, bir ülkedeki her bir kişinin eşit olmayan bir şekilde dağıtılmış gücü beklediği ve kabul ettiği derecesi olarak tanımlanır. İnsanların zihinsel ve fiziksel kapasiteleri, sosyal statüleri ve zenginlikleri ile ilgili olarak eşitsizliğe nasıl tepki verdikleriyle alakalıdır. Yani daha az güce sahip bireylerin ve kuruluşların, gücün eşitsiz olarak dağıtıldığını kabul etme derecesidir. Aslında bu mesafe öyledir ki, toplum yeleri gücün toplumda eşitsiz bir şekilde dağıldığını gerçeğini kabul etmişlerdir. İnsanların üstlerinin emirlerini kr krne takip ettiği ülkelerde güç mesafesi fazladır. Genel

olarak, güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde, kuruluşlar ademi merkeziyetçi ve daha düz bir yapıya ve insan gücü yüksek çalışma veya yüksek iş koşullarına sahiptir (Nahavendi,1999: 81).

Yüksek ve düşük güç mesafesine sahip topluluklar ve kurumlar aşağıdaki özelliklere sahiptirler (Hofstede ve Minkov, 2010: 76).

#### **Yüksek güç mesafesi:**

- Hiyerarşi ast ve üst çalışanlar arasındaki muhtemel eşitsizliği göstermektedir.
- Merkezileşme söz konusudur.
- Çok fazla çalışan tarafından denetim söz konusudur.
- Üstler ve astlar arasındaki ücret farkı çok yüksektir.
- Üstler kurallara ve amirlere güvenirliler.
- Ast ve üst ilişkilerinde duygu ağır basar.
- Beyaz yakalıların yaptığı işler mavi yakalılarınkinden daha değerli görülür.

#### **Düşük güç mesafesi:**

- Hiyerarşi ast ve üstlerin arasındaki ilişkiyi ve eşitsizliğin olduğu ve bir düzen sağlamak için vardır.
- Ademi Merkeziyetçilik söz konusudur.
- Birkaç personel tarafından denetleme söz konusudur.
- Üstler ve astlar arasında ücret farkı minimum düzeydedir.
- Üstler kendi iş deneyimlerine ve alt çalışanlarına güven hissederler.
- Ast ve üst ilişkilerinde faydacı yaklaşım söz konusudur.
- Fiziksel işler ve zihinsel işler aynı derecede tutulur.

### **2.2.2. Belirsizlikten Kaçınma**

Bu boyut özellikle, bir kültürün üyelerinin bilinmeyen durumlarda hissettiği tehdidin derecesiyle ilgilidir. Belirsizlikten Kaçınma, belirli bir kültürün belirsizlikten kaçınmayı tercih ettiği ve belirsizliğin üstesinden gelmek için kullandığı yöntemi ve İnsanların değişimi kabul etme derecesini ve risk alma durumlarını ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde belirsizliği azaltmak için önceden belirlenmiş kurallar ve yönergeler tercih edilir ve belirsizlikten kaçınmanın çok yüksek

ouduğu bir toplumda çok fazla endişe vardır, yazılı kurallara ve düzenlemelere ihtiyaç duyulur ve hayattaki güvenliğe daha fazla önem verilmektedir. Belirsizliğin düşük olduğu toplumlarda ise daha az endişe hissedilirken, hayatta tehlikeye karşı daha yüksek risk alma isteği ve mümkün olduğunca az kural vardır. (Akıner,2005: 50).

### **2.2.3. Bireycilik ve kolektivizm**

Hofstede'ye göre bireycilik, bireyler arasındaki iletişimin zayıf olduğu toplumlara ifade eder. Buna karşılık kolektivizmin, bireylerin birleşik gruplar halinde doğduğu toplulukları ifade ettiğini ve bu grupların, bireyi hayatı boyunca sürdüreceğini ve destekleyeceğini söylemektedir. Bu boyutun odak noktası, insanların yalnız kalmayı mı yoksa yakın ilişkiler ağında mı olmayı tercih ettikleri ile alakalıdır. Aslında, bu boyutta bireysel davranışın başkalarının davranışlarından etkilendiği söylenir ve bireyci insanlar kendine yeterliliği tercih ederler (Terzi, 2000: 74).

Bireycilik ve kolektivizmin etkileri de diğer kültürel boyutlar gibi, çeşitli yollarla ölçülebilir. Hofstede, zengin ülkelerin yüksek derecede bireyciliğe sahip olduğunu ve daha fakir ülkelerde ise kolektivizm kültürünün fazla olduğunu söylemektedir (Hodgetts ve Luthans, 1996: 103).

### **2.2.4. Erillik-Dışılık**

Bu boyut yaşam kalitesini temsil etmektedir. Erillik, toplumdaki maddi değerlerin önceliğini ifade ederken, kadınlık manevi değerlerin önceliğini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, eril toplumlarda bireyler, maddi refah, sosyal ayrıcalıklar, güç ve nüfuz kazanma, başarı ve sosyal saygınlık konusunun bireylerin yeteneklerine bağlı olduğuna inanmaktadırlar. Erilliğin yüksek olduğu bir kültürde insanlar işlerinde cesur olma eğilimindedirler ve genç bireyler ise iş bulmayı beklerler ve insanlar genellikle kendilerini dezavantajlı olarak görmemektedir (Terzi, 2000: 75).

Kadınların ise üst düzey işlere sahip olma olasılıkları daha düşük olmasına rağmen iş yerinde iş stresi yüksektir ve dışılık kültüründe bireyler riskli işler alma eğiliminde değiller onlar çevresel hayatta kalmaya büyük önem vermektedirler. Sadece birkaç genç bireyler iş istemekte ve bazı kadınlar ise üst düzey işleri yönetmektedir. Dolayısıyla iş yerinde iş stresi düşüktür (Hodgetts ve Luthans, 1996: 104).

## 2.3. AFGANİSTAN VE TÜRKİYE KÜLTÜRLERİNİN HOFSTEDE MODELİ ÜZERİNDEN KARŞILAŞTIRILMASI

Afganistan, Hofstede'nin orijinal veya sonraki çalışmalarına dahil edilmemiştir ve ülkenin kültürel sınıflandırmasına ilişkin deneye dayalı literatür eksikliği bulunmaktadır. Charles Rarick ve arkadaşlarının 2013'teki "Afganistan'ın genç, seçkin ve eğitilmiş nüfusu: Ülkenin ekonomik ve siyasi geleceği için kültürel bir değerlendirme" adlı çalışmasının sonuçları, genel olarak Afgan kültürünün düşük güç mesafesi, yüksek erkeklik, biraz bireysel, belirsizliğin ılımlı ve zamana yöneliminde kısa vadeli olduğunu göstermektedir. Afganistan için değer boyutu puanlarının bölgedeki diğer ülkelerden farklı olması nedeniyle bu sonuçlar şaşırtıcıdır.

Bu bölümde Hofstede'nin veri tabanında yer almamış olan bir ülke (Afganistan) ile yer almış olan Türkiye'nin kültürel değerlendirmesi ya da bu iki ülkenin kültürel karşılaştırılması hakkında kısa bir genel bakış sunulmaktadır.

**Güç mesafesi:** Güç mesafesini, toplum üyelerinin o toplumda gücün eşit veya eşit olmayan bir şekilde dağılmasını bekleme derecesi olarak tanımlamıştır ( Hofstede, 2010: 61). Güç mesafesi'nin yüksek olduğu toplumlarda üstler ve astlar arasındaki ücret farkı çok yüksektir, üstler kurallara ve amirlere güvenirlere, çok fazla çalışan tarafından denetim söz konusudur. Güç mesafesinin düşük olduğu kurumlarda veya ülkelerde ise üstler ve astlar arasında ücret farkı minimum düzeydedir. Üstler kendi iş deneyimlerine ve alt çalışanlarına güven hissederler. Hiyerarşi ast ve üstlerin arasındaki ilişkiyi ve eşitsizliğin olduğu ve bir düzen sağlamak için vardır. Araştırma bulgularına göre Türkiye'nin PDI İndeksinin 66'tının üzerinde olduğu görülmektedir. Diğer bir araştırmanın bulgularına göre Afganistan'ın PDI endeksinin 21 olduğu ve bu puan, Afganların düşük düzeyde topluluk üyeliğine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Veriler, güç mesafesi açısından Afgan kültürünün Türkiye'den daha çok Danimarka'ya benzediğini göstermektedir (Charles vd., 2013: 5).

**Erkeklik-Dişillik:** Veriler, Afganistanın erillik-dişilik puanının 89 ile Afganların baskın ve erkeksi davranışlara değer veren bir kültüre sahip olduğunu gösterirken

(Charles vd., 2013: 5). Türkiyenin ise 45 puanla dışı bir toplum olduğunu, başkalarına anlayışla yaklaştığını, fikir birliği içinde hareket ettiğini, Ezilen alt kesime karşı yardımseverlik duygusuyla yaklaştığını ve buna benzer davranışları yayan ve destekleyen bir kültür yapısına sahip olduğunu göstermektedir (Esmer, 2012: 52).

**Bireycilik:** Veriler, Afganistan'ın IDV'sinin 55 olduğunu ve bu puan, Afganların bireyci bir kültür olduğunu, kültürleri çoğunlukla kolektivist ve daha az bireyci olan Endonezya veya Türkiye gibi bazı bölge ülkeleriyle çeliştiğini gösterirken (Charles vd., 2013: 6). Türkiye ise 37 puanla toplulukçu bir kültüre sahip olduğunu, biz düşüncesinin daha önemli olduğunu, bireylerin kendilerini ve ailelerini ait hissettikleri grup veya aşiretler ve örgütler içinde tanımladığı göstermektedir (Erkenekli, 2011: 7).

**Belirsizlikten Kaçınma:** Bulgular Afganistan UAI'sinin 50 olduğunu ve bu puan, Afgan toplumunun risk almaktan ve değişimden kaçınan ve daha az kural ve yasaların olduğunu ve sınırlı olan bu yasaların da çığnendiğine işaret eden bir kültüre sahip olduğunu ve Afgan kültürünün Türkiye kültüründen daha çok ABD kültürüne benzediğini gösterirken (Charles vd., 2013: 6). Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma puanının 85 olduğunu ve bu Türkiye'nin belirlenen yazılı yasalar ve kurallar'a duyulan ihtiyacın yüksek olduğunu ve geleceğe yönelik kaygının fazlalığından dolayı değişime daha açık bir kültürel yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

**Uzun-Kısa Dönemlilik Yönelim:** Veriler, Afganistan'ın LTO'sununun 36 olduğunu ve geleneklere daha düşkün ve sosyal baskının yüksek olduğunu ve hareketlerden hızlı sonuç bekleyen bir kültür yapısına örnek teşkil ettiğini göstermektedir (Charles vd., 2013: 7). Bu boyut, Hofstede'nin 1988'deki orijinal çalışmasından neredeyse yıllar sonra eklendiğinden dolayı daha az sayıda ülke için karşılaştırmalı LTO bulgularına ait veriler bulunmaktadır. Bu boyut sadece 23 ülkede çalışıldığı için uzun vadeli yönelimini Afgan verileri ile karşılaştırmak zordur. Uzun- Kısa Dönemlilikte Türkiyenin puanı ise 46'dır ve bu, tarafların birbirine karşı baskıcı davranmadığını göstermektedir. Türk toplumunda gelenek ve göreneklere oldukça saygı çerçevesinde yaklaşılmakta, ve bazı geleneklerin zamanla daha az uygulanmaya başladığı görülmektedir. Yaşlı kesimin " Nerde o eski bayramlar" deyimini de buna örnek teşkil etmektedir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN SOSYO- DEMOGRAFİK VE KÜLTÜREL FAKTÖRLERE İLİŞKİN YAZIN TARAMASI**

#### **3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ**

Örgütsel bağlılık konusu, kısmen pek çok araştırmada bahsedildiği gibi çalışanların tutum ve davranışlarıyla ilişkisi ve bağlantıları nedeniyle, son zamanlarda en çok araştırılan ve ilgi çekici konulardan biri haline gelmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın öngörülebilirliği ve son zamanlarda birçok çalışmada bulunan iş tatmini, performans, işten ayrılma ve yoğunluğu, devamsızlık gibi işle ilgili bazı önemli sonuçlarla olan bağlantıları nedeniyle, örgütsel bağlılık önemli bir araştırma niteliğini kazanmış bulunmaktadır. Sadece Türkiye, Avrupa ve Kuzey Amerika'da değil, diğer kültürler de (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002; Felfe ve Yan 2009; Yao ve Wang 2006; Salami 2008,) bağlılıktaki farklılıklar bazı araştırmacılar tarafından kültürel değerlere atfedilmiştir. Daha kolektivist ve bireyci ABD kültürünü temsil eden Tayland ve Japonlar arasında kültürel değerler ve örgütsel bağlılık açısından çok sayıda önemli farklılık bulunmuştur. Bulgular, Amerikan çalışanlarının duygusal bağlılıkta Asya kültürlerinden önemli ölçüde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Sonuçlar ayrıca üç ülke arasında devamlılık bağlılığında farklılıklar olduğunu göstermiştir. Bu nedenle Asya kültürleri devamlılık bağlılığında ABD, Japonya ve Tayland'dakinden daha yüksek ve normatif bağlılıkta önemli ölçüde farklı olduğunu ve her ikisi de ABD'den daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, diğer çalışmalarda bulunan Kuzey Amerika, Asya ve Avrupa ülkeleri arasındaki kültürel değer kalıplarının görülmeye devam ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın alt düzeydeki kolektivizm ile ilişkili olma eğilimi ve örgütsel bağlılığın daha düşük güç mesafesi düzeyleri ile ilişkili olduğu da görülmektedir (Kirkman ve Shpiro, 2001:557-569).

Ancak, çok uluslu büyük bir organizasyonun 10 yan kuruluşunun çalışanları da dahil olmak üzere iki büyük çok uluslu örneklemeden elde edilen veriler kullanılmış ve geniş bir kamuoyu araştırması kapsamında 25 ülkede toplanan verilere dayandırılırken, ulusal kültür bireyciliğinin boyutunu ortaya çıkartmıştır. Kolektivizm, bireycilik ve bağlılığın esas olarak birbiriyle ilişkili olduğuna dair teorik argümana rağmen, gözlemlenen farklılıkları açıklamakta başarısız olmuştur (Hattrup vd. 2008: 219-240). Çalışma sonuçları, bir dizi ulusal farklılıklara rağmen, ulusal sınırlar arasındaki bağlılık farklılıklarının küçük olduğunu ve deneysel olarak bireycilik/kolektivizm ile ilgisiz olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak kültür boyutlarını inceleyen çalışmaların çoğu, Hofstede modelinin sadece bazı boyutlarıyla ilgilenmektedir. Bu kısmen, birincil bağlılık öncüllerinin uzak öncülleri olarak boyutların daha düşük tahmin edilebilirliğinden kaynaklandığı sonucunu göstermektedir. Herscovitch vd., (2002:43) Meta Analitik çalışmalarında sosyalleşme deneyimlerinin kültürler arasında önemli ölçüde değişebileceği göz önüne alındığında, kültürler arası araştırmaların gelecekte normatif (duygusal) bağlılığın gelişimine daha fazla iç görü sağlaması olasıdır şeklinde açıklanmıştır.

Cezdarın (2015)'in Tahran Payam e Noor Üniversitesinde "Hofstede'nin kültürel modeline dayalı olarak "kültür ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki" adlı çalışmasının sonuçları, Hofstede örgüt kültürünün boyutlarının (düşük güç mesafesi, kolektivizm ve erkekliğin) örgütsel bağlılığın alt boyutları (normatif, duygusal, devam bağlılığı) üzerinde negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Krishna (2009) Hindistan devlet çalışanları üzerinde yaptığı "Ulusal Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi" başlıklı çalışmasında, ulusal kültür ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve böylece çalışanlar açısından örgütteki güç mesafesi ne kadar azsa ve kolektivizm ne kadar fazlaysa, çalışanların örgütsel bağlılığı da o kadar fazla olacağı sonucunu ulaştırmıştır.

Sezgin in 2010'da Ankara'da gerçekleştirilen bir eğitim etkinliğine katılım sağlayan 270 ilköğretim okulu öğretmenlerinin üzerinde yapılan örgütsel bağlılık ve okul kültürü arasındaki ilişkisi konulu çalışmasında öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık açısından okul kültürünün görev, başarı ve destek boyutlarıyla pozitif yönde bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### **3.2. Duygusal Bağlılık Ve Kültür İlişkisi**

İsrail’de Araplar, Dürziler ve Ortodoks Yahudiler gibi ayrı yerel kültürel gruplar arasında yürütülen çalışmanın sonuçları, ikinci grubun en kolektivist grup olduğunu, duygusal ve normatif bağlılığın kolektivizm ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Yazarlar ayrıca, duygusal bağlılığın, kolektivizme eğilim gösteren yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınma ile negatif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Cohen ve Keren, 1991: 425-452).

Felfe ve diğerleri tarafından 2008’de yürütülen çalışmada kolektivizmin genellikle örgütsel bağlılıkla daha olumlu bir şekilde ilişkili olduğu ve özellikle daha kolektivist kültürlerin, bireyselci kültürlere göre duygusal bağlılıkla daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur (Felfe vd., 2008: 211- 237).

Clugston ve diğerleri tarafından 2000 yılında Batı Avrupa ülkelerinde yürütülen çalışmada, örgütsel bağlılığın, özellikle de duygusal bağlılığın, ulusal kültürün kolektivizm boyutuna karşı bireycilik boyutuyla pozitif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur (Clugston vd., 2000: 5-30).

Deniz (2013) ’in Okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi adlı çalışmasının sonucuna göre öğretmenlerin hizmet verdikleri okullarda algıladıkları güç mesafesinin orta düzeye yakın olduğu ve en çok duygusal olarak örgütlerine bağlı hissettikleri belirlenmiştir. Güç mesafesi algısı ile normatif ve duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu neticesine ulaşılmıştır.

Türkkan’ın (2017), İstanbul Ticaret Üniversitesi çalışanları üzerinde gerçekleştirmiş olduğu bir araştırmasının sonucuna göre duygusal bağlılık ve güç kültürü arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu ve duygusal bağlılığın en baskın bağlılık çeşidi ve aynı zamanda duygusal bağlılığın işletmenin verimliliğini da arttırdığına yönelik sonuca ulaştığı görülmüştür.

### **3.3. Normatif Bağlılık Ve Kültür İlişkisi**

Wiener, 1982’de normatif bağlılığı, örgütün amaçlarını ve çıkarlarını karşılayacak şekilde hareket etmek için uluslararası normatif baskının toplamı olarak tanımlamıştır. Akılcı olarak, kişinin kendi kültürüyle sosyalleşmesi normatif bağlılığı etkileyebilmektedir. Örneğin, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki bireyler,



hiyerarşiyi kabul etmeye daha gönüllülerdir dolayısıyla ilişkilerinde güçlü ve zorunlu bir görev ve sadakat duygusuna sahiptirler. Bu nedenle, toplumdaki yüksek güç mesafesi normatif bağlılığı teşvik eder (Kirkman ve Shapiro, 2001:557-569). Normatif bağlılık, Clugston ve meslektaşlarının (2000: 5-30) çalışmasında kolektivizm ve belirsizlikten kaçınma ile pozitif olarak ilişkilendirilmiştir.

Fisher ve Mansell (2009), daha kolektivist kültürlerin normlara uyma, grup içi ilişkilere ve örgütlere sadık olma eğilimi göstermesi nedeniyle, daha yüksek kolektivizmin daha yüksek normatif bağlılıkla ilişkili olduğunu bildirmiştir.

Hofstede (2001), belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerdeki bireylerin, normatif bağlılığın tam olarak ne olduğuyla ilgili olarak, mevcut örgütlerinde kalma ve bir varlık olarak faaliyet gösterdikleri örgüte sadık olma zorunluluğu duygusu sergilemeye daha yatkın olduklarını belirtmiştir.

Kayan (2008)'ın kamu ve özel sektör işletmelerinin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın etkisine yönelik olarak ele aldığı çalışmasında farklı örgüt kültürlerinin duygusal, normatif ve devam bağlılığın tarzında farklı bağlılıklara yol açacağı sonucuna ulaştığını vurgulamıştır. 45'i kamu ve 112'si özel sektör kuruluşu olmak üzere bir grup işletme üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda özel sektör işletmelerinin kamu kuruluşlarına göre daha profesyonel, inovatif ve gelişime meyilli oldukları ve buna karşılık olarak kamu işletmeleri özel sektör işletmelerine göre bürokratik bir yapıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.4. Devamlılık Bağlılığı Ve Kültür İlişkisi**

Çalışanların iş alternatiflerinin olmaması veya izinle ilgili maliyet algısı, örgütte kalma niyeti ile tanımlanır ve devam bağlılığına sebebiyet vermektedir. Glazer ve diğerleri (2004:341-372), Birleşik Krallık ve ABD gibi bireyci kültürlerde duygusal ve bağlılık puanlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Snape ve diğerleri (2008:761-781) duygusal ve kolektivizm kavramlarını ele alarak, güç mesafesi, erkeklik ve uzun vadeli yönelimin düşük olmasına yönelik sonucunu beklediklerini belirtmişlerdir.

Brown'un (2003) araştırmasına göre, çalışma ortamında örgütsel bağlılığın oluşması çok farklı etkenlere bağlı olduğu ileri sürülmüş olup, en fazla istenen durumun

örgüt içinde çalışanların öncelikle yüksek düzeyde duygusal bağlılığın, ikinci olarak normatif bağlılığın ve son olarak ise devan bağlılığının olmasıdır şeklinde özetlemiştir.

### **3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE SOSYO-DEMOGRAFİK FAKTÖRLER**

Örgütsel bağlılık konusuyla ilgili Afganistan literatüründe çok kısıtlı kaynağa rastlanmış olsa da Türkiye ve diğer yabancı literatürlerde birçok araştırma olduğu görülmektedir. Bu çalışmamızın kapsamında Afganistan ve Türkiye’de örgütsel bağlılığı etkileyen sosyo-demografik faktörlerle ilgili farklı sektörler baz alınarak yapılan araştırmalara ağırlık verilmektedir.

Charan ve vesley Taylor (1988) Liderlik Stili, Okullardaki Örgütsel İklim ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ile ilgili olan çalışmalarında yaş, cinsiyet, öğretim geçmişi ve eğitim seviyesi gibi değişkenlerin örgütsel bağlılığı etkilediğini, yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif korelasyon olduğunu ve aynı zamanda kadınların, erkeklerden daha çok örgüte bağlılık gösterdiği sonucunu bulmuşlardır.

Luthans ve arkadaşlarının (1987) araştırmalarında, yaş ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani, yaş arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin de aynı oranda artış göstereceği ortaya konmuştur. Bunun nedenini yaşı ilerlemesi ile birlikte çalışanların farklı işlerde çalışması veya emeklilik planlarının gittikçe zorlaşması olarak açıklamıştır.

Taşlıyan ve diğerleri (2017) otelcilik sektöründeki çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık dereceleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladıkları araştırmalarında, yaş ve çalışma süresi ile çalışanların örgütsel bağlılık dereceleri arasında negatif yönde bir korelasyon olduğuna rastlanmıştır. Dolayısıyla Yaş ve çalışma süresi arttıkça buna karşılık olarak aralarındaki negatif korelasyon gereği örgütsel bağlılık derecesi azalış göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi gösteren araştırmalarda çok farklı ve çelişkili sonuçlara rastlanılmıştır (Grusky, 1996:488; Haller ve Rosenmayer, 1971:501). Bazı araştırmacılar kadınların, duygusallığa yatkın olan yapıları gereği çalıştıkları örgüte karşı daha fazla bağlılık hissettikleri düşüncesini savunurken, bazı

araştırmacılar ise bu iki değişken arasında negatif bir korelasyon olduğu düşüncesini savunmaktadır. (Mathieu ve Zajac,1990:952).

Avustralya'da gerçekleşen bir araştırmada, cinsiyet değişkeni ile örgüte karşı sadakat; örgütün birlik düşüncesi içinde hareket edebilmesi için çalışma isteği ve örgüte karşı sorumluluk hissetme duygusu arasındaki ilişki ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Thorntwaite, 1993:3).

Örgütsel bağlılık ve örgüt çalışanlarının eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmaya yönelik yürütölen bazı araştırmaların sonuçlarına göre eğitim düzeyi yüksek çalışanların, çalıştıkları örgüte karşı bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun en belirgin nedeninin daha iyi eğitim düzeyine sahip olan çalışanların daha kolay bir şekilde yeni iş bulabildikleri ve bunun sonucunda buldukları pozisyona daha az adapte oldukları düşünölmektedir (Abdullah vd,1999:78). Ancak bazı araştırmalara göre bu sonuca ulaşılmayan çalışmalar da bulunmaktadır (Al-Qtaibi, 1993:109; Al-Meer, 1989:75).

Yaşlarının büyük bir bölümünü çalışmaya aday ve bu çalışma sonucunda tecrübeler kazanan çalışanların, çalıştıkları kuruma karşı kendilerini daha bağlı hissedecekleri düşünölmektedir. Zira emeklilik sonucunda kurumdan ayrılan adayların aylıkları, tatil olanakları ve buna benzer pek çok imkânın kendilerine sunulması çalışanların örgütte kalmalarına neden olan önemli etmenler olarak görölmektedir (Mathieu & Zajac,1990: 952; Hamarneh, 1998: 60).

De Clercq & Rius (2007) Meksika'da yürüttüğü araştırmalarında kobi'larda çalışan bireylerin bağlılık düzeylerini ortaya çıkartmaya çalışmıştır. Çalışanların çalıştıkları kurumdaki pozisyonları ve çalışma süreleri kendilerinin psikolojik algıları ve anlamlılık algıları ve kurumun yenilikçi ve girişimci olması dahil olmak üzere hepsi örgütsel bağlılık ile pozitif bir korelasyon içinde olduğu tespit edilmiştir. Örgüt alışanlarının iklim hakkındaki izlenimleri ile örgütsel bağlılık ve çaba ile örgütsel bağlılık arsında da pozitif bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır (De Clercq & Rius, 2007:467-490).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: SOSYO-DEMOGRAFIK FAKTÖRLER VE GÜÇ MESAFESİ BOYUTUNDA AFGANİSTAN-TÜRKİYE'YE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalar, örgütsel bağlılık ile pek çok istenen iş sonucunun pozitif yönlü ve ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle işletmelerde örgütsel bağlılığı etkileyen ve örgütsel bağlılık düzeyinde farklılık yaratan faktörleri araştırmak, işletmelerde örgütsel bağlılık kavramını anlamak çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırabilmek açısından oldukça önemlidir.

Bu tez çalışmasının amacı telekomünikasyon sektöründe çalışanların çalıştıkları örgüte karşı sosyo-demografik ve güç mesafesi boyutları açısından farklı iki ülkede örgütsel bağlılık düzeylerinin nasıl farklılık göstereceğini araştırmaktır. Buna bağlı olarak aşağıdaki araştırma sorusu belirlenmiştir.

- Telekomünikasyon sektöründeki her iki ülke çalışanlarının çalıştıkları örgüte karşı güç mesafesi ve Sosyo-Demografik faktörleri açısından duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri ne derecede farklılaşmaktadır.

#### **4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Bu araştırma, Afganistan ve Türkiye'deki telekomünikasyon sektöründe çalışmakta olan beyaz yakalı, mavi yakalı ve yöneticiler olarak, Afganistan bağlamında Etisalat, Roshan, Afgan Bisim, Saalam ve MTN telekomünikasyon şirketi çalışanlarını kapsarken, Türkiye bağlamında ise Turkcell, Türk Telekom ve Vodafone şirketlerinin çalışanlarını kapsamaktadır.

#### **4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Araştırmanın yöntemi olarak nicel teknikler kullanılmıştır. Araştırmada ankete başvurularak her iki ülkedeki örgütsel bağlılığı etkileyen sosyo- demografik faktörler

bağlamındaki farklılıklar ve güç mesafesi boyutu açısından çalışanların duygusal ve normatif bağlılık dereceleri ölçülmeye çalışılmıştır.

#### **4.3.1. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ, ÖRNEKLEMİ VE VERİ TOPLAMA PROSEDÜRÜ**

Bu çalışmada anakütle olarak Türkiye ve Afganistan'ın telekomünikasyon sektöründeki (mavi yaka, beyaz yaka ve yönetici) çalışanlarını kapsamaktadır. Örneklem bireyleri kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Veriler çevrim içi Google form aracılığıyla toplanmış Afganistan (80) ve Türkiye (77) toplam 157 katılımcıya ulaşılmıştır. Örnekleme ilişkin kısıtlara, araştırmanın kısıtlılıkları kısmında detaylı olarak değinilmektedir.

Anket formunun soruları toplam iki gruptan oluşmaktadır. Birinci grup sorular, “kategorik sorulardan”, Likert tipi ölçek sorularından oluşmaktadır. Birinci grup sorular ankete katılan çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem ve yönetsel pozisyon olmak üzere demografik bilgilerini içermektedir.

İkinci grupta ise her iki ülkenin telekomünikasyon sektöründeki çalışanlarının duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini ve kültür boyutlarından güç mesafesi boyutunu ölçmeye yönelik 16 Likert tipi ölçek sorusu yer almaktadır. Bu gruptaki sorular beşli likert ölçeği ( 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ile değerlendirilmiştir.

Anket verileri Google form aracılığıyla çevrimiçi olarak 10 Haziran 2021- 30 Ağustos 2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Veri toplama süreci sonunda toplam 157 telekomünikasyon sektöründe çalışan katılımcıya ulaşılmıştır. Yapılan anket sonrası örneklemden elde edilen veriler JASP.0.16 ve SmartPLS.3.3.3 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

#### **4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde bireylere ilişkin demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların sonuçları farklılık göstermektedir.

Örneğin cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisine ilişkin; Samadi ve MahdaviKho (2009)'un Hemedan Eyaleti Vergi Dairesi Genel Müdürlüğü çalışanlarının yönetsel etiğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi başlıklı bir çalışmada, cinsiyet ile örgütsel bağlılık ve ayrıca yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi erkek çalışanlara göre daha yüksek olmasına rağmen, söz konusu araştırmanın sonucuna göre kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Atlikhani ve AmirKhani (2011)'in "Hemedan Eyaleti Çevre Koruma Genel Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel bağlılık ile karar alma süreçlerine katılım arasındaki ilişkinin incelenmesi" başlıklı bir çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varmıştır. Ancak duygusal bağlılıkları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşarak, kadın çalışanlar erkek çalışanlardan daha fazla duygusal bağlılığa sahiptir sonucuna varmışlardır.

Diğer yandan Küçüközkan (2015)'in ‘‘Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma başlıklı çalışmada’’ cinsiyet ile bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla hastanelerde çalışmakta olan sağlık personelleri üzerinde bir araştırma gerçekleştirerek çalışanların normatif bağlılıkları ile cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişkisi olduğu neticesine ulaşmıştır.

Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, daha çok kadın ve erkeklerin toplum içinde farklılaşan sosyal rolleri açısından açıklanmaktadır (Farooq ve Zia, 2003). Örneğin aile kimliği, iş kimliğinden daha baskın olan bir kadının, bir erkeğe göre örgüte daha düşük düzeyde bağlılık hissedeceği düşünülebilir.

Eğitim düzeyi, insanların hayata karşı tutumlarını ve hayattan beklentilerini etkileyen en önemli değişkenlerden biridir. Günümüz örgütleri, çalışanların eğitim ve öğretimini bireylerin beceri veya üretkenlik düzeyinin bir göstergesi olarak kabul etmekte ve istihdam kararlarında eğitimi bir ön koşul olarak görmektedir.

Brimeyer vd., (2010) yaptıkları çalışmada eğitimin duygusal bağlılık ile negatif ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde Suliman ve Iles (2000)'in devam bağlılığı örgütler için faydalı mıdır? Bağlılık-performans ilişkisi başlıklı bir araştırmalarında, eğitim düzeyi ile normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bu olumsuz ilişkinin nedeni, yüksek öğrenim gören çalışanların artan beklentileri ve eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin yeni bir iş bulma olasılıklarının daha yüksek oluşu olarak

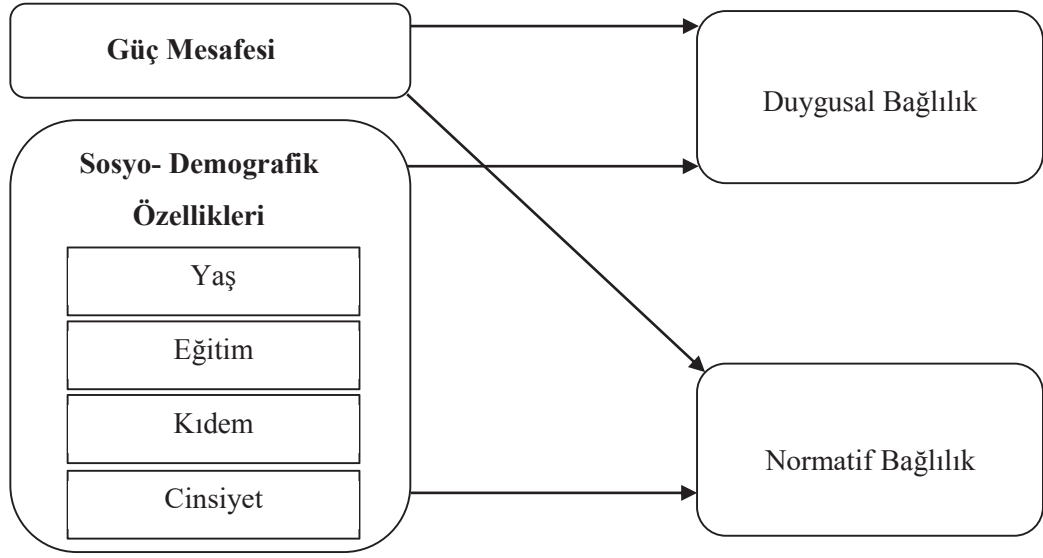
görülmektedir. Yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, bağlılığın her bir boyutuyla ilişkisinin ayrı ayrı ele alınması önerilmektedir. Allen ve Meyer (1984)'in Örgütsel bağlılığın boyutları ile yaş arasındaki ilişkinin incelendiği Örgütsel Bağlılığın "Yan Bahis Teorisi'nin Test Edilmesi ve bazı Metodolojik Hususlar adlı bir araştırmalarında, yaş ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu bulmuşlardır. Ancak, yaş ile devam bağlılığı arasında benzer bir ilişki gözlemlenmemiştir. Literatürdeki genel kabul, çalışanların örgütsel bağlılığının yaş ile birlikte arttığı yönündedir. Allen ve Meyer (1997) yaptıkları çalışmada yaş ile normatif ve duygusal bağlılığın ilişkisi pozitif, devam bağlılığının ise olumsuz olduğunu bulmuşlardır. Baysal ve Paksoy (1999) da Allen ve Meyer modelini kullanarak yaş ile normatif ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Yine bu çalışmalarla tutarlı olarak Meyer, Stanley ve Herscovitch'in (2002) örgütsel bağlılıkla ilgili bulguları, kıdem ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Bu çalışmalara dayanarak, yaşı ilerlemiş ve kıdemli çalışanların, genç yaştaki çalışanlara göre örgüte daha fazla bağlı oldukları söylenebilir.

Demografik faktörlerin yanı sıra bu araştırmanın önemli hipotezlerinden biri güç mesafesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkidir.

Deniz (2013) 'in Okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi adlı çalışmasının sonucuna göre öğretmenlerin hizmet verdikleri okullarda algıladıkları güç mesafesinin orta düzeye yakın olduğu ve güç mesafesi algısı ile normatif ve duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde, negatif yönde bir ilişki olduğu neticesine ulaşılmıştır.

## Türkiye-Afganistan Bağlamında Araştırma Modeli



**Ana Hipotez:** *Türkiye'deki güç mesafesi Afganistan'a göre daha yüksektir.*

Türkiye bağlamında araştırma modeline yönelik hipotezler:

**Hipotez 1T:** Türkiye bağlamında cinsiyet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 2T:** Türkiye bağlamında eğitim düzeyi ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki mevcuttur.

**Hipotez 3T:** Türkiye bağlamında güç mesafesi ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 4T:** Türkiye bağlamında kıdem ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 5T:** Türkiye bağlamında yaş ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 6T:** Türkiye bağlamında cinsiyet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 7T:** Türkiye bağlamında eğitim düzeyi ile normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki mevcuttur.

**Hipotez 8T:** Türkiye bağlamında güç mesafesi ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.



**Hipotez 9T:** Türkiye bağlamında kıdem ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 10T:** Türkiye bağlamında yaş ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Afganistan bağlamında araştırma modeline yönelik hipotezler:

**Hipotez 1A:** Afganistan bağlamında cinsiyet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 2A:** Afganistan bağlamında eğitim düzeyi ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki mevcuttur.

**Hipotez 3A:** Afganistan bağlamında güç mesafesi ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki mevcuttur.

**Hipotez 4A:** Afganistan bağlamında kıdem ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 5A:** Afganistan bağlamında yaş ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 6A:** Afganistan bağlamında cinsiyet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 7A:** Afganistan bağlamında eğitim düzeyi ile normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki mevcuttur.

**Hipotez 8A:** Afganistan bağlamında güç mesafesi ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 9A:** Afganistan bağlamında kıdem ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 10A:** Afganistan bağlamında yaş ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

#### **4.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER**

Bu araştırmada kullanılan ölçek boyutları ve yararlanılan kaynaklar ile soru sayıları aşağıdaki tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Kullanılan Ölçekler

Boyutlar	İfade Kodları	İfadeler	Yararlanılan Kaynaklar
Duygusal Bağlılık	DB1	İş hayatımın kalan kısmını bu firmada geçirmek beni mutlu eder.	Saraç, 2014: 132-133
	DB2	Bu firmanın meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	
	DB3	Firmama karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	
	DB4	Bu firmaya kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	
	DB5	Bu firmanın benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	
Normatif Bağlılık	NB1	Benim için avantajlı da olsa firmamdan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	Qasimi, 2010: 223
	NB2	Bu firmadan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.	
	NB3	Başka yerden daha iyi bir teklif alsam da firmamı bırakmamın doğru olmadığını hissederim.	
	NB4	Bu firmada çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.	
	NB5	Firmamdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	
	NB6	Bu firmada kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.	
Güç Mesafesi	GM1	Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.	Saylık, 2019: 23
	GM2	Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.	
	GM3	Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla	

Boyutlar	İfade Kodları	İfadeler	Yararlanılan Kaynaklar
		yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.	
	GM4	Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.	
	GM5	Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.	

#### 4.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ

Literatür incelemesi neticesinde oluşturulmuş olan modelin analizi için seçilen veri toplama yöntemi vasıtasıyla elde edilen veriler araştırma amacı doğrultusunda incelenmiştir. İlk olarak ankete katılanların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler ve kategorik sorular analize dahil edilmiştir. Devamında söz konusu araştırma için kurulan modelde yer alan boyutlar arasındaki nedensel ilişkiler Yapısal Eşitlik Modellemesi ile analiz edilmiştir. Bu çalışmaya yönelik gerçekleştirilen analizde SmartPLS 3.3.3 uygulaması kullanılmıştır. Ayrıca güç mesafesi açısından iki ülkenin ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklemeler t- testi yürütülerek kontrol edilmiştir.

Smart PLS programının 1. ve 2. sürümlerinde, genel modele uyacak bir gösterge bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada da kullanılan programın 3. versiyonunda modelin genel uyumunu ölçmek için programın SRMR endeksi kullanılmıştır. SRMR için 0,10'un altındaki değerler modelin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. SRMR indeksi değeri her iki ülke'ye göre TR (0.090) ve AF (0.086) olarak 0.10'dan küçük çıkmıştır. Bu nedenle kullanılan modelin uyumu iyi ve kabul edilebilirdir. Dolayısıyla elde edilen rakamlara göre tasarlanan modelin iyi bir uyuma sahip olduğu diğer bir ifade ile iyi bir uyum sağladığı söylenebilir.

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) sosyal bilimler (pazarlama, üretim, yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış vs) alanında yürütülen çalışmalarda kullanımı gittikçe yaygınlaşmaktadır (Civelek, 2018: 5). 1995-2007 yılları arasındaki sosyal bilimlerde yayınlanan çalışmaların büyük çoğunluğunda YEM kullanılmıştır (Hair vd., 2011: 139).

YEM genel itibarıyla ölçüm modeli ve yapısal modelin birleşimidir. Ölçüm modellerinden yola çıkarak gözlenen değişkenler hangi gizli değişkenlerin ölçüldüğünü

tanımlanmakta, dolayısıyla yapısal model vasıtasıyla hangi bağımsız değişkenlerin hangi değişkenler ile ilişki içinde olduğu gösterilmektedir ( Vinzi vd., 2010: 47-48).

Hair ve arkadaşlarına (2012) göre, yürütülen araştırmalarda PLS\_YEM'in kullanma nedenleri arasında veri dağılımı ve örneklem büyüklüğüne duyarlılığın olmaması, formatif ölçümleri yapabilmesi ve tahmine dayalı olması dahil olmak üzere dört ana neden sayılmaktadır (Hair vd., 2012a: 324).

YEM programında kullanılabilir kısmı en küçük kareler yöntemi (Partial Least Squares/PLS-SEM) ve en büyük olasılık yöntemi (CB-SEM/Maximum Likelihood) olmak üzere iki yöntem bulunmaktadır. Bunlar birbirine benzer iki yöntem olmalarına rağmen temel olarak CB-SEM'in kovaryans temelli ve PLS-SEM'in ise varyans temelli olması bu iki yöntemin arasındaki farkı göstermektedir (Alkış, 2016: 107).

**Tablo 4.** Kovaryans ve Varyans Temelli YEM Modelleri Arasındaki Farklılıklar

Ölçütler	PLS-SEM	CB-SEM
Amaç	Tahmin Odaklı	Parametre Odaklı
Dağılım	Varsayımı Parametrik	Olmayan Parametrik
Gereken örneklem Büyüklüğü	Küçük (Minimum 30-100)	Büyük (Minimum 100-800)
Model Karmaşıklığı	Büyük Modeller	Büyük Modeller (50 ve üstü değişken)
Parametre Tahminleri	Potansiyel Önyargı	Kararlı (Varyansların karşılanması durumunda)
Yapı Başına Göstergeler	İkili ya da Çok Sayıda	Minimum 3-4 tanımlama Şartlarını Karşılama
Parametre Göstergeleri İçin İstatistiksel Testler	Bootstrapping	Varsayımlar Karşılmalı
Ölçüm Modeli	Biçimlendirici ve Yansıtıcı	Sadece Yansıtıcı
Uyum İyiliği Değerleri	Gerekmiyor	Fazla Sayıda
Kullanılan Yazılımlar	Smart Pls, Pls Graph vb.	LİSREL, AMOS VB.

**Kaynak:** Kurt, J. (2021) E-Ticaret İşletmelerinin Kullandıkları Kişiselleştirme Uygulamalarının Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri: Online Müşteriler Üzerinde Bir Araştırma: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. S. 51.

Bu araştırmada da örneklem sayısının küçük olması, analizleri ve dosyaları takip edebilme imkanı, yaratıcılığı sağlayan, güçlü bir modelleme ortamı, sonuçlar ile ilgili doğru bilgiler sağlamak amacıyla düzenlenmiş raporlar ve son olarak bu sonuçları kalıcı

olarak kayıt edebilmek (Excel) amacıyla Smart PLS paket programının tercih etme nedenlerini oluşturmaktadır (Sarstedt vd., 2019: 198-199).

#### 4.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada yapılan analizler ve bu analizler neticesinde bulunan bulgular aşağıdaki alt başlıklar şeklinde ele alınmaktadır.

##### 4.7.1. Demografik Özelliklere Dair Bulgular

Bu araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ve kategorik sorulara katılım düzeylerini ortaya koymak amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki Tablo 5’de gösterilmektedir.

**Tablo 5:** Katılımcıların Demografik Özellikleri, Frekans ve Yüzdeleri

Demografik Özellikler		Ülke			
		Afganistan		Türkiye	
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	71	88,75	46	59,74
	Kadın	9	11,25	31	40,26
Yaş	18-24	9	11,25	32	41,558
	25-34	58	72,5	45	58,442
	35-44	7	8,75	0	0
	45 ve üzeri	6	7,5	0	0
Eğitim	Lise	8	10	8	10,39
	Üniversite	63	78,75	54	70,13
	Yüksek Lisans	9	11,25	14	18,182
	Üzeri	0	0	1	1,299
Kıdem	4 Aydan Az	5	6,25	14	18,182
	4-8 Ay	6	7,5	15	19,481
	8-12 Ay	18	22,5	7	9,091
	1 Yıldan Fazla	51	63,75	41	53,247
	1.	26	32,5	19	24,675
	2.	31	38,75	15	19,481
	3.	13	16,25	12	15,584
	4.	7	8,75	21	27,273
	5.	2	2,5	6	7,792

Demografik Özellikler		Ülke			
		Afganistan		Türkiye	
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kurum	6.	0	0	1	1,299
	7.	0	0	1	1,299
	8.	1	1,25	1	1,299
	9.	0	0	0	0
	10.	0	0	1	1,299
Pozisyon	Yönetici	15	18,75	6	7,792
	Beyaz Yaka	22	27,5	24	31,169
	Mavi Yaka	43	53,75	47	61,039

Tablo 5 incelendiğinde ankete katılan her iki ülke çalışanlarının demografik özellikleri frekans ve yüzdeleri yer almaktadır. Elde edilen bu değerlere göre cinsiyet açısından Afganistan katılımcılarının % 88,75'i erkek ve % 11,25'i kadındır ve Türkiye açısından bakıldığında ise % 59,74'ü erkek ve % 40,26'sı kadın katılımcılardan oluşmaktadır.

Ankete katılan bayan katılımcıların az olmasının sebebi, Afganistan toplumunun erkeksi, gelenekselci ve İslamcı bir toplum olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca Afganistan toplumunda kadınların özgürlük alanları aşırı derecede kısıtlanmakta ve hatta ülkenin yönetim, parlamento ve bakanlık kurlu alanında çok az kadın siyasetçiye yer verilmesi veya hiç yer verilmemesi bu durumun kanıtı olarak gösterilebilmektedir.

Katılımcıların yaşları açısından incelendiğinde sırasıyla Afganistan açısından 18-24 yaş arası (%11,25) Türkiye açısından ise (% 40,26) Afganistan açısından 25-34 yaş arası (% 72,5) Türkiye açısından ise (%58,442) Afganistan açısından 35-44 yaş arası (% 8,75) ve Türkiye açısından ise bu yaş aralığında ankete katılan kimseye rastlanmamıştır. Son olarak Afganistan açısından 45 ve üzeri yaş arası ( %7,50) katılımcının ankete katıldığı görünürken, Türkiye açısından ise bu yaş aralığında ankete katılan kimseye rastlanmamıştır.

Afganistan açısından katılımcıların %10'u lise mezunuyken Türkiye açısından ise bu oran %10,39'luk bölüme denk gelmektedir. Afganistan açısından katılımcıların % 78,75'i üniversite mezunuyken Türkiye açısından ise % 70,13'lük kısma denk gelmektedir. Afganistan açısından katılımcıların % 11,25'i yüksek lisans mezunuyken Türkiye açısından ise % 18,182'lik bir dilime denk gelmektedir. Kıdem açısından

bakıldığında ise Afganistan açısından katılanların % 6,25'i dört aydan az bir süredir aynı kurumda çalışırken Türkiye açısından ise bu kesim % 18,182'lik bölümü oluşturmaktadır. Afganistan Açısından katılanların % 7,5'i dört-sekiz aydır aynı kurumda çalıştığına rastlanırken bu oran Türkiye için ise % 19,481'e denk gelmektedir. Afganistan açısından katılımcıların % 22,5'lik bölümü 8-12 aydır aynı kurumda çalıştığı görünürken bu oran Türkiye için % 9,091'dir. Son olarak Afganistan açısından katılımcıların % 63,75'i bir yıldan uzun bir süredir aynı kurumda çalışmaya devam ettiğine rastlanırken Türkiye için ise bu oran %53,247'lik bir bölüme denk gelmektedir.

Anket sonuçlarına göre Afganistan'daki telekomünikasyon sektöründeki çalışanların 31, (%38,75) kişinin ikinci çalıştığı kurum olduğu sonucuna ulaşılırken, Türkiye verilerine göre ise en fazla 21, (%27,273) kişinin ise çalıştığı dördüncü kurum olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Afganistan anket verilerine göre bir kişinin sekizinci iş yeri ve iki kişinin ise beşinci iş yeri olduğu sonucuna ulaşılırken, Türkiye verilerine göre ise bir kişinin altıncı, bir kişinin yedinci ve bir kişinin ise sekizinci çalıştığı kurum olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak yönetsel pozisyon açısından ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğu Afganistan ve Türkiye açısından sırasıyla mavi yaka 43 kişi (%53,75), 47 kişi (%61,039) olduğu tespit edilirken beyaz yaka 22 kişi (%27,5), 24 kişi (31,169) ve sadece 15 kişinin (%18,75), 6 kişinin (%7,792) ise yönetici olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.7.2. Türkiye ve Afganistan arasında güç mesafesi analizi

İlk olarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Çalışmanın normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için IBM SPSS 23 veri analiz programında normallik testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6'de gösterilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediğini tespit etmek için en uygun testlerden biri Shaphiro wilk testidir.

**Tablo 6.** Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Boyut		W	p
Güç Mesafesi	AF	0.946	0.002
	TR	0.959	0.014

Verilerin normal dağılıma sahip sayılabilmesi için p (significance) istatistiksel anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olması önerilmektedir (Kum, 2014: 28). Tablo 6'de

görüldüğü üzere bu çalışmadaki kullanılan ifadelerin her iki ülke'nin testi için  $AF= 0,002$  ve  $TR= 0,014$  olarak p değerinin  $0,05$ 'ten küçük olmasından dolayı, verilerin normal dağılım göstermediği görülmüştür. Dolayısıyla aşağıda tablo 7'de de görüleceği üzere non parametrik testi yapılmıştır.

**Tablo 7.** TR ve Af bağlamında güç mesafesi açısından Mann-Whitney U test sonuçları

Boyut	Kategori	N	S.O	S.t	U	P
Güç Mesafesi	AF	80	84.92	6793.50	2606.5	0.094
	TR	77	72.85	5609.50		

Tablo 7 incelendiğinde TR ve AF bağlamında güç mesafesi açısından Mann-Whitney U test sonucuna göre  $U= 2606.5$  ve  $p= 0.094$  ( $p>0.05$ ) olduğundan dolayı iki ülke arasındaki güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın ana hipotezi olarak kurulmuş olan Türkiyede Afganistan'a göre güç mesafesi yüksektir şeklindeki hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.7.2. Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

Bilimsel çalışmalarda, çalışmaların sonuçlarının kabul görmesi için ön koşul, kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olmasıdır. Güvenilirlik, bir çalışmada tekrarlanan ölçümlerde aynı sonuçları vermesini ifade ederken (Gegez, 2015: 222) Geçerlilik ise, çalışmada kullanılan ölçeklerin söz konusu araştırmanın hedef kitlesine uygun bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını ifade etmektedir. Başka bir deyişle geçerlilik, ölçeklerin ölçmeyi amaçlanan ölçümleri yapıp yapmadığını ifade etmektedir (Çakmur, 2012: 342).

Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirlik analizleri başlığı içinde, Cronbach's Alfa ve birleşik güvenilirlik (CR-Composite Reliability) değerleri uygulanmıştır. Cronbach's Alfa değeri çalışmanın güvenilirlik derecesini ifade etmekte, CR (Birleşik Güvenilirlik) değeri ise Cronbach's Alfa değerinin alternatifi olarak kullanılmaktadır. Bunun nedeni, değişkenlerin sayısı artmaya başladıkça Cronbach's Alfa katsayısının yüksek sonuç vermeye meyilli bir istatistik olmasıdır (Yaşlıoğlu, 2017: 82).

Fornell ve Larcker (1981) genel güvenilirliğin ve geçerliliğin sağlanması için Cronbach's Alfa ve CR değerleri  $0,70$ 'in üzerinde, faktör yüklerinin ve Açıklanan



Ortalama Varyans (AVE Average Variance Extracted) değerinin ise 0,50'nin (Fornell ve Larcker, 1981: 40-46) üzerinde olması beklenmektedir.

Fornell ve Larcker'ın 1981 yılında yaptığı araştırmaya göre, bir çalışmada yer alan boyutların AVE değerlerinin karekökü bu boyutlar arasındaki korelasyondan daha yüksek olmalıdır (Fornel vd, 1981: 46).

Bu çalışmada, Afganistan'ın analiz sonuçlarına göre Cronbache Alfa (güvenilirlik) katsayısı duygusal bağlılık boyutu için 0,761 ve Türkiye analizinde 0,731 olarak beklenen değer (0,70)'in üzerinde çıkmıştır. Normatif bağlılık boyutunun sonuçları Afganistan analizine göre 0,832 ve Türkiye için 0,737 olarak 0,70 değerinin üzerinde çıkmıştır. Güç mesafesi boyutu açısından Afganistan analizinde bu değer 0,70'in üstünde 0,718 olarak çıkmışken, Türkiye açısından ise 0,70'in altında 0,398 olarak çıkmıştır. Ancak CR değerinin Afganistan'a göre 0,718 ve özellikle Türkiye'ye göre ise 0,758 olarak yüksek çıkması ve 0,70 değerinin üzerinde çıkması dolayısıyla ölçeğin kendi içinde tutarlı olduğunun göstergesi anlamına gelmektedir.

Ayrıca boyutların AVE değerlerinin her iki ülke için AF 0,542 ile 0,671 ve TR 0,556 ile 0,772 olarak beklenen değer (0,50)'nin üstünde çıkması birleşme geçerliliğini sağlandığının göstergesidir. Dolayısıyla analiz sonrası elde edilen bu sonuçlar CR ve Cronbach's Alfa katsayılarının literatürde kabul görülen değer olan 0,70'in üzerinde bulunduğu için ölçeğin iç tutarlılığının sağlandığını ve yüksek oranda güvenilir olduğunu göstermekte, aynı zamanda her iki ülke için analizde yer alan AVE değerinin 0,50'in üzerinde ve her bir ifadelerin faktör yükü 0,50'nin üstünde çıktığından dolayı bu sonuç birleşme geçerliliğinin de sağlandığını ve çalışmada yer alan boyutların geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir (Civelek, 2018: 32).

Aşağıdaki tablo 8 ve 9'da modelde yer verilen boyutların iki ülkenin ölçüm modeli sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 8:** AF İçin Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

Boyutlar	İfade Kodları	Faktör Yükleri	Cronbach's Alfa	Birleşik Güvenilirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Duygusal Bağlılık	DB1	0,734	0,761	0,859	0,671
	DB2	0,857			
	DB5	0,860			
	NB1	0,914			

Normatif Bağlılık	NB2	0,775	0,832	0,881	0,603
	NB3	0,613			
	NB4	0,636			
	NB5	0,895			
Güç Mesafesi	GM1	0,771	0,718	0,825	0,542
	GM2	0,796			
	GM3	0,695			
	GM4	0,676			

**Tablo 9:** TR İçin Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

Boyutlar	İfade Kodları	Faktör Yükleri	Cronbach's Alfa	Birleşik Güvenilirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Duygusal Bağlılık	DB1	0,799	0,731	0,871	0,772
	DB2	0,952			
Normatif Bağlılık	NB1	0,659	0,737	0,832	0,556
	NB2	0,644			
	NB3	0,823			
	NB5	0,837			
Güç Mesafesi	GM4	0,663	0,398	0,758	0,616
	GM5	0,890			

Çalışmanın her iki ülke için ayrışma geçerliliği ile ilgili analiz sonuçlarına bakıldığında Fornell ve Larcker, (1981: 46) tarafından önerilmiş olan ayrışma geçerliliği tablosu (Tablo 10) ve (Tablo 11) aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 10:** AF için Fornell-Larcker Ayrışma Geçerliliği Analizin Sonucu.

	Cinsiyet	Duygusal Bağlılık	Eğitim	Güç Mesafesi	Kıdem	Normatif Bağlılık	Yaş
Cinsiyet	<b>1.000</b>						
Duygusal Bağlılık	0.070	<b>0.819</b>					
Eğitim	-0.010	0.141	<b>1.000</b>				
Güç Mesafesi	0.126	0.165	-0.141	<b>0.736</b>			
Kıdem	-0.132	0.149	0.079	-0.057	<b>1.000</b>		

Normatif Bağlılık	-0.172	0.499	0.079	0.371	0.026	<b>0.777</b>	
Yaş	-0.178	-0.191	-0.161	-0.293	-0.089	-0.034	<b>1.000</b>

Tablo 10 ve 11 incelendiğinde analize dahil edilen her bir boyutun AVE değerinin karekökünün diğer boyutlar ile olan korelasyonundan daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç itibarıyla analize dahil edilen boyutlar arasında ayrışma geçerliliği sağlanmıştır.

**Tablo 11:** TR için Fornell-Larcker Ayrışma Geçerliliği Analizin Sonucu.

	Cinsiyet	Duygusal Bağlılık	Eğitim	Güç Mesafesi	Kıdem	Normatif Bağlılık	Yaş
Cinsiyet	<b>1.000</b>						
Duygusal Bağlılık	0.161	<b>0.879</b>					
Eğitim	-0.010	0.325	<b>1.000</b>				
Güç Mesafesi	-0.181	-0.138	-0.059	<b>0.785</b>			
Kıdem	-0.224	-0.047	-0.034	-0.145	<b>1.000</b>		
Normatif Bağlılık	0.026	0.260	0.173	0.272	-0.393	<b>0.746</b>	
Yaş	-0.329	0.048	0.107	0.046	0.332	0.055	<b>1.000</b>

Bu analiz sonuçları, araştırma kapsamında hem Afganistan hem de Türkiye bağlamında yürütülmüş olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve güç mesafesi ölçeklerinin her birinin tek faktör altında toplandığını, biri birinden ayrıştığını ve ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterli olduğunu göstermektedir.

Ayrışma geçerliliği ile ilgili olarak çapraz yüklerinin de kontrol edilmesi gerekmektedir. Her bir boyuta ait en yüksek değerlerin kendi içinde toplanması önerilmektedir (Yıldız, 2020: 28-29).

Aşağıdaki Tablo 12 ve Tablo 13'te çapraz yükleri kriterine göre ayrışma geçerliliği analiz sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 12:** AF İçin Çapraz Yükleri Ayrışma Geçerliliği Analizin Soncu

	Cinsiyet	Duygusal Bağlılık	Eğitim	Güç Mesafesi	Kıdem	Normatif Bağlılık	Yaş
Cinsiyet	1.000	0.070	-0.010	0.126	-0.132	-0.172	-0.178
DB1	0.001	0.734	-0.019	0.253	0.112	0.497	-0.076
DB2	0.080	0.857	0.161	0.122	0.075	0.491	-0.097
DB5	0.078	0.860	0.169	0.074	0.162	0.305	-0.251
Egitim	-0.010	0.141	1.000	-0.141	0.079	0.079	-0.161
GM1	0.164	0.137	-0.179	0.771	0.017	0.259	-0.087
GM2	0.139	0.019	-0.222	0.796	-0.036	0.319	-0.322
GM3	0.133	0.127	-0.102	0.695	-0.170	0.217	-0.124
GM4	-0.041	0.194	0.066	0.676	-0.004	0.283	-0.300
Kidem	-0.132	0.149	0.079	-0.057	1.000	0.026	-0.089
NB1	-0.102	0.511	0.115	0.408	0.050	0.915	-0.139
NB2	-0.308	0.336	-0.046	0.201	0.009	0.775	0.032
NB3	-0.099	0.370	0.057	0.148	-0.009	0.613	-0.081
NB4	-0.003	0.427	0.147	0.166	-0.093	0.633	0.035
NB5	-0.134	0.351	0.057	0.386	0.060	0.896	0.048
Yas	-0.178	-0.191	-0.161	-0.293	-0.089	-0.034	1.000

**Tablo 13:** TR İçin Çapraz Yükleri Ayrışma Geçerliliği Analizin Soncu

	Cinsiyet	Duygusal Bağlılık	Eğitim	Güç Mesafesi	Kıdem	Normatif Bağlılık	Yaş
Cinsiyet	1.0000	0.1609	-0.0102	-0.1809	-0.2239	0.0259	-0.3287
DB1	0.0906	0.7995	0.2026	-0.0144	0.0193	0.1974	0.0833
DB2	0.1725	0.9516	0.3383	-0.1802	-0.0732	0.2523	0.0221
Egitim	-0.0102	0.3248	1.0000	-0.0588	-0.0338	0.1729	0.1072
GM4	0.0309	-0.1259	-0.1549	0.6628	-0.2066	0.1329	-0.0154
GM5	-0.2529	-0.1017	0.0182	0.8901	-0.0617	0.2715	0.0689
Kidem	-0.2239	-0.0465	-0.0338	-0.1449	1.0000	-0.3930	0.3315
NB1	0.0541	0.3004	0.2340	0.0760	-0.1369	0.6589	0.2364
NB2	-0.0783	0.1302	0.0657	0.2538	-0.1972	0.6443	0.0040
NB3	0.0148	0.1530	0.0818	0.2280	-0.3694	0.8227	0.0862
NB5	0.0694	0.2289	0.1668	0.2291	-0.3874	0.8366	-0.0804
Yas	-0.3287	0.0476	0.1072	0.0460	0.3315	0.0546	1.0000

Yukarıdaki Af bağlamında Tablo 12 ve TR bağlamında ise Tablo 13 incelendiğinde en yüksek değer sütün ve satır olarak kendi boyotlarında toplanmış oldukları görülmektedir.

Geçerlilik analizleri kapsamında dikkate alınması gereken unsurlardan biri de HTMT analizidir.

Hensler ve arkadaşları tarafından 2015 yılında önerilen HTMT değerinin 0.85'in altında olması gerektiği sonucuna varmışlardır (Hensler vd., 2015: 115-135). Ancak benzer içerikte boyutlar olduğu durumda HTMT kriteri 0.90'a kadar Kabul edilmektedir. Aşağıdaki Tablo 14'te Af bağlamında ve Tablo 15'te TR bağlamında HTMT kriterine göre ayrışma geçerliliği analiz sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 14:** AF İçin HTMT Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

	Cinsiyet	Duygusal Bağlılık	Eğitim	Güç Mesafesi	Kıdem	Normatif Bağlılık	Yaş
Cinsiyet							
Duygusal Bağlılık	0.0739						
Eğitim	0.0097	0.1618					
Güç Mesafesi	0.1916	0.2665	0.2280				
Kıdem	0.1323	0.1623	0.0792	0.0914			
Normatif Bağlılık	0.1831	0.6773	0.1195	0.4328	0.0624		
Yaş	0.1776	0.1966	0.1608	0.3337	0.0895	0.0950	

**Tablo 15:** TR İçin HTMT Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

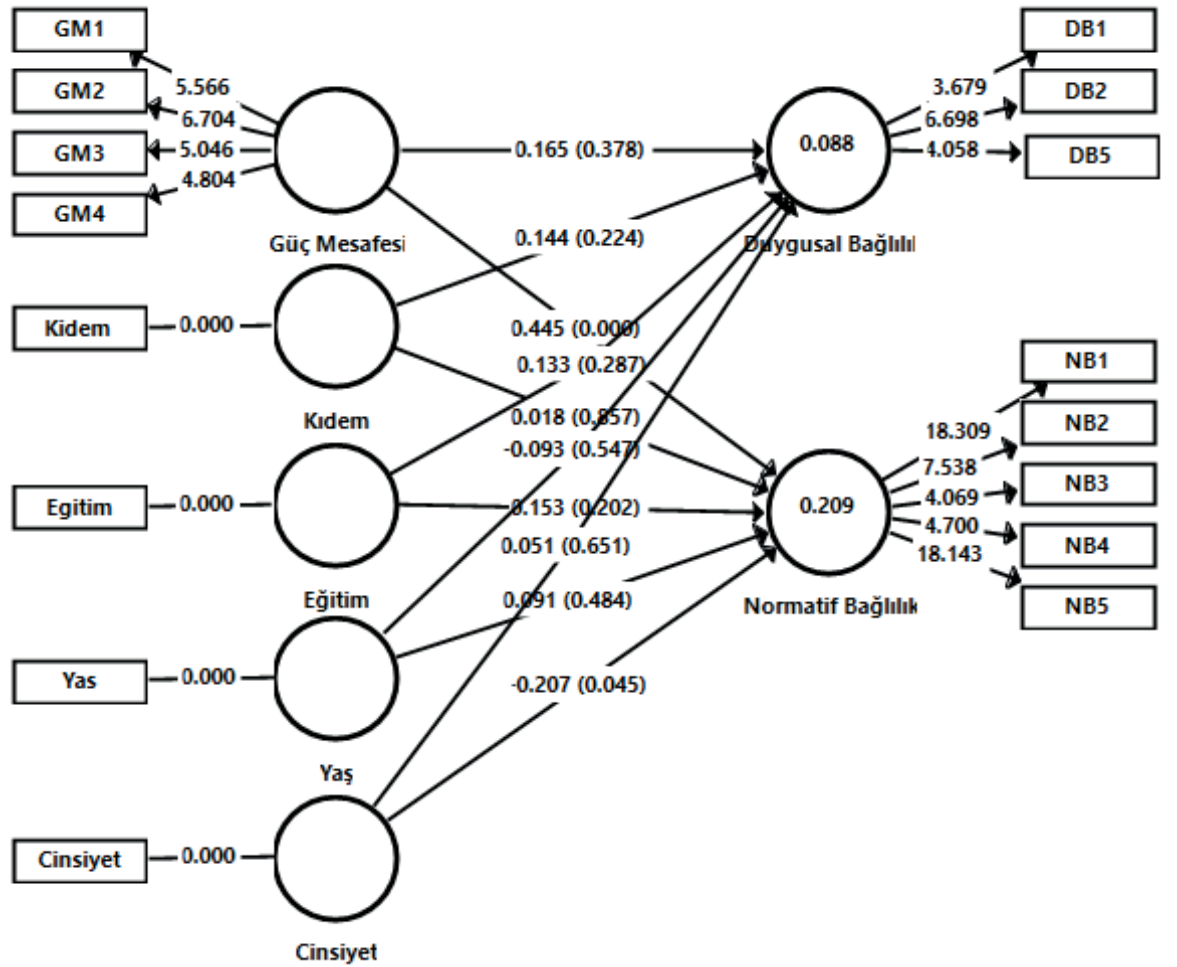
	Cinsiyet	Duygusal Bağlılık	Eğitim	Güç Mesafesi	Kıdem	Normatif Bağlılık	Yaş
Cinsiyet							
Duygusal Bağlılık	0.1733						
Eğitim	0.0102	0.3563					
Güç Mesafesi	0.2846	0.2119	0.1735				
Kıdem	0.2239	0.0610	0.0338	0.2690			
Normatif Bağlılık	0.0843	0.3663	0.2134	0.4849	0.4247		
Yaş	0.3287	0.0694	0.1072	0.0845	0.3315	0.1585	

Tablo 14 ve 15'teki sonuçlar incelendiğinde, HTMT değerlerinin eşik değer olan 0,85'in altında olduğu görülmüştür. Ayrışma geçerliliği ile ilgili Tabloların sonuçları birlikte incelendiğinde, bu araştırmada yer alan boyutlar arasında ayrışma geçerliliğinin sağlandığı kabul edilebilir. Bu analiz sonuçları ışığında, araştırma boyutları yapısal eşitlik analizi yapmaya uygun olarak kabul edilmiştir.

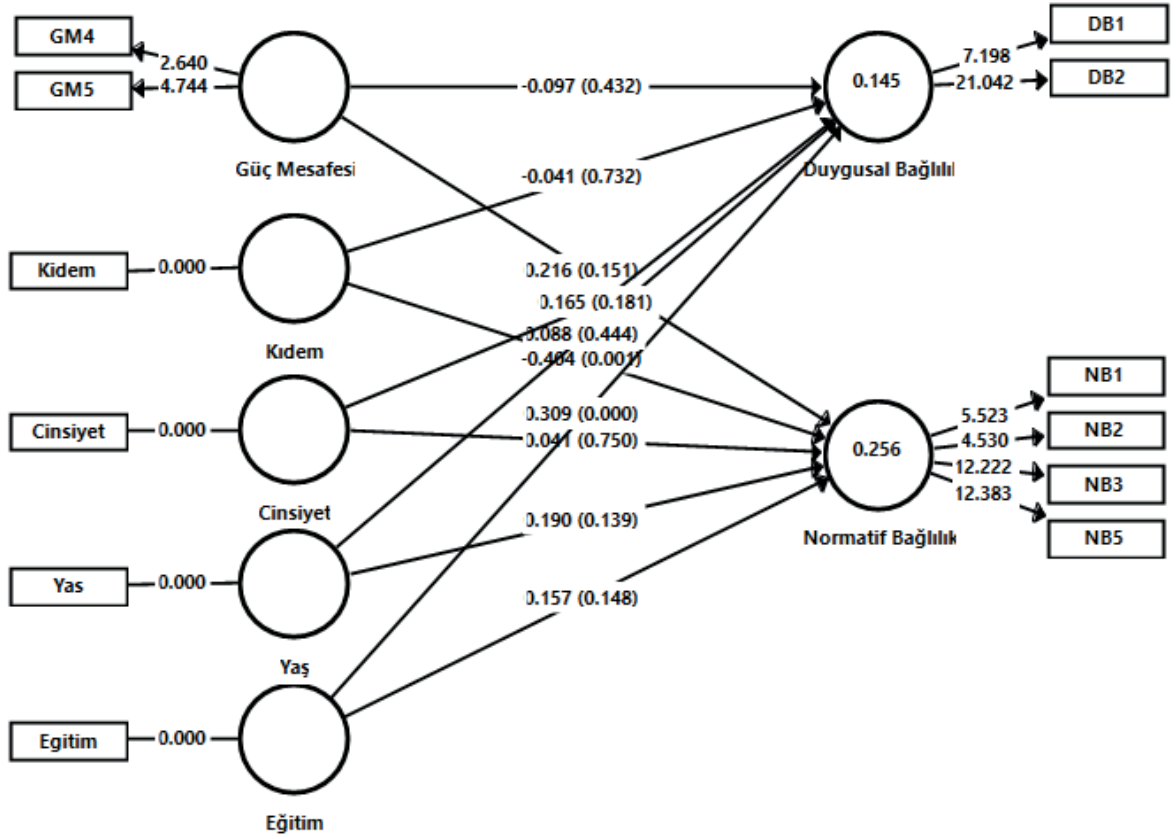
#### 4.7.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analiz Sonuçları

Bu çalışmada ölçüm modeline göre ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri tamamlanarak, modelin test edilmesine geçilmiştir. Modelin değerlendirilmesi için  $R^2$  (açıklanan varyans)  $f^2$  (etki büyüklüğü) ve  $Q^2$  (tahmin gücü) değerlerine, ardından yol katsayıları ( $\beta$ ) ve P değerlerine ( $P < 0,05$ ) ve t- değerlerine (t değeri  $> 1,96$ ) bakılarak, analiz

sonuçları incelenmiştir (Sarstedt vd., 2019: 198). Modelde, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, güç mesafesi ve demografik özellikler (Cinsiyet, Yaş, Eğitim ve kıdem) değişkenleri yer almaktadır. Devamında araştırma modelinde öne sürülen hipotezlerin desteklenip desteklenmediği test edilmektedir. Araştırma modelinin analizinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Aşağıdaki şekil 2’de AF ve şekil 3’te TR araştırma modelinin yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) analiz sonuçları gösterilmektedir.



Şekil 2. AF Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) analiz sonuçları



Şekil 3. TR Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) analiz sonuçları

( $R^2$ ) değeri modelin tahmin doğruluk oranını ortaya koyarken,  $Q^2$  değeri ise, yapısal modelin tahmin yapma gücünü değerlendirmektedir (Hair vd., 2014: 113).

Belirleme katsayısı  $R^2$ , bağımsız değişkenler tarafından açıklanan modelin bağımlı değişkenlerinin her birindeki değişim miktarını gösteren bir ölçüdür (Hair ve., 2011: 147). Belirleme katsayısı  $R^2$  değerinin 0,75 üzerinde olması örneklem içi açıklama gücünün önemli (0,25 zayıf ve 0,50 orta) olduğunu gösterirken  $Q^2$  değerinin ise pozitif ( $Q^2 > 0$ ) olması, modelin tahminsel güce sahip olduğunu ifade etmektedir (Peng & Lai, 2012: 472).

$R^2$  değerleri arasındaki farklılık, bağımsız bir değişkenin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisinin büyüklüğünü gösterir ve bu değer  $F^2$  ile ifade edilmektedir.  $F^2$  etkisinin düzeyi istatistiksel olarak (0,35) büyük, (0,15) orta ve (0,02) küçük, şeklinde ifade edilmektedir (Chin, 2010: 675).

Ayrıca VIF değeri, değişkenler arasındaki çoklu doğrusallığı ölçmek için incelenmiştir. Genel olarak  $VIF > 10$  olması problemlili olduğunu ve doğrusallık problemini

önlemek için  $VIF \leq 3$  olması önerilmektedir (Peng & Lai, 2012: 472). Modelin  $R^2$ ,  $F^2$ ,  $Q^2$  ve VIF değerleri tablo 13’ de detaylı olarak görülmektedir.

Araştırma modeline ilişkin her iki ülkenin  $R^2$ ,  $F^2$ ,  $Q^2$  ve VIF değerleri tablo 16’da detaylı olarak görülmektedir.

**Tablo 16:** TR ve AF Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizinde  $R^2$ ,  $F^2$ ,  $Q^2$ , ve VIF değerleri

	Yollar	TR				AF			
		$R^2$	$f^2$	$Q^2$	VIF	$R^2$	$f^2$	$Q^2$	VIF
H1	Cinsiyet→ Duygusal Bağlılık	0,145	0,027	0,035	1,190	0,088	0,003	0,009	1,062
H2	Eğitim→ Duygusal Bağlılık		0,109		1,023		0,018		1,072
H3	Güç Mesafesi→ Duygusal Bağlılık		0,010		1,082		0,026		1,150
H4	Kıdem→ Duygusal Bağlılık		0,002		1,197		0,022		1,040
H5	Yaş→ Duygusal Bağlılık		0,007		1,239		0,008		1,189
H6	Cinsiyet→ Normatif Bağlılık	0,256	0,002	0,099	1,190	0,209	0,051	0,097	1,062
H7	Eğitim→ Normatif Bağlılık		0,032		1,023		0,028		1,072
H8	Güç Mesafesi → Normatif Bağlılık		0,058		1,082		0,217		1,150
H9	Kıdem→ Normatif Bağlılık		0,183		1,197		0,000		1,040
H10	Yaş→ Normatif Bağlılık		0,039		1,239		0,009		1,189

Tablo 16 incelendiğinde en yüksek VIF (Variance Inflation Factor- Varyans Artış Faktörü) değeri TR için 1,239 ve AF için 1,189 olarak ideal eşiğin (3) altında çıkmıştır (Hair vd., 2019: 11). Dolayısıyla modelde yer verilen boyutlar arasında doğrusallık sorunu olmadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda modelin  $R^2$  değerine bakıldığında, modeldeki egzogen değişkenler (güç mesafesi, yaş, cinsiyet, eğitim ve kıdem) duygusal bağlılığın varyansını düşük düzeyde TR için (%14) ve AF için (%0,8) ve normatif bağlılığını ise orta düzeyde TR için (%25) AF için (%20) normatif bağlılık tarafından açıklanmaktadır.

Ancak Hair ve arkadaşları  $R^2$  değerine çok fazla güvenmenin sorun oluşturabileceğini savunarak modelin değerlendirilmesi konusunda, buna ek olarak, VIF,  $F^2$  ve  $Q^2$  değerinin incelenmesi gerektiğini belirtmektedir (Hair vd., 2014: 113). Egzogen değişkenlerin duygusal bağlılık üzerine yüksek etki büyüklüğü TR için eğitime, AF için



ise güç mesafesi ve kıdeme aitken, diğer egzogen değişkenlerin etki büyüklüğünün düşük olduğuna rastlanmıştır. Modeldeki en yüksek etki güç mesafesi, yaş, cinsiyet, eğitim ve kıdem üzerindeki normatif bağlılığın etkisidir.  $Q^2$ , her iki ülke için 0'dan büyük (Pozitif) çıkması dolayısıyla araştırma modelinin tahminsel gücüne sahip olduğu söylenebilir.

$R^2$ ,  $\beta$ ,  $F^2$  ve  $Q^2$  (modelin tahmin gücü) değerlerini incelemek amacıyla Blindfolding ve PLS algoritması çalıştırılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla %5 anlamlılık düzeyinde ( $t$ -değeri $>1,96$ ) 5000 alt örneklem alınarak bootstrapping (köpürtme) analizi sağlanmıştır.

Hipotezler test edilmek amacıyla standart sapma, yol katsayıları, p değeri ve t değeri (YEM) analiz sonuçları olarak detaylı bir şekilde tablo 17 ve 18'de yer verilmiştir.

**Tablo 17.** TR Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi ve Sonuçları

	Yollar	Beta Katsayıları	Standard Sapma	t Değeri	p Değeri	Sonuç
<b>H1</b>	Cinsiyet→ Duygusal Bağlılık	0.165	0.123	1.337	0.181	Desteklenmedi
<b>H2</b>	Eğitim→ Duygusal Bağlılık	0.309	0.087	3.558	0.000	<b>Desteklendi</b>
<b>H3</b>	Güç Mesafesi→ Duygusal Bağlılık	-0.097	0.123	0.786	0.432	Desteklenmedi
<b>H4</b>	Kıdem→ Duygusal Bağlılık	-0.041	0.119	0.342	0.732	Desteklenmedi
<b>H5</b>	Yaş→ Duygusal Bağlılık	0.088	0.115	0.766	0.444	Desteklenmedi
<b>H6</b>	Cinsiyet→ Normatif Bağlılık	0.041	0.130	0.318	0.750	Desteklenmedi
<b>H7</b>	Eğitim→ Normatif Bağlılık	0.157	0.109	1.448	0.148	Desteklenmedi
<b>H8</b>	Güç Mesafesi → Normatif Bağlılık	0.216	0.150	1.436	0.151	Desteklenmedi
<b>H9</b>	Kıdem→ Normatif Bağlılık	-0.404	0.117	3.459	0.001	<b>Desteklendi</b>
<b>H10</b>	Yaş→ Normatif Bağlılık	0.190	0.128	1.480	0.139	Desteklenmedi

Tablo 17'de yer verilen Türkiye bağlamında analiz sonuçlarına göre H1 kapsamında cinsiyetin duygusal bağlılık ile arasındaki ilişkinin anlamlılık değerine bakıldığında,  $p=0,181$  ( $p>0,05$ ),  $t=1,337$  ( $t<1,96$ ) ve  $\beta=0,165$  olmasından kaynaklı anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H1 desteklenmemiştir.

Eğitimin ve duygusal bağlılığın ilişkisini gösteren H2 hipotezinin anlamlılık değeri incelendiğinde  $P=0,000$  ( $p<0,05$ ),  $t= 3,558$  ( $t>1,96$ ) anlamlı bulunmuştur. Etki oranını gösteren beta katsayısına bakıldığında ise  $\beta=0,309$ 'luk bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H2 hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç Brimeyer vd., (2010) yaptıkları çalışmada eğitimin duygusal bağlılık ile negatif ilişkisi olduğu ile tutarlıdır.

Güç mesafesinin duygusal bağıllık ile ilişkisini temsil eden H3 hipotezin anlamlılık değeri incelendiğinde  $P=0,432$  ( $p>0,05$ ),  $t=0,786$  ( $t<1,96$ ) bulunmuştur. Dolayısıyla çalışma kapsamında kurulmuş H3 desteklenmemiştir.

Kıdem ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkiyi ifade eden H4 hipotezinin anlamlılık değeri  $p=0,732$  ( $p>0,05$ ),  $t=0,342$  ( $t<1,96$ ) bulunmuştur. Dolayısıyla önerilen H4 hipotezi desteklenmemiştir.

Yaş ile duygusal bağıllığın ilişkisini temsil eden H5 hipotezinin anlamlılık değerine bakıldığında  $p=0,444$  ( $p>0,05$ ) ve  $t=0,766$  ( $t<1,96$ ) bulunmuştur. Dolayısıyla H5 hipotezi desteklenmemiştir.

H6 hipotezini ifade eden cinsiyet ile normatif bağıllık arasındaki ilişkinin anlamlılık değeri  $p=0,750$  ( $p>0,05$ ) ve  $t=0,318$  ( $t<1,96$ ) olmasından dolayı anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu nedenle bu hipotez desteklenmemiştir.

Eğitim ile normatif bağıllığın ilişkisini ifade eden H7 hipotezinin anlamlılık değeri incelendiğinde  $p=0,148$  ( $p>0,05$ ) ve  $t=1,448$  ( $t<1,96$ ) olduğu için anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla Bu hipotez desteklenmiştir.

Güç mesafesi ile normatif bağıllık arasındaki ilişkinin anlamlılık değeri  $p=0,151$  ( $p>0,05$ ) olmasından kaynaklı anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla H8 desteklenmemiştir.

Kıdemle normatif bağıllık üzerindeki ilişkisiyle ilgili H9 hipotezinin anlamlılık değerine bakıldığında, anlamlı  $p=0,001$  ( $p<0,05$ ) ve  $t=3,459$  ( $t>1,96$ ) bulunmuştur. Dolayısıyla H9 hipotezi desteklenmiştir.

Yaş ile normatif bağıllığın ilişkisini ifade eden H10 hipotezinin anlamlılık değeri  $p=0,139$  ( $p>0,05$ ) olduğundan H10 hipotezi desteklenmemiştir.

**Tablo 18.** AF Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi ve Sonuçları

	Yollar	Beta Katsayıları	Standard Sapma	T Değeri	P Değeri	Sonuç
H1	Cinsiyet→ Duygusal Bağlılık	0.051	0.113	0.453	0.651	Desteklenmedi
H2	Eğitim→ Duygusal Bağlılık	0.133	0.125	1.065	0.287	Desteklenmedi
H3	Güç Mesafesi→ Duygusal Bağlılık	0.165	0.187	0.881	0.378	Desteklenmedi
H4	Kıdem→ Duygusal Bağlılık	0.144	0.119	1.216	0.224	Desteklenmedi
H5	Yaş→ Duygusal Bağlılık	-0.093	0.155	0.602	0.547	Desteklenmedi
H6	Cinsiyet→ Normatif Bağlılık	-0.207	0.103	2.003	0.045	Desteklendi
H7	Eğitim→ Normatif Bağlılık	0.153	0.120	1.275	0.202	Desteklenmedi
H8	Güç Mesafesi → Normatif Bağlılık	0.445	0.092	4.808	0.000	Desteklendi
H9	Kıdem→ Normatif Bağlılık	0.018	0.100	0.180	0.857	Desteklenmedi
H10	Yaş→ Normatif Bağlılık	0.091	0.130	0.700	0.484	Desteklenmedi

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre H1 hipotezinin AF bağlamında cinsiyetin duygusal bağlılığın üzerindeki etkisinin anlamlılık değeri  $p=0,651$  ( $p>0,05$ ) çıkmıştır. Dolayısıyla H1 anlamlı değildir desteklenmemiştir.

Eğitimin duygusal bağlılığın üzerindeki etkisini ifade eden H2 hipotezin anlamlılık değeri incelendiğinde,  $p=0,287$  ( $p>0,05$ ) olduğu için bu etki de anlamlı değildir ve H2 desteklenmemiştir.

Güç mesafesinin duygusal bağlılığın üzerindeki etkisinin anlamlılık değerine bakıldığında  $p=0,378$  ( $p>0,05$ ) olmasından dolayı H3 hipotezi de desteklenmemiştir.

Kıdemın duygusal bağlılığın üzerindeki ilişkisini/etkisini temsil eden H4 hipotezinin anlamlılık değeri incelendiğinde  $p=0,224$  ( $p>0,05$ ) çıkmıştır. Dolayısıyla H4 desteklenmemiştir.

Yaşın duygusal bağlılığın üzerindeki etki düzeyini ve ilişkisini ifade eden H5 hipotezinin anlamlılık değeri incelendiğinde  $p=0,547$  ( $p>0,05$ ) bulunmuştur. Dolayısıyla bu etki anlamlı değildir ve H5 hipotezi desteklenmemiştir.

Cinsiyetin normatif bağlılık ile ilişki düzeyini temsil eden H6 hipotezinin anlamlılık değerine bakıldığında  $p=0,045$  ( $p<0,05$ ),  $t=2,003$  ( $t>1,96$ ) olduğu için anlamlıdır. Dolayısıyla H6 hipotezi desteklenmiştir.

Eğitimin normatif bağlılık üzerindeki ilişkisini gösteren H7 hipotezini anlamlılık değeri  $p=0,202$  ( $p>0,05$ ) çıkmıştır. Dolayısıyla önerilen H7 desteklenmiştir.

H8 hipotezinin, güç mesafesinin normatif bağlılığın üzerindeki anlamlılık değeri incelendiğinde  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ),  $t=4,808$  ( $t>1,96$ ) anlamlı ve bu hipotezin etki boyutu değerlendirildiğinde ( $\beta=0,445$ ) yüksek etki oranına sahip olduğu görülmüştür ve H8 hipotezi desteklenmiştir.

H9 hipotezini ifade eden Kıdemın normatif bağıllığın üzerindeki ilişkisinin anlamlılık değeri incelendiğinde,  $p=0,857$  ( $p>0,05$ ) olmasından dolayı H9 hipotezi desteklenmemiştir.

H10 hipotezinin, yaşın normatif bağıllığın üzerindeki ilişkisini temsil eden anlamlılık değeri incelendiğinde  $p=0,484$  ( $p>0,05$ ) çıkmıştır. Dolayısıyla H10 hipotezi desteklenmiştir.

Afganistan ve Türkiye arasındaki model içindeki boyutları karşılaştırabilmek için Smart PLS programında çoklu grup analizi çalıştırılmıştır. Aşağıdaki tablo 19’da bu analizin sonucu gösterilmiştir.

**Tablo 19.** Çoklu Grup Analizi

	Path Coefficients-diff (AF - TR)	p-Value original 1-tailed (AF vs TR)	p-Value new (AF vs TR)
Cinsiyet→Duygusal Bağıllık	-0.088	0.703	0.594
Cinsiyet → Normatif Bağıllık	-0.201	0.866	0.268
Eğitim → Duygusal Bağıllık	-0.198	0.901	0.197
Eğitim → Normatif Bağıllık	-0.044	0.594	0.812
Güç Mesafesi→Duygusal Bağıllık	0.353	0.165	0.330
Güç Mesafesi →Normatif Bağıllık	0.148	0.217	0.434
Kıdem → Duygusal Bağıllık	0.227	0.096	0.191
Kıdem → Normatif Bağıllık	0.441	0.007	<b>0.013</b>
Yaş →Duygusal Bağıllık	-0.166	0.819	0.362
Yaş→Normatif Bağıllık	-0.158	0.798	0.405

Tablo 19 incelendiğinde iki ülke arasındaki modele dahil boyutlar sadece kıdem ile normatif bağıllık arasındaki ilişkide iki ülke arasındaki farklılık istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) anlamlı çıkmıştır. Ancak diğer boyutlarda bu farklılık anlamlı bir düzeyde( $p>0,05$ ) çıkmamıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Afganistan ve Türkiye'deki telekomünikasyon sektöründeki çalışanların çalıştıkları örgüte karşı örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek amacıyla güç mesafesi ve demografik faktörler boyutları açısından her iki ülkeden toplam 157 çalışanın katılımıyla anket çalışması gerçekleştirilerek veriler elde edilmiştir.

Araştırma örneklemini her iki ülkedeki telekomünikasyon sektöründeki daimi ve geçici çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çalışmada farklı yönetsel pozisyonlara (Yönetici, Beyaz yaka ve Mavi yaka) sahip olan toplam 157 (Afganistan'dan 80, Türkiye'den 77) çalışan olmak üzere, çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri tespit edilmiştir. Anket sonuçlarına göre cinsiyet ve yaş faktörleri açısından ankete katılan her iki ülke çalışanları arasında büyük bir farklılık görülmektedir.

Afganistan telekomünikasyon sektörünün %11,25'i kadın çalışanlardan oluşurken, Türkiye'ninki ise % 40'ı kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Yaş faktörü açısından Türkiye telekomünikasyon sektöründekilerin (%41,55)'i (18-24) yaş aralığında olan çalışanlardan oluştuğuna rastlanırken, bu yaş aralığı Afganistan için ise % 11,25 oranındadır. Sonuç olarak Türkiye'deki telekomünikasyon sektöründeki çalışanlar Afganistan'daki aynı sektör çalışanlarıyla kıyasla daha genç bireylerden oluştuğu görülmüştür.

Çalışmadaki oluşturulan model kapsamında bağımlı değişkenleri duygusal ve normatif bağlılık oluştururken, bağımsız değişkenleri ise güç mesafesi ve demografik faktörlerden (cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem) oluşmaktadır. Çalışmada telekomünikasyon sektöründeki her iki ülke çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ve bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla on hipotez (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10) kurularak sınanmıştır. Türkiye bağlamında H2 ve H9 ve Afganistan bağlamında ise H6 ve H8 hipotezleri desteklenmiştir.

Kabul edilen H2 hipotezine göre Türkiye bağlamındaki eğitim ve duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır. Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça (azaldıkça) duygusal bağlılığı azalmaktadır (artmaktadır). H2 hipotezinin anlamlılık değerine bakıldığında  $P=0,000$  ( $p<0,05$ ),  $t=3,558$  ( $t>1,96$ ) ilişkinin anlamlı olduğu bulunmuştur. Beta katsayısının etki oranı ise  $\beta=0,309$ 'luk etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H2 hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgu, Wong ve diğerlerinin (2010) iş geliştirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin araştırmalarının bulgularıyla uyumludur.

Kabul edilen H9 hipotezine göre ise, Kıdem ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Çalışanların örgütteki çalışma süreleri arttıkça (azaldıkça) normatif bağlılığı artmaktadır (azalmaktadır). H9 hipotezinin anlamlılık değeri incelendiğinde,  $p=0,001$  ( $p<0,05$ ) ve  $t=3,459$  ( $t>1,96$ ) anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla H9 hipotezi kabul edilmiştir. Tezde bulunan bu sonuca benzer şekilde Meyer ve diğerlerinin (2002) da örgütsel bağlılıkla ilgili bulguları, kıdem ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca buna benzer İsmaili ve Fazel (2013)'in Sağlık Eğitimi Daire Başkan Yardımcılığı kadrosunun bağlılığının değerlendirilmesi adlı araştırmalarında kıdem ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Fakat Türkiye bağlamında H2 ve H9 hipotezleri dışında diğer sekiz hipotez (H1, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H10) reddedilmiştir.

Kabul edilen H6 hipotezine göre Afganistan bağlamında cinsiyet ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. H6 hipotezinin anlamlılık değeri incelendiğinde  $p=0,045$  ( $p<0,05$ ),  $t=2,003$  ( $t>1,96$ ) anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla H6 hipotezi desteklenmiştir. Buna benzer Angela ve Krrasch (2003)'in askerler üzerine yaptığı örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonuçları adlı bir araştırmalarında, cinsiyetin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.

Kabul edilen H8 hipotezine göre güç mesafesi ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki mevcuttur. H8 hipotezinin anlamlılık değerine bakıldığında ise  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ),  $t=4,808$  ( $t>1,96$ ) anlamlı ve hipotezin etki boyutu ise  $\beta=0,445$  yüksek etki oranına sahip olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla H8 hipotezi desteklenmiştir. Ancak Afganistan bağlamında H6 ve H8 dışındaki diğer hipotezler (H1, H3, H4, H5, H7, H9, H10) reddedilmiştir. Bu tez çalışmasının sekizinci hipotezinin doğrulanması, aynı zamanda cinsiyet ile normatif bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret eden Deniz (2013)'in okullarda güç mesafesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi başlıklı çalışması ile uyumludur.

Cinsiyet ve güç mesafesi ile normatif bağlılık arasındaki ilişki AF'de anlamlı çıkmışken TR'de ise anlamsız çıkmıştır. Cinsiyete dayalı olarak, örgütsel bağlılıktaki farklılıklar için deneysel kanıtlar bulunmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar çeşitli sonuçlara yol açmıştır. Araştırmacılar (Aven vd., 1993) tarafından yapılan bir çalışmada cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilirken, (Matthew

ve Zajak 1990) ve (Marsden vd., 1993) ise kadınların örgütsel bağlılığının üstünlüğüne dair bilgiler elde etmişlerdir. Bu kanıtlar incelendiğinde cinsiyet ve değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bildiren araştırmaların sayısının ve çeşitliliğinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık beklenebilir ancak belirli bir cinsiyet üstünlüğü değerlendirilemez. Bu çelişkili kanıtlar, erkekler ve kadınlar için iki üstünlük yelpazesine yol açmıştır. Erkeklerde ve kadınlarda değişkenler arasındaki ilişkinin yoğunluğunun ne olduğu ve korelasyon açısından hangisinin diğerinden üstün olduğu konusunda net bir bulgu yoktur.

Bu araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak, bireylerin örgüte bağlılığını artırmak için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

Gelecekteki araştırmalar için, Hofstede kültürünün diğer boyutlarının örgütsel bağlılığın farklı boyutları (normatif, devam ve duygusal bağlılık) üzerinde incelenmesi önerilmektedir.

- Şirket çalışanlarının duygusal açılarından çalıştıkları kuruma bağlılık hissetmeleri için evrensel yollar yerine şirketin amaç ve kırmızı çizgilerini açıkça ifade edilmesi ile beraber bir bütün olarak hareket edebilmelilerdir.

- Şirketlerde yeni beceri ve deneyimler için fırsatlar yaratılarak (hizmet içi kurslar vb.), çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenmelidir. Zira bu ihtiyaçlar, yetenek ve becerileri karşılayarak ve sonuç olarak çalışanların örgüte bağlılığını arttırmaktadır.

- Özellikle telekomünikasyon şirketleri gibi sektörler, çalışanlarının duygusal bağlılığını arttırmak amacıyla çalışanları ile resmi bilgiler paylaşarak bir sistem sağlamalıdır.

- Örgütler, çaba ve beceriye dayalı bir ödüllendirme sistemi kurarak, çalışanlarının örgüte bağlılıklarını geliştirmelilerdir.

- Son olarak Afganistan'da konunun güvenlik, politik ve ekonomik açılardan sınırlı olması nedeniyle, araştırmacıların bu konuyu diğer toplumlarda ve diğer sektörlerde de araştırmaları önerilmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Araştırmanın yöntemi olarak nicel teknikler kapsamında ankete başvurulmuŐtur. Anket verilerinin toplama sürecinde karşı karşıya kalınan olumlu ve olumsuz etkenler olmuştur. Anketin çevrimiçi olarak uygulanması bu araştırma sürecinde hız açısından bir avantaj olarak sayılabilir. Ancak veri toplama sürecinde özellikle de Afganistan'ın olumsuz (güvenlik, politik ve ekonomik) durumlarından dolayı ve aynı zamanda ankete katılan çalışanların teknolojiden uzak kalması ve internete erişememesi anket toplama sürecini yavaşlatan ve olumsuz yönde etkileyen kritik faktörlerden birini oluşturmaktadır. Bu olumsuz koşullar, sınırlı bir örnekleme erişme imkânı sağlamış ve çalışmanın en önemli kısıtı olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca verinin kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmış olması da bir başka kısıttır. Çünkü kolayda örnekleme olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olduğu için sonuçların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır.



## KAYNAKÇA

- ABDULLAH, M., & SHAW, J. (1999). "Personal factors and organizational commitment: Main interactive effects in the United Arab Emirates". *Journal of Managerial* 11(1), 76-92.
- AKINER, İ. (2005). Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleri İle İlgili Kültürel Profil. *İTÜ Dergisi, Cilt:4 , Sayı:2*, 49-51.
- ALKIŞ, N. (2016). Bayes Yapısal Eşitlik Modellemesi: Kavramlar ve Genel Bakış. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*,2(3), 105-117.
- AL-MEER, A. (1989). "Organizational commitment: A comparison of Westerns Asians and Saudis". *International Studies of Management and Organization*, 19(2), 74-83.
- AL-OTAİBİ, A. (1993). " The effect of organizational commitment and personel factors on job performance of Kuwaiti and Arab work force in the government sector in the state of kuwait". *Arab Journal for Administrative Sciences*, 11(1), 108-135.
- ALTİKANI, M., & AMİRKHANI, A. H. (tarih yok). The relatipnshiğ between organizational commitment and employee participation in decision making on environmental protection department of Hamedan province. *Journal of Light Peak, No. 3 Persian*.
- ALTİKHANI, M., & AMİRKHANI, A. H. (2011). The Relationship Between Organizational Commitment and Employee Participation in Decision Making on Environmental Protection Department of Hamedan Province. *Journal of Light Peak, No.3*, 3.
- Alvi, S., & Ahmed, S. (1987). Assesing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan, a Case Study. *Human Relations*, 267-280.
- ANGELA, İ., & KRRASCH, M. (2003). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Military Psychology*, 15(3), 230.
- ARKONAÇ, S. (2001). Sosyal Psikoloji. *Istanbul: Alfa Basım Yayım*, 155-157.
- ARONSON, E. (1999). The Social Animal. *New York: Worth Publishers*, 35-39.
- ASHRAFİ, B. (1998). Tabin awamil mowasir bar tahahhud saazimani mudiran ve karmandan shirketi zighal sangi alburz sharki. *Danishga Terbiyeti Medres Tahrان*, 91-93.

- AVEN, F., PARKER, B. , & MCEVOY, G. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: a met analysis. *Journal of Business Research* ,Vol. 26, 49-61.
- AYTEMİZ, S. (2008). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma. *Ankara: Detay Yayıncılık*, 170-171.
- BAKIRCI, M. (2010). Dini ve Kültürel Değerlerin Taşıyıcı Olarak Üç Nesil (Giresun Örneği). (Yayınlanmamış Doktora Tezi). *İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 13.
- BALAY, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Örgütmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği. *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 1-26.
- BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi, Sayı 59, Ekim-Aralık*, 124-126.
- BAYSAL, A. C., & PAKSOY, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 28(1)*, 7-15.
- BECKER, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of sociology*, 32-42.
- BİLEGT, E. (2012). Örgüt Kültürü İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü*, 64-65.
- BİNG, J. W. (2004). Hofstede's Consequences: The Impact of His Work on Consulting and Business Practices. *The Academy of Management Executive, 80(87)*, 1993-2005.
- BOBBİE, M. T. (2007). An Analysis of The Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital. *Ph.D. Thesis, San Francisco, Colifornia*, 11-12.
- BOYLU, Y., PELİT, E., & GÜÇER, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44(511)*, 58-73.
- BRİMEYER, T. M., PERRUCCI, R., & MACDERMİD, W. S. (2010). Age, Tenure,Resources For Control, and Organizational Commitment. *Social Science Quarterly, 91(2)*,, 511.
- ÇAKIR, ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, 31-36.

- ÇAKMUR, H. (2012). Araştırmalarda ölçme-güvenilirlik-geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3), 339-343.
- CAN, H., AŞAN, Ö., & AYDIN, E. (2006). Örgütsel Davranış. *İstanbul: Arıkan Yayıncılık*, 412- 413.
- CASTRO, A. (2004). The influence of employee organiztional citizenship behaviour customer layalty. *İnternational journal of service industry management*, 30\_31.
- CELAN, A., & DEMİRCAN ÇAKAR, N. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 52-66.
- ÇETİN, M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*, 90-95.
- CEZANDARİN, Z. (2015). Hofstede'nin kültürel modeline dayalı kültür ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması. *Payame Noor University*, 2.
- CHARLES, R., GREGOY, W., & GİDEON, F. (2013). Afghanistan's younger, Elite and Educated population: A cultural assessment and possible implications for the economic and political future of the country. *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*, 13(4), 3-7.
- CHEN, X. N., & FRANCESCO, A. M. (2003). The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance İn China. *J Vocat Behav*, 410-510.
- CHIN, W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. In V. E. Vinzi, W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin: Springer Handbooks of Computational Statistics, 655-690.
- CİCHY, R., & KİM, S. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leader. *İnternational Journal of Hospitality Management* 28(1), 55-56.
- CİVELEK, M. (2018). *Yapısal eşitlik modellemesi metodolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- CLUGSTON, M., HOWELL, J., & DOFMAN, P. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment. *Journal of Management* 26(1), 5-30.
- COHEN, A., & KEREN, D. (1991). İndividual values and social exchange variables: Examining their relationship to and mutual effects on in-role performance and

- organizational citizenship behavior. *Group and Organization Management* 33, 425-452.
- ÇÖL, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2-10.
- COLE, M., & BRUCH, H. (2006). Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relationships to Turnover İntention: Does Organizational Hierarchy Matters. *Journal of Organizational Behaviour*, 585-588.
- CROSKEY, S. D. (2007). The relationship between leadership practices and the threecomponent model of organizational commitment: An empirical analysis. *Doctoral dissertation, Capella University*, 3-6.
- DADHAYİ, M. (2020). Motalaat Farafarhangi Hofstede,. *Meşhet Firdevs'i Üniversitesi, İdari Bilimler Ekonomi Fakültesi*, 7-9.
- DECLERCQ, D., & BELAUSTEGUİGOİTİA, R. İ. (2007). Organizational commitment in Mexican Small and medium- sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial. *Journal of smaal Business Management*, 45(4), 466-491.
- DEMİREL, Ö., & DOĞAN, S. (2009). ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA PERSONEL GÜÇLENDİRME VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32-60.
- DENİSE, G., & SUSAN, K. (2010). İnfliuence of work role and perceptions of climate on faculty organizational commitment. *jornal of professional nursing*,, 107-109.
- DENİZ, A. (2013). Okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 5.
- DEVİRANİ, T. K. (2010). Kişisel Değerlerin Kuramsal Yapısı ve Pazarlamadaki Uygulamalar. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 49-70.
- DOĞAN, S., & KILIÇ, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 29, Temmuz-Aralık*, 39-47.
- DOSTAR, M. (2006). Tebbin model tasir guzari hosh e atifi mudiran bar tahahhut saazimani karkunan. *Danishga Terbiyeti Madaris*, 80-86.

- EFEÖĞLU, İ. E. (2006). “Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”,. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*, 35-37.
- ERCAN, K. (2015). Global tüketici kültürü ve etnik kimliğin ürün gruplarına göre tüketim alışkanlıkları üzerindeki etkisi: Türkiye uygulaması. *İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*, 86-88.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. *İstanbul, Beta Yayınları*, 237.
- ERKENEKLİ, M. (2011). Hofstede'nin kültürel değerler modeline göre Türkiye ile ABD'nin karşılaştırılması. *KHO Bilim Dergisi*, 21 (2), 1-22.
- ESMER, Y. (2012). Türkiye değerler atlası. *İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi*, 52-53.
- FAROOQ, N., & ZIA, Y. A. (2013). Gender and Organizational Commitment. *Putaj Humanities & Social Sciences*, 20.
- FELFE, J., & YAN, W. (2009). The impact of workgroup commitment on organizational citizenship Behavior, Absenteeism, and Turnover intention: The case of Germany and China. *Asia Pacific Business Review* 15(3), 433-450.
- FELFE, J., YAN, W., & SIX, B. (2008). The impact of individual collectivism on commitment and its influences on organizational citizenship behavior and turnover in three countries. *International Journal of Cross-Cultural Management* 8, 211-237.
- FİNK, G., & MAYRHOFER, W. (2009). Cross-Cultural Competence and Management-Setting the Stage. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 1(1), 42-64.
- FİSHER, R., & MANSELL, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical Approach. *Journal of International Business Studies*, 40(80):, 1339-1358.
- FORNELL, C., & LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 40-50.
- GEGEZ, A. E. (2015). *Pazarlama araştırmaları*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- GLAZER, S., DANİEL, S., & SHORT, K. (2004). A study of the relationship between organizational commitment and human values in four countries. *Human relations*, 57:, 341-372.

- GÖKMEN, S. (1996). İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçe Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Sos.Bil.Ens., Yüksek Lisans Tezi, Ankara*, 1-12.
- GOLEMAN, D. (2000). *İşbaşında Duygusal Zeka İkinci Baskı*. İSTANBUL : Varlık Yayınları.
- GRUSKY, D. (1996). "Career mobility and Organizational commitment", . *Administrative Science Quarterly*, 10, 489-502.
- GÜL, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, 45-47.
- GÜLLÜOĞLU, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya Eğitim Kitabevi Yayınları.
- GÜMÜŞ, Ö. (2009). Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma( Türkiye-ABD) Yüksek Lisans Tezi Ankara. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 19-21.
- GÜNDOĞAN, T. (2009). ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI UYGULAMASI. *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü*, 31-61.
- GÜRBÜZ, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-74.
- HAİR, J. J., SARSTEDT, M., HOPKING, L., & KUPPELWIESER, V. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emergeng Too In Business Research. *Europeaan Business Review*, 26(2), 106-121.
- HAİR, J., RİNGLE, C., & SARSTEDT, M. (2011). PLS-SEM: İndeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- HAİR, J., RİSHER, J., SARSTEDT, M., & RİNGLE, C. (2019). When To Use and How to Report The Results Of Pls-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- HAİR, J., SARSTEDT, M., PİEPER, T., & RİNGLE, C. (2012). The Use of partial Least Squares Structural Equation Modeling n Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. *Long Range Planing*, 45, 320-340.

- HALLER, M., & ROSENMYER, O. (1971). "The pluridimensionality of work commitment". *Human Relations*, 24(4), 502-517.
- HAMARNEH, M. (1998). " The opposition commitment: Toward a three- component model". *Research Bulletin, The University of Western Ontario*, 59-61.
- HATTRUP, K., MUELLER, K., & AGUIRRE, P. (2008). An evaluation of the cross-national generalizability of organizational commitment. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 219-240.
- HENSELER, J., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2015). A New Criterion For assessing discriminant Validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- HERSCOVITCH, L. (2001). Commitment In The Workplace Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 301-305.
- HODGETTS, R., & LUTHANS, F. (1996). International Management. *Hill, Inc, New York*, 103-104.
- HOFSTED, G. (1994). Cultures and Organizations, Intercultural Cooperation and Its Importance For Survival, Software of the Mind, Author of Culture's Consequences, Harper Collins Business . *McGraw-Hill International-U.k*, 5-6.
- HOFSTEDE, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management* 1(2), 83-84.
- Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of The Quality of Life Concept. *The Academy of Management Review*, 81-390.
- HOFSTEDE, G. (2006). What Did Globe Really Measure? Researchers' Minds versus Respondents Minds. *Journal of International Business Studies*, 882-896.
- Hofstede, G. (2010). Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 41(3), 60-61.
- HOFSTEDE, G. (2018). Retrieved from Hofstede, G. (2018). [www.geerthofstede.com/research-and-vsm/](http://www.geerthofstede.com/research-and-vsm/).
- Hofstede, G., & McCrae, R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research* 38(1), 60-62.
- HOFSTEDE, G., & MINKOV, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind. *New York Mc Graw Hill*, 76-78.

- HOUSE, R., & HANGES, P. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. *Sage Publications*, 35-38.
- HREBĪNĪAK, L., & ALUTTO, J. (1972). Personal and Role-related factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly* 17, 562-572.
- HUZURĪ, J., & SALĪHĪ, A. (2012). Ertikayi Tahhahüt Saazimani Ve Rizayeti Shoghli Karkunan Saaziman Haayi Devleti İnan. *Pozhohish Haayi Mudiriyeti Manabi İnsani*, 5-6.
- İNCE, M., & GÜL, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Ankara, Çizgi Kitabevi*, 6-84.
- İSMAİLİ, R., & FAZİL, C. (2013). Beden Eğitimi ve Sağlık Eğitimi Daire Başkan Yardımcılığı Kadrosunun Bağlılığının Değerlendirilmesi. *Fasil Name e Hareket*, 5-10.
- JAVĪDAN, M. (2005). Cross\_ border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE. *Academy of Management Executive*, 59\_76.
- JAWADIN, S. (2007). Mudiriyet Raftari Saazimani. *İntisharat e Nigah*, 89-91.
- KANTER, R. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 490-510.
- KAYA, O. (2007). Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, 40-44.
- KAYTON, J. (2005). Communication and Organizational Culture, a Key to Understanding Work Experiences. *Sage Publications*, 19-21.
- KHANĪN, D., GNANLET, A., & LEİBSOHN, D. (2012). The Likelihood of İPO İnan U. S Venture Capitalists Cross-Border İntestments . *International Journal of Entrepreneurship and İnnovation Management*, 6 (3), 263-284.
- KİM, T. Y., & LEUNG, K. (2007). Forming and Reaching to Overall Fairness: A Cross Cultural Comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 104, 86-90.
- KİRKMAN, B., & SHAPİRO, D. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management*, 557-569.



- KRISHNA, V. (2009). Exploring the effect of national cultures on organizational commitment of bicultural employees. *Human Resource Development International*, 12 (5), 551-560.
- KÜÇÜKKÖZKAN, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 32, 32.
- KURT, J. (2021). E-Ticaret İşletmelerinin Kullandıkları Kişiselleştirme Uygulamalarının Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri: Online Müşteriler Üzerinde Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 50-51.
- LAMSA, A. M. (2000). The Nature Of Managerial Commitment To Strategic change. *Leadership & Organization Development Journal*, 33-36.
- LEİLA, Y. (2012). Organizational Commitment and Work- Related Cultural Values: The Case Of Turkey and Kazakhstan. *Dokuz Eylül Üniversitesi*, 54-59.
- LEONG, C. S., FURNHAM, A., & COOPER, C. L. (1996). "The Moderating Effect of Organizational Commitment on The Occupational Stress Outcome Relationship". *Human Relations*, Cilt 49, Sayı 10, 1345-1361.
- LUTHANS, F., BAACK, D., & TAYLOR, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 219-221.
- MATHIEU, J. E., & ZAJAC, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 108(2), 171-194.
- MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1984). Testing the Side Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations . *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1, 61-89.
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., & HERSCOVITCH, L. (2002). Affective Continuance and Normative Commitment to The Organization: A meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

- MEYER, J., & ALLEN, N. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- MEYER, J., & ALLEN, N. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 250-255.
- MEYER, J., & ALLEN, N. (1997). Commitment in The Workplace, Theory, Research and Application Londra. *Sage Publications Inc*, 59-61.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 43-52.
- MOWDAY, R. (1998). Reflection On The Study and Relavance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 389-390.
- MOWDAY, R., STEERS, R., & PORTER, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- MOWLAYI, N. (2006). Hirfe Garayi Ve Tahahhudu Karkunan. *Doktora Tezi Danishgah Alama Tabadbiyi*, 106-109.
- MURAT, G., & AÇIKGÖZ, B. (ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-3.
- NAOR, M., LİNDERMAN, K., & SCHROEDER, R. (2010). The Globalization of Operations in Eastern and Western Countries: Unpacking The Relationship Between National and Organizational Culture and Its İmpact on Manufacturing Performance. *Journal of Operation Management*, 28 (3), 194-205.
- NEWTON, L. A., & SHORE, L. M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, And Opposition. *Academy of Management Review*, 276-277.
- NG, S. İ., SOUTAR, G. N., & LEE, J. A. (2007). Are Hofstede's and Schwartz's value frameworks congruent? *İnternational Marketing Review*, 167-169.

- O' REİLLY, C., & CHATMAN, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 492-499.
- OKAN, T. (2008). Motivasyon üzerinde ulusal kültür etkisi ve bir çalışma. Yüksek lisans tezi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon*, 20-21.
- PARKER, M. (2000). Organizational Culture & Identity. *Sage Publications*, 9-12.
- PENG, D., & LAI, F. (2012). Using Partial Least Squares In Operations Management Research: A Practical Guideline And Summary Of Past Research. *Journal of Operations Management*, 30, , 467-480.
- PENLEY, L., & GOULD, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational İnvolveıment: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 44-48.
- PETTİGREW, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 574-575.
- PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R., & BOULIAN, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technician. *Journal of Applied Psychology* 59, 603-609.
- QASİMİ , M. (2010). Tarrahi ve Tabiin Model Tasir Mudir-iyt Tanaveh Ber Taahhüt Sazimani Dar İıran. *Danishkada E Mudir-iyt Danishgah Shahid Behdashti Rasala E doktora*, 222-223.
- RUDPOSHTİ, F., & MAHMUTZADE, N. (2008). Manabi insani, tahahhut saazimani ve rekabet paziri. *TAHRAN MUDURİYET SANATİ*, 80-82.
- SAAROKİ, A. (1996). Tahhahüt Saazimani ve Rabita E On Baa Tark E Hidmet. *Fasil Nameyi Mudiriyeti Devleti*, 64-66.
- SALAMİ, S. O. (2008). Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among industrial workers. *Anthropologist* 10 (1), 31-32.
- Samadi, A., & MAHDAVİKHO, R. (2009). "The Effect of Organizational Commitment of Managerial Ethics Hamadan State Tax Administration. *Tax Quarterly Journal*, 45-71.
- SAMADOV, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir*, 81-104.

- SARAÇ, M. (2014). Birey-Örgüt Uyumunun İş Tutumların Üzerine Etkisi. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*, 132-133.
- SARGUT, A. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitapevi.
- SARSTEDT, M., & CHEAH, J. H. (2019). Partial Least Squares Structural Equation Modeling Using Smartpls: A Software Review. *Journal of Marketing Analytics*, 7, 196-202.
- SARUKİ, A. (2000). Tahhud Sazimani baa tamayel ve rabita e on baa tamayil ba tarki khedmet. *Fasilnam e Mudiriyet Devleti*, 65-67.
- SAVICKİ, V. (1999). Cultural Work Values for Supervisors and Managers: A Cross-Cultural Look at Child and Youth Care Agencies. *Human Sciences Press, Inc, Child and Youth Care Forum*, 28 (4), 244-245.
- SAYLIK, A. (2019). Hofstede'nin Kültürel Boyutları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyet Kültür Eğitim Dergisi*, 22-23.
- SCHERMERHON, J. (1998). Basic Organizational Behavior.
- SCHOLL, R. W. (1981). "Differentiating commitment from expectancy as a motivational force". *Academy of management* , 589-595.
- SCHWARTZ, S. H. (1992). Universals in The content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press., 7-13.
- SCHWARTZ, S. H., & HUISMANS, S. (1995). Value priorities and religiosity in four western religions. *Social Psychology Quarterly*, 88-107.
- SCHWARTZ, S., & SHALOM, H. (1994). Are there universal aspect in the structure and contents of human values? *Journal Of Social Issure*, 19\_45.
- SELDA, F., & MUZAFFER, B. (2001). "Society Organizations and Leadership in Turkey". *Applied Psychology: An International* , 562-566.
- SEYMEN, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültür tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay yayıncılık.
- SEZGİN, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü . *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.

- SHI, X., & WANG, J. (2011). Interpreting Hofstede Model and Globe Model: Which Way To Go For Cross- Cultural Research? *International Journal of Business and Management*, 93-99.
- SNAPE, E., & REDMAN, T. (2008). The Three- component model of occupational commitment: A comparative study of Chinese and British accountants. *Journal of Cross-Cultural psychology*, 39:, 761-781.
- STEERS, R., PORTER, L., & MOWDAY, R. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism and Turnover. *New York, Academic Press*,, 23-25.
- SULIMAN, A., & ILES, P. (2000). İS Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look. *Journal of Managerial Psychology*, 415-416.
- TALBİYAN, A. (2001). Taghir Saaziman, Rahburdi Baa Nigerish Nizam Gara. *Fasilnameyi Muduriyet Amozish Ve Perverish*, 23-28.
- TAŞLIYAN, M., & PEKKAN, Ü. N. (2017). Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Beş Yıldızlı Otelleri Örneği, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 33-37.
- TAYLOR, E. (1958). The Origins of Culture and Religion in Primitive Culture. *New York: Harper & Brothers*, 268-269.
- TERZİ, A. R. (2000). Örgüt Kültürü. *Nobel Yayınları, Ankara*, 70-76.
- THORNTHWAİTE, L. (1993). "The relationship between union commitmet and gender: Some qualifying factors". *Industrial Relations* 48(4), 762-779.
- TROMPENAARS, F., & HAMPDEN, T. (1993). Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. *New York: McGraw-Hill*, 14-15.
- TÜRK, M. (2003). Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 63-64.
- TÜRKKAN, E. (2017). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- UYGUÇ, N., & ÇIMRIN, S. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *DEÜ İİBF Dergisi*, 19(1), 90-99.

- VAROĞLU, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Degerleri. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü*, 6-18.
- VESLEY, T., & CHARAN. (1998). Leadershşp Style, School Climat and The Institutional Commitment of Teacher. *UMİ*.
- VİNZİ, V. E., TRİNCHERA, L., & AMATO, S. (2010). PLS Path Modeling: From Foundations to Recenet Developments and Open İssues for Model Assessment and İmprovement. İn V. E. Vinzi, W. Chin, J. Henseler, and H. Wang (Eds.),. *Handbook of Partial Least Squares Berlin: Springer Handbooks of Computational Statistics*, 47-82.
- WASTİ, A. S. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *İnternational Journal of Intercultural Relations*, 525-526.
- WASTİ, S., & ARZU, C. Ö. (2008). "Affective And Normatif Commitment To Organization, Supervisor, And Coworkers: Do Collevtivist Values Matter? *Journal of Vocational Behavior*, 404-413.
- YAO, X., & WANG, L. (2006). The predictability of normative organizational commitment for turnover in chinese companies: A cultural perspective. *İnternational Journal of Human Resource Management* 17(6), 1058-1075.
- YAŞLIOĞLU, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- YILDIZ, E. (2020). Smart PLS İle Yapısal Eşitlik Modellemesi. *Seçkin Basımevi, Ankara*,.
- ZANGAROW, G. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*. 36, 14\_22.
- ZEHDİ, E. (2013). Barrasi tasiri tahahhüt hırfayi bar abaad tahahhüd saazimani kaarkunan banki hurasan rizawi. *Payanname e karshinasi arshad muduriyet danishgahi azad islami neyshapor*, 12-14.
- ZHENG, F., LESLİE, W., & JAMES, H. (2013). An international comparison investigating the relationship between national culture and student achievement . *Asia Review of Accounting*, 10 (1), 30-48.

ZHANG, Z. (2009). How does satisfaction translate into performance? An examination of commitment and cultural values. *Human Resource Development Quarterly* 20(3), 331-351.

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

Afganistan ve Türkiye Telekomünikasyon Sektöründe Örgütsel Bağlılık Anketi  
Değerli katılımcılar, bu anket formu yüksek lisans tezi çalışması kapsamında tasarlanmış Afganistan ve Türkiye Telekomünikasyon Sektöründe Örgütsel Bağlılığı analiz etmeyi hedeflemektedir. Bu akademik çalışmayı aşağıdaki soruları cevaplamakla desteklemenizi rica eder, katılım sağladığınız için şimdiden çok teşekkür ederiz

Mohammad Asim TİNMES  
Bursa Uludağ Üniversitesi SBE,  
İşletme Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi,  
email: 701714029@ogr.uludag.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Mehlika SARAÇ  
Bursa Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.  
İşletme Anabilim Dalı  
email: msarac@uludag.edu.tr

Cinsiyetiniz?

Bayan ( ) Erkek ( )

Doğum Yılıınız? ( )

Eğitim Durumunuz?

1) Lise ( ) 2) Üniversite ( ) 3) Yüksek Lisan ( ) 4) Üzeri ( )

Şu anki iş yerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1) 4 aydan az ( ) 2) 4-8 ay ( )

3) 8-12 ay ( ) 4) 1 yıldan fazla süredir ( )

Şu an çalıştığınız kurum kaçınıcı iş yeriniz? ( )

Kurumunuzdaki pozisyonunuz nedir. ( )



No	Sorular	Etki Oranı				
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İş hayatımın kalan kısmını bu firmada geçirmek beni mutlu eder.					
2	Bu firmanın meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
3	Bu firmaya kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
4	Bu firmanın benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
5	Benim için avantajlı da olsa firmamdan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.					
6	Bu firmadan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.					
7	Başka yerden daha iyi bir teklif alsam da firmamı bırakmamın doğru olmadığını hissederim.					
8	Bu firmada çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.					
9	Firmamdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
10	Bu firmada kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.					
11	Firmama karşı güçlü bir aitlik hissim yok.					
12	Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.					
13	Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.					
14	Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.					
15	Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.					
16	Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.					

## Ek 2. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Onay Belgesi



**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULLARI**  
(Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu)  
**TOPLANTI KARARI**

**OTURUM TARİHİ**  
02 Temmuz 2021

**OTURUM SAYISI**  
2021-06

**KARAR NO 6:** Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğü'nden alınan İşletme Anabilim Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Mohammad Asim Tinmes'in "Telekomünikasyon sektöründe örgütsel bağlılık: Afganistan Türkiye analizi" adlı tez çalışması kapsamında uygulanacak ölçek sorularının değerlendirilmesine geçildi.

Yapılan görüşmeler sonunda; Sosyal Bilimler Enstitü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Mohammad Asim Tinmes'in "Telekomünikasyon sektöründe örgütsel bağlılık: Afganistan Türkiye analizi" adlı tez çalışması kapsamında uygulanacak ölçek sorularının fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğu başvurucuya ait olmak üzere uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

