T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNE ETKİSİ: EĞİTİM KURUMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Pınar TEPE

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

İSTANBUL – 2019

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI	:	Pınar TEPE
TEZİN DİLİ	:	Türkçe
TEZİN ADI	:	Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi: Eğitim Kurumları Üzerine Bir Araştırma
ENSTİTÜ	:	İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
ANABİLİM DALI	:	İşletme
TEZİN TÜRÜ	:	Yüksek Lisans
TEZİN TARİHİ	:	25 / 06 / 2019
SAYFA SAYISI	:	130
TEZ DANIŞMANLARI	:	Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ
DİZİN TERİMLERİ	:	Kurum Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Okul
TÜRKÇE ÖZET	:	Bu tez, eğitim kurumlarında kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılık düzeyine olan etkisi araştıran alan uygulamalı bir çalışmadır.
DAĞITIM LİSTESİ	:	1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne 2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Pınar TEPE

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNE ETKİSİ (EĞİTİM KURUMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA)

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Pınar TEPE

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

İSTANBUL – 2019

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Pınar TEPE

/ / 2019

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Pınar TEPE ‘nin “Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi: Eğitim Kurumları Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ
(Danışman)

Üye _____
Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

Üye _____
Dr. Öğr. Üyesi Erdal ŞEN

ONAY
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.
... / … / 2019
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, eğitim kurumlarında kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini ne kadar etkilediğini araştırmaktır. Nasıl ki her kurumun kendine ait bir kültürü varsa okullarında kendilerine ait kültürleri vardır. Genç nesillere kültürün aktarılmasında önemli bir kurum olan okullarda oluşturulan kurum kültürü, öğrencilerin başarı ve motivasyonu ile öğretmenlerin verimlilik ve iş tatminlerini olumlu şekilde etkiler. Örgütsel bağlılık ise günümüz şartlarında kurumların başarılı olabilmesinin en önemli koşullarından biridir.

Araştırmanın veri toplama aracı, "Kişisel Bilgi Formu" , "Kurum Kültürü Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" dir. Bu araştırmanın çalışma evrenini 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin Fatih ilçesinde 159 okulda görev yapan 4363 adet öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulaması, İstanbul'un Fatih ilçesinde bulunan 12 devlet okulu ve 3 özel okulda görev yapan 307 öğretmene anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri, öğretmenlerin kurum kültürü, örgütsel bağlılık ve demografik özelliklere ait sorulara verdikleri cevaplardan elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre kurum kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul, Kurum kültürü, Örgütsel Bağlılık

SUMMARY

The study analyzes the impant of institutional culture on organizational commitment .As every institutional has a unique culture, schools, as well, have their own culture. The organizational culture of schools which is an important is set in transferring culture to new generations, the students, not only have a positive impact on student's success and motivation but also on teacher's productivity and job satisfaction organisational commitment is one of the care aspects of institutional success in today's world.

The data collection tool of the research was "Personal Information Form", "Corporate Culture Scale" and "Organizational Commitment Scale". The study population of this research consists of 4363 teachers working in 159 schools in Fatih district of Istanbul in 2018-2019 academic year. The study was conducted with 307 teachers working in 12 public and 3 private schools in Fatih district of Istanbul. The data of the study was obtained from the answers of the teachers to the questions about the organizational culture, organizational commitment and demographic characteristics. According to the results of the research, a positive and significant relationship was found between organizational culture and organizational commitment.

Keywords: School, Corporate culture, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET i
SUMMARY ii
İÇİNDEKİLER iii
KISALTMALAR LİSTESİ vii
TABLOLAR LİSTESİ viii
ŞEKİLLER LİSTESİ ix
EKLER LİSTESİ ix
ÖNSÖZ xi
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM 2
KURUM KÜLTÜRÜ 3
1.1. KÜLTÜR KAVRAMI 3
1.2. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ 4
1.3. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI 6
1.4. KURUM KÜLTÜRÜNÜN TARİHÇESİ 9
1.5. KURUM KÜLTÜRÜNÜN TEMEL BOYUTLARI 10
1.6. KURUM KÜLTÜRÜNÜN TÜRLERİ 11
1.6.1. Maddi Ve Manevi Kültür: 11
1.6.2. Baskın ve Alt Kültür: 11
1.6.3. Güçlü ve Zayıf Kültür: 12
1.7. KURUM KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖZELLİKLERİ VE İŞLEVLERİ 13
1.8. KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU 14
1.8.1. İşletme Kurucularının veya İlk Yöneticilerin Rolü: 15
1.8.2. Yeni Elemanların Seçimi: 16
1.8.3. İşe Alıştırma ve Yerleştirme: 16
1.8.4. Dış Çevrenin ve Toplum Kültürünün Etkisi: 17
1.9. KURUM KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 17
1.9.1. İletişim: 18
1.9.2. Motivasyon : 18
1.9.3. Liderlik: 18
1.9.4. Yönetim Süreci: 19
1.9.5. Organizasyon Yapısı ve Özellikleri: 19

1.9.6. Yönetim Tarzı: 19
1.10. KURUM KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI 19
1.10.1. Görünmeyen Unsurları:.....20
1.10.2. Görünen Unsurları: 21
1.11. KURUM KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....23
1.11.1. Schneider'e göre Kurum Kültürü: 23
1.11.2. Deal ve Kennedy'e Göre Kurum Kültürü: 23
1.10.3. Parsons'un Kurum Kültürü: 24
1.11.4. Handy'in Kurum Kültürü: 25
1.11.5. Cameron Ve Quinn'in Yaklaşımı: 28
1.11.6. Schein'nin Kurum Kültürü Modeli: 29
1.12. KURUM KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ.....30
1.12.1. Üst yönetimin davranışları ve değişmesi: 31
1.12.2. Dış Çevrenin Değişmesi:.....32
1.12.3. Şirket Birleşmeleri ve Devirleri: 32
1.13. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ETKİLERİ VE SONUÇLARI.....33
1.14. KURUM KÜLTÜRÜNÜN İLGİLİ KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ 35
1.14.1. Kurum Kültürü ve Kurumsal İklim: 35
1.14.2. Kurum Kültürü ve Kurumsal Kimlik: 36
1.14.3. Kurum Kültürü ve Kurumsal iletişim:.....37
1.15. OKUL KÜLTÜRÜ **:** 37
1.15.1. Güçlü ve Etkili Okul Kültürü:.....40
1.15.2. Zayıf ve Güçlü Kurum Kültüre Sahip Okulların Özellikleri.....41
İKİNCİ BÖLÜM.....43
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 43
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI 43
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI.....45
2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları : 45
2.2.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....46
2.2.1.2. Etzioni'nin sınıflandırması:.....48
2.2.1.3. Q'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı:.....49
2.2.1.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı:.....50
2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar: 52
2.2.2.1. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı: 52
2.2.2.2. Becker Yaklaşımı 53

2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 54
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....55
2.3.1. Kişisel Faktörler 55
2.3.1.1. Yaş:.....56
2.3.1.2. Cinsiyet: 56
2.3.1.3. Eğitim düzeyi:.....56
2.3.1.4. Örgütteki Çalışma Süresi:.....57
2.3.1.5. Medeni Durum:.....57
2.3.2. Örgütsel Faktörler 57
2.3.2.1. İşin niteliği ve önemi: 58
2.3.2.2. Yönetim ve liderlik tarzı: 58
2.3.2.3. Ücret düzeyi: 58
2.3.2.4. Takım çalışması: 59
2.3.2.5. Örgüt kültürü: 59
2.3.2.6. Örgütsel adalet:.....59
2.3.2.7. Rol belirsizliği ve rol çatışması:.....60
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler 60
2.3.3.1. Yeni iş bulma olanakları: 60
2.3.3.2. Profesyonellik ve uzmanlaşma: 60
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR 61
2.4.1. Mesleğe Bağlılık 61
2.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık 61
2.4.3. Sadakat 62
2.4.4. İtaat 62
2.4.5. İşe Bağlılık 62
2.4.6. Yönetime Bağlılık.....63
2.4.7. İş Tatmini 63
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI 63
2.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....63
2.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....64
2.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık 65
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM……...66
YÖNTEM, BULGULAR VE YORUM.....66
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....66
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI 66

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ 70
3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....66
3.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 67
3.4.2. Veri Toplama Aracı 67
3.4.3. Veri Analizi.....68
3.5. BULGULAR.....71
3.5.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....71
SONUÇ 101
KAYNAKÇA 105
EKLER ..... -

KISALTMALAR LİSTESİ

IBM : International Business Machines

TDK : Türk Dil Kurumu

Vb. : Ve benzeri

KS : Kolmogrov Smirnov

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO **SAYFA**

Tablo 1. Deal ve Keneddy'nin Örgüt Kültürü Tipleri 23
Tablo 2. Handy'nin kurum kültürü tipleri 26
Tablo 3. Cameron ve Quinn'in Kültür Tipleri 29
Tablo 4. Hipotezler 70
Tablo 5. Kolmogorov- Smirnov Testi Sonuçları 70
Tablo 6. Cronbach's Alpha katsayısı için güvenilirlik düzeyleri 71
Tablo 7. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi 71
Tablo 8. Öğretmenlere Ait Demografik Değişkenlere Ait Dağılım 72
Tablo 9. Kurum Kültürü İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler 81
Tablo 10. Örgütsel Bağlılık İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....86
Tablo 11. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Yaşına Göre Ortalama Değerleri 86
Tablo 12. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Yaşına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi....87
Tablo 13. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Yaşına Göre İkili Karşılaştırmalar Sonucu 88
Tablo 14. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Cinsiyetine Göre Ortalama Değerleri.....90
Tablo 15. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Cinsiyetine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Mann-Whitney U Testi.....91
Tablo 16. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Medeni Durumuna Göre Ortalama Değerleri 92
Tablo 17. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Medeni Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Mann-Whitney U Testi 93
Tablo 18. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Okuldaki Çalışma Yılına Göre Ortalama Değerleri.....94
Tablo 19. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Okuldaki Çalışma Yılına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi 94
Tablo 20. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Mesleki Kıdemine Göre Ortalama Değerleri.....95
Tablo 21. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Mesleki Kıdemine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi.....96
Tablo 22. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Kurumuna Göre Ortalama Değerleri.....97
Tablo 23. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Kurumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Mann-Whitney U Testi 98
Tablo 24. Örgütsel Bağlılık ile Kurum Kültürü Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi İçin Yapılan Korelasyon Analizi 100

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL **SAYFA**

Şekil 1: Rekabet Eden Değerler Modeli.....28
Şekil 2: Kurum Kültürünün Sonuçları.....34
Şekil 3: Örgütsel Bağlılıkla Tutumsal Bakış Açısı 45
Şekil 4. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı 52

EKLER LİSTESİ

EK-A: Anket Formu

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamın her aşamasında bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşarak, desteğini hiç esirgemeyen değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ'ye teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Tez çalışmamın en başından itibaren desteklerini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan sevgili eşim Ali Burak TEPE'ye ve oğullarım Mehmet Emir ile Ali Eren'e teşekkür ederim.

Benim için çok değerli insanlar olan annem babam ve kardeşime teşekkür ederim.

Ayrıca anket çalışmam sırasında anketimi uygulayarak bana destek veren tüm öğretmenlerime de teşekkürü bir borç bilirim.

Pınar TEPE

GİRİŞ

Kurum kültürü ile ilgili araştırmalar 1970'lerde başlayıp 1980'lerde ağırlık kazanmıştır.1980'lerde sosyal ve toplumsal alanda; ekonomik alanda makro ve mikro seviyelerde ortaya çıkan dönüşüm ve farklılaşmalar birçok sosyal alan gibi işletmelerde de oyunun kurallarını değiştirmiş , ortaya çıkan sorunlar için çözümler geliştirmeyi de zorunlu kılmıştır. Bu yüzden kurumsal değişimi gerçekleştirebilmek için kültürel faktörlerin dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır.

Kültür, aslında bütün toplumlarda var olan, nesilden nesile aktarılan yaşayan dinamik bir kavramdır. Toplumların sahip olduğu herşeyi içeren kültür, toplumların ve o toplumlarda yaşayan insanların davranışlarını ve farklılıklarını açıklamaktadır. Kurum kültürünü işletmelerin içinde yer aldığı toplumsal kültürden ayrı düşünmek mümkün değildir. Kurumlar insanlar tarafından oluşturulan canlı birer organizma gibidir. Kendilerine ait yapıları, sistemleri, yönetim biçimleri, anlatılabilen efsaneleri vardır. Bu nitelikler çalışanları kurumlarına bağlayan öğelerdir.

Kurum kültürü çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini öğrettiği gibi çalışanların arasında ortak bir dil ve düşünce biçimi geliştirerek onların sosyalleşmesine yardımcı olur. Kurumda çalışan kişilere, karşılaşılan problemlerin nasıl karşılanacağı ve nasıl çözüleceği konularında genel davranış kalıpları ve kurallar sunarak bir yandan da motive olmalarını sağlar. Kurumla özdeşleşmeyi kolaylaştırır, kararların daha ivedi ve etkin bir şekilde uygulamaya dönüşmesini sağlar. Kurum içi karmaşıklığı azaltır ve koordinasyonu sağlar. Kültür bir taraftan insanı şekillendirirken diğer taraftan da kurumun şekillenmesine yardımcı olur ve kurum kültüründe, toplumu hissettirir.

Çalışanların kurumlarına yüksek düzeyde bağlılık duyması kurumun işleyişine de olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Bu bağlılığın oluşmasındaki en önemli faktör ise kurum kültürünün çalışanlarca benimsenmesidir. Kurumların en önemli amaçlarından birisi, çalışanlarının yetenek ve becerilerine destek vererek onlardan en yüksek oranda verim almak ve kurumlarına olan bağlılıklarını artırmaktır.

Kurumlar, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için becerikli, bilgili, yetenekli ve aynı zamanda kurumun amaç ve hedefleri yönünde motive olmuş çalışanlara sahip olmayı istemektedirler. Diğer yandan bu özelliklere sahip insan

kaynağının da kurumda kalmasını sağlama çabası içindedirler. Bu durum da, "bağlılık" kavramının kurumsal açıdan incelenmesi sonucunu doğurmuştur.

Her kurum nasıl ki bir kültüre sahipse, eğitim kurumlarının da kendilerine özgü kültürleri vardır. Eğitim sisteminin bir parçası olan okulların sahip oldukları kurum kültürü çalışanlarını, öğrencilerini ve velilerini etkilediği gibi daha üst bir sistem olan toplumu da etkilemektedir. Okulların en önemli amaçlarından birisi, toplumsal kültürü nesilden nesile aktarmaktır. Okullar, toplumun kültürünü yansıtır. Bu nedenle, okullarda oluşturulan kurum kültürü daha çok önem kazanmaktadır.

Bu çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 'Kurum Kültürü' kavramı açıklanmış ve okullardaki kurum kültürüne değinilmiştir. İkinci bölümde 'Örgütsel Bağlılık' kavramı açıklanmış ve üçüncü bölümde ise kurum kültürünün örgütsel bağlılık ile ilişkisini inceleyen araştırmalara ve analiz kısmına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Günümüzde kültürle ilgili bütün insanları tatmin edecek düzeyde bir tanım bulmak zordur. Nitekim bilim adamlarının kültürle ilgili yeniden tanım yapma gayretleri de bunu göstermektedir. Aslında kültürün tanımlanmasında güçlük yaratan şey, bilgi ve malzeme eksikliği değildir. Bu güçlüğü yaratan sebep, kültür tanımını yapan bilim adamlarının çalışma konularının farklı olması ve kendi bilimsel alanlarıyla ilgili tanımlamalar yapmalarıdır.[1]Amerikalı iki antropolog Kroeber ve Kluchohn'un 1952 de yaptıkları araştırmaya göre 164 adet farklı kültür tanımı olduğu tespit edilmiştir. Bu da kültür kelimesinin çok anlamlı ve soyut bir kelime olduğunu ortaya koymaktadır[2].

Kültür kelimesi Latince kökenli olup bakmak veya yetiştirmek anlamına gelen 'colere' ve 'cultura'dan gelmektedir. 17. yüzyıla kadar anlamına uygun olarak kullanılan bu kelime ilk defa Voltaire tarafından, insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi manasında kullanılmıştır.[3]

Türk Dil Kurumu'na göre kültür, "Tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada ve sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal, toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü" olarak tanımlanmaktadır.[4]

Kültür tanımları içinde ilk ve en geniş kapsamlısı E.B.Tylor'un tanımıdır. Tylor'a göre kültür, "bilgiyi, sanatı, imanı, örf ve adetleri ve ahlakı bireyin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün becerileri de içine alan karmaşık bir bütündür". Bu tanıma göre, kültürün 'karmaşık bütünlüğü' kavramı ile onun insanlar tarafından kazanıldığını gösteriyor. Taylor'un tanımına göre, kültürün kazanılabilmesi için bireyin toplumun bir üyesi olması gerekiyor. Ayrıca kültürün bilgi, inanç, sanat, ahlak, kanun, adet ve diğer yetenekleri de içine alan karmaşık bir yapı olduğundan bahsediliyor ancak bireyin kültüre neden ihtiyaç duyduğunu ve kültürün insan için neden gerekli olduğunu belirtmiyor[5].

Taylor'un bu eksikliğinin bir kısmı Malinowski tarafından giderilmiştir. Malinowski'ye göre insanın tabiatla olan mücadelesindeki silahı kültürdür.

---

[1] Mümtaz Turhan, **Kültür Değişmeleri**, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1969, s.38
[2] Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, 3. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1979, s.95
[3] Turhan, a.g.e., s.38
[4] www.tdk.gov.tr,(Erişim Tarihi: 15.02.2019)
[5] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 2. Bası, Dönence Basım ve Yayım, İstanbul,1997, s.117

Malinowski'ye göre "insan kültür adı verilen olgu yardımıyla tabiata karşı fakat kendisi için yapma bir çevre (muhit) yaratmaktadır"[6].

Kültür, aslında bütün toplumlarda var olan, nesilden nesile aktarılan yaşayan dinamik bir kavramdır. Toplumların sahip olduğu herşeyi içeren kültür, toplumların ve o toplumlarda yaşayan insanların davranışlarını ve farklılıklarını açıklamaktadır[7]. Kültürün varlığı ve sürekli olması toplumsal yaşama bağlıdır. Dolayısıyla toplumsal bir yapı olmadan kültürden bahsetmek doğru değildir[8].

Kültür üzerinde yapılan tanımlamaların ortak yönü kültürün öğrenilmiş davranışlardan oluşması, toplumdaki insanlarca paylaşılması, değişebilmesi, insanın psikolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılaması ve bütünleyici bir eğilim taşımasıdır[9].

1.2. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültür, özellikleri itibariyle bakarsak toplum içinde edinilen ve iletilen yargı, davranış ve inanç ölçülerinden oluşan bir düzendir. Bu düşünce bize kültürün üzerinde durmamız gereken birtakım özellikleri olduğunu gösterir[10]. Bu özellikler:

a) Kültür Öğrenilir

Kültür kalıtımsal değildir, her insanın doğduktan sonraki hayatında kazandığı davranışlar ve alışkanlıklardır. Kültür, öğrenilen ve eğitimle kazanılan bir şey olduğuna göre öğrenmenin ilkelerine, kurallarına ve yasalarına da uygun olmak zorundadır. Öyleyse, bütün kültürlerin bu ortak amacı doğrulayan benzerlikler göstermesi gerekmektedir[11].

b) Kültür Tarihidir ve Süreklidir

Bütün hayvanlar öğrenme yetisine sahiptirler fakat kazandıkları alışkanlıkları ve öğrendikleri bilgileri yavrusuna öğretebilen tek varlık insandır. Bir köpeğe bazı davranışlar öğretilebilir fakat köpek bunları kendi yavrularına öğretemez; onların yeniden eğitilmesi gerekir. İnsanın bu alandaki üstünlüğü konuşma yeteneğinden ileri gelmektedir. Eğitim, çocuğun sadece bakımını ve korunmasını değil, onun doğuştan gelen dürtü ve eğilimlerinin yaşamın koşullarına göre şekillenmesini öngörür[12].

---

[6] Turhan, a.g.e., s.45
[7] Nevzat Demir, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007,s.2.
[8] Anıl Çeçen, **Kültür ve Politika**, Genişletilmiş 2. Basım, Ankara, Gündoğan yayınları, 1996, s.12-13
[9] Z.Beril Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul,1998, s.31
[10] George A. Lundberg vd., **Sosyoloji**, Çev: Özer Ozankaya, C. 1, Ankara Ayyıldız Matbaası, 1970, s.121-122
[11] Çiğdem Kağıtçıbaşı, **İnsan ve İnsanlar**, 13. Basım, Istanbul,2012, s.233
[12] Güvenç, a.g.e., s.103

c) Kültür Toplumsaldır

Kültürel sistemin öğrettikleri sadece sürekli değil aynı zamanda, toplumsaldır. Yani, bu öğretiler, örgütlenmiş birliklerde, ya da toplumlarda yaşayan bireyler tarafından yaratılır ve paylaşılır. Bir toplumun bireyleri tarafından paylaşılan davranışlar, alışkanlıklar, tutum ve değerler o toplumun kültürüdür. Bütün kültürler, kendi yaşamlarını sürdürürken birbirlerine benzerler[13].

Toplumsal kültür de, kurumsal kültür de insanın ya da insan topluluklarının sosyal ilişkileri, tercihleri, değerleri, inançları vb. ile ilgilidir. Yani, her ikisinde de temel unsur, "insan"dır. Toplum da, kurum da insan unsuru ile var olur ve toplumsal kültür de kurumsal kültür de, insanların bir arada yaşamasının kaçınılmaz sonucudur[14].

Toplumsal kültür uzun zaman önce kabul görmüş ve saptanmış davranışları kapsar. Bu davranışlar tarihsel bir birikimin sonucudur ve içinde yaşanılan toplumun özelliklerini yansıtarak o toplumun kültürel mirasını oluşturur[15].

Bir toplumun geçmişte sahip olduğu ve geleceğe devrettiği değerlerin tümü toplumsal yaşamın birikimidir. Toplumsal birikime bağımlı olan kültür sistemleri de toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Bu nedenle toplumsal karşılaştırmalarda kültürün göreceliliği söz konusudur[16]

d) Kültür, İdeal veya İdealleştirilmiş Kurallar Sistemidir

Kültür her ne kadar ideal kural ve davranışlardan oluşsa da, bireysel tutum ve davranışlar 'ideal' den ayrılır. Fakat toplumun bir üyesi olan birey, kültürel olan kuralı bu kurala aykırı olan davranışları hemen tanır. Çünkü 'ideal', olması gerekendir. Ama her olay ideal değildir. Aynı kültürü paylaşan bireyler bile, kültürel ideale uygun hareket etmeyebilirler. Bu yüzden bütün davranışlar, kültürel ya da ideal değildir.

e) Kültür, İhtiyaçları Karşılayıcı ve Doyum Sağlayıcıdır

Kültür, biyolojik ihtiyaçları önemli ölçüde karşılar. Kültürel kurumlar ve ilkeler, geçerliliği kanıtlanmış çözüm yollarıdır. Psikoloji bilimi, ancak doyum sağladığı sürece, alışkanlıkların süreklilik sağladığını göstermiştir. Doyum, alışkanlıkların pekişmesine sebep olur. Doyum eksikliği ise alışkanlıkların yok olmasına sebep olabilir. Öyleyse kültürel öğeler, toplumun yaşayan bireylerine bir hizmet veya doyum sağlayarak var olabilirler. Eğer kültür insanların psikolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılıyorsa, bütün kültürlerde benzer öğe ve kurumlar bulunmalıdır.

---

[13] Güvenç, a.g.e., s.104

[14] Zehra Nuray Nişancı, Toplumsal Kültür Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları, ***Yaşam Bilimleri Dergisi***,cilt1,sayı1,2012, s.1285

[15] Nişancı, a.g.e.,s.1279

[16] Çeçen, a.g.e., s.11-13

Bireysel ihtiyaçların benzer olması , kültürlerin de benzerlikler göstereceğine işaret eder[17]

f) Kültür Değişir

Değişim, uyum yoluyla gerçekleşir ama doğal şartlar kültürel özellikleri belirleyecek kadar güçlü değildir ancak kültürler, zamanla , doğal çevreye zamanla uyum gösterirler.

Kültürler her ne kadar süreklilik esasına dayalı olsalar da asla statik ve durgun değillerdir. Her toplumda kültürel değerler zaman içinde değişip yenilenmekte ve yenilenip değişmektedir. Kültürdeki değişim bir toplumun, siyasi, idari ve hukuki yapısında ayrıca bilgi ve eğitim sisteminde az yada çok meydana gelen değişimleri içerir[18].

g) Kültür Bütünleştiricidir

Belli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistemi oluşturma eğilimindedirler. Eğilim sözcüğü burada özellikle kullanılmıştır. Çünkü, kimi işlevcilerin öne sürdüğü gibi, kültürlerin tamamen bütünleşmiş sistemler olduğunu söylemek yanlıştır. Tarihi ve çevresel faktörlerin etkisiyle, hiç bir kültürel sistemde sürekli ve tam anlamıyla bir bütünleşme görülmez. Tam olurken; iç veya dış güçler yapısında meydana gelen bir değişme, dengeyi ve bütünleşmeyi temelinden sarsar. Bütünleşme bir idealdir. Ancak gerçekleşmesi uzun zaman alır. Örneğin bizim kültürümüzde medeni yasanın, kadın erkek eşitliğinin, yazı ve kıyafet değişmelerinin gerektirdiği bütünleşmeler, bugün bile tamamlanmış sayılmazlar.

h) Kültür Bir Soyutlamadır

Kültür, antropolojinin bir konusudur. Antropoloji, toplumları özellikle ilkel ve geleneksel toplumları inceleyen bir sosyal bilimdir[19]. Kültür, maddi yada gözlemlenebilir bir şey ya da olgu değildir, soyut bir kavramdır. Kültür kavramının soyut niteliği bilim adamlarının pek hoşuna gitmez. Ancak soyut kavramı besleyen olaylar, konular, kurum ve değişkenler gözlemlenebilir . Kültür kavramı toplumsal yapı ve kurumların, kendisi değil, kavramsal ve soyut bir modelidir[20].

1.3. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Kurum kültürü kavramı literatürde, işletme kültürü, organizasyon kültürü, firma kültürü, örgüt kültürü veya şirket kültürü olarak da ifade edilmektedir.

---

[17] Güvenç, a.g.e., s.104-105
[18] Turhan, a.g.e., s.58
[19] Nilgün Sönmez, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul,2008,s.17(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)
[20] Güvenç, a.g.e., s.106-107

Kurum Kültürü; kurumun amaçlarına yönelik çalışan yöneticiler ile bu çalışanlara yol gösteren, onlara ne zaman ne yapmaları gerektiğini söyleyen, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirten ve tüm kurum tarafından paylaşılan inançlar, değerler ve düşünceler sistemidir[21]. En sade haliyle kurum kültürü, bir kurumun işleyiş biçimi ve çalışma tarzı olarak tanımlanabilir[22]

Yapay bir sosyal düzen olarak ele alınan kurumlar, Heinen/Dill'in deyimiyle, kendine özgü kültüre sahip birer minyatür toplum olarak görülebilir. Bu minyatür toplumun geliştirdiği kültür, "kurum kültürü" adını alır ve bu kurumlarda çalışanların düşünce ve davranışları için yol gösterici niteliğe sahip kurumun tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşan bilişsel ve normatif oryantasyon bilgileri olarak tanımlanabilir[23]. Kurum kültürü bir kurumda çalışan insanların algıları üzerinde oldukça etkilidir. Çalışanlar karşılaştıkları olayları ve içlerinde bulundukları durumu o kurumun kültürüne göre yorumlamaktadır. Bunların dışında kurum kültürü çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini öğrettiği gibi çalışanların arasında ortak bir dil ve düşünce biçimi geliştirerek onları sosyalleştirmektedir[24]. Kurumda çalışan kişilere, karşılaşılan problemlerin nasıl karşılanacağı ve nasıl çözüleceği konularında genel davranış kalıpları ve kurallar sunarken bir yandan da motive olmalarını sağlar. Kurumla özdeşleşmeyi kolaylaştırır, kararların daha ivedi ve etkin bir şekilde uygulamaya dönüşmesini sağlar. Kurum içi karmaşıklığı azaltır ve koordinasyonu sağlar[25]. Kültür bir taraftan insanı şekillendirirken diğer taraftan da kurumun şekillenmesine yardımcı olur ve kurum kültüründe, toplumu hissettirir[26].

Kurum kültürünü işletmelerin içinde yer aldığı toplumsal kültürden ayrı düşünmek mümkün değildir. Bu yüzden kurum kültürü de ihtiyaçlar nedeniyle oluşan bir alt kültürdür. Kurumlar insanlar tarafından oluşturulan canlı birer organizma gibidir. Kendilerine ait yapıları, sistemleri, yönetim biçimleri, anlatılabilen efsaneleri vardır. Bu nitelikler çalışanları kurumlarına bağlayan öğelerdir. Eğer kurumun bu özellikleri ile çalışan kişinin özellikleri arasında farklılıklar varsa kişi kurumdan

---

[21] Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**,2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2014, s.418

[22] Yıldız D. Ertürk, **Halkla İlişkiler alanında Örgütsel Davranış Yansımaları**, Nobel Yayın, İstanbul, 2007, s.157

[23] Mustafa Yaşar Tınar, Kurumsal Kültür-Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El,***9 Eylül IIBF Dergisi***, Sayı:1-2 Ayrıbası,1990, s.2,

[24] Ünsal Sığrı ve Sait Gürbüz, **Örgütsel Davranış**,2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2014, s.596

[25] Nuray Özcan, Örgütlerde Başarı Değerleme ve Türk Bankacılık Sektöründe Geleneksel ve Çağdaş Değerleme Uygulamalarının Analizi(Iki Bankada Karşılaştırmalı Bir Uygulama) Erzurum,1992,s.47**(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

[26] Nişancı, a.g.e., s.1281

uzaklaşmak ister[27]. Aslında kurumlar, kendilerine has kültür ve alt kültürlere sahip küçük birer toplumdurlar[28].

Kurumlar, teknoloji ile insanları, başka bir ifadeyle teknik bilim ile bireyi birleştirirler ve teknolojinin sağladığı imkanlardan yararlanmak için gereklidirler[29]. Schein (1992)'a göre örgüt kültürü 3 ayrı kısımdan oluşmaktadır ve kültür kavramını bir buz dağına benzetecek olursak, suyun üzerinde kalan kısım bireyler tarafından üretilen nesneler olup, davranış şekillerinden , teknolojiye kadar tümüyle gözlemlenebilir nesnelerdir. Orta kısım değerlerden oluşmakta ve çalışan kişiler tarafından paylaşılan, fakat gözlemlenemeyen yargıları içermektedir. Kavramın merkezinde temel varsayımlar vardır. Bunlar, kişilerin zihninde eden ve insanın hem kendi benliği, hem de etrafıyla kurduğu ilişki ağının doğasını ve düşünsel boyutunu yansıtan ancak gözlemlenemeyen üçüncü kısımdır[30].

Kurum kültürü, işletmenin karakteristiğidir. Sadece kurumda çalışan bireylerin davranış ve tutumlarından değil, aynı zamanda kurumun tamamına ait tutum ve davranışlardan oluşur. Bu yönüyle kurum kültürü, kurum çalışanlarının davranışlarını kontrol altına alan sosyal bir sistemdir[31].

Kurumlar içinde bulundukları çevreyle sürekli etkileşim içindedirler ve yaşadıkları ülkenin kültüründen etkilenirler. İşletmenin kurucuları, çalışanları ve kurumla etkileşim içinde olan diğer insanlar (tüketiciler, rakipler), bu boyutlara ilişkin temel değerleri önce ailede, sonra mahallede, daha sonra okulda ve diğer sosyal çevrelerde özümsemiş halde kurumla etkileşimde bulunurlar. Ancak, her kurum farklı lider ve kuruculara sahip olduğu ve değişik sektörlerde faaliyette bulunduğu için o kurumun kültürü de ulusal kültürle tamamiyle aynı olmayacaktır. Çünkü kurum kültürünü etkileyen dış çevre unsurlarından olan toplum kültürü, yasalar ve devlet , her işletmeyi benzer biçimde etkilese de; diğer dış çevre unsurlarından olan "içinde bulunulan sektörün yapısı, tüketiciler ve rakipler" farklı olacağından kültür de farklı olacaktır. Yani iç çevre unsurlarının farklı olması kültürel farklılığa da neden olacaktır[32].

---

[27] Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015, s.183

[28] Serpil Durgun, Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, ***Yüzüncü Yıl Üniv. Eğitim Fak. Derg.*** , ,Cilt III, sayı:2,112-132, Aralık 2006, s.113

[29] A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, , **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul,1996,s.3

[30] Mehmet Yahyagil, Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama ,Yeditepe Üniversitesi, ***Yönetim Dergisi***, s.5

[31] Yavuz Demirel ve Himmet Karadal, Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, ***Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*** , C.12, S.3 , 2007, s.254

[32] Güneş Berberoğlu vd., "Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması", ***Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, 14(1-2), 1998, s.34

1.4. KURUM KÜLTÜRÜNÜN TARİHÇESİ

'Kurum Kültürü' kavramı 1951 yılında Elliot Jaques tarafından yayımlanan Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek isimli kitapla literatüre girmiştir[33].Üstlendiği rol ve önemi açısından açıklanmaya çalışılan kurum kültürü ile ilgili araştırmalar 1970'lerde başlayıp 1980'lerde ağırlık kazanmıştır[34].1960'lı yılların sonlarına doğru başta Amerika olmak üzere pek çok batı ülkesi ekonomilerindeki düşüş ile beraber örgütsel yaşamla ilgili olarak rekabet, verimlilik, örgütsel uyum ve işgücü devri gibi konularda çeşitli sorunlar yaşamaya başladılar. Bu nedenle Taylor'cu bakış açısına sahip örgüt kuramcıları yeni arayışlar içine girerek, kurumsal değişimi gerçekleştirebilmek için kültürel faktörlerin dikkate alınması gerektiğini vurguladılar. Aslında söylemek istedikleri kurumların sosyal ve ekonomik boyutlarının eşit ağırlıkta olmadıkça güçlü bir sosyal altyapının yaratılamayacağı ve bu durumda çevresel değişkenlerle beraber kurumun zayıflayacağı için ekonomik başarısının da bozulacağıydı. Uzun bir süre bu gerçeği ihmal eden kurumlar her alanda mükemmelliği yakalamak adına bir süre sonra kültürlerini güçlendirme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır[35]

Neo-klasik yaklaşımı benimseyen kuramcılar kurum içindeki kültürü davranışsal ve psikolojik yönden ele alarak bu kültürü, sağlıklı ve sağlıksız diye ikiye ayırmışlar ve öncelikli olarak örgütsel sağlığın önemi üzerinde durmuşlardır[36]

1940'lı ve 1950'li yıllarda kurum içindeki birtakım kültürel değerler araştırma kapsamına alınmış ancak kurum kültürü kavramı 1980'li yıllardan sonra daha geniş ve daha kapsamlı tanım aralığı bulmuştur[37].Kurum kültürü üzerinde 1980'den sonra çıkan bu ilginin nedeni deneycilik, olguculuk, akılcılık gibi yöntemler üzerinde meydana gelen çeşitli tartışmalar ışığında kurum kültürüyle ilgili olarak geçmişte ortaya konan görüşlerin yeterince tatmin edici olmaması ve örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel, sembolik yönünün giderek önem kazanmasına bağlıdır.

1970'li yıllarda Japonya'nın işletmecilik ve yönetim alanında Amerika'nın liderliğini kırmaya çalışması, konunun önemini ortaya koymuştur. Nitekim 2. Dünya Savaşının hemen sonrasında Japon işletmelerinin birçok alanda Amerikan

---

[33] Şengül Doğan, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013, s.7
[34] Nezahat Güçlü, Örgüt Kültürü, ***Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***, 6, 147-159, 2003, s.147
[35] Sema Y. Becerikli, **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları**, Nobel Yayınları, s.7
[36] Becerikli, a.g.e., s.17
[37] Becerikli, a.g.e., s.114

işletmelerinin önüne geçmesi ve ülkelerini süper güç yapmaya çalışmaları birçok araştırmayı bunun nedenini öğrenmeye itmiştir[38].

1980'ler boyunca Batıdaki toplumların ekonomilerinde gözle görülür bir düşüş yaşanması, bu aşamada, bir Doğu toplumu olan Japonya'nın , uluslararası pazarı kontrol altına almaya başlamasıyla Amerika'nın yönetim ilkeleri ilk kez rakibi haline gelmeye başlayan Japonya tarafından sorgulanmaya başlanmıştır.

Hiçbir doğal kaynağa ve enerjiye sahip olmayan, dört adadan oluşup, yüz milyonun üzerinde nüfusa sahip olan Japonya'nın başarısı doğal olarak batı dünyası tarafından araştırılmaya başlanmıştır. Çeşitli kuramcılar bu başarını nedenini Japonya'nın kültürel özellikleri ve yaşama biçimlerine bağladılar[39]

1980'lerde sosyal ve toplumsal alanda ; ekonomik alanda makro ve mikro seviyelerde ortaya çıkan dönüşüm ve farklılaşmalar birçok sosyal alan gibi işletmelerde de oyunun kurallarını değiştirmiş ve ortaya çıkan sorunlar için çözümler geliştirmeyi de zorunlu kılmıştır[40]

Dünyada ulaşım ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi küreselleşmeyi ön plana çıkarmış ve küreselleşme de gümrük duvarlarının indirilmesine, dış ticarette korumacılığın azaltılmasına ve uluslararası ticaretin hızla artmasına neden olmuştur. Bu durum işletmeleri iç ve dış pazarlarda artan bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Rekabetin artması işletmelerin yönetimini zora sokmuştur. İşte bu bağlamda kurum kültürü işletme yönetiminin başarısını belirleyen temel faktörlerden biri haline gelmiştir[41].

1.5. KURUM KÜLTÜRÜNÜN TEMEL BOYUTLARI

Kurum kültürü ile ilgili çalışma yapanlar genel olarak şu temel boyutları ileri sürmüşlerdir.

a) Normlar ve standartlar: Bir kurumda zamanla oluşan ve sonuca varmak için birlikte nasıl çalışılması gerektiğini belirleyen gayri resmi ve genellikle sözlü uygulamalar, davranışlar ve geleneklerdir.

b) Güç ve Otorite: Yöneticilerin, çalışan personeli birlikte çalışmaya yöneltmek, denetim alanında tutmak, ve cesaretlendirmek için kullandıkları hak ve yeteneklerdir.

---

[38] Güçlü, a.g.e., s.147
[39] Becerikli, a.g.e., s.92
[40] Sebahattin Özenli, "İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi", Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, 2006, s.12**(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**
[41] İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Yenilenmiş 14. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003, s.175

c) İşlev-Yapı: Kurumda sorumlulukları emir-kumanda ilişkilerini denetlemeyi, hiyerarşiyi düzenlemeyi ve çalışan personelin birey ve gruplar halinde ayırt edilmelerini sağlayacak örgütlenme biçimidir.

d) Bağlılık ve Moral: Kurum çalışanlarının birbirlerine karşı duydukları dostluk ve sevginin derecesi ile bunun kurumun değerleri ile özdeşleşmesinin seviyesidir.

e) Geribildirim ve Eleştiri: Kurum çalışanlarını verimliliğini ve etkinliğini arttırmak için zayıf yönlerinin nasıl güçlendirilebileceğinin tatışılması ve bu düşüncelerin ifade edilmesini sağlayan boyuttur.

f) Amaçlar ve Hedefler: Çalışan personelin kurumun koyduğu hedefleri ve elde ettikleri sonuçları sahiplenme derecesidir[42].

1.6. KURUM KÜLTÜRÜNÜN TÜRLERİ

1.6.1. Maddi ve Manevi Kültür

Kültür maddi kültür ve manevi kültür olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Maddi kültür, araç , gereç, makine ve üretim araçlarıdır. Bir milleti başka bir milletten ayıran, örf, adet, davranışlar, değerler , ahlak anlayışı ise manevi kültürdür. Yani maddi kültür diğer toplumlarda benzer özellikler gösterebilirken, manevi kültür o topluma ait özellikler içerir[43]. Maddi kültür, insanların emeği ile hammaddenin işlenerek şekil almasıdır. Yapıtlar, mimari binalar vb. toplumun maddi kültürünü oluştururken, manevi kültür, inanç, hukuk yapısı, dil, düğün törenleri ve aile yapısına kadar olan konuları kapsamaktadır. Kurumların ayakta kalabilmesi için kurum kültürünün genel kültür ile uyumlu olması gerekir. Bununla beraber, nasıl ki toplumda karşıt kültürler oluşuyorsa kurum içinde de karşıt kültürler oluşabilir. Maddi kültür bir ülkenin gelişmişlik düzeyinin de bir göstergesidir[44]. Kısaca belirtecek olursak manevi kültür millidir ve ülkeleri birbirinden ayıran kültürel farklılıkları içerir, maddi kültür ise ülkeler arasında teknolojik yönden etkileşimlere sebep olan kültürdür.

1.6.2. Baskın ve Alt Kültür

Baskın kültür; kurum çalışanlarının çoğunluğu tarafından benimsenen ve paylaşılan değerleri ifade eder. Bir kurumun kültürü diye bahsedilen, onun sahip olduğu baskın kültürdür[45].

---

[42] Güney, a.g.e., s.184-185
[43] E. Mustafa Erkal, **Sosyoloji**, 10.bas., Der Yayınları, İstanbul,1999, s.141
[44] Öznur Yüksel, **Davranış Bilimleri**, 1.bs. , Gazi Kitabevi, Ankara, 2006,s. 168.
[45] Demir, a.g.e., s.44-45

Baskın ve alt kültür ayırımı güçlü ile zayıf örgüt kültürü ayırımı birbirlerine benzerler. Bir kurumda çalışanlar tarafından paylaşılan değerler baskın kültürü, yani kurum kültürünü ifade eder. Büyük işletmelerde oluşan alt kültür ise çalışanların karşılaştıkları problemler ve deneyimlerdir. Kurum içindeki faklı bölüm ve departmanlarda çoğunlukla alt kültür gözlemlenir[46].

Alt kültür ise kurum çalışanlarının azınlığı tarafından paylaşılan değerleri kapsamaktadır. Alt kültürler kurumda bir birimdeki çalışanlar tarafından paylaşılan deneyimler ve sorunların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır[47]. Esas özellikleri itibari ile çok fazla farklılık göstermese de çeşitlilikleri kapsayan bir kültürdür. Cinsiyet, yaşanılan yer, ekonomik uğraşlar, yaş, meslekler, dil , din, mezhep, lehçe gibi farklılıklar nedeniyle kültür, toplumda yaşayan tüm kişiler için bir aynı olamaz. Ülkelerin birbirleriyle olan ilişkileri alt kültürlerin sürekli olarak etkileşmelerine, birleşmelerine bazen de birbirlerinden ayrılmalarına yol açabilir[48].

Alt kültür kurumda herhangi bir grup tarafından oluşturulabildiği gibi bu kültürler daha çok coğrafi farklılıklardan ve farklı departmanlarda çalışmaktan oluşmaktadır[49].

Bir ülkede baskın kültür ne kadar güçlü ise, alt kültürler de topluma renk katacaklardır. Ancak baskın kültürün yaşandığı toplum demokrasiden uzaksa , alt kültürler de çatışmaya yol açabilir. Dinsel ve etnik sorunları bu çatışmalara örnek gösterebiliriz. Yöresel kültürler de aslında birer alt kültürdür[50] .

1.6.3. Güçlü ve Zayıf Kültür

Güçlü kurum kültüründe değerler (amaçlar, ilişkiler, tutum ve davranışlar, giyim tarzı, iletişim, vb.) çalışanların çoğu tarafından benimsenir. Bu değerler çalışanların çoğu tarafından benimsendiği için bu tarz kurumlarda denetim kolaydır ve işleyiş daha kolay uygulanır. Kurum kültürüne aykırı davrananlar ya kurumdan dışlanırlar ya da işten ayrılırlar. Güçlü kurum kültürüne Japon kültürünü örnek olarak verebiliriz[51].

Güçlü kültürlerin çalışanların davranışları üzerinde etkisi büyük olduğu için çalışanların işten ayrılma oranını da azalttığı düşünülmektedir. Güçlü kültürlerde kurumun temel değerleri benimsenmekte ve paylaşılmakta ayrıca bu temel değerler ne kadar çok çalışan tarafından kabul edilirse kuruma bağlılıkta o derece fazla

---

[46] Enver Özkalp, **Örgütsel Davranış**, 2.bs. , Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004, s.110
[47] Demir, a.g.e., s.45
[48] Bozkurt Güvenç, Merih Zıllıoğlu, **Antropoloji**, 1.bs., Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995 s.73.
[49] Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul,2003, s.48
[50] Öznur Yüksel, **Davranış Bilimleri**, 1.bs. ,Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s.167
[51] Celil Koparal, **Yönetim Organizasyon**,2. bs. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2004, s.194

olmaktadır. Güçlü kültüre sahip olan kurumlar çalışanlarına daha çok yardımcı olup işlerinin daha kolay yürümesini sağlamakta ayrıca motivasyonlarını arttırıp , performanslarına da katkıda bulunmaktadırlar[52].

Zayıf kültür ise çalışanların kurum kültürü ile bütünleşemediği ve çalışanların kurumun temel inanç ve değerlerine uyum sağlayamadığı yapılardır. Bu nedenle kurum içi çatışma ortamı güçlü kültürlere oranla daha fazla yaşanır.

Güçlü kültürler de güçlü bir liderden ziyade iki önemli faktörün etkisi daha gözlemlenmektedir. Bunlar: 'paylaşma' ve 'yoğunluk' tur. Paylaşma; Kurum çalışanlarını ne kadarını aynı temel değer ve inançlara sahip olduğunu gösterir ve çoğu kurum bu paylaşımı arttırmak için ödül ve oryantasyon sürecine başvurur. Yoğunluk ise kurum çalışanlarının ne kadarının bu değerlere gerçek anlamda bağlı olduğunu gösterir[53]

1.7. KURUM KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖZELLİKLERİ VE İŞLEVLERİ

Toplumsal kültürün olduğu gibi kurum kültürünün de birtakım özellikleri mevcuttur. Bunlar:

a) Kurum kültürünün bütüncül bir yapısı vardır. Diğer bir deyişle kurum kültürü kendisini oluşturan öğelerden farklıdır.

b) Kurum kültürü, kurumun geçmişten günümüze kadar olan birikimlerini kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Kurum kültürünün oturması bir günde ya da bir ayda gerçekleşmez. Bu, etkileşim ve sosyalleşme neticesinde kazanılır ve daha sonrasında alışkanlık haline gelir.

c) Kurum kültürü, kurum ya da kuruluşların yapısal özellikleri ile değil antropolojik kavramlarla açıklanır.

d) Kurum kültürünün oluşması gibi değişmesi de kısa sürede olan bir faaliyet değildir. Kurum kültürünü tümden değiştirmek zordur. Zamana bağlı olarak bir takım değişiklikler yapılabilir.

e) Kurumsal kültür, çalışanların davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgilenen ve sembolik birikimleri bünyesinde toplayan bir bütündür.

f) Kurumsal kültürü oluşturan unsurlar daha çok duygu içeriklidir. Çünkü kurumsal kültür, duyguların, düşüncelerin veya fikirlerin aktarılmasını sağlayan bir araçtır.

g) Kurumsal kültürün temelini, çalışanların zihinlerinde oluşan çevreyle olan etkileşimlerine anlam kazandıran ve sorgulamadan kabul edilen bilinç dışı varsayımlar oluşturmaktadır.

---

[52] Demir, a.g.e s.46-47

[53] Z.Beril Akıncı Vural ve G. Coşkun, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara, 2007, s.14

h) Kurum kültürü yazılı değildir daha çok çalışanların hafızalarında yer alır. Kurumda çalışan kişiler yazılı olmayan bu inanç ve değerleri konuşarak ya da tartışarak birbirlerine aktarırlar. Kurumsal kültürü oluşturan temel öğelerden biri de varsayımlardır. Bu varsayımlar çalışanlar arasındaki güçlü iletişim bağlarıyla aktarılır[54]

Kurum kültürünün işlevleri şu şekildedir:[55]

a) Kurum kültürü, kurumda davranışları şekillendiren ve yönlendiren , bir nevi kontrol ve koordinasyon mekanizması görevini görür.

b) Kurumdaki sosyal sistemin dengesini güçlü kılar.

c) Kurum çalışanlarına bir kimlik duygusu kazandırır.

d) Kurum çalışanlarını bir arada tutan sosyalleşme aracıdır. Kurumsal sorunlara bir çözüm yolu olabilir.

e) Kurum çalışanlarına moral verme aracıdır

f) Kurum içinde istikrar ve mükemmelliğin bir göstergesidir.

1.8. KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Kurum kültürünün oluşturulmasına kurumda yer alan kişilerin önemli rolleri bulunmaktadır. Özellikle kurucunun kurum kültürünün oluşturulmasında etkisi çok fazladır. Bunun nedeni ise kendisi ile benzer değerlere sahip olan kişileri bir araya getirme çabasıdır. Bu şekilde yeni kurulan bir işletmenin kültürü şekillenmeye başlamakta ve işletmeye yeni gelen kişilerle de kültür farklılaşmaktadır[56].Yani kurum kültürünün oluşturulması, organizasyonun kurulması ile başlamakta ve süreç içerisinde evrim geçirerek şekillenmektedir[57]

Kayalar ve Özmutaf'a göre kurum kültürünün oluşumunda üç faktör etkilidir. Bu faktörler; kültürün oluşumunda hakim olan kişinin özellikleri, kurumun özellikleri (ölçek, bulunduğu sektör, misyon, vizyon, strateji, politika vb.) ve yönetsel tutumlardır[58]. İlk faktörde kurucuların rolünü kastetmektedir.

Kültür metaforunun kurum üzerinde yeni bir düşünme tarzı geliştirdiğini söyleyebiliriz. Bu bize, yeni örgütlenme ve yönetim biçimleri oluşturmanın yolunun

---

[54] Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.138-139

[55] Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset Bursa, 2003,s.50

[56] Güçlü, a.g.e., s.148-149

[57] Hüseyin Çırpan ve Mustafa Koyuncu, İşetme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması, ***Öneri Dergisi***, No:9,223-230,1998,s.224

[58] Murat Kayalar ve Metin Özmutaf, Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü ile Yöneticinin Yönetsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi kuruluşunda bir Araştırma, ***Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, 2007, C.12, S.3 s.163-176, s.168

kültürel değişimden geçtiğini göstermektedir. Kurum kültürü yaratmak, yeni sloganlar bulmak ya da lideri değiştirmek değildir, yeni bir kurum kültürü, yeni bir yaşam tarzı ve bu yaşam tarzının kurumun bütün birimlerinde kabul edilmesi demektir. Bir kurumun her kademesinde benimsenen , içselleştirilen ve paylaşılan anlam simgelerinin yaratılması ise gerçekten kolay değildir[59]

Kurum kültürü kurum çalışanlarını birbirlerine, kurumu da topluma bağlayan önemli bir sosyal bağdır. Bir kurum ancak çalışan personelinin uyum içinde benimsenmiş ortak amaçlar, değerler, standartlar, felsefe ve ideolojileri paylaşması halinde gerçekleşebilir. Bu amaçla kurum çalışanları arasında bağlılığı geliştirmek için ortak dil, ifade ve kavramları oluşturan, kişilerin güçlerini, statülerini, yükselmelerini, birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen ve tüm kurumsal olaylara anlam vermelerini sağlayan güç kurum kültürüdür[60].

Her işletmenin kendine has bir kültürü vardır hatta bu durum kültürün işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesinin bir yoludur. Kurum kültürünün oluşması işletmenin kurulması ile başlar ve zaman içerisinde bir evrim geçirerek bir süreç içerisinde oluşur. Kurum kültürünün oluşma aşamaları şu şekildedir[61]:

1.8.1. İşletme Kurucularının veya İlk Yöneticilerin Rolü

Kurum kültüründe kurucuların önemli bir yeri vardır. Kurucu kurum kültürünü yaratır ve kurumda kurucunun istediği şekle dönüşerek, onun değerlerini, onun önceliklerini ve geleceğe dair vizyonunu yansıtır. Böylece kurucunun kişisel görüşleri, kurucu kurumdan ayrılsa ya da ölse bile paylaşılmış bir mirasa dönüşür[62]. İşletmeler, kendiliğinden veya şans eseri ortaya çıkmazlar. Aksine belli bir amacı gerçekleştirmek için girişimciler tarafından kurulurlar. İşletmeyi kuracak kişinin, kendi kültürel yapısı ve kişiliğinin etkisi altında, amacına nasıl ulaşacağı konusunda bazı model ve değerleri vardır. Bu değerlerle beraber işletmede kültürün oluşumu başlamış olur. Kurucu, ilkin kendi değerlerini paylaşan kişileri etrafında toplayacaktır. Kuracağı işletmeyi kendi arzusuna göre şekillendirecektir. Yani , kurucular kuruma belli oranda değerler, inançlar, görüşler getirirler ve bunları çalışan personele empoze ederler. Kurucuların veya yöneticilerin bu değerleri kurum kültürünün temelini oluşturur. Bunun nedeni kurucuların kurumu, kendilerine uygun şekilde

---

[59] Becerikli, a.g.e., s.92

[60] AtillaKarahan, Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma, ***Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 20, 2008, s.457-478, s.459

[61] Çırpan Ve Koyuncu, a.g.e., s.224-225

[62] Selen Doğan, İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü, ***Amme İdaresi Dergisi***, 30,1997,s.63-64

kurmaya çalışmalarıdır. Sonrasında gelen yöneticiler veya çalışan personeller, belirli ölçüde kendilerini bulundukları kuruma uyumlu hale getirmek zorundadırlar .

Bir kurum kültürünün oluşma süreci kurucu bir grubun etkisi ile başlar. Her kurumun oluşum aşamaları bir dereceye kadar farklı olabileceği gibi temel de aynıdır.

a) Yeni bir girişim için kurucu kişinin bir fikre sahip olması

b) Kurucu kişinin ya da kişilerin bu fikir için birtakım risklere girmeye hazır olması

c) Kurucu kişinin ya da kişilerin sermaye koyma, patent alma gibi ,kurumun oluşturulabilmesi için planlayıcı eylemlere başlaması

d) Kurucuların belirlediği kurallara göre kuruma alınan çalışanların faaliyetlerini icra etmeye ve kurumun tarihini geliştirmeye başlamaları[63].

1.8.2. Yeni Elemanların Seçimi

Kurumlar , öncelikle varoluş amaçlarına uygun olduğunu düşündüğü kişileri çalıştırmayı tercih ederler. Alınacak personel seçilirken, bireyin yapacağı işe , çalışacağı ortama uyum sağlayıp sağlayamayacağı dikkate alınır. Bunlara dikkat edilmediği takdirde çalışanla işletme arasındaki ilişkilerin düzenli yürümediği görülmektedir. Aynı zamanda çalışanlar da kendi inanç ve değerlerine uygun olan kurumlarda çalışmayı tercih ederler. Buna işletme literatüründe kişi-kurum uyumu denilir. Doğru personelin çalıştırılmasının ilk aşaması "doğru personelin seçilmesidir. Kurumun kültürüne uygun olduğu düşünülen kişiler zamanla yönetim kademelerine yükselecekler ve bu kişiler de yine kendilerine değerlerine uygun kişileri kuruma getireceklerdir.

1.8.3. İşe Alıştırma ve Yerleştirme

İşletmede var olan kültürü sürdürmenin en önemli basamaklarından birisi, işletmeye alınan elemanların kurum kültürüne göre bir eğitime tabi tutulmasıdır. İşçi-işletme uyumunun sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilebilmesi için işletmeler yeni aldıkları personeli öncelikle belli bir süre denerler. Buradaki amaç, çalışana işletmenin değer ve normlarını göstermek ve buna karşı sergileyeceği tavrı gözlemlemektir. İşletmeler, yeni çalışanlarını biçimsel ya da biçimsel olmayan yöntemlerle kuruma uyumlaştırmaya çalışırlar. Biçimsel uygulamalarında, işletmenin değer ve normlarının çalışana benimsetildiği kültürel aktarma yapılır. İşçi-işletme uyumunun sağlanması aynı zamanda bir kültür birliğinin sağlanması açısından da önemlidir. Biçimsel olmayan uygulamalara ise yönetimin davranışlarının çalışanlara örnek olması verilebilir. Diğer bir deyişle, yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları arasındaki uyum çalışanlara temel değerlerin neler olduğu konusunda ipuçları verir.

[63] Ünsal Sığrı ve Sait Gürbüz, ***Örgütsel Davranış***,2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2014, s.597

Bu uyumlaştırma ve sosyalleştirme süreci sonucunda işe ve kuruma uyum sağlayamadığını düşünen çalışanlar işlerinden tatmin olmayacaklar ve büyük ihtimalle kurumu terk edeceklerdir. Aynı şekilde, işletme de, kendi değer ve inançlarını kısaca kurumu benimsemeyen çalışanların işten ayrılmalarını isteyecektir[64].

1.8.4. Dış Çevrenin ve Toplum Kültürünün Etkisi

Kurumlar, yaşamlarını sürdürebilmek için çevresindekilerle etkileşim içindedirler. Ayrıca amaçlarına ulaşabilmek ve işletmeye gerekli girdileri sağlayabilmek adına kültürel çevresiyle de etkileşir. Bu girdiler arasında yer alan insan gücü, bilgi ve teknoloji , çevre kültürünün de izlerini taşır. Açık bir sistem olan işletme çevresindeki kültürlerle uyum içerisindedir[65].

Çevrenin kurum kültürüne olan etkisine örnek verecek olursak; istihdam edeceği personeli verebiliriz. Bu elemanlar, kuruma gelirken kendi değer yargılarını, tutum ve inançlarını, davranışlarını beraberinde getireceklerdir. Bu elemanların, yönetimdeki personeli ve diğer çalışanları da etkilemesi söz konusudur[66]. Sonuç itibariyle, bir işletmenin oluşturacağı alt kültür, sahip olduğu genel kültürden ayrı olarak düşünülemez.

Kurum kültürü, bir işletmenin yöneticilerine şu faydaları sağlar :

a) Kurum kültürünün anlaşılması çatışmaları azaltır.

b) İşletmenin kurumsal yapısından kaynaklanan ve uygulamaya yönelik olan çelişkileri tanımasına yardımcı olur.

c) Günlük alınan kararları değerlendirmeye ve kurumsal kültürün çalışanların rolleri üzerindeki etkisini anlamaya yardımcı olur.

d) Kurumsal eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin anlaşılmasını sağlar.

e) Farklı grupların kurumsal verimliliğe yönelik algılarını değerlendirmeye yardımcı olur. Yöneticiler kurum kültüründe iletilen inanç ve değerlerin bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler.

1.9. KURUM KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kurum kültürünü etkileyen faktörlerden başlıcaları; iletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve özellikleri ve işletmeler de geçerli olan yönetim şeklidir. Kurum kültürünü etkileyen faktörler şunlardır:

---

[64] Hüseyin Çırpan - Mustafa Koyuncu, İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması ,***Öneri Dergisi***, C.2., S.9. Ocak, 1998. ss.223-230, s.225

[65] Selami A. Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Yay. , Ankara, 1994, s.81-86.

[66] İlhan Erdoğan , **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. No.243, 4.bas., İstanbul, 1991, s.145.

1.9.1. İletişim

Kurum kültürünü olumlu biçimde geliştirmeyi hedefleyen ve başarılı olmak isteyen kurumların öncelikle açık bir iletişim gerçekleştirmeleri gerekmektedir[67]

Kozlu Walt Disney ve IBM gibi açık bir iletişimin gerçekleştiği kurumlarda, iletişimin resmiyetten uzak ve yoğun bir şekilde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Ayrıca bu kurumlarda samimi ve açık ifadelerle konuşulduğunu, gerek üst düzey yöneticilere, gerekse sıradan çalışanlara isimleri ile hitap edildiğini ve yöneticilerin kapılarının herkese açık olduğunu ifade etmektedir[68].

1.9.2. Motivasyon

Motivasyon, veya diğer bir deyimle "Güdüleme", işletmenin ve çalışanların ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir şekilde, bir iş ortamı yaratarak çalışan kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi ve etkilenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, işlerini verimli ve etkili bir biçimde gerçekleştirebilmesi için motive edilmelidirler[69]. Yaptığı işi isteyerek ve severek yapan çalışanlar bu işlerini daha başarılı bir biçimde sonuçlanmasını sağlayacaklar ve iş ortamındaki memnuniyet kurum kültürüne de yansıyacaktır[70]. İşletmede motivasyon kurallarının etkin bir şekilde kullanılması ile çalışanların performansları ve kuruma bağlılıkları arttırılabilir[71].

Çalışanlar davranışlarını istek ve amaç doğrultusunda gerçekleştirdikleri için amaçlarına ulaşmak için bu kişilerin isteklerinin doyurulması gerekir. İstekleri karşılanan çalışanlar işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok enerji harcarlar[72].

1.9.3. Liderlik

Liderlik, liderin çalışanlarının yapmasını istediği şeyleri yaptırma yeteneğidir. Bir diğer tanıma göre liderlik-önderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçların gerçekleşmesi için onları harekete geçirme yeteneğidir[73]. Çeşitli araştırmacılar, liderleri gösterdikleri davranış biçimlerine göre sınıflandırarak liderlik kuramları geliştirmişlerdir. Sonuç olarak liderler çalışanlarına yönelik ne kadar olumlu davranış gösterirlerse kurum kültürü de o oranda değişmekte ve en olumlu davranış, en çok istenen kültür tiplemesi ile uyuşmaktadır.

---

[67] Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, 6. Baskı, İstanbul, 2008, s.219
[68] Cem Kozlu, **Kurumsal Kültür**, 2. Baskı, Bilkom Yayınları, 1986, s.33
[69] Halil Can vd. , **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, Asımlılar Basımevi,1986, s.171
[70] Okay, a.g.e., s.219
[71] Sığrı ve Gürbüz, a.g.e., s.37
[72] Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütsel Davranış** ,Bursa İktisadi ve ticari Bilimler Akademisi ,İşletme Fakültesi yayını, Bursa ,1982 ,s.84
[73] Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 1996, s.387

Bu da demek oluyor ki liderlik, kurum kültürünü etkileyen en önemli faktörlerden biridir[74].

1.9.4. Yönetim Süreci

Yönetim belli amaçlara ulaşmak için başta çalışanlar olmak üzere parasal kaynakları, demirbaşları, donanımı, zamanı ve hammaddeleri etkin kullanabilecek karar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır. Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici konumunda bulunan ve bu kişinin emrinde çalışan elemanların olması gerekir. Kısaca yönetim sürecinde yönetici ve yönetilenin bulunması esastır.

Yönetim süreci de çalışanların istek ve ihtiyaçlarına göre düzenlenmelidir. Açık ve rahat bir iletişime dayanan yönetim sürecine sahip olan kurumlar, kurum kültürünün de gelişmesine katkıda bulunacaktır. Yeniliğe, ekip çalışmasına ve yaratıcı fikirlere önem veren bir yönetim süreci, işletmenin kültürünün daha iyi hale gelmesini sağlayacaktır[75].

1.9.5. Organizasyon Yapısı ve Özellikleri

Kurumsal özellikler, kurum kültürünü etkilerler. İşletmeler, hacim ve karmaşıklık yönünden farklılık göstermektedirler. Kuruluş içerisindeki kişisel özgürlüğü etkileyen karar alma yetkilerinin merkezileşmemesi kuruluşları farklı kılmaktadır. Bunlar da kurum kültürünü şekillendirmektedir.

1.9.6. Yönetim Tarzı

Kurumlardaki yöneticiler başarıya ulaşmak için farklı yönetim tarzları benimserler, bu yönetim tarzları da kurum kültürünün şekillendiren faktörlerden biridir. Yönetim tarzı kurum kültürünü etkilediği kadar kurum kimliğini de etkiler.

1.10. KURUM KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Kurum kültürünü oluşturan unsurlar bu kültürün oluşturulmasında, devam ettirilmesinde ve değiştirilmesinde belirleyici olan unsurlardır. Bir kurum kültürünü tanıyabilmek için bu unsurları bilmek gerekir. Kurum kültürünün işe yeni başlayanlara ve gelecek kuşaklara iletilmesinde, benimsetilmesinde söz konusu unsurlardan yararlanılmaktadır[76]. Kurum kültürünü meydana getiren unsurlar görünen unsurlar ve görülmeyen unsurlar olmak üzere ikiye ayrılır[77].

---

[74] Okay, a.g.e., s.223
[75] Eren, a.g.e., s.3
[76] Demir, a.g.e., s.29
[77] Özlem Şenel, Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006,s.124**(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**

1.10.1. Görülmeyen Unsurları

a) Değerler

Kurumsal değerler, çalışan personelin içinde bulunduğu durumu, davranışı, olayları , çalışanları değerlendirme ve yargılama da kabul edilen ölçütlerdir yani yönetimi ve çalışan kişilerin ortak düşüncelerini yansıtan kıstaslardır[78]. Değerler, doğruları ve yanlışları belirlememize yardımcı olur ve inançlara göre şekil alır. Değerler, kurum içinde net bir şekilde görülmezler, ancak hissedilirler[79].

Değerler bir kuruma ilişkin ihtiyaçlar, tutumlar, amaçlar, kişilik türleri, ilgi alanları ve motivasyonlar olarak değerlendirilir. Kısaca değerler, insanların davranışlarını şekillendiren standartlardır. İnsanlar değerleri içerisinde bulundukları sosyal çevre ile kurduğu ilişkilerle ve yaşadığı toplumun kültürel yapısından öğrenirler. değerler insanların bulundukları çevredeki fiziksel, sosyal ve manevi değişimlere bağlı olarak değişirler[80]

Kurumların hem çalışanlarına hem de müşterileri ve topluma verdikleri değerler kendi kültürlerinin de gelişmesine ve güçlenmesine yardımcı olmaktadır[81].

b) Normlar

Normlar insanların nasıl davranmaları gerektiği gösteren yazılı olmayan standartlardır. İnsanların normlara uyması ödül ve ceza ile sağlanır. Normlara uygun davranışlar ödüllendirilip, normlara uygun olmayan davranışlar da cezalandırılır[82] .

Çalışma hayatında doğruyu yanlıştan, olumluyu olumsuzdan ve de iyiyi kötüden ayırmaya yardımcı olan ve aynı zamanda çalışanlara da yol gösteren yazılı ve yazılı olmayan kurallar mevcuttur. Tüm çalışanlar bu kurallara uymak zorundadır[83]. Kısaca, Normlar yazılı olmayan unsurlardandır. Eğer kurumlar, çalışanlarının performansını ve işletmenin karlılığını artırmak isterlerse, üzerinde durmaları gereken ilk unsur normlardır[84] .

Normlar, kurumun kültürel değerlerine uygun olarak, kurum tarafından gerçekleştirilen ve çalışanların çoğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve

---

[78] Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1994, s. 65

[79] Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2002, s.3

[80] Ayhan Battal, Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,2007,**(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**.

[81] İlter Akat Ve Turan Atılgan, **Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma Ve Şirket Kültürü**, Tobb Yayınları, Lale Ofset Tesisleri, Ankara, 1992, s.26.

[82] Çiğdem Sarıkamış, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Ve İş Tatmine Etkisi Ve Başarı Teknik Servis A.Ş de Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı,2006,s.27 **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**.

[83] Güney, a.g.e., s.188

[84] İlhami Yücel, Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, ***Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*** (Erzsosder) Vıı – Iı, ss. 45 -64, 2014,s.47

ölçütlerdir. Normlar, yöneticilerin kurum içinde nasıl davranacağını, başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir[85].Normlar yazılı olmamalarına rağmen öğrenilebilir ve zamanla alışkanlık haline gelirler Ayrıca kurum çalışanlarının davranış biçimleri üzerinde de önemli etkiye sahiptir. Normlar değerler sistemine bağlı şekilde oluşurlar ve yol gösterici özelliğe sahiptirler[86].

Kurucular kurum kültürünü oluşturmaya çalışırken o kurumda çalışan kişilerin kültürel normlarını bilmek ve yönetim ilkelerini bu normlara göre şekillendirmek zorundadır[87].

c) İnançlar

İnançlar, kurumda neye inanılıp neye inanılmayacağını gösteren değerlerdir. Kurumdaki çalışanların sahip oldukları inançlar kurum kültürünün sürekliliği ve gelişimini sağlayan temel unsurlardır. Bir kurumun varlığını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm eylemlerini barındıran bir dizi sağlam inancının olması gerekir[88].

Kurumdaki çalışanların nasıl olmaları gerektiğini açıklayan değerlerden farklı olarak kurum içinde yürütülen tüm faaliyetlerde neyin doğru neyin yanlış olduğuyla ilgili karışıklığı önlemede gerekli olan cevapları sunarlar[89].

İnançlar, aynı kültüre sahip insanların dünya düzeni ve bu düzenin işleyişine dair sahip olunan görüşlerin tamamıdır. Bu görüşler, dünün, bugünün ve yarının daha iyi anlaşılmasını sağlarlar. İnançlar kültürün en soyut olan kısmıdır. Yani inançlar, aynı kültüre sahip kişilerin çevrelerine karşı olan tutumlarının tümünü ifade eder[90]

1.10.2. Görünen Unsurları

Kurum kültürünün görünen öğeleri kurumun yeni çalışanları tarafından gözlemlenebilen ve hissedilebilen her şeyi ifade eder. Kurum kültürünün görülebilen ve hissedilen unsurları törenler, alışkanlıklar, semboller hikaye ve efsaneler ve dil olarak gruplandırılabilir[91].

a) Törenler

---

[85] Mine Tan, **Toplum Bilime Giriş: Temel Kavramlar**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s.121
[86] Sabuncuoğlu ve Tüz , a.g.e.,s.46-47
[87] Sevinç Köse ve Aylin Ünal, **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik davranışları**, Güven Kitabevi, İzmir ,2003 ,s. 225
[88] Sevinç Köse, Semra Tetik ve Cuma Ercan, Örgüt kültürünü oluşturan faktörler ,***Yönetim ve Ekonomi Dergisi*** ,İİBF Celal Bayar Üniversitesi ,cilt 7 ,sayı:1,219-242,s.224
[89] Yücel,a.g.e.,s.47
[90] Şişman, a.g.e., s.3
[91] Gürsu Sezen Torun, **Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma**, (1.bs), Ankara, 2012, s.26

Törenler, bir amacın yerine getirilmesi amacıyla bir araya gelmiş gruplar için düzenlenen planlanmış aktiviteyi ifade eder[92]. Törene örnek olarak kutlama, mezuniyet, emeklilik, şirket yemekleri, kokteyller, piknikler, balolar vb. verilebilir. Törenler sayesinde kurum çalışanları önemli değer ve normları daha iyi benimserler[93].

b) Semboller

Kurumun önemli parçalarından biri olan semboller kurumun kimliğini oluşturan yapı taşlarıdır.

Semboller; hareketler, objeler ve olayları temsil etmektedir. Örneğin; resmi bir araç yapay bir olgu gibi gözükse de aslında bir statüyü temsil etmektedir[94]

c) Alışkanlıklar

Alışkanlıklar kalıcı bir atmosfer sağlamak, ayrıca doğru düşünce ve değerleri aktarmak için düzenlenen ve dikkatlice uygulanan davranışlardır. Sürekli tekrarlanan davranışlardan oluşan alışkanlıklar kurumun en önemli değerlerini güçlendiren, hangi hedeflerin daha önemli, kimlerin daha önemli olup olmadığını ifade eden sürekli aktivitelerdir [95]

d) Hikayeler ve Efsaneler

Hikayeler, kurum içerisinde yürütülen faaliyetlerin uygulanış sebeplerini açıklayarak bugün ile geçmiş arasında bağlantı sağlayarak bir tür köprü görevi görürler. Kurumda başarı göstermiş yönetici veya çalışanlara ait hikaye ve efsaneler kurumda yeni işe başlayan kişilere kurumun geçmişiyle ilgili örnek olurlar[96].

e) Dil

Dil tüm bu unsurların geçmişten geleceğe aktarılmasında, çalışan kişiler arasındaki iletişimde ve çalışanlar kişiler arasındaki ilişkilerin şekillenmesinde kullanılan en önemli unsurlardan biridir. Dil sayesinde çalışan kişiler kültür hakkında bilgi edinerek kurum içerisinde ortaya çıkan simgelerin ne anlama geldiğini kolayca öğrenebilirler[97].

---

[92] İlhami Yücel, Öğrenen örgütler ve örgüt kültürü: bir uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007, s.75(**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

[93] Yasin Boylu ve Alptekin Sökmen, Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, ***Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***, 37-65,2006,S.44-45

[94] Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve bilimsel araştırma çalışmaları Vakfı ,Yayın No:149, 2001, s.213

[95] Yücel, a.g.e.,s.48

[96] Torun, a.g.e. ,s.28

[97] Cem H. Meydan ve Mustafa Polat , Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma, ***Ankara Üniversitesi SBF Dergisi***, C.65, S.4, 123-140,2010,s.126

1.11. KURUM KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Tarihsel süreç içindeki kültürel yapıyı anlamak ve diğerleriye karşılaştırabilmek, aynı zamanda değişimin yönünü tespit edip , yöneticiler için pratik öneriler getirebilmek adına farklı amaçlarla çeşitli kurum kültürü modelleri ortaya konulmuştur. Elbette ortaya konan bu modellerin hiçbiri kurum kültürünü anlamak için tek başına yeterli değildir modeller. Aslında kuruma hakim değerleri anlamaya ve bu değerlerin yarattığı etkileri ortaya koymaya çalışmaktadır[98].

1.11.1. Schneider'e göre Kurum Kültürü

Schneider'e göre örgüt kültürü dörde ayrılmaktadır Bunlar kontrol kültürü ,işbirliği kültürü, yetiştirme kültürü ve rekabet kültürüdür.

Kontrol kültüründe motive eden unsur güçtür, kontrol edici ,baskın davranma söz konusudur, tecrübeye dayalı olan bilgi ve gerçekler analiz edilir. **İşbirliği kültürü** ve takım çalışması örgüte olan bağlılığı arttırır. **Rekabet kültürü** teknik becerileri teşvik eder bu kültürün ana unsurları başarı ,yaratıcılık, bilgi ve uzmanlıktır. **Yetiştirme kültüründe** ise insanlar daha çok çalışıp kendilerini başarılı olmaya adarlar[99].

1.11.2. Deal ve Kennedy'e Göre Kurum Kültürü

Deal ve Kennedy kurum kültürünün daha çok güçlü ve zayıf yanları üzerinde durmuşlardır. bu sınıf Kurum kültür kültürü 4 ayırmaktadırlar[100]

Tablo 1. Deal ve Keneddy'nin Örgüt Kültürü Tipleri[101]

KÜLTÜR TİPİ	ÖZELLİKLERİ
Sert adam Maço	Yüksek risk, dalgalı yapı, hızlı geri bildirim
Sıkı Çalış Sert Oyna	Daha az risk, hız konusunda yarış, esnek yapı
Bahis-İddia	Çok yüksek risk, yavaş geribildirim, açık hiyerarşi
Süreç	Düşük risk, sıkı hiyerarşi

[98] Sığrı ve Gürbüz,a.g.e.,s.605
[99] Turhan Erkmen, Değişim Mühendisliği Uygulamaları İle Örgüt Kültürü Algılarının Karşılaştırılması 3 Büyük İşletmede Yöneticiler Ve Büro Personeli Arasında Gerçekleştirilen Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,1998, s.142-143(**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)
[100] Hüseyin Altay, **Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayınevi ,Ankara, 2005,s.208-209
[101] Sığrı ve Gürbüz, a.g.e., s.608

a) Sert adam Maço kültürü

Bu karar almada riskin yüksek , geri bildirimin ise hızlı olduğu bir özelliktedir. Bu kültürel yapıda karar verenler, verdikleri kararla ilgili hızlı bir şekilde geri bildirim alırlar. Yani riskin yüksek olduğu kararlar alınır ama bu risklerin getirileri kısa sürede kuruma geri döner. Kurumun kısa sürede ne kazanıp kaybettiği çok çabuk anlaşılır. Büyük yapı projeleri, bankalar ,büyük kurumlar, reklamcılık ve film sektöründe bulunan kurumlarda bu tür kültürel yapı vardır. Kısaca sert adam Maço kültüründe yüksek risk, yüksek kazanç ve fikir bolluğu vardır Kültürel yapı çalışma arkadaşlarına olan güveni azaltır.

b) Sıkı Çalış Sert Oyna Kültürü

Bu kültürel yapı da alınan kararlar düşük risk içerir fakat geribildirim hızlıdır. Çalışan kişiler riski üstlenmeyi pek istemezler fakat verilen kararların sonuçlarını da hızlıca öğrenmek isterler. Bu yapıda başarı ödüllendirilir. Bu kültüre sahip kurumlarda elde edilen miktar kaliteden daha önemlidir. Saygıya önem verilir ve bu şekilde gençlerin eğitilmesi sağlanır. Kısaca bu kültürde önemli olan sıkı çalışmak ve sıkı çalışarak ayakta kalmaktır.

c) Bahis-İddia Kültürü

Bu kültür büyük yatırım yapan, büyük riske giren ve alınan kararların sonuçları hakkında hemen bilgi sahibi olunmayan kurumlarda görülür. Kararlar yavaş bir şekilde alınır. Bu kültüre sahip olan kurumlarda her şey çok yavaş ilerler. Bu yüzden alınan kararların sonuçlarının iyi mi yoksa kötü mü olduğu çok geç anlaşılır. Bu tür kültüre sahip kurumlar tek bir yanlış kararda batmazlar ancak aldıkları ikinci yanlış karar bu kurumların sonu olabilir[102]

d) Süreç Kültürü

Bu kültürün sahip olduğu yapılarda kararlar fazla riskli değildir. Alınan kararların sonuçlarına bağlı geribildirim neredeyse yok gibidir. Bu kültürde korumacılık ve dikkat hakimdir. Bu kültürde bürokrasinin özellikleri hakimdir.

Bu kültür de spor ve oyun ne kadar önemli ise de bu sporun kiminle ve ne sıklıkla yapıldığı da o kadar önemlidir. Bu kurumlarda özel mesleki dil kullanılır.

1.10.3. Parsons'un Kurum Kültürü

Parsons, kurum kültüründe daha çok sosyal değerler üzerinde durmuştur. Kendisi sistem yaklaşımının savunucusudur. Bu yaklaşıma göre dört fonksiyon söz konusudur. Bunlar; uyum, amaca ulaşma, yasallık ve bütünleşmedir. Yani bir

[102] Sığrı ve Gürbüz, a.g.e., s.609

kurumun varlığı ortama uyum sağlamasına, hedeflediği amaçlara ulaşmasına, yaptıkları işlerin yasallığına ve departmanlar arasındaki bütünleşmenin sağlanmasına bağlıdır[103]. Parsons, sosyal olan her kurumda bu fonksiyonların mevcut olması gerektiğini düşünür. Yani kurumun kültürel değerleri işletmenin çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlanacağını, kültürel değerleri amaçlarına nasıl ulaşması gerektiğini, bir diğer değerler grubu ise kurumun nasıl bir bütün olup devamlılık sağlayacağını ve çevresiyle olan yasallığını koruyacağını gösterir[104].

Kurumların tanınmasında kültürel değerler çok önemlidir. Kurumlar bu sosyal değerler sayesinde teknolojideki hızlı değişimlere ayak uydurabilirler. Bu sosyal değerleri sekize ayırmaktayız. Bunlar[105]:

1. Teknik Değerler: Mühendisliğe, doğal bilimlere, olayların fiziksel tarafına yönelik bilgiler, inançlar ve uygulamalardır.

2. Ekonomik Değerler: Tüketici davranışları ve pazarlamayı ifade eden uygulamalar ve ekonomik değerlerdir.

3. Sosyal Değerler: Toplumsal yaşamla ilgili eğilimler, tercihler, inançlar ve yaşam tarzlarıdır.

4. Psikolojik Değerler: Bireysel olarak ele alınan değerler, kişisel eğilimler, ihtiyaç ve tercihlerdir.

5. Politik Değerler: Ülkenin yönetim şeklini meydana getiren inançlar, kurallar ve uygulamalardır.

6. Sanatsal ve Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.

7. Ahlaki Değerler: Örf, adet, genel ahlak, gelenek ve görenekler aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalardır.

8. Dini Değerler: İnsanlar içinde yaşadıkları topluma hakim olduğu din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalardır.

1.11.4. Handy'in Kurum Kültürü

Bu çalışmanın büyük bir kısmı Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'a aittir. Handy kurum kültürünü, kurumda çalışanların, düşüncelerini, davranışlarını ve değerlerini şekillendiren normlar olarak kabul eder. Buradan yola çıkan Handy

[103] Eren, a.g.e., s.142
[104] Özkalp ve Kırel , a.g.e. ,s.103
[105] Eren, a.g.e., s.142-143

kurumların sahip oldukları farklı kültürleri; görev kültürü, güç kültürü, rol kültürü ve birey kültürü olmak üzere dörde ayırır[106].

Tablo 2. Handy'nin kurum kültürü tipleri[107]

KÜLTÜR TİPİ	**ÖZELLİKLERİ**
Güç Kültürü	Merkezi bir gücün etrafında şekillenen örümcek ağı
Rol Kültürü	Akıl ve mantığın hakim olduğu , herkesin kendi rolünü oynadığı bürokrasi
Görev Kültürü	Uzmanlığa dayalı proje tipi yapılar
Birey Kültürü	Bireye hizmet eden örgütsel varlıklar

a) Güç Kültürü

Bu kültür örümcek ağına benzer. Çünkü bu bu kültürde merkezi bir güç ve onun etrafında şekillenen bir ağ yapısı vardır. Tüm birimler arasında bir ilişki vardır ancak güç merkezdedir. Bu kültür küçük aile işletmelerinde ve bazı finans işletmelerinde görülür. Kurumun etkinliği güvene dayanır. Bürokrasi azdır ve bu kültürde kararlar çok hızlı alındığından her türlü değişime hızla cevap verilebilir. Çalışanlar karar sisteminde yer almazlar bu durum kurumdan ayrılmalara sebep verebilir[108].

Bu kültürde merkezden uzaklaştıkça güç ve yetki azalır. Hız önemlidir ancak kaliteyi arttırmaz. Kaliteyi arttıran şey kişilerin yeteneğidir. Çalışanlar güvene dayalı sezgileriyle İşlerini Yaparlar[109].

Bu kültürde güç, itaat, statü ve denetim önemlidir . Bu kültürdeki merkezi roldeki kişiler kurumdan ayrılırlarsa örgüt çöküntüye uğrayabilir. Tüm uygulama ve işlemler merkezi bilgisi dahilinde ve izni ile gerçekleşir. Kurumsal yapı büyüdükçe merkezi güçle kurumu yönetmek zor olacağından, kurum bölünmeye doğru gider[110].

b) Görev Kültürü

---

[106] Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995,s.57
[107] Sığrı ve Gürbüz, a.g.e., s.610
[108] Charles Handy, **Süper Yönetim**, Çev: S. Hatay, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.183-191
[109] Güney, a.g.e., s.196
[110] Mahmut Özdevecioğlu Ve Cemile Çelik, Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, ***İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi***, Cilt: 23 Ocak 2009, Sayı: 1, s.100

Bu kültürün temeli projeye dayanır. Bu kültürde önemli olan doğru kişinin doğru yere getirilmesi, kaynakların sağlanması ve bu faaliyetleri yürütebilmesi için yetki verilmesidir Bu kültür oldukça esnektir[111].Yetenekler önemlidir ve verilen görevlerin en iyi şekilde yerine getirmesi için doğru kişilerin doğru yerlerde çalıştırılması gerekir. Sonuç odaklıdır, bu yüzden yaratıcılık, rekabet ve hıza ihtiyaç vardır. görev gruplarına ve proje takımlarına uygulanabilir. Reklam firmaları, bilgisayar programlama firmaları görev kültürüne örnek olarak gösterilebilir[112]. Bu kültürde işverenler kendilerini disipline ve kontrol ederler. Kurumsal yapıda yenilikler yapılırken bu kültür büyük kolaylıklar sağlar[113].

c) Rol Kültürü

Bu kültürde roller önemlidir ve kurum en iyi bu rollerle tanımlanır. Diğer kültür tiplerine göre daha katıdır. Kurumda otorite ve hiyerarşi ön plandadır. Roller, yapılacak işlerin tanımı, kurallar ve yapılması gerekenler planlanmıştır. Ayrıca her çalışan ne yapması gerektiğini bilir ve sadece tanımlanan işleri yapar. Tanımlanan kadarı yapılır. Bu kültüre örnek olarak kamu kurumları verilebilir[114].

Bu kültürde akıl ve mantık ön plandadır. Kurallara tam bir bağlılık söz konusudur. Bu kültüre sahip kurumlar belki durağan bir ortamda başarılı olabilir ancak çevrenin hızla değiştiği ortamlarda, değişmeleri gerektiğini fark edemedikleri için , çevreye ayak uydurmakta geç kalırlar bu yüzden yok olabilirler[115].

d) Birey Kültürü

Bu kültür birey odaklıdır, başarılar ve bireysel çalışmalar ön plandadır. Çalışanların bilgileri ve tecrübeleri ile sonuç elde etmeleri önemlidir. Var olan kurumsal yapı kurum içindeki çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara destek olmak için vardır. Çalışanlar, kurumu kendi kariyerlerini geliştirebilecekleri bir yapı olarak görürler. Bu kültüre örnek olarak avukatlık büroları ve üniversiteler verilebilir[116].

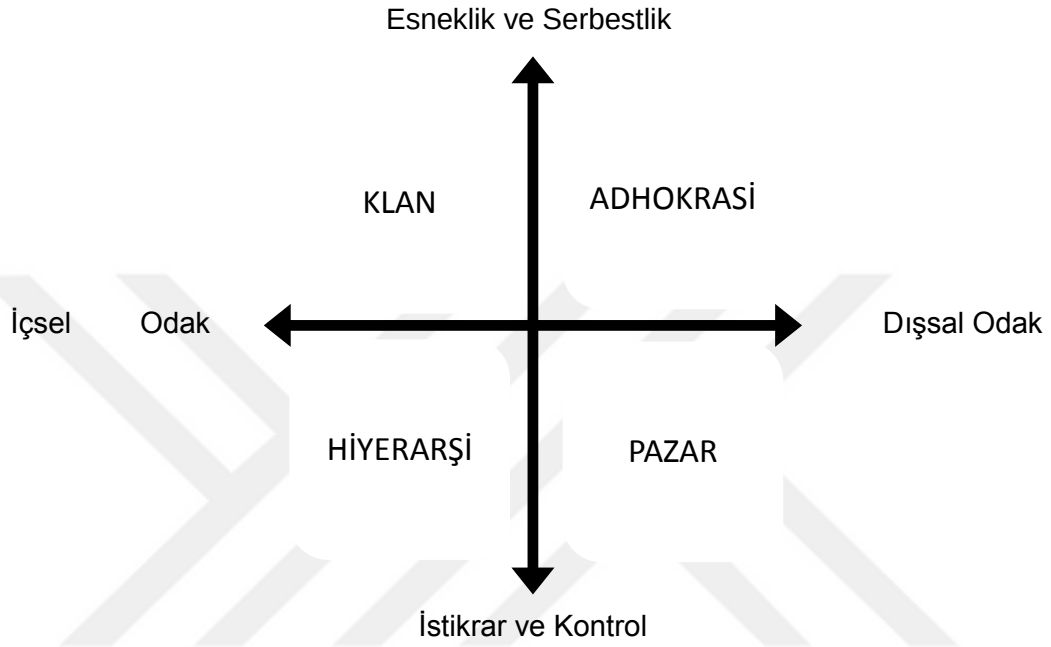
Bu kültürde çalışanlar daima kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çaba harcarlar. Çalışan kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması önemlidir. Birey kültüründe patron yoktur, çalışanlar arasında işbirliği vardır. Yani baskı ve otorite bu kültürde hakim değildir[117].

---

[111] Sığrı ve Gürbüz, a.g.e., s.610
[112] Özdevecioğlu ve Çelik, a.g.e.,s.100
[113] Güney, a.g.e., s.196
[114] Özdevecioğlu ve Çelik, a.g.e.,s.100
[115] Sığrı ve Gürbüz, a.g.e., s.610
[116] Özdevecioğlu ve Çelik, a.g.e.,s.100
[117] Güney, a.g.e., s.196

1.11.5. Cameron Ve Quinn'in Yaklaşımı

Cameron ve Quinn kurumların yapılarını ve fonksiyonlarını inceleyerek yatay ve dikey düzlemde olmak üzere dört farklı kurum tipinin olduğunu belirtmişlerdir ve bunlara 'Rekabet eden Değerler' adını vermişlerdir[118].



Şekil 1: Rekabet Eden Değerler Modeli[119]

a) Hiyerarşi Kültürü

Bu kültür 1900'lü yılların başında etkisini göstermeye başlayan Max weber'in Bürokrasi kavramı ile yakından ilgilidir. Bu kültürde kurallar yönetici Sınıfı uzmanlaşma ve hesap verme anlayışı hakimdir. Bu kültür 1960'lı yıllara kadar oldukça başarılı olmuştur Bu kültür Prosedür ve kurallar üzerine kurulmuştur.

b) Pazar Kültürü

1960'lı yıllarda uluslararası rekabetin artması ve yeni rakiplerin ortaya çıkması ile hiyerarşi kültürü yerine pazar kültürü öne çıkmaya başlamıştır. Bu kültürün temel özelliği kurumun işleyişinin pazar gibi olmasıdır. Hiyerarşi kültürünün aksine var olan anlayış kural ya da merkezi kararlar değil finansal ilişkiler ve

[118] Sığrı ve Gürbüz, a.g.e., s.612
[119] Sığrı ve Gürbüz, a.g.e., s.611

alışverişlerdir Bu kültürün amacı kar elde etmek, pazarı genişletmek ve müşteri portföyünü korumaktır.

c) Klan (İşbirliği) Kültürü

1960'lı yıllarda Japon firmalarının son derece başarılı olmaları bu kültüre olan ilgiyi arttırmıştır. Bu kültürde takım çalışması , çalışan kişileri kararlara dahil etme ve kurumsal aidiyet gibi kavramlar ön plandadır. Klan kültüründe kalite çemberleri ve personel güçlendirme gibi süreçler vardır.

d) Adhokrasi (Girişimci) Kültürü

Bu kültür hiyerarşi kültürünün tam aksine kurum içinde faaliyet gösteren küçük ve esnek kurumlara verilen addır. Hızla değişen rekabet ortamlarında kurallara sıkı sıkıya bağlı olan hiyerarşik yapıların başarılı olması mümkün değildir. Bu kültürün en temel özelliği hızlı geçici ve dinamik olmasıdır.

Tablo 3. Cameron ve Quinn'in Kültür Tipleri[120]

KÜLTÜR TİPİ	ÖZELLİKLERİ
Hiyerarşi Kültürü	Kuralların, normların, geleneklerin ve süreçlerin egemen olduğu istikrarlı bir kültür tipidir.
Pazar Kültürü	Kurumsal amaçların Pazar payı egemenliği ile gerçekleşeceği inancına dayanan sonuçların önemli kabul edildiği kültürdür.
Klan(İşbirliği) Kültürü	Amaçların ortak değerlerin paylaşımı yoluyla gerçekleşeceğine inanan, uyuma ve bütünleşmeye odaklanmış kültür tipidir.
Adhokrasi Kültürü	Kurumsal amaçların, belirsizlikle başa çıkma, yenilik yapma, yaratıcılıkla sağlanacağı gibi koşulları oluşturma odaklı kültürdür.

1.11.6. Schein'nin Kurum Kültürü Modeli

Schein'e göre kurum kültürünün üç temel fonksiyonu vardır. Bunlar[121]:

1. Kurumun çevresiyle uyumu ile ilgili olan problemleri çözme
2. Kurumun çevresiyle bütünleşmesi ile ilgili olan problemleri çözme
3. Kurumun belirsizliklerini giderip, endişelerini ortadan kaldırma

[120] Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, Beta Basım, 2007, s.46
[121] Eren, a.g.e., s.142-143

Schein'ın sınıflandırmasında 4 kültür söz konusudur[122].

a) Güç kültürü

Bu kültür ödül ve cezaya dayalıdır. Schein'a göre bu kültür iyi ve kötü olmak üzere ikiye ayrılır. İyi güç kültüründe güçlü adil ve sert yöneticiler varken kötü güç kültüründe zayıf ve korkan yöneticiler vardır. İşe yeni başlayanlar için güç kültürü önemlidir ancak kurumsal faaliyetler arttıkça ve kurumsal yapı büyüdükçe problemlerin ortaya çıkması kaçınılmazdır.

b) Rol kültürü

Bu kültürün hakim olduğu yapılarda güç yöneticiler ve birimler arasında adil olarak dağılmıştır. Roller ve kurallar belirlenmiş örgütsel değerler de düzenlenmiştir. Eğer kurumun çevresi değişken nitelikte değilse bu kültür çok iyi işler. Çalışanlar değişime ve gelişmeye açıktırlar.

c) Başarma kültürü

Bu kültürde çalışanlar istekli bir şekilde çalışırlar. Bu kültürle motivasyon ön plandadır. Sorumluluklar önemlidir. Disiplinden ziyade çalışanların görüşleri daha önemlidir.

d) Destek kültürü

Burada destekleme gönüllü olarak yapılır. Çalışanlar kurumsal faaliyetlere birlik beraberlik düşüncesi ile katılırlar. Çalışan kişiler birbirlerine güvenirler ve işe karşı olan ilgileri üst düzeydedir. Çalışanların rahatına önem verilir. Çalışanlar birbirleri için fedakarlık yapmaya hazırdırlar. Bu kültürün hakim olduğu kurumlar da bir miktar taraf tutma söz konusudur.

1.12. KURUM KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ

Günümüzde kurumları değişime zorlayan etmenler o kadar güçlüdür ki, değişim kurumlar için artık bir zorunluluk haline alır. Bu baskıdan dolayı kurumlar bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değişime giderler. Bu bağlamda rekabet avantajı elde etmek ve daha iyi sonuçlara ulaşmak için sürekli iyileştirme ve geliştirme programları uygularlar[123]. İç ve dış çevre koşullarından kaynaklanan bu değişim planlı ve bilinçli olarak yapılabildiği gibi bazen doğal süreç içerisinde kendiliğinden de olabilir[124].

---

[122] M. Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004, s.47-48
[123] Polat Tunçer, Örgütsel Değişim Ve Liderlik, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Samsun Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi, ***Sayıştay Dergisi***, Sayı: 80, s.57
[124] Demir, a.g.e., s.82.

Kurumsal değişim, kurumun çevresiyle birlikte aslında kurumun tümünü ilgilendirir. Kurumun çevresinde meydana gelen değişmeler, kurumun girdileri yoluyla kurumu etkilemeye başlar ve dengesini bozar. Bu değişmeler büyük boyutlara ulaştığında, kurum yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek adına değişmek zorunda kalır. Her değişim beraberinde bir etkileşime yol açar ve bunun sonucunda kurum, iş, işletme, teknoloji ve yapısal olarak değişikliğe gittiği gibi, mevcut ilişkilerinde, alışkanlıklarında, yol ve yöntemlerinde de önemli değişiklikler yapabilir[125]. Ancak kurumun bir bölümünde yapılan bir değişikliğin diğer bölümleri de etkileyeceği ve bu nedenle değişimin yarattığı etkinin diğer bölümlerde uyum problemi yaratmaması için gerekli önlemler alınmalıdır. Değişim gerçekleştiği vakit, kurum yeni bir denge kurmaya çalışır; bu durumda çalışanların yeni duruma ayak uydurmaları gerekir. Çalışanlar bu uyumu göstermezlerse kurumda bir dengesizlik oluşur. Bu bağlamda liderin görevi , değişimin bozduğu dengeyi düzeltmek ve korumaktır [126].

Kurum kültürü uzun zamanda oluşan ve kurumdaki çalışanların sürekli korumaya çalıştıkları bir yapıdır. Her zaman hissedilir ve içinde çalışan kişilerin davranışlarında etkiler. Ancak kurumun etrafında yaşanan değişmeler bu kültürel yapının da değişimini gerektirebilir. Kurumsal yaşamın devam etmesi, çevresiyle olan uyumuna bağlıdır. Bu uyumun bozulması kültürel yapının değişimini zorunlu kılar. Ancak kurum kültürünü değiştirmek oluşturmaktan daha zordur.

Kurum içinde çalışanlar çoğu zaman değişmeye karşı çıkarlar. Bazen bu direnç zayıftır ancak bazen o kadar yoğundur ki ya değişimden vazgeçilir ya da çalışanların kurumdan ayrılması sonucu ile göze alınır[127].

Kurum kültürünü değiştirme nedenleri şunlardır:

1.12.1. Üst yönetimin davranışları ve değişmesi

Yöneticilerin davranışları kurum kültürü ile ilgili birçok şeyi açıklar. Çünkü yöneticiler kurumun en göze çarpan üyeleridir. Üst yönetimin değerleri kurumun bütünü üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir. Üst yönetim değiştiğinde kurum kültürü de buna paralel olarak değişir[128].Özellikle krizle karşılaşan şirketler, bu krizi atlatmak için tepe yönetimini değiştirirler. Bu durum da kurum kültüründe radikal değişmelere yol açar[129].

---

[125]Özcan Yeniçeri**, Örgütsel Değişmenin Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002,s.102
[126] Tunçer, a.g.e.,s.57
[127] Sığrı ve Gürbüz, a.g.e., s.602
[128] Demir,a.g.e.,s.82-83
[129] Sığrı ve Gürbüz, a.g.e., s.602

1.12.2. Dış Çevrenin Değişmesi

Kurumun içinde bulunduğu ortam dinamikse dış çevreye uyum sağlamak için kültürde değişiklik yapmak zorunludur. Var olan değişme ayak uyduramayan kültür bir külfet haline dönüşmekte ve değişim için engel teşkil etmektedir. Bu durum kurumların kültürlerini değiştirme ve dış çevreye uyum sağlayacak şekilde bir yapıya dönüşmelerini zorunlu kılmıştır.

1.12.3. Şirket Birleşmeleri ve Devirleri

Şirketlerin birleşmeleri ve devirleri kurum kültüründe de değişiklik yapmayı zorunlu kılmıştır. Son yıllarda bu birleşme ve devirlerde kültürel uyum en önemli problem hatta endişe haline gelmiştir. Devir işlemlerinde sadece maddi durum uyumu değil kültürlerin de nasıl uyuşacağı gündeme gelmiştir. Farklı kültürlere sahip şirketlerin birleşmelerinden sonra kültürel değişiklik yapmamaları ve kendi kültürlerini devam ettirme çabaları, başarısızlık nedenlerinin en önemlilerinden biridir[130].

Kilmann'a göre kurum kültüründe dört faktör değişime neden olur[131]:

a) Kurum kültürünün kurumun hedeflerini destekler nitelikte olmaması

b) Kurum kültürünün kurumun başarısının önünde engel teşkil etmesi

c) Kurum kültürünün, kurumun çıkarlarıyla çalışanların çıkarlarının uyuşmadığı durumlarda

d) Kurum kültürünün, çalışanların problemlerini ele almaya ya da çözmeye yönelik bir ortam hazırlamadığı durumlarda

Kilmann'ın öne sürdüğü bu nedenler daha çok kurum kültürünün, kurumun temel amaç ve politikalarını destekler nitelikte olmadığı durumlarla alakalıdır.

Schein'a göre ise kurum kültürünün değiştirilmesine neden olan faktörler şu şekildedir[132]:

a) Her kurum canlı bir organizmaya benzer. Yani kurumlar doğar, büyür, zamanla olgunlaşır ve yok olur. Tabi ki bu süreçte kurum kültürünün değişmesi de gerekli olacaktır.

b) Kültürün oluşmasına neden olan şeylerin değişmesi zamanla kurum kültürünün de değişmesini gerekli kılmaktadır.

c) Kurumun içinde ve dışında meydana gelen krizler sonucu kurum kültürü de değişir.

---

[130] Demir,a.g.e.,s.82.
[131] Eren, a.g.e., s.171
[132] Eren, a.g.e., s.169-170

Maalesef; kurum kültürünün değişimine yol açan nedenler her zaman değişimin başarılı sonuçlanmasına neden olmaz. Başarılı kültür değişimlerinin yedi temel nedeni ileri sürülmüştür. Bunlar[133]:

a) Var olan kurumu iyi tanımak,

b) Yöneticilerin yaratıcılık özelliğini desteklemek,

c) Kurumdaki en iyi ve en yararlı olan davranışları ödüllendirmek,

d) Değişim yaparken mevcut kültürü hızlı bir şekilde yok saymamak,

e) Yeni kültürlere hemen güvenmemek,

f) Tahmini olarak beş ile on yıl arası beklemek,

g) Kabul edilen kurum kültürünü yaşamak.

Kurumsal kültür değişmeleri kabul edildiği gibi kimi zaman da çalışanlar ve yöneticiler tarafından engellenebilir. Engelleme nedenleri şu şekildedir:

a) Çalışanların belirsizlikten korkmaları,

b) Var olan pozisyonlarını bırakmak istememeleri,

c) Sürecin değişmesi nedeniyle yeniden bir şeyler öğrenme korkusu,

d) İşlerine son verilme korkusu,

e) Maaşlarını azalma ihtimali ,

Kısaca belirtecek olursak; kurum kültüründe yapılacak planlı bir değişimde başarının en önemli şartı, paylaşılan ortak bir vizyonun olması, kurumun tüm bölümlerinde ekip çalışması ve koordinasyonun olduğu bir kurum kültürüne sahip olmaktır. Yani değişim ve buna yönelik diğer yapılan tüm uygulamalar kurum kültürü ile aynı paralellikte olmalıdır. Kurumun kurulduğu vakitten itibaren etkili olan düşünceler, inançlar, değerler kısaca temel çekirdek değerlerin korunarak ve bu değerlere paralel olarak bir değişimin gerçekleşmesi başarıyı arttıracaktır[134].Yapılacak değişimin mutlaka çalışan kişilerle beraber, planlı ve koordinasyonlu bir şeklide yönetilmezse değişimden istenilen sonuçlar alınamayabilir[135].

1.13. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Kurum kültürü kurum içindeki yönetici ve çalışanlara birtakım faydalar sağlamaktadır. Bunlar şu şekildedir[136]:

---

[133] Özkalp ve Kırel ,a.g.e.,s.200-204

[134] Jale Minibaş ve Turhan Erkmen, **Yönetim, İletişim ,Kültür**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2008, s.25

[135] Sığrı ve Gürbüz, a.g.e., s.605

[136]Mahmut Özdevecioğlu, **Organizasyon Kültürü, Stratejik Yönetim ve Liderlik** ,2. Baskı, İz Yayınları, İstanbul ,1995 s.125-126

a) Kurumdaki çalışanlar amaçları ve değerleri daha iyi anlar ve bu amaçların daha anlaşılır hale getirilmesine yardımcı olur.

b) Kurumda çalışanların ve yöneticilerin daha uyumlu çalışacağı bir ortam sağlar.

c) Kurum kültürü, işlerin standartlaşmasını sağlar. Bu da çalışanlara yönelik farklı muamele, iltimas vb. ortadan kaldırdığından çalışanların psikolojilerini olumlu etkiler.

d) Kurum kültürü mitler ve hikâyeler gibi unsurlarla yeni yöneticilerin ve kahramanların oluşmasına olanak sağlar.

e) Kurum kültürünün tüm çalışanlar tarafından benimsenmesiyle gruplaşmalar önlenebilir.

Şekil 2: Kurum Kültürünün Sonuçları[137]

Kurum kültürünün etkileri ve sonuçlarını şu şekilde de sıralamak mümkündür[138]:

a) Rekabet avantajı ve finansal başarı: Etkili bir kurum kültürü firmalara rekabet avantajı sağlayarak, finansal başarının da artmasına yardımcı olur.

b) Üretkenlik, kalite ve moral: Üretkenlik ve kaliteye önem veren bir kurum kültürü üretkenliği yükselttiği gibi aynı zamanda moral ve motivasyonunda artmasına yardımcı olur.

c) Yenilikçilik: Kurum kültürünün yenilikçiliği desteklemesi ve bu konuda çalışanlarını cesaretlendirmesi gerekir. Ancak bu konuda beklentinin yüksek tutulup, baskının artması çalışanların başka kurumlara kaçmasına neden olabilir.

---

[137] Özkalp ve Kırel , a.g.e.,s.102

[138] Özkalp ve Kırel ,a.g.e.,s.101-102

d) Birleşme ve satın almalarda kıyaslama: İki firmanın birleşmesinde yada bir firmanın başka bir firmayı satın almasında başarıyı getiren en önemli unsurlardan biri kurumsal kültürdür. Örneğin mekanik kurum kültürü olan bir işletmeyle, organik kurum kültürü olan iki işletmenin birleşmesinin başarısızlıkla sonuçlanacağı ihtimali büyüktür, bu durum da çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler.

e) Birey – Kurum uyumu: Bireyin kurumdaki başarısını etkileyen en önemli faktörlerden birisi de kurum kültürü ile bireyin kişiliği arasındaki uyumdur. İyi bir birey-kurum uyumu, bireylerin kuruma bağlılığını arttırdığı gibi iş tatminini de yükselttiği ortaya konulmuştur.

f) Liderlik faaliyetlerine yön verme: Kurum kültürü liderlik faaliyetlerine de yön verir.

1.14. KURUM KÜLTÜRÜNÜN İLGİLİ KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ

1.14.1. Kurum Kültürü ve Kurumsal İklim

Kurumsal iklim 1960'larda kurum kültürünün popüler olmasıyla beraber, üzerinde çalışılmaya başlanmıştır. Kurumsal iklim çalışanlar arasındaki duygu ve davranışları ifade eder.[139]Bu bağlamda kurumsal iklim, kurumun psikolojik çevresi, kuruma kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve çalışanlar tarafından algılanan kuruma özgü olan özellikler dizisidir. Ayrıca kurumsal iklim, 'kurum kültürünün kurumda yarattığı psikolojik hava veya ortam' olarak da tanımlanabilir[140].

Kurum kültürü çalışanların davranışlarında bir süreklilik ve uyum sağlayarak kurumsal iklimin ortaya çıkmasına neden olur. Kurum kültürü ile kurumsal iklim arasındaki farklar şunlardır[141]:

a) Kurum kültürü, sosyoloji ve antropoloji alanlarıyla ilgiliyken, kurumsal iklim psikoloji alanıyla ilgilidir.

b) Kurumsal iklim, kurumda çalışmaların nasıl olması gerektiğine dair beklentileri içerirken; kurum kültürü, çalışanların duygu ve düşüncelerini şekillendiren değerleri içerir.

c) Kurum kültüründe inançlar, değerler ve normlar söz konusu iken, kurumsal iklimde paylaşılan algılamalar söz konusudur.

Kurumsal iklimin kurum ve çalışanlar üzerinde etkisi büyüktür. Kurumsal iklimin çalışanlar üzerinde olumlu duygular uyandırması, beraberinde etkili bir iletişimi ve

---

[139] Şişman, a.g.e., s.155
[140] Muharrem Varol, **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara üniversitesi Yayınları, Ankara, 1993,s.207
[141] Şermin Şenturan, **Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış**, Beta yayıncılık, İstanbul,2014, s.15

çalışanlar arasında güzel ilişkileri oluşturur. Kurumda mutlu olan çalışanların verim ve enerjisi işlerine de yansır. Ancak olumsuz iklim koşullarında hem iletişim hem çalışma ortamı bu durumdan olumsuz etkilenir[142].

Çalışanlar kurum kültürünü benimsiyorlarsa kurumsal iklim iyidir, aksi takdirde zayıf ve kötüdür. Kurum kültürü ile kurumsal iklim kapsadıkları zaman açısından da farklılık gösterirler. Kurumsal iklim, kurum kültürüne göre daha kısa süreli, geçici ve kısa zaman aralıkları içinde farklılık gösterebilen türdendir. Kısaca kurum içerisinde hakim olan hava, kurumsal iklim, çalışanların moralini , motivasyonunu ve doğal olarak da başarıyı önemli ölçüde etkilemektedir[143].

1.14.2. Kurum Kültürü ve Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik; bir kurumu diğerlerinden ayıran onun özgünlüğünü ortaya koyan özelliklerdir[144].Bu kimlik kurumun kültürüne ve kurumun iklimine göre oluşur. Kurumsal kimliğin kurumda ortaklaşa bir şekilde oluştuğu kabul edilir. Bu ortak kimlik liderliğin de bir parçası olarak kabul edilmekte, çalışanlar ve yönetim arasındaki uyuma göre şekil almaktadır[145].

Kurumsal kimlik bireysel kimlikten farklı olarak kolektif kimlik gibi kurum kimliğini ifade eder. Bu kimlik kurum çalışanlarının iletişim biçimleri, kurum felsefesi ve görsel öğelerden oluşur[146].

Bir kurumun kimliği, logo, slogan, amblem, yazı karakteri gibi görsel detayları içermektedir. Aynı zamanda kurumlarda kurum felsefesi, kurumsal imaj, kurumsal iletişim gibi alanlarda mevcuttur. İşte tüm bu bileşenlerin bir araya gelmesiyle kurumun kendine özgü olan kimliği oluşmaktadır[147].

Kurum kültürü ve kurumsal kimlik birbirlerinin ayrılmaz parçalarıdır. Kurum kültürü, kurum kimliğinin bir sonucudur ve ona göre şekillenir. Kurum kültürünün değer ve norm sistemi kurumsal kimliğin temelini oluşturur. Kurumsal kimlik, kurumun bulunduğu çevrede kurum hakkında istenen bir imajı yaratmaya yönelik ortaya çıkarken, kurum kültürü imaj yaratma amacı taşımayıp, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olarak görülür[148].

---

[142] Vural,a.g.e.,s.176.
[143] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul,2003, s.339
[144] Vural, a.g.e.,s.176.
[145] Şişman, a.g.e, s.164
[146] Okay, a.g.e.,s. 25
[147] Vural, a.g.e.,s.179.
[148] Şenturan, a.g.e., s.14

1.14.3. Kurum Kültürü ve Kurumsal iletişim

İnsanlar arasında bilgi alışverişini sağlayan iletişim; toplumun yapıtaşlarını oluşturan bir sistem , kurumsal yapının düzenli bir şekilde işlemesini sağlayan bir araç, bireysel davranışlara etki eden bir teknik, sosyal süreçler açısından bilim ve uyum için gerekli bir sanattır[149]. İletişim, insanların duygu ve düşüncelerini, tutum ve davranışlarını sözlü, sözsüz ve yazılı olarak iletmesidir. İnsanlar, kurumlar ve toplumlar arasındaki bilgi akışı iletişim sayesinde sağlanmaktadır[150].

Kurumsal iletişim kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için kurumun bölümleri arasında ve kurumla çevresi arasında bilgi ve düşünce alışverişi sağlayan toplumsal bir süreçtir. Kurumsal iletişimin özellikleri şunlardır:

a) Kurumsal iletişim, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir.

b) Kurumsal iletişim, kurumu oluşturan birimler arasındaki iletişimi sağlar ve kurumu canlı tutar.

c) Kurumsal iletişim, toplumsal ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamaya çalışır.

d) Kurumsal iletişim, işletmenin etkili ve verimli yönetilmesine imkan sağlar.

e) Kurumsal iletişim dinamik bir yapı içinde yer aldığından tek yönlü değildir[151].

Kurum kültürünün anlamlı hale gelmesi ancak iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bu yüzden kurum kültürü ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. Kurum kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, tarih, hikayeler, gelenekler iletişim yoluyla yorumlanabilir.

1.15. OKUL KÜLTÜRÜ

Okul sosyal bir sistem olarak; öğrencilere yeni bilgi ve beceriler kazandırarak onları hayata hazırlarken, diğer yandan da öğrencilerin, toplumun değişen şartlarına ayak uydurmasını kolaylaştırmak amacını taşır[152].Eğitim kurumlarında kurum kültüründen beklenen ise işbirliğine dayalı olarak kuruma katkı sağlamasıdır. Ancak bu işbirliği kültürü kendiliğinden oluşmaz, zamana, bağlılığa ve güvene bağlı olarak gelişir. Özellikle yöneticiler, bu işbirliği kültürünün oluşmasında önemli rol üstlenirler. Yöneticilerin, kararların ortak alınması, sorumluluğun paylaşılması, gibi kültürü geliştirmeleri gerekir.

Okul kültürü, paylaşılan değerler ve inançlar, ortak bir amaç, , adetler, gelenekler, kahramanlar ve bir tarihi süreçten oluşur. Bu kültür çalışanların

---

[149] Zeyyat Sabuncuoğlu, **Endüstriyel Davranışlar**, İşletme Fakültesi Yayınları, Bursa, 1982, s.160
[150] Hasan Tutar, M. Kemal Yılmaz, **Genel İletişim**, Nobel Yayınları, Ankara,2003, s.6
[151] Güney, a.g.e., s.215
[152] Musa Gürsel, **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri: Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma** ,2. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya ,2005, s.1

verimliliğini ve davranışlarını etkiler ayrıca okulun, veliler ve toplumun diğer üyeleri karşısındaki imajını belirler. Güçlü geleneklere, törenlere, sembollere sahip olan okul kültürü, öğrencilerin başarı ve motivasyonu ile öğretmenlerin verimlilik ve iş tatminlerini olumlu şekilde etkiler[153]. Önemli olan alt kültürleri; öğretmenler , öğrenciler ve yöneticilerdir. Toplumun farklı yerlerinden gelen, farklı şekilde eğitim almış olan öğretmenler kendi içlerinde de alt kültürler geliştirebilirler. Aynı şekilde öğrenciler de alt kültürler oluşturabilirler[154]. Ayrıca bu kurumlarda , öğrenci-öğretmen ve öğretmen-yönetici alt kültürlerinin de çatışma ihtimali yüksektir.

Genç nesillere kültürün aktarılmasında önemli bir kurum olan okulların bu işlevi yerine getirmelerindeki en önemli kişiler, okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Bu yüzden, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki kültürü bilmeleri büyük yararlar sağlayacaktır. Şu da bir gerçek ki, okulun kültürel havasını, değerlerini yaşatmak, okulun bulunduğu çevredeki toplumsal kültürü ve geleneklerini güçlendirmek , eğitim yöneticisinin temel sorumluluklarındandır[155].

Okul yönetiminin ilk görevi, güçlü bir kurum kültürü oluşturmaktır. Güçlü okul kültürü, öğretmen ve yöneticilerin ortak amaç, ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleriyle ortaya çıkar. Güçlü okul kültürünün oluşması, bozucu nitelikteki alt kültürlerin oluşmasına engel olur[156] .

Okul yöneticisi, kurum kültürünü oluşturmaya yardım etmekten ziyade, bu kültürü çevreye de tanıtmalıdır çünkü sağlıklı bir okul-çevre ortamının oluşabilmesi için bu oldukça önemlidir. Okuldaki veliler okul kültürü ne kadar iyi tanırlar ve benimserlerse okula da o ölçüde sahip çıkarlar ve belli amaçların gerçekleştirilmesi için okul ile işbirliği yaparlar[157].

Okullar değere dayalı kurumlar oldukları için, paylaşılan güçlü değerleri sahip okullar etkili olurlar[158].

Toplumdaki kültürü nesilden nesile aktaran okullar; kültür taşıyıcılığının yanında aynı zamanda kültür üreten kurumlardır. Her okulun öğrencileri, öğretmenleri, velileri ,yöneticileri ve diğer personelinin oluşturduğu, kendilerine özgü

---

[153]Ferda Erdem ve Janset Ö. İşbaşı, Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları, ***Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi***, 1(1), 33–57,2001, s.35-37
[154] Şişman,a.g.e.,s.53
[155] Kemal Açıkgöz, **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir,1994
[156] Vehbi Çelik, **Okul kültürü ve yönetimi**, 3.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara,2002, s.204
[157] Çelik ,a.g.e.,s.205
[158] Necla Şahin-Fırat, Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ile Değer Sistemlerine İlişkin Algıları, **Eğitim ve Bilim**, 2010, Cilt 35, Sayı 156,s.75

değerleri, alışkanlıkları ve normları vardır. Bu öğelerin hepsi beraber bir okulu diğer okuldan ayıran okul kültürünü oluşturmaktadır[159].

Nasıl ki her kurumun bir kültürü varsa, okulların da kendilerine ait kültürleri vardır. Etkili okul, inançları, değerleri ve kültürel özellikleriyle özdeşleşen okuldur. Okulun en önemli amaçlarından biri, toplumsal kültürü nesilden nesile aktarmaktır. Okullar, toplumun kültürünü yansıtır. Toplum kültürü, okul kültürü okullarda öğretmenler aracılığı ile öğrencilere sunulur[160].

Okullar, çok çeşitli değerleri bünyesinde barındıran ve değerlerin çatıştığı kurumlardır. Okulu yalnızca bir öğretim kurumu olarak görmek oldukça yanlıştır. Okulun temel amaçlarından biri , sosyal, ekonomik ve politik değerleri dengelemektir. Okullar, bireyin topluma uyum sağlaması için kurulmuş kurumlar olduğundan, toplumun koşullarını ve değerlerini bireye açıklamak zorundadırlar. Buna göre, bu görev öncelikle okul yöneticisine düşer. Okul yöneticisi, aslında kültürel bir lider olarak farklı sosyal değerler arasındaki dengeyi sağlayabilmelidir[161].
Okulun tarihi ve gelenekleri, okul çalışanlarının birikimleri ve karşılıklı etkileşimleri o okulda zamanla bir kültürün oluşmasına neden olur. Bu kültür norm, tutum, beklenti, inanç ve davranışlardan oluşur. Belli bir süreden sonra okulda nelere önem verilip, nelere verilmediği ve nasıl hareket edilmesi gerektiği gibi konularda personel ortak bir paydada toplanır. Dolayısıyla, eğitim ve öğretimde öğrenciden ve öğretmenden beklenenler, ve nasıl davranmaları gerektiğini gösteren bir okul kültürü oluşur. Bu kültür, eğitim ve öğretimi destekleyici niteliktedir[162].
Okul kültürünü belirleyen faktörler şunlardır[163]:

a) Okulun yaşı

b) Okulun amacı ve hedefleri

c) Okulun tarihî gelişim süreci

d) Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevre

e) Kırsal ve kentsel alanlar

---

[159] Nurdan Itıl, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi (İstanbul ili Örneği), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul,2007,s.70, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)
[160] Özgür Eyüboğlu, Okul Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmenlerin Rolü., Marmara Üniversitesi,İstanbul,2006,s.4(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)
[161]Ziya Bursalıoğlu,"Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara ,1987,s.87
[162] Ali Balcı, **Etkili Okul Geliştirme**, Pegem Akademi, Ankara, 2011, s.191
[163] Asım Özdemir, Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar, ***Atatürk Eğitim Bilimleri Dergisi***, 4(4), 2006, 411-433

f) Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri

g) Okulun tesisleri

h) Okulda kullanılan teknoloji

ı) Okul ve sınıf büyüklüğü

i) Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri

j) Velilerin beklentileri

Okullar bilgiyi üreten ve diğer taraftan da bu bilgiyi yayan bir kurumlardır. Okulların kurumsal kültürü de bu bilgi toplumunda değişim gösterecektir. Böyle bir toplumda, okulun kurumsal kültürü, bilime, yeniliğe ve gelişmeye açık, insan kaynaklarına önem veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine katkı sağlayan bir kurumsal kültür olmalıdır[164].

1.15.1. Güçlü ve Etkili Okul Kültürü

Etkili okuldan bahsedebilmek için öğrenmeye açık olumlu bir kültürün olması gerekmektedir. Okulun gelişmesi için her ne kadar yeni değişmeler önerilse de okulda etkili bir kültür oluşturulmadıkça okulun gelişmesi mümkün değildir. Okulun tarih ve gelenekleri, okul çalışanlarının birikimleri, karşılıklı etkileşimleri zamanla okulda o okula özgü bir kültürün oluşmasına neden olmaktadır. Bu kültür inanç, norm, davranış, beklenti ve eğilimlerden oluşmaktadır. Okulda nelere önem verildiği ,nelerin önemsiz olduğu ve nasıl hareket edileceği konusunda personel arasında ortak bir görüş birliği doğmaktadır. Dolayısıyla esas işi eğitim ve öğretim olan okulda, öğrencilerden ve öğretmenlerden neler beklenmesi ve nelerin vurgulanması gerektiğini gösteren bir okul kültürü olmaktadır ve araştırmalar etkili bir okul kültürünün bireysel öğrenme ve gelişim çabaları üzerinde önemli katkıları vardır[165].

Güçlü okul kültürü, öğretmen öğrenci ve yöneticilerin ortak değerler ve inançlar etrafında toplanmaları sonucunda ortaya çıkar. Güçlü okul kültürünün olduğu kurumlarda denetim mekanizması pek hissedilmez. Güçlü bir okul kültürünün olduğu okullarda, okul yönetimi tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak kolaylaşır[166].

Güçlü okul kültürü etkili bir okulun en önemli koşuludur. Güçlü okul kültürü de yöneticilerin ve öğretmenlerin ortak amaç, değer, inanç ve normlar etrafında

---

[164] Çelik, a.g.e., s.133
[165] Balcı, a.g.e., s.187
[166] Çelik, a.g.e.,s.154

birleşmeleriyle ortaya çıkar. Etkili ve güçlü okul kültürlerinin temel öğeleri şu şekilde sıralanabilir[167]:

a) Paylaşılan değerler

Değerler gibi yazılı kaynaklar değillerdir. Ancak kurumdaki kişiler yaptıkları etkinliklerde bu değerleri ortaya çıkarırlar.

b) Mizah

Okullarda neşeli ve mutlu bir ortamın oluşması okulların sahip olduğu kültüre bağlıdır. Neşe ve mizah ,kurumdaki çalışanların zor durumlar karşısında motivasyonlarını düşürmemeleri bakımından önemlidir.

c) Hikâye anlatımı

Her kurumun geçmişten gelen bir hikayesi vardır. Hikayeler kurumdaki çalışanların birbirlerine olan bağlılığının artmasına yardımcı olur. Ayrıca bu hikayeler, okulun kültürünü de aktarma görevini üstlenirler.

d) İletişim ağı

Etkili ve başarılı olan her kurumda hızlı bir iletişim ağı söz konusudur. Bu iletişim ağı bazen formal, bazen de informal özellik göstermektedir. Bu iletişimin hızlı bir şekilde yayılmasında yöneticilerin görevidir.

e) Ritüeller ve seremoniler

Ritüeller, okulun kültürel faaliyetlerinin tamamını kapsar. Seremoni de ise özel olaylar ve kahramanları anılmaktır. Seremoniler akılda kalmalıdır, çünkü seremoniler de , okul kültürel kimliğini ortaya koyar.

f) Meslektaşlar arası ilişkiler

Okuldaki öğretmen ve yöneticilerin aralarındaki iletişim, okul içinde olumlu bir havanın oluşmasını sağlar. Çalışanlar birbirleriyle yaşadıkları deneyimleri paylaşırlar, bu samimi ortamın beraberinde başarıyı getirmesi kaçınılmazdır.

1.15.2. Zayıf ve Güçlü Kurum Kültüre Sahip Okulların Özellikleri

Zayıf kurum kültürüne sahip okullarda hiç kimse çalışmak istemez. Böyle kurumlarda çalışanlar neyi nasıl yapacaklarını bilemezler. Karar verme konusunda ciddi problemler yaşarlar. Sonuç itibariyle kurumun performansının azalması ve başarı düzeyinin düşmesi de kaçınılmaz olur[168].

---

[167] Asım Özdemir, "Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar". Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. Sayı: 4 (4) ,ss. 411-433, s.415, 2006

[168] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,2001,s.171

Zayıf kurum kültürüne sahip okullarda görülen özellikler şunlardır[169]:

a) Yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin aralarındaki iletişim yok denecek kadar azdır.

b) Kurumun tüm çalışanları düşük başarıyı benimsemişlerdir.

c) Kurum içi iletişim minimum düzeydedir.

d) Kurum üyelerinin motivasyonları oldukça düşüktür.

e) Kurum üyeleri arasında çatışma ve huzursuzluk hakimdir.

f) Çatışmaların çoğuna çözüm bulunamaz.

g) Eşgüdüm noktasında aksaklıklar vardır.

h) Çalışanlar arasında saygı , sevgi azalmıştır.

Güçlü kurum kültürüne sahip okullarda görülen özellikler şunlardır[170]:

a) Kurum içerisinde huzur hakimdir ve çalışanların motivasyonları yüksektir.

b) Kurumdaki çalışanlar kendilerini aile ortamında hissederler.

c) Kurum çalışanları yaptıkları işten mutluluk duyarlar.

d) Kurum yeniliğe ve değişime açıktır.

e) Kurumdaki çalışanların özgüvenleri ve özsaygıları yüksektir.

f) Bu kurumlarda kalite bir alışkanlık halini almıştır.

g) Kurum çalışanları arasında sevgi ve saygı üst düzeydedir.

h) Çalışanların birbirlerinden beklentileri büyüktür.

I) Çalışanlar arasında işbirliği söz konusudur.

i) Çalışanlar etik değerlere uygun davranırlar.

j) Bulundukları ortam, çalışanların kendilerini sürekli geliştirmesine destek olur.

k) Kurum kültürünü oluşturan temel öğeler; çalışanların çok çalışmasına ve kendilerini geliştirmelerine yöneliktir.

l) Adet ve geleneklere önem verilir. Çünkü bu öğeler yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli beraberliğini destekler.

m) Bu tür kurumlarda mizah daima kuvvetlidir. Çalışanlar aynı zamanda eğlenirler. Bu durum da başarı kendiliğinden gelir.

---

[169] Özdemir, a.g.e. ,s.416

[170] Duygu Gürsel, Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici Ve Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi, , 2016,s.29-30 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Çalışanların çalıştıkları kuruma bağlı olması her örgüt tipi için oldukça önemlidir. Bu bağların geçmişten günümüze zayıflamış olması konuya olan önemi arttırmıştır.1950'lerde 'çalıştığın kuruma sadık olursan, o kurum da sana sadık olacaktır' anlayışı 1980'lerde yerini çalışanlarının yarısının işe alındıktan en az beş yıl sonra işten ayrılmalarına seyirci kalan örgüt tipine bırakmıştır.

Örgütsel bağlılık, günümüz şartlarında kurumların başarılı olabilmesinin en önemli koşullarından biri olmasına rağmen yöneticiler bu konunun üzerinde yeteri kadar durmazlar. Kurum çalışanları kuruma ne kadar bağlıysa o kurum da o kadar güçlü olur[171].

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığın tanımı ile ilgili ortak bir tanıma ulaşılamadığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları kuruma karşı olan hisleri ve tutumlarıdır.

Örgütsel bağlılığın farklı şekillerde tanımları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır[172]

a) Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değer ve amaçlarını benimsemeleri ve o örgütte çalışmak için çaba sarf etmeleridir. Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarının uyum içinde olmasıdır.

b) Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte sadık olması ve bu örgütteki çalışmasının devam etmesi için çabalamasıdır.

c) Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve çıkarları doğrultusunda davranmaya çalışmaktır.

d) Örgütsel bağlılık, çalışanların maddi kaygılar gözetmeksizin örgütte kalma isteğidir.

e) Örgütsel bağlılık, çalışanın kişisel amaç çıkarlara ulaşmasını hedefleyen uyum boyutu, örgütteki diğer çalışanlara kendini yakın hissettiği özdeşleşme boyutu, kişisel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumunu gösteren içselleştirme boyutunu içeren çalışanın örgütle bütünleşme derecesini gösteren bir kavramdır.

f) Örgütsel bağlılık, yalnızca işverene sadakat değil, örgütün başarısını sürdürmesi için örgütteki tüm çalışanların çaba gösterdiği bir süreçtir.

---

[171] İ.Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi E.B. F, Ankara,1982,s.241

[172] Güney, a.g.e., 277

Örgütsel bağlılıkla ilgili en çok kabul edilen tanımlardan biri de Mowday, Porter ve Steers aittir. Bu tanıma göre, örgütün hedeflerine, değerlerine duyulan inanç ve örgüt çalışanlarının o örgütte kalmak için gösterdikleri çabadır[173].Porter, Steers ve Mowday'e göre örgütsel bağlılığı tanımlayan üç unsur şöyledir[174]:

a. Güçlü bir güven, örgütsel değer ve hedeflere olan inanç ve bu hedef ve değerlerle özdeşleşme,

b. Örgütsel amaçların başarılması için çaba gösterme isteği,

c. Güçlü bir şekilde örgüt çalışanı olarak kalma isteği.

Her örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığının artmasını ister. Örgütün değerlerini kabul eden ve örgütün hedeflerine ulaşması için çaba gösteren çalışanlar aslında verimliliğe de katkıda bulunurlar. Böylece çalışanların örgüte bağlı olması, müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanmasına ve işletmenin hizmet kalitesinin yükselmesine neden olmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık, işgücü devri, devamsızlık, işe vaktinde gelememe gibi olumsuz davranışları da azaltmaktadır[175].

Doğru kaynak kullanımı ve maliyetlerin en düşük seviyeye indirilmesi bütün işletmeler için vazgeçilmezdir. Örgütlerdeki kaynakların etkin kullanılması, varolan işgücü kapasitesi ve bu işgücünün örgüte bağlılığı ile ortaya çıkacaktır. Örgütsel bağlılık örgütsel performansı da pozitif şekilde etkilemekte bu durumda hizmet ve ürün kalitesini arttırdığı gibi, geç gelme, işten ayrılma, devamsızlık gibi kötü davranışları da azalttığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık duygusu fazla olan çalışanlarda şu tutum ve davranışlar görülmektedir[176]:

a) Örgütün çıkarları için kendi çıkarlarından vazgeçme,

b) Örgütün çıkarlarına bağlı olma,

c) Örgütü sadece çalıştığı işyeri olarak görmeyip, içselleştirdiği için kendi işi dışında da görevler edinip daha verimli çalışma,

d) Örgütün sahip olduğu kültürü benimseme,

e) Örgütteki çalışmasının devam etmesi için güçlü bir istek duyma,

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımları şu başlıklar altında toplayabiliriz:

a) Yatırımlar dikkate alınarak yapılan tanımlamalar: Bağlılık ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonudur ve hizmet süresi ile beraber artış gösterir.

---

[173] Demir, a.g.e.,s.103

[174] Çetin, a.g.e., s.90

[175]Çiğdem Vatansever, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994,s.27(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

[176] Sığrı ve Gürbüz,a.g.e.,s.156

b) Nitelikler dikkate alınarak yapılan tanımlamalar: Örgütsel bağlılık; çalışanların istekli davranışlarından sonra tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır.

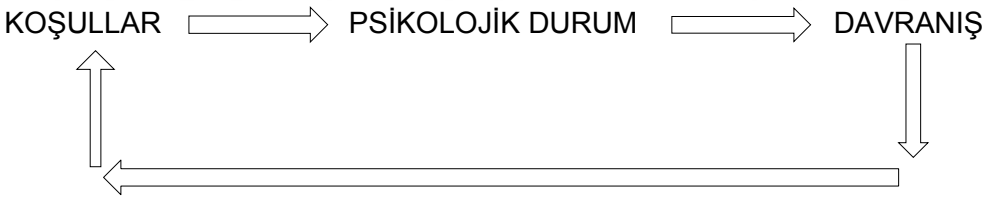
c) Çalışan-Örgüt amaçlarının uygunluğu dikkate alınarak yapılan tanımlamalar: Örgütsel bağlılık; çalışan kişinin örgütsel değer ve amaçlarla özdeşleşip, bu işler için çaba harcadığında gerçekleşir. Porter ve arkadaşlarının örgütsel bağlılık ölçeği de bu tanımın kapsamına girmektedir.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık kavramının temeli "tutum" kelimesine dayanmaktadır. Dolayısıyla, bu bağlılık çeşidi sosyal psikoloji ile ilgilidir. Tutum, kelime anlamı itibariyle bir bireyi belirli bir davranışa doğru yönlendiren eğilim ve bireylerin çevresindeki tüm faktörlere (insanlar, nesneler, olaylar gibi) yönelik davranışlarını ifade eder[177].

Bu yaklaşıma göre bağlılık; çalışanların bulundukları ortamı değerlendirmeleri sonucu oluşan ve çalışanları kuruma bağlayan duygusal bir tepkidir.



Şekil 3: Örgütsel Bağlılıkla Tutumsal Bakış Açısı[178]

Şekilde örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı gösterilmiştir. Çalışanın içinde bulunduğu durum psikolojik yapısını etkilemekte ve bu durum da çalışanın davranışlarının sürekli hale gelmesine neden olmaktadır.

Tutumsal yaklaşım, örgütsel bağlılığın nedenleri ve çıktıları üzerine odaklanırken Davranışsal yaklaşım, söz konusu tutumların çıktısı olarak oluşan

[177] Adnan Ceylan, **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Yayınları,1998,s.72
[178] Şenturan, a.g.e., s.173

davranışlar bir kere gösterildiğinde, bu davranışın tekrarlanmasına neden olacak unsurlar ile bu davranışların çalışanlar üzerindeki etkisini araştırmaktadır[179].

Tutumsal bağlılığın üç unsuru vardır:

1) Kurumun amaç ve değerleriyle bütünleşme

2) İşle alakalı faaliyetlere ilgi gösterme

3) Örgüte sadık olma[180]

Tutumlar, çalışanları belli davranışlara yönlendirirler. Tutumlar bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç öğeden oluşur.

a) Bilişsel öğe; bir kişi ya da bir olay hakkındaki bilgi ve inanışlardır.

b) Duygusal öğe; tutumun çalışan kişide meydana getirdiği duygusal tepkilerdir.

c) Davranışsal öğe ise, tutuma yönelik , harekete geçmeyi belirtir[181] .

Çalışanın örgüte yönelik tutumları, onu belli davranışlarda bulunmaya ve de bu davranışları sergileme eğiliminde olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, işe devamsızlık yapıp yapmama ve örgütün yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır[182].

Örgütsel bağlılığı tutumlarla ilişkilendirerek açıklayan yaklaşımlar şunlardır:

2.2.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili yapılan en önemli çalışmalardan biri de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'a göre örgütsel bağlılık üç ana öğeye dayanmaktadır. Bunlar: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

a) Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılık, "çalışanın duygusal olarak kendi isteği ile örgütte kalma arzusu"dur. Duygusal bağlılıkta çalışan, kendisini örgütün bir parçası olarak görür[183]. Duygusal bağlılık, çalışanın tamamiyle kendi isteği ile örgütte kalması ve örgütte devamlılığını sağlaması ile alakalıdır ve bu durum en çok istenilen bağlılık şeklidir. Duygusal bağlılık, çalışanın, kurumun değerlerine, amaçlarına ve hedeflerine kendi amaç ve hedeflerinden daha fazla önem vererek gösterdiği bağlılıktır. Çalışan, kurumun bir çalışanı olmak için kurumun tüm olumlu

---

[179] Asena Altın Gülova ve Ö. Demirsoy, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, ***Business and Economics Research Journal***, C.3.S.3. ss.49-76,2012,s.56

[180] Şenturan, a.g.e.,s.173

[181] Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara ,1997,s.151

[182] Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Ankara,2005,s.27

[183] Nesrin Ada vd., "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", ***Ege Akademik Bakış Dergisi*** (EABD), C.8, S.2, İzmir, 2008, s.500

ve olumsuz yönleri ile kurumda kalmayı ister. Bu durum, çalışanın örgüte olan bağlılığının iyi bir ifadesidir. Duygusal bağlılık kuran bir çalışan, her kurumun çalıştırmak isteyeceği sadık çalışandır. Çalıştıkları kurumla duygusal bağlılık kuran çalışanların, kuruma karşı olan tutumları ve davranışları kurumun amaç ve hedefleri doğrultusundadır[184].

Duygusal bağlılıkta çalışan, kurumun değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve kurumun bir parçası olarak kalmayı ister. Aslında bu çalışanlar, her işverenin istediği, gerçekten kendini örgüte adamış ve sadık çalışanlardır. Bu tarz çalışanlar, işe karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyip , gerektiğinde de ek çaba göstermeye hazırdırlar[185].

b) Devam Bağlılığı

Çalışanların, kurumlarına yaptıkları hizmetin sonucunda ortaya çıkan bağlılık şeklidir. Çalışan, örgüte harcadığı emeğin, zamanın ve yaptığı yatırımların sonucunda o kurumda kalmayı bir zorunluluk olarak düşünmektedir. Kurumdan ayrıldığı takdirde kişi seçeneklerinin azalacağını düşünmeye başlar. Bu tür kurumlarda çalışanlar başka seçenekleri olmadığı için örgütte kalırlar. Bazı çalışanların ise işi sevmelerinden ziyade ailesel , emeklilik gibi zorlayıcı durumları mevcuttur. Bu tür çalışanlar iş yerlerinde sorunlu davranışlar gösterip, ortamın gerilmesine neden olurlar bu durum da bir süre sonra işveren için sorun teşkil etmeye başlar[186].

Devamlılık bağlılığı, çalışanın işe devam etme isteğini, örgüte yaptığı yatırımların toplamını, örgütten ayrıldığında kaybedeceklerini ve alternatiflerinin sınırlı olduğunun değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkar[187].Örneğin çalışanın alacağı tazminatlar, örgütten ayrılmasının maliyetini aşıyorsa, çalışan örgüte bağlanmaktadır. Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir kurumdaki kariyer, kıdem gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışan istemese de kurumda kalmaya devam etmektedir[188].

c) Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, örgüte sadık olma eğilimidir. Meyer ve Allen, duygusal ve devamlılık bağlılığına "ahlaki" boyutu da ekleyerek normatif bağlılığı oluşturmuş ve bu şekilde üçlü bir model geliştirmişlerdir. Örgütün, vizyonu, misyonu, amaç ve

---

[184] Bayram ,a.g.e.,s.132
[185] Bayram, a.g.e.,s.132
[186] Bayram, a.g.e.,s.133
[187] Fatma Yıldırım, Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Ankara Üniversitesi, Ankara,2002(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)
[188] Atilla Karahan, Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, ***Sosyal Bilimler Dergisi***, Cilt:10, Sayı:3, ss 235-236,2008,s.236

hedef ile uyumlu olan ve içselleştirilen inanç ve normları kapsar[189].Bu bağlılık düzeyinde; çalışanlarda bir minnet durumu söz konusudur, kurumda kalmayı bir borç ve görev bilirler. Duydukları minnettarlık duygusu, alınan eğitimler, geliştirdikleri ilişkiler gibi nedenlerle örgüte olan bağlılığın zorunlu olarak sürdürülmesidir[190]. Normatif bağlılık, çalışanın kurumda kalma isteği ile ilgili sorumluluk duygularını içeren bir zorunluluk unsurudur. Ancak bu durum devamlılık bağlılığından farklıdır. Zorunluluk kişisel maliyetlerden dolayı değil, ahlaki duygulardan kaynaklanır. Çalışanların bağlılık duygusu kişisel yarar sağladıklarından değil, yaptıkları işin doğru ve ahlaki olduğuna duydukları inançtan kaynaklanır. Normatif bağlılığın gelişmesinde, sosyal baskıların önemli bir yeri vardır ve psikolojik bir sözleşme niteliği taşır[191].

Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, kuruma girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi olaylardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok kuruma girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir[192].

Sonuç itibariyle her bağlılık türü, çalışanı bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Yoğun duygusal bağlılığı olan çalışanlar istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar zorunlu oldukları için, daimi bağlılığı güçlü olan çalışanlar ise ihtiyaç duydukları için kurumlarında kalırlar. Nedenleri farklı olduğu için her bağlılığın etkileri ve sonuçları da farklı olmaktadır[193].

2.2.1.2. Etzioni'nin sınıflandırması

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, bağlılığı üçe ayırmaktadır[194]:

a) Ahlâki bağlılık

Örgütün hedefleri, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşmeye dayanmaktadır. Çalışanlar, toplum için faydalı amaçları izlediklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadırlar.

---

[189] Taşkın ve Dilek,a.g.e.,s.39-40
[190] Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara,2000,s.22
[191] Taşkın ve Dilek,a.g.e.,s.40
[192] Banu Dolu, Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta ,2011,s.53(**Yayımlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi**)
[193] Çetin, a.g.e. ,s.91-92
[194] Bayram, a.g.e,s.129-130

b) Hesapçı bağlılık

Çalışanlar ile örgüt arasındaki alışveriş ilişkisini esas almaktadır. Çalışanlar örgütlerine kattıkları değer karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duyarlar.

c) Yabancılaştırıcı bağlılık

Çalışanların davranışları sınırlandırıldığı zaman ortaya çıkan ve örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade eder. Çalışan psikolojik olarak çalıştığı kuruma bağlılık duymamakta fakat aynı zamanda çalışmaya da devam etmektedir[195].

Ahlaki açıdan yakınlaşma, kurumun amaçları, hedefleri, değer ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte doğru olumlu bir yöneliştir. Hesapçı bağlılık, kurumla daha az yoğunlukta bir ilişki olup , alışveriş ilişkisine dayalıdır. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, çalışanın davranışının sınırlandırıldığı durumlarda örgüte olumsuz yöneliştir[196].

2.2.1.3. Q'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, Örgütsel bağlılığı çalışanın örgütüne psikolojik bağlılığı olarak ele almakta ve üç boyutta ele değerlendirmektedir[197]:

a) Uyum

Uyum boyutunda esas amaç, belli ödüller elde etmektir. Çalışanlar tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etmek ve belli cezaları savuşturmak için gerçekleştirirler.

b) Özdeşleşme

Diğer çalışanlarla yakın ilişkiler kurma isteğine dayanmaktadır. Çalışanlar, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade edebilmek için diğer çalışanlarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelir.

c) İçselleştirme

Kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta göre tutum ve davranışlar; çalışanlar, değer sistemlerini örgütteki diğer çalışanların değer sistemleriyle uyumlu hale getirdiğinde gerçekleşir. Kısaca içselleştirme bağlılığı, çalışanın değerleriyle örgütün değerlerinin uyuşması anlamına gelmektedir. Bu bağlılıkta çalışanlar, kendilerine direkt olarak yarar sağlamayan ama örgüt

---

[195] Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın, Ankara ,2000, s.89

[196] Demet Varoğlu, Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, , Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,1993, s.30 (**Yayımlanmamış Doktora tezi**)

[197] Balay, a.g.e.,s.22-23

yararına fazladan zaman ve emek harcayan davranışlar sergilerler. Bu nedenle bu tarz çalışanlar örgütte kalmayı isterler[198].

2.2.1.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'a göre örgütsel bağlılık, "çalışanların enerjilerini ve sadakatlerini örgüte vermeye istekli olmaları ayrıca istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir". Buna göre üç tür bağlılıktan söz etmiştir. Bunlar devam bağlılığı, birleşme bağlılığı ve kontrol bağlılıklarıdır[199].

a) Devam Bağlılığı

Çalışanın kendini örgütün yaşamını sürdürmesine adamışlığıdır. Bunun, çalışanların işten ayrılmanın ne kadar masraflı ve zor olacağını düşünüp, o zamana kadar, kendileri için kişisel fedakarlıklar ve yatırımlar yapmaları gerektiğini ifade eder. Başka bir ifadeyle çalışanlar bir örgütte kalmak için fedakarlık yaptıkları zaman o örgütün ömrünü sürdürmesine daha güçlü bir şekilde gereksinim duymaktadır[200].

Bireyin çalışmasını sürdürerek kurumda kalması ve kurumun sürekliliğine kendini adamasıdır. Yani bir çalışanın kurumun kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanır. Aslında ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Çalışan, kurumdan ayrılmanın bedelini kurumda kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani kurumda kalmayı karlı bulursa bağlılık gösterecektir ve örgütteki rolüne bağlanacaktır[201]

Kanter'a göre devam bağlılığının özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru vardır. Özveri başka bir deyişle fedakarlık, çalışanın, kuruma üye olabilmek için kendisine göre değerli olan şeylerden vazgeçebilmesidir. Çalışanın böyle bir özveride bulunmayı kabul etmesi iş konusundaki motivasyonunu ve duyarlılığını da arttıracaktır. Yatırım ise, kişinin kaynaklarını kuruma bağlaması, bu yüzden kurumla bir çıkar ilişkisine girmesidir. Kişi kurumda kalmak için katlandığı maliyetlerden ötürü birtakım kazançlar elde etmeyi beklemektir. Bu kaynaklar örneğin emeklilik kesintisi gibi maddi içerikli olabileceği gibi, harcanan zaman gibi manevi içerikli de olabilir[202]

---

[198] Güney, a.g.e., s.284

[199] Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", ***Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu*** ,2002, s. 36-57

[200] Çisil Akalın , Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Özsaygı, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006,23-30(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

[201] İnce ve Gül,a.g.e.,s.30

[202] Alptekin Sökmen, Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile iş gören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma , Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,2000,s. 36(**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**)

b) Birleşme bağlılığı

Kişinin bir gruba ve de bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kurumlar çalışanlarının kuruma olan bağlılığını geliştirmek adına işgören oryantasyonları, yeni üyelerin duyurulması, üniformalar ve rozetlerin kullanılması, kuruluş kutlaması gibi pek çok faaliyette bulunurlar. İşte bu çabaların tümü grup üyeleri arasında birleşme bağlılığı oluşturmak adınadır. Birleşme bağlılığının sağlandığı kurumlarda kurum içi çekişmelere, kıskançlıklara, çatışmalara, örgütsel dışlanmaya ve yabancılaşmaya çok aza inerken, grup birliği oldukça yüksek seviyelerde gerçekleşir. Bu bağlılık türü kurum çalışanlarının direncini, birlik ve beraberliğini arttırmaktadır[203].

c) Kontrol bağlılığı

Çalışanların, çalıştıkları kurumun değerlerine uyumlu davranışlar sergilemeleri ve bu davranışların örgüt normları ile paralel olduğuna dair inanç geliştirdiklerini savunmaktadır[204].

Kontrol bağlılığı, örgütün normlarına bağlanmaya ve örgütün otoritesini kabul etmeye yönelik olumlu bir bağlılıktır. Bu bağlılıkta çalışan, kurumun norm ve yaptırımlarını kendi değerleri olarak doğru kabul eder ve kendi değer, düşünce ve davranış biçimlerini kurumun norm ve değerleri doğrultusunda yeniden yapılandırır. Kurumun normlarını ve otoriter gücünü baskı veya zorlama olmadan kabul eden çalışan, kurumun beklentilerini karşılamaya ve onun değerlerine uyum göstermeye yönelmektedir[205].

Kanter'in bu üç bağlılık şeklinin birbirinden farklı sonuçları ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığının olduğu örgütlerde çalışanların örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Birleşme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı kendini savunma imkanı daha yüksektir. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde çalışanlar kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyumlu hale getirmektedir. Bağlılık türlerinin bu şekilde farklı sonuçları olmasına rağmen Kanter'a göre bu bağlılık türlerinin birbirleriyle ilişkisi vardır. Örgütler çalışanlarının bağlılıklarını arttırmak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmalıdırlar.

---

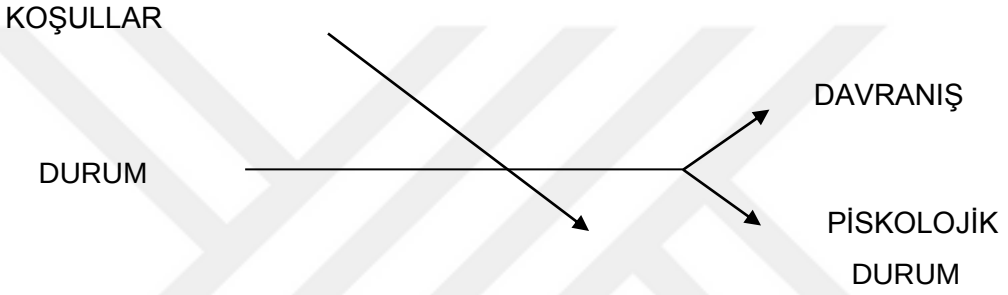
[203] İnce ve Gül, a.g.e.,s.31

[204] Ahmet Tayfun vd., İş Görenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, ***İşletme Araştırmaları Dergisi***, 2(4), 3-18,2010,s.5

[205] İsmail Bakan, **Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011,s.85

2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal bağlılık, çalışanların geçmişteki deneyimleri ve örgüte uyum sağlamalarından kaynaklanan, bu örgüte bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, çalışanların örgütte çok uzun süre kalmalarından kaynaklanan bir sorun ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgilidir. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütten ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanırlar yani daha çok bireyin davranışlarına yönelik gelişir. Örneğin çalışan kişi bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle o davranışı sürdürmekte ve belli bir müddet sonra da o davranışa bağlanmaktadır. Zamanla söz konusu davranışa göre tutumlar geliştirmekte, bu durum da o davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir[206].



Şekil 4. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı[207]

2.2.2.1. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Staw ve Salancik, bağlılık üzerine araştırma yapan örgütsel davranış araştırmacıları ile sosyal psikologlar tarafından yapılan araştırmaların arasında ayırım yapılması gerekliliğine işaret etmişlerdir. Örgütsel davranışçılara göre bağlılık, çalışanların örgütün hedef ve değerleriyle özdeşleşip, o örgütte çalışma istekliğini sürdürmek için kullanılan bir kavramdır ki Staw bunu, 'tutumsal bağlılık' olarak adlandırmıştır[208].

Staw'e göre bu yaklaşım pek çok yönden problemlidir. Çünkü tutumsal bağlılık sadece çalışanın bağlılığına dair görüş açısını yansıtmakta, bireyin bu bağlılığa ilişkin psikolojik sürecini içermemektedir. Bu yüzden Staw ve Salancik tutumsal bağlılık kavramına karşı davranışsal bağlılık kavramını da önermişlerdir.

---

[206] Levent Bayram, Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık, ***Sayıştay Dergisi***, 15, Sayı: 59. Ankara, 2005, s.129
[207] Şenturan, a.g.e.,s.174
[208] Güney, a.g.e., s.286

Daha çok sosyal psikolojik bir yaklaşım olan davranışsal bağlılık, çalışanın geçmiş davranışının, onu kuruma bağlaması sürecine odaklanmaktadır[209].

Salancik bu yaklaşımında, çalışanın davranışlarına bağlandığı, tutumlarla davranışların birbiriyle uyumlu ve tutarlı olduğunu ileri sürmektedir. Davranışlarla tutumlar ne kadar uyumlu olursa bağlılık o derecede artmaktadır. Tutumları ile davranışlarının uyumlu olmadığı durumlarda ise çalışan gerilim ve stres yaşamaktadır.

Salancik ,davranışsal bağlılığı, çalışanın eylemlerinin davranışlarıyla sınırlanması ve bu davranışlar aracılığıyla kuruma bağlılığını devam ettirme inancı olarak tanımlar. Davranışlarda üç etmen bağlılığın oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bunlar[210]:

a) Davranışın görülebilir olması

b) Davranışın değiştirilebilir olması

c) Davranışın kişisel iradeye dayanması

2.2.2.2. Becker Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık ile ilgili önemli çalışmalardan biri olan Becker Yaklaşımı, Becker tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı, ekonomik bir temele dayandırmaktadır. Bu yaklaşımın diğer bir adı da yan bahis kuramıdır. Bu yaklaşımda bağlılığın davranışsal yönü üzerinde durulmaktadır[211].

Kısacası, Becker'ın bu bağlılık yaklaşımının temelinde ekonomik değerler vardır. Çalışanlar, kurumdan ayrılmanın sosyal, parasal ve psikolojik yönlerinin götürüsünün çok olmasından ötürü kendilerini kuruma bağlanmaya zorunlu hissederler. Ekonomik götürülerin miktarı arttıkça, çalışanların örgüte bağlılıkları da o ölçüde artmakta ve kişiler, üyeliklerini sıkıntıya sokabilecek her türlü davranıştan kaçınmaktadır[212].

Bu teoriye göre, bir örgütte çalışan kişi başka örgütlerde kullanılamayacak beceriler elde etmiştir ve bu becerileri elde etmek için çaba ve zaman harcamıştır bu yüzden karşılığını almak istemesi de normal bir davranıştır. Çalışan kişi bu durumda harcadığı zaman ve gösterdiği çaba karşılığında bahse girer ve kazanırsa karşılığını da almış olur. Eğer bahis kazanılamamış ise kazandığı beceriler başka

---

[209] Güney, a.g.e., s.286

[210] Fatih Çetin, Nejat Basım v.d., Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma, ***Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, (25), ss. 61-70,2011,s.64

[211] Tamer Gündoğan, Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara,2009,s.28 (**Uzmanlık Yeterlilik Tezi**)

[212] İnce ve Gül, a.g.e.,s.39

örgütlerde işe yarayamayacak, gösterdiği çaba ve zaman da boşa gidecektir. Bu teoride çalışanın bahsi kazanması örgüte devam etme kararına bağlıdır[213].

Becker'ın teorisine göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları şunlardır[214]:

a) Toplumsal beklentiler

Kişi bulunduğu toplumun beklentileri nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara örnek verecek olursak; sık sık iş değiştiren kişilere güvenilir gözüyle bakılmadığını söyleyebiliriz.

b) Bürokratik düzenlemeler

Bürokratik düzenlemeler yan bahislerin ikinci kaynağıdır. Örneğin, emekli maaşı için her maaşından belli bir miktar kesinti yapılan bir çalışanı düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak istediği zaman, çalıştığı süre boyunca maaşından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaştığını görecektir. Emekli maaşı ile ilgili olan bu bürokratik düzenleme çalışanı bir yan bahse sokmuştur. Çünkü çalıştığı kurumdan ayrıldığı takdirde yıllardır maaşından kesilen ve hakkı olan bu, parayı kaybedecek, emekli maaşı alamayacaktır.

c) Sosyal etkileşimler

Becker'in diğer yan bahis kaynaklarından biri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi başkalarıyla ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili de bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu yüzden bu kanaate uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

d) Sosyal roller

Yan bahisler çalışanın içinde bulunduğu ortama alışması ve uyum sağlamasından da kaynaklanabilir. Bu durumda çalışan kişi, içinde bulunduğu sosyal role uygun davranmaya o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, çalışanlar örgütlerine, mesleklerine, yöneticilerine müşterilerine, ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık gösterebilirler. Çoklu bağlılık yaklaşımında, bir kişi tarafından duyulan bağlılık, bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabilir. Bu nedenle, bir çalışanın örgüte bağlılığının nedeni, kaliteli ürünlerin piyasa fiyatının uygun olması olabilirken, bir

---

[213] Arzu İlsev, Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, , Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997,s.30 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

[214] Abdullah Çakır, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi,2007,s.12 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

başkasının bağlılık nedeni ise örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir[215].

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan iç gruplar ile dış gruplara duyulan bağlılıkların toplamıdır. Bu yaklaşıma göre örgüt içinde pek çok grup bulunur. Bu gruplar; çalışanın iş arkadaşları, sendikal gruplar, yöneticiler, müşteriler, çalışanın mesleği gibi pek çok unsurdan oluşur. Bu unsurların her birinin çalışan kişi için ifade ettiği değer farklıdır. Ayrıca bu grupların örgütsel hedeflerle çatışabilen kendilerine özgü amaç ve hedefleri de olabilmektedir. Bu yüzden çalışan kişi bu unsurların her biri için farklı bağlılık düzeylerine sahiptir. Diğer yandan, bu unsurlara ve örgütün tamamına karşı geliştirilen bağlılık düzeyleri de kişiden kişiye de farklılık gösterebilmektedir[216].

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen birtakım vardır. Bu faktörler şunlardır:[217]

- Yaş, cinsiyet ve deneyim,
- Örgütsel adalet, iş tatmini, güven,
- Rol belirliliği, rol çatışması,
- Yapılan işin önemi ve alınan destek,
- Karar alma sürecine katılım ve işin içinde yer alma,
- İş güvenliği, tanınma ve yabancılaşma,
- Medeni durum ve ücret dışında sağlanan haklar,
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller ve rutinlik,
- Terfi olanakları, ücret ve diğer çalışanlar,
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları ve çalışanlara gösterilen ilgi.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler şunlardır:

2.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılıkla çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda araştırma yapılmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, demografik faktörler genel olarak; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve çalışma süresidir. Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler vardır[218].

---

[215] Banu Dolu, Güney, a.g.e., s.89

[216] Asena Altın Gülova ve Özge Demirsoy, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, ***Business and Economics Research Journal*** ,Volume 3, Number 3, 2012, ss. 49-76, s.59

[217] Çetin, a.g.e.,s.99

[218] Balay, a.g.e., s.55

2.3.1.1. Yaş

Genel itibariyle örgütsel bağlılıkla yaş arasında orta düzeylerde olumlu yönde bir ilişki söz konusudur. Araştırmalar yaşın, zorunlu olarak bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Çünkü yaş ilerledikçe, çalışanların alternatif iş bulma imkanlarının azaldığı görülmektedir[219].

2.3.1.2. Cinsiyet

Kadınların eğitim seviyelerinin yükselmeye başlamasıyla beraber kadınlarda artan seviyelerde çalışma hayatına dahil olmaya başlamışlardır. Ancak kadınların ev işleri ve çocuk bakımı gibi aile içine yönelik olan görevleri üstlenmeleri ve erkeğin de dışarıda çalışıp ailenin geçimini üstlenmesi neticesinde yüzyıllardan beri devam eden toplumsal bir rol dağılımı oluşmuştur. Kadın ve erkeğe toplumsal anlamda yüklenen bu roller sebebiyle kadın ve erkekler örgütlerde farklı beklenti ve değerler içindedirler[220].

Bu konuyla ilgili çalışmaların bir kısmında, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olmadığını göstermektedir ancak düşük seviyelerde bile olsa, erkeklerdeki örgütsel bağlılık duygusunun kadınlarınkinden daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır[221].

Cinsiyetle bağlılık arasındaki ilişkilerde araştırmacıların farklı bulguları, bu konudaki fikir birliğine engel olmaktadır. Hrebiniak ve Alutto'nun çalışmalarına göre, kadınlardaki bağlılık düzeyi erkeklerden daha yüksektir ve bu nedenle de örgütlerinde kalma eğilimleri daha fazladır.

Yine bazı araştırmacılara göre, kadın ve erkeklerin sosyalleşme düzeylerine bağlı olarak, bağlılık düzeylerinin de farklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Mowday, Porter ve Steers'a göre, kadın çalışanlar bulundukları pozisyonlara birçok engeli aşarak geldikleri için, bulundukları konum ve örgütler onlar için daha değerlidir. Bu nedenle, kadınlardaki örgütsel bağlılık erkeklere göre daha yüksektir görüşünü savunmaktadırlar[222].

2.3.1.3. Eğitim düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgüte bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde bu ilişkinin olumsuz zayıf düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin, beklentilerinin işletmelerin karşılayamayacağı

---

[219] Hüseyin Çırpan, Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,1999,s.59-60(**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

[220] Hatice Necla Keleş, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya,2006, s.58(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

[221] Çetin vd. ,a.g.e., s.64

[222] Keleş ,a.g.e., s.58

oranda yüksek olmasından kaynaklandığı savunulmuştur. Bununla birlikte eğitimli kişilerin işletmeden ziyade mesleklerine daha fazla bağlı olacakları iddialarını da belirtmek gerekir. Eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin, alternatif iş imkanları daha fazla olduğundan, bu kişilerin bir firma yada pozisyona mahkum olma olasılığının düşük olduğu görülmüştür[223].

2.3.1.4. Örgütteki Çalışma Süresi

İşletmede geçirilen süreler de çalışanların örgüte yapmış olduğu bir yatırım olarak düşünüldüğü zaman örgütsel bağlılık ile doğrudan etkileştiği görülmektedir. Yatırımını yok saymayı istemeyen çalışanların, çalıştığı işletmeye daha çok bağlandığı görülmektedir[224]. Yani işletmede çalışılan süreler arttıkça buna paralel olarak yatırımın da artmasıyla beraber örgütsel bağlılık da artmaktadır.

2.3.1.5. Medeni Durum

Çalışan kişilerin medeni durumlarının da örgütsel bağlılık ile ilişkisi sıklıkla tartışmalara konu olmuştur. Medeni durum bağlılık geliştirme konusunda kritik bir değişkendir. Evli olan kişilerin ekonomik sorumlulukları nedeniyle işletmeden ayrılmayı riskli gördükleri ve bağlılıklarının da daha yüksek olduğu varsayılır. Türkiye'deki kadınların ev içindeki rollerinin ağırlıklı olmasından ve erkeklere yüklenilen aile babası rolünden dolayı, evli olan erkeklerin işletmede kalma kararlarının ağırlıklı olduğu görülmektedir[225].

Kısaca, medeni durumun örgütsel bağlılık düzeyini arttıran bir faktör olduğu görülmektedir. Çocuk sahibi olanların ya da yaşlı bağımlıların da örgütsel bağlılık üzerinde etkili faktörler olduğunu belirtmek gerekir. Çalışanların akrabalık ve aile sorumluluğu yada yakınları ile ailelerine olan yükümlülükleri bağlılıkta önemli faktörlerdir[226].

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık kişisel faktörlerden etkilendiği gibi örgütsel faktörlerden de etkilenmektedir. Düşük statüdeki çalışanlarda yaş, eğitim ve medeni durum gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha fazla etkilerken, yüksek statülü çalışanlarda örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha fazla etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler şunlardır:

---

[223] Çırpan, a.g.e., s.61
[224] Güner Çöl ve Hasan Gül, Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama, ***İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, 19 (1), ss. 291-306,2005,s.295-296
[225] İnce ve Gül,a.g.e.,s.126
[226] Balay, a.g.e.,s.59

2.3.2.1. İşin niteliği ve önemi

Yapılan işin niteliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çok güçlü olduğu görülmektedir. Üst düzey çalışan kişiler için medeni durum, yaş ve eğitim gibi bireysel faktörler örgütsel bağlılığı daha fazla etkilerken, üst düzey çalışan kişiler için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha fazla etkilemektedir. Üst düzey çalışanlarda kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenlerin, bağlılık bakımından daha önemli etkenler olduğu görülmektedir[227].

2.3.2.2. Yönetim ve liderlik tarzı

Yönetim, belli amaç ve hedeflere ulaşmak için varolan bütün kaynakları etkin ve verimli kullanabilecek kararları alma ve uygulama sürecidir[228]. İşletmelerde yöneticilerin liderlik tarzı ve yönetim şekli bağlılığı etkilemektedir. Yöneticinin çalışan kişilerle olan iletişimi, onlara uzmanlaşma ve katılım imkanı tanıyıp tanımaması ve çalışanlara ne denli güven verdiği gibi faktörlerin neticesinde yöneticiden dolayı çalışanların kurumu değerlendirmeye çalıştıkları görülmektedir. Bunların sonucuna göre yönetim şekli olumlu ise bağlılıklarının yüksek çıktığı, eğer olumsuz bir yönetici şekli varsa da örgütsel bağlılıklarının düşük çıktığı görülmektedir[229].

2.3.2.3. Ücret düzeyi

Çalışan kişilerin ücret düzeyleri de örgütsel bağlılığın önemli bir faktörüdür. Ücret düzeyleri, kurumda ve toplumsal yaşamda çalışanların statüsünü etkilemektedir[230]. Bazı araştırmacılara göre örgütsel bağlılık açısından ücretin adil olması, ücret miktarından çok daha önemlidir. Bu araştırmacılara göre çalışan kişi ücret politikasında adil olmayan bir durum hissederse örgüte olan güvenin kaybedip örgütsel bağlılığı da giderek zayıflayacaktır[231].

Kısaca belirtecek olursak, çalışan bulunduğu örgütün ücret politikasına ne kadar güvenir ve bu politikanın ne kadar adil ve dengeli olduğunu düşünürse, örgüte olan bağlılığı da o derece artacaktır. Özellikle üst düzey kıdemli çalışanlarda, ücret örgüte olan bağlılığı daha fazla etkilemektedir. Yani, örgüte olan bağlılıkta belirleyici olan ücret düzeyinden çok, ücret politikasıdır[232].

---

[227] Gündoğan, a.g.e. ,s.35
[228] Sevtap Uğur ve Uğur Uğur, "Yöneticilik Ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü", ***Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*** ,Cilt 6, Sayı 1, 122-136, 2014,s.122
[229] İnce ve Gül, a.g.e., s.126
[230] Emine D. Gözen, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2007,s.40(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)
[231] Keleş, a.g.e.,s.63
[232] Çöl ve Gül, a.g.e., s.296

2.3.2.4. Takım çalışması

Geçmişteki geleneksel ve yöneticiye bağlı olan yönetim şekillerinden ziyade günümüzde daha demokratik, insancıl ve katılımcı yönetim şekilleri ağır basmakta ve başarılı olmaktadır. Bu yönetim anlayışları, çalışan kişilerin yönetime katılımını da desteklemektedir bu da en iyi takım çalışmalarıyla sağlanmaktadır. Takım çalışmasını benimseyen örgüt aynı zamanda stratejik de bir karar vermiş olur. Takım çalışmasından yarar sağlamanın şartı, destekleyici ve teşvik edici bir örgüt yönetimidir[233].

İnsan faktörü, örgütün en önemli sermaye faktörüdür. Bu nedenle, çalışanların performansını artırmak, yeteneklerini örgütsel hedefler doğrultusunda şekillendirebilmek için, çalışanların ihtiyaçlarını belirleyip, çalışmaya teşvik etmelidirler. Bu durumda motivasyon çok önemlidir. Çalışanların, örgüte olan bağlılıklarında ödül ve motivasyonun önemi yadsınamaz, takım çalışması da motivasyonu ve dolaylı olarak örgütsel bağlılığı da etkileyen önemli bir faktördür[234].

2.3.2.5. Örgüt kültürü

Örgütsel kültür, örgütün kendine özgü kişiliği ve örgütü başka örgütlerden ayıran varsayım, değer ve sembolleri ifade etmektedir. Örgüt kültürü, işlerin yapılma şeklini ve örgütün sahip olduğu özelliklerin örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasını içermektedir. Örgüt kültürü önemlidir çünkü kültürün, çalışanların işleri ve örgütleriyle ilgili neler hissettiklerinin ifadesi için yardımcıdır[235]. Örgüt kültürü örgütün bütün faaliyetlerini etkiler ve nitelikli çalışan kişilerin örgütte kalmaları ve örgüte bağlılıklarının sağlanması açısından bütün işletmeler için önemlidir[236].

2.3.2.6. Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, yöntemsel ve dağıtımsal adalet olarak ikiye ayrılmaktadır. Dağıtımsal adalet, işletmede maddi ve manevi ödüllerin, görev ve sorumlulukların çalışanlar arasında adaletli dağıtılıp dağıtılmadığıyla ilgilenirken yöntemsel adalet, işletmede ortaya çıkan hizmet ve ürünle ilgili işletmenin çalışanlarının da etkilendiği kararların, örgüt içerisindeki verilme süreci kapsamında olan adaleti anlatır. Dağıtımsal adaletin sonucunda ücret ve iş tatmini gibi iki bireysel çıktı elde edilirken,

---

[233] M. Kemal Demirci, Kazım Develioğlu, Hayrettin Özler ve Sebahattin Özenli, Örgütsel kültür ve takım çalışması uygulamaları arasındaki ilişki: ampirik bir çalışma, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi***, 7 (2), ss.1-18,2012,s.4

[234] Derya Özler ve Emrah Koparan, Takım performansına etki eden takım çalışmasına ilişkin faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, ***Akademik Bakış Uluslararası hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi***, (8), ss. 1-29,2006,s.8

[235] Balay,a.g.e.,s.90

[236] İlhami Yücel ve Daimi Koçak, "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", ***Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*** (Erzsosder) VII – II, 45 - 64,2014,s.63

yöntemsel adalet de örgütsel bağlılık ile yöneticilerin adil görülebilmesi gibi iki örgütsel çıktı elde edilir[237].

2.3.2.7. Rol belirsizliği ve rol çatışması

Rol çatışmasıyla örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki söz konusudur[238]. Rol çatışması, çalışanların üstlendiği görevle o görevlerden beklentilerinin uyuşmamasıdır. Çalışanların sahip olduğu değerler ile örgütün değerleri uyuşamadığında rol çatışmasından dolayı örgütsel bağlılık da düşmektedir[239].

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

2.3.3.1. Yeni iş bulma olanakları

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden en önemlilerinden biri yeni iş bulma olanaklarıdır. Alternatif iş imkanları, sadece çalışanların bireysel yetenekleriyle değil, işletmenin bağlı olduğu sektör, ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir. Yaşanılan yerde çalışanların farklı iş imkanları olduğunu bilmesi, işletmeye olan bağlılıkları ve işle ilgili sorumluluklarını azaltabilmektedir[240].

Yapılan araştırmalara göre eğer iş bulma olanakları az ise örgütsel bağlılık olumlu yönde etkilenmektedir. Daha az iş alternatifi olan çalışanların, örgütlerine olan bağlılığının artarken, özellikle ekonomik kriz gibi iş bulma imkanlarının azaldığı dönemlerde çalışanların, çalıştıkları yerlere örgütsel bağlılıklarının arttığı gözlenmiştir[241].

2.3.3.2. Profesyonellik ve uzmanlaşma

Özellikle mühendislik, tıp ve hukuk gibi alanlarda profesyonel insanlar için mesleğe bağlılık ile örgüte bağlılığın yani ikisinin birden oluşturulmasını sağlamak bir ikilemi de beraberinde getirmektedir[242].

Bazı meslek dallarında özellikle hukuk, mühendislik, tıp veya teknik alanlarda profesyonel olan kişiler için mesleğe ya da örgüte bağlılığın önemi büyüktür. Ancak her ikisine de bağlılık, bir çelişki yaratmaktadır. Eğer çalışanın mesleki kariyerine örgütün desteği varsa ve kariyer gelişimi de mesleki olmayıp örgütsel ise, çalışan

---

[237] Dolu, a.g.e., s.4

[238] Hüseyin Çırpan, Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,1999,s.29(**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

[239] Ö. Güllüoğlu, **Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu Ve Kurumsal Bağlılık**, Eğitim Akademi Yayınları,Konya,2011, s.80

[240] Gündoğan, a.g.e. ,s.39

[241] Gündoğan, a.g.e.,s.41

[242] Yusuf Esmer ve Muhammed Yüksel, İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve, ***Akademik Bakış Dergisi*** Sayı: 62 Temmuz – Ağustos, ss.252-272,2017,s.263

kişinin mesleğe bağlılığı düşük, örgüte bağlılığı yüksek olacaktır. İşte bu çelişkili durumun ortadan kaldırılabilmesi için; çalışan kişinin iş ile ilgili beklentilerinin ve hedeflerinin örgütün uygulamalarıyla uyumlu olmasına bağlıdır. Çünkü ancak bu ayrılması ve devamsızlık gibi olumsuz davranışların önüne geçilebilir[243].

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR

Bağlılık olgusuna ait kullandığımız tek kavram örgütsel bağlılık değildir. Bağlılığı tanımlayan ve bazen de örgütsel bağlılık kavramının yerine kullandığımız benzer kavramlar vardır. Hem kavram kargaşasını önüne geçmek hem de bu kavramların, örgütsel bağlılık sürecinde tam karşılıklarına hakim olabilmek için, bu kavramlara da yer vermek gerekir. Bunlar:

2.4.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık kavramı da, örgütsel bağlılık gibi sıkça karşılaştığımız bir kavramdır. Mesleki bağlılık dereceleri kişiden kişiye değişebilmektedir. Profesyonel bağlılık da mesleğe bağlılık terimi yerine kullanılabilmektedir[244]

Mesleğe bağlılık, çalışanın uzmanlaşması sonucunda mesleğinin yaşamında ne derece önemli olduğuyla ilgilidir. Ayrıca mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın başka bir türü olarak kabul edilmekte ve çalışanın mesleğiyle bütünleşmesi olarak da kullanılmaktadır[245].

2.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Kişinin çalıştığı kurum içerisinde birlikte çalıştığı arkadaşlarına bağlılık hissetmesi ve onlarla özdeşleşmesidir. Çalışma arkadaşlarının davranışları ve rehberliği, kişide kalıcı tutumlar oluşturmaktadır. Bu bağlılık bazen araç, bazen de amaç olmaktadır[246].

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, iş hayatına dair yaşanan zor durumların aşılmasında oldukça önemlidir ve bunun farkında olan çalışanlar, dayanışma duygusunun korunması için çabalarlar. Güçlü arkadaş bağlılığının, meslek ve örgüt bağlarını da güçlendirdiği söylenilir[247].

---

[243] Nezahat Güçlü ve Oktay Zaman, Alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, ***Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*** ,9 (3), ss. 541-576,2011,s.550

[244] Mahmut Özdevecioğlu ve Aylin Aktaş, Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: iş-aile çatışmasının rolü, ***Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***,(28), ss. 1-20,2007,s.4

[245] Gündoğan, a.g.e., s.10

[246] Gündoğan, a.g.e., s.12

[247] Seynur Atay, Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi, ,Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyon,2006,s.58(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

2.4.3. Sadakat

Bağlılık kavramına göre daha dar bir içeriğe sahip olsa da sadakat, bağlılığın alt boyutu olarak ele alınır. Bir organizasyona yönelik olan aidiyet duygusunu ifade eder. Bu duygu, çalışanın çalıştığı işletmeye dair olumlu hisleri ve örgüt içinde sürekli çalışmak isteğini doğurur.

2.4.4. İtaat

İtaat kelimesinin tam karşılığı, söz dinleme, buyruğa uyma ve boyun eğmedir. Kişiler boyun eğmedikleri zaman yaşayacakları sorunlardan hareketle itaat etmektedirler. Fakat örgütsel bağlılığın kaynağı kişinin inanç, değer ve yargılarıdır aynı zamanda da içsel bir duygudur[248]. Bu nedenle örgütsel bağlılıkta itaat tanımı biraz farklıdır.

Örgütsel bağlılığa göre itaat; örgüt içinde var olan kurallara uyulması, çalışanların bu kuralları içselleştirerek daha fazla yayılması için çaba göstermesidir. İtaat, örgütsel uyum veya örgütsel kabullenme olarak da inceleyebiliriz[249].

2.4.5. İşe Bağlılık

Örgüt içinde yer alan çalışanların, yaptıkları işleri ve görevleri severek yapmaları ve bunun devamlılığı noktasında da istekli olmaları durumudur. Bu tür işe bağlı çalışanlar, iş dışı faaliyetlerden ziyade, kendi işleriyle ilgilenme eğilimindedirler[250].

Örgüt içindeki çalışanların davranışlarını anlamlandırmak için yapılan çalışmalara göre işe bağlılığın da öneminin gittikçe arttığı görülmektedir. Dubin ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalara göre, işleriyle yaşamlarını özleştiren çalışanların daha esnek çalışan kişilere göre, örgütlerine daha bağlı oldukları görülmektedir[251].

Blau ve Pinder'e göre işe bağlılık duygusu yüksek olan çalışanlar şu özelliklere sahiptir:

a. İşe aktif biçimde katılırlar,

b. İşlerini yaşamlarının odağı olarak görürler,

c. işlerini kendilerine duydukları özsaygının temeline koyarlar,

d. Kişilik tanımlamasını iş performansları ile yaparlar.

Bunların dışında, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, ve örgütteki konum gibi etkenler de işe bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdendir. Ayrıca, işe

---

[248] Gündoğan,a.g.e.,s.13

[249] Ahmet Karaaslan vd., Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma, ***Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi***,10 (2), ss. 135-160,2009,s.141

[250] Nigar D. Çakar ve Adnan Ceylan, İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi, ***Doğuş Üniversitesi Dergisi***,6 (1), ss. 52-66,2005,s.57

[251] Gündoğan,a.g.e.,s.13

bağlılık, çalışanların performanslarını ve işten ayrılma süreçlerini de etkiler. Yani işten ayrılma ile işe bağlılık arasında negatif bir ilişki söz konusudur[252].

2.4.6. Yönetime Bağlılık

Üst pozisyondaki çalışan kişilerin, diğerlerine göre örgütlerine daha çok daha fazla bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Örgüt içerisinde karar sürecine katıldıkça, örgütün başarısını içselleştiren ve kendi başarısı olarak kabul eden çalışan, üst pozisyonlara yükseldikçe örgütünü daha çok sahiplenmekte ve bağlılığı da artmaktadır[253].

2.4.7. İş Tatmini

Örgütsel bağlılıkta çalışan işletmenin değer ve hedeflerinden etkilenmekteyken iş tatmininde daha çok işletme içindeki görev ve faaliyetlerden etkilenmektedir. Bu durumda çalışan, bir yandan örgütsel bağlılık duygusunu yaşarken diğer yandan işinin bazı bölümlerinden hoşnut olmayabilir. Bu nedenle de, iş tatmini ve örgütsel bağlılık eş zamanlı değerlendirilir[254].

İş tatmini, hem duygusal hem de tutumsal bir tepkidir. İş tatmini, çalışanların işlerinden dolayı hissettikleri memnuniyet duygusunun bir sonucudur. Yani iş tatmini, örgütteki çalışanların, örgüt içindeki faaliyetlerden dolayı duydukları memnuniyetin derecesine göre gösterdikleri tutumsal davranışlar bütünüdür[255].

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

2.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılık, bireyin çalıştığı kurum ile arasında olan bağının güçlü olmaması ve kurumun amaç ve hedefleri için çaba göstermemesi halidir. Düşük bağlılık, “zorunluluk bağlılığı” ve “devamlılık bağlılığı’’ olarak da adlandırılır. Devamlılık bağlılığında çalışan kişi çalıştığı kuruma yaptığı yatırımlardan dolayı kurumda kalmak istemektedir. Bu yatırımlar; emeklilik hakkı, kıdem, meslekî kariyer, iş arkadaşları ile kurduğu ilişkiler ve çalıştığı iş yerinde kazandığı tecrübelerdir. Düşük bağlılık düzeyi, çalışanın çalıştığı yere karşı duyduğu inancın az olmasıdır. Bu nedenle düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlar kurumlar açısından pek tercih

---

[252] Seynur Atay, Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,2006,s.57-58,(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)
[253] Gündoğan,a.g.e.,s.15-16
[254] Gündoğan, a.g.e.,s.16
[255] Fatih Çetin, Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklamasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara ,2011,s.74-75(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

edilmezler. Çünkü bu tarz çalışanlar farklı bir iş bulduklarında çalıştıkları kurumdan hemen ayrılabilirler[256].

Düşük örgütsel bağlılığı şu şekilde maddeleyebiliriz[257]:

a) Çalışan kişi kendini örgüte bağlayan güçlü tutumlardan yoksundur.

b) Çalışan bu şekilde yaratıcılığını ve yeteneklerini keşfedebilir.

c) Çalışanların bireysel olarak gösterdikleri çabalar azdır.

d) En az çalışma arkadaşlarına bağlanmakta çaba harcarlar

Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların grup bağlılığına ilişkin faaliyetlere az çaba göstermeleri, bu kişilerin mesleki durumlarına zarar vermektedir. Böyle durumlarda örgüt, güvendiği çalışanlarla yola devam etmek isteyeceğinden düşük bağlılık düzeyinde olan bireyler için görevlerinde yükselmeleri imkânsız olacaktır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, müşteri itiraz ve şikayetlerinin artmasına, örgütün imajının zarar görmesine, müşterinin kuruma olan güveninin azalmasına , değişen koşullara uyum sağlamada sorunlara ve maddi kayıplara neden olmaktadır[258].

2.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Orta düzey bağlılık, bireyin çalıştığı örgütün amaç, politika, hedef, ve faaliyetlerini kabul etmesine rağmen kendisini tam anlamı ile örgüte ait hissetmemesinden kaynaklanır. Orta düzey bağlılığa sahip çalışanlar çoğu zaman örgütün istek ve beklentilerini karşılamaya çalışsalar da, kişisel değerleri ile kurumun beklentilerinin karşı karşıya geldiği durumlarda problemlere neden olurlar. Orta düzey bağlılık "şekilsel bağlılık" ya da "normatif bağlılığı" olarak da isimlendirilebilir. Orta düzey bağlılık düzeyindeki bir çalışanın örgütte kalmayı kendine görev edinmesi ve çalıştığı örgüte bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi gerekmektedir[259]. Bu bağlılık türünde, çalışan, o kurumda kendisine gerçekten çok ihtiyaç duyulduğunu ve örgütünde kalmasının en doğru şey olacağını düşünür[260].

Orta düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değerlerini olmasa da birtakım değerlerini kabul ederler, örgütün beklentilerini karşılarken, hem kişisel değerlerini koruyup hem de örgütle bütünleşmeyi isterler[261]. Bunun yanı sıra örgütte orta düzeyde bağlılık, her zaman pozitif sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki çalışanlar, toplumda sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir ikilem çatışması yaşayabilirler. Bu durum kararsızlığa ve örgütün işleyişinde zorluklara neden olabilir.

---

[256] Balay, a.g.e.,s.192
[257] Şenturan, a.g.e.,s.175
[258] Beril Akıncı Vural ve Gül Çoşkun, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayıncılık, Ankara ,2007,s.151
[259] Hakan Koç, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", ***Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi***, C.8 S.28, Ankara, 2009, s.28
[260] Bayram ,a.g.e.,s.136
[261] Balay,a.g.e.,s.192

Kısaca "orta düzeyde bağlılığın sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz[262]:

a) Çalışanlar örgütün kendilerini şekillendirmesine karşı çıkmaktadırlar.

b)Çalışanlar örgütün bütün değerlerini değil, birtakım değerlerini kabul ederler.

c) Çalışanlar bir yandan örgütle bütünleşirken diğer yandan kendi kişisel değerlerini de korumayı ihmal etmezler.

d) Çalışanlar örgüte sadık kalmak ile topluma karşı sorumlulukları arasında bocalama yaşarlar.

2.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Çalışanın kurumun amaç ve hedeflerini kabul ettiği, değerlerini benimsediği, örgüt ile özdeşleştiği, kendisini adadığı bağlılık türüdür. Birey bu bağlılıkta örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf etmektedir. Ayrıca örgütte kalmayı da şiddetli bir şekilde istemektedir[263]. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık da çalışanlar, örgüte güçlü şekilde bağlıdırlar. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde çalışanlar, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlarlar. Ayrıca yöneticiler tarafından, bu tarz çalışanlar onlara daha fazla yetki verilerek ve üst pozisyonlara getirilerek bir şekilde ödüllendirmelidir[264].

Çalışanların yüksek düzeyde bağlılığı kuruma güven vererek kararlı bir işgücünün oluşmasını sağlar. Bu kararlı ve güven veren işgücü kurumun amaç ve hedeflerini kabul ederek ürünü en verimli şekilde ortaya koymaya çalışır. Yüksek düzeyde örgüte bağlı olan çalışanlar sağlık sebepleri dışında fazla devamsızlık göstermezler.

Kısaca "yüksek düzeyde bağlılığın sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz[265]:

a) Çalışana mesleğinde başarı ve yüksek maaş imkanı sağlar.

b) Çalışanın sadakatine karşı daha fazla yetki verilerek ödüllendirilir.

c) Çalışanın işinden ve iş arkadaşlarından yana doyumu yüksektir.

d) Çalışanların kurumdan ayrılmaları; mutsuzluk ve hayal kırıklığı yaratır.

e) Bazen çalışanın gelişmesini ve yeni iş fırsatları bulma imkanını kısıtlar.

f) Çalışanın yaratıcılığını bastırmakta ve kendisini geliştirmeye karşı direnç oluşturmaktadır.

---

[262] Şenturan, a.g.e., s.176
[263] Koç, a.g.e., s.28
[264] Balay,a.g.e.,s.192
[265] Şenturan, a.g.e., s.176

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM, BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde sırası ile araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örneklemi, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, kurum kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik çalışmalar yapmak, eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algıladıkları kurum kültürü, örgütsel bağlılık düzeyleri ve demografik özelliklerinin birbiriyle olan etkileşimini ve ilişkisini incelemektir.

Araştırma İstanbul ilinin Fatih ilçesinde yürütülmüştür. Okullar sosyal bir sistem olarak; öğrencilere yeni bilgi ve beceriler kazandırarak bir yandan onları hayata hazırlarken, diğer yandan da öğrencilerin, toplumun değişen şartlarına ayak uydurmalarını kolaylaştırmaktadır. Genç nesillere kültürün aktarılmasında önemli bir kurum olan eğitim kurumlarında kurum kültürünün ve çalışanların örgütsel bağlılığının anlamaya yönelik araştırmaların yapılması oldukça önemli bulunmaktadır. Ayrıca yapılan bu araştırma ile kurum kültürü ve örgütsel bağlılık alanındaki literatür çalışmalarına ve eğitim sistemimize de yeni ve ilave bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, 2019 yılında İstanbul ilinin Fatih ilçesinde devlet okulları ve özel okullarda çalışan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın uygulama aşamasında veri toplama tekniği olarak anketten yararlanılmıştır. Anketin Fatih ilçesinde çalışan tüm öğretmenler üzerinde uygulanmasının oldukça güç olacağı düşüncesi ile beraber zamanın ve maliyetin kısıtlı olması araştırmayı sınırlandırmış, bu yüzden örneklem yöntemi tercih edilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma betimsel ve ilişkisel tarama modeline göre modellenmiştir. Araştırma katılanların var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle

betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir. İlişkisel tarama modellerinde, iki veya daha çok sayıda değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir.

3.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Fatih İlçesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. İstanbul'un Fatih ilçesinde 159 okul ve bu okullarda çalışan 4363 öğretmen bulunmaktadır. Anket 12 devlet okulu ve 3 özel okul yani toplam 15 okulda bulunan ve tesadüfi örneklem yolu ile seçilen 307 öğretmene uygulanmıştır. Okulların listesi aşağıda verilmiştir:

Vedide Baha Pars Ortaokulu
Tarık Us Ortaokulu
Ford Otosan İlkokulu
Hekimoğlu Alipaşa İlkokulu
Hırkai Şerif İlkokulu
Kocamustafapaşa İlköğretim Okulu
Atikali İlkokulu
Çapa Ortaokulu
Sultanfatih Koleji
Okyanus Koleji
Final Okulları Fatih Kampüsü
Çapa İlkokulu
İbrahim Alaettin Gövsa Ortaokulu
Emin Ali Yasin İlköğretim Okulu
Ulubatlı Hasan İlkokulu

Evrene ulaşmada zamansal sıkıntılar yaşanacağından dolayı, rastgele örneklem tekniği ile evreni temsil edecek örnekleme seçilme yolu izlenmiştir. Okullarda görev yapan toplam 307 öğretmene anket uygulaması yapılmış ancak hatalı doldurulmuş, eksik doldurulmuş anketler değerlendirilmeye alınmamıştır. Son aşamada, araştırmanın örneklemi 273 öğretmenden oluşmuştur.

3.4.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemek üzere Demografik Bilgi Formu, Kurum Kültürü Ölçeği ve

Örgütsel Bağlılık Ölçeği olmak üzere toplam 52 soru öğretmenlere yöneltilmiştir. Kurum Kültürü anketi için Ramazan Sertpolat'ın(2013) "Eğitim Kurumlarında Kurum Kültürü Ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterlik Düzeyleri (Adıyaman İli Besni İlçesi Eğitim Kurumları Üzerine Bir Uygulama)" yararlanılmıştır[266]. Örgütsel Bağlılık anketi için Yeşim Güldiken'in(2017) "Kurum Kültürünün Benimsenmesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Olan Rolünün Değerlendirilmesi: Eskişehir İlinde Bir Özel Okulda Uygulama" yararlanılmıştır[267]

3.4.3. Veri Analizi

Örneklemi oluşturan katılımcıların demografik bilgileri ile ilgili bulgular için frekans analizi uygulanmıştır. Ölçek ifadelerinin ise frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Örneklem grubundan elde edilen veriler üzerinde uygun istatistiksel analizleri yapabilmek amacıyla her bir ölçekten elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği belirleyebilmek için Kolmogrov-Smirnov Testi uygulanmıştır. İstatistiksel hesaplamalarda önemli bir varsayım, ilgili değişkeninin nicel değerlerinin normal dağılıma uygunluk göstermesidir. Birçok istatistiksel yöntem normallik varsayımı üzerine kurulmuştur. Normallik varsayımları sağlandığı durumlarda parametrik yöntemler kullanılırken, sağlanmadığı durumlarda parametrik olmayan istatistik teknikleri kullanılmaktadır. Normallik varsayımı büyük örneklemler için Kolmogrov Smirnov (KS) testi ile uygulanabilir. Bu yöntemde problem aşağıdaki gibidir:

H_o: Verilerin dağılımı normal dağılıma uyar.

H_1: Verilerin dağılımı normal dağılıma uymaz.

[266] Ramazan Sertpolat, Eğitim Kurumlarında Kurum Kültürü Ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterlik Düzeyleri (Adıyaman İli Besni İlçesi Eğitim Kurumları Üzerine Bir Uygulama), Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, 2013 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

[267] Yeşim Güldiken, Kurum Kültürünün Benimsenmesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Olan Rolünün Değerlendirilmesi: Eskişehir İlinde Bir Özel Okulda Uygulama, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2017, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

Tablo 4. Kolmogorov- Smirnov Testi Sonuçları

		Kurum Kültürü	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
N		273	273	273	273	273
Normal	Ort.	3,92	2,80	3,24	3,05	3,03
Parameters[a,b]	SS	,60	,52	,42	,56	,39
Most Extreme	Absolute	,061	,132	,111	,085	,083
Differences	Positive	,039	,132	,097	,085	,083
	Negative	-,061	-,075	-,111	-,071	-,055
Test Statistic		,061	,132	,111	,085	,083
p		,015	,000	,000	,000	,000

Tablo 4'de görüldüğü gibi, değişkenlerin anlamlılık değerinin p = 0,000 < 0,05 olduğu ve "H_o: Verilerin dağılımı normal dağılıma uyar." Hipotezinin red edildiği görülmüştür. Bu durumda değişkenlerin normal dağılım sergilemediği, böylece araştırmaya konu olan verilerin analizinde normallik varsayımını gerektirmeyen istatistikler kullanılması gerektiği için verilerin analizinde non-parametrik istatistiklerin kullanılmasına karar verilmiştir. İki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Mann Whitney-U testi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Kruskal Wallis Testi sonucunda gruplar arasında anlamlı görülmesi durumunda farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için, ikili karşılaştırmalar uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi test edebilmek içinse Spearman's Rho Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Sayısal gelişmelerle ilgili veriler tablolar haline getirilip yorumlanmış, %95 güvenirlilikle test edilmiştir.

Bulguların yorumlanmasında istatistiklerden aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Aritmetik ortalama çok zayıf, zayıf, orta, güçlü ve çok güçlü olmak üzere dört düzeyde yorumlanmıştır. Bu standart değer, 1 ile 5 arasındaki dört aralık değerin beşe bölünmesiyle elde edilmiştir. Buna göre, adaylar öğretmenlerin kurum kültürü ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik görüşleri aritmetik ortalama değeri 1 80 ve bundan daha küçük değer alması durumunda "çok zayıf", 1.81 ile 2,60 arasında değer alması durumunda "zayıf", 2,61 ile 3,40 arasındaki değerler alma durumunda "orta", 3,41 ile 4,20 arasında "güçlü" ve

4,21 ile 5,00 arasında ise "çok güçlü" düzeyde şeklinde yorumlanması benimsenmiştir. İstatiksel analiz için anlamlılık düzeyi bütün sosyal bilimlerde kabul edilen anlamlılık değeri ,05 olarak alınmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: Kurum kültürü yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H2: Kurum kültürü cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H3: Kurum kültürü medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H4: Kurum kültürü çalışma yılı değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H5: Kurum kültürü mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H6: Kurum kültürü çalıştığı kurum türü değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H7: Örgütsel bağlılık yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H8: Örgütsel bağlılık cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H9: Örgütsel bağlılık medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H10: Örgütsel bağlılık çalışma yılı değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H11: Örgütsel bağlılık mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H12: Örgütsel bağlılık çalıştığı kurum türü değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H13: Kurum kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 5. Hipotezler

HİPOTEZLER	KABUL/RET
H1: Kurum kültürü yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.	RET
H2: Kurum kültürü cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.	RET
H3: Kurum kültürü medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.	RET
H4: Kurum kültürü çalışma yılı değişkenine göre farklılık göstermektedir.	RET
H5: Kurum kültürü mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermektedir.	RET
H6: Kurum kültürü çalıştığı kurum türü değişkenine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H7: Örgütsel bağlılık yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H8: Örgütsel bağlılık cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.	RET
H9: Örgütsel bağlılık medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.	RET
H10: Örgütsel bağlılık çalışma yılı değişkenine göre farklılık göstermektedir.	RET
H11: Örgütsel bağlılık mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermektedir.	RET
H12: Örgütsel bağlılık çalıştığı kurum türü değişkenine göre farklılık göstermektedir.	RET
H13: Kurum kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

3.5. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

3.5.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Araştırmanın gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılan anket formundaki ölçek ifadelerinin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach's Alpha tekniğine başvurulmuştur. Bilindiği üzere, güvenilirlik herhangi bir ölçüme ait elde edilen genel puanların ve ölçeğe ait alt boyutların toplam puanların doğru, sağlam ve güçlülük düzeyini belirlemeye yönelik tahmini değerdir. Test sonucunda elde edilen alfa değeri (α) testin homojenliğinin göstergesi olarak kabul edilir ve ölçek ifadeleri aşağıdaki gibi aralıklandırılır:

Tablo 6. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kurum Kültürü	0,950	28
Örgütsel Bağlılık	0,619	18

Tablo 6'e göre, kurum kültürü ölçek ifadelerinin 0.95'lik düzeyde; örgütsel bağlılık ölçek ifadelerinin ise 0,619'luk düzeyde olduğu görülmüştür. Bu değerler referans değer olan 0.50'den büyüktür dolayısıyla anketlerin kabul edilebilir ve güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 7. Öğretmenlere Ait Demografik Değişkenlere Ait Dağılım

		N	%
Yaşınız	20-30 yaş	55	20
	31-40 yaş	98	36
	41-50 yaş	83	30
	51 yaş ve üzeri	37	14
	Toplam	273	100
Cinsiyetiniz	Kadın	202	74
	Erkek	71	26
	Toplam	273	100
Medeni Durumunuz	Evli	175	64
	Bekar	98	36
	Toplam	273	100
Okuldaki çalışma yılı	1 yıldan az	45	16
	1-5 yıl	111	41
	6-10 yıl	65	24
	11-15 yıl	24	9
	16 yıl ve üstü	28	10
	Toplam	273	100
Mesleki kıdem	1 yıldan az	6	2
	1-5 yıl	37	14
	6-10 yıl	47	17
	11-15 yıl	44	16
	16 yıl ve üstü	139	51
	Toplam	273	100
Kurum	Devlet okulu	231	85
	Özel okul	42	15
	Toplam	273	100

Tablo 7'e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin %20'si 20-30 yaş, %36's 31-40 yaş, %30'u 41-50 yaş ve %14'ü 51 yaş ve üzeri olduğunu belirtmiştir.

Cinsiyet dağılımında, öğretmenlerin %74'ü kadın ve %26'sı erkek olduğunu belirtmiştir.

Medeni durum dağılımında, öğretmenlerin %64'ü evli ve %36'sı bekar olduğunu belirtmiştir.

Bu okuldaki çalışma yılı dağılımında, öğretmenlerin %16'sı 1 yıldan az, %41'i 1-5 yıl, %24'ü 6-10 yıl, %9'u 11-15 yıl ve %14'ü 16 yıl ve üstü süredir bu okulda çalıştığını belirtmiştir.

Mesleki kıdem dağılımında, öğretmenlerin %2'si 1 yıldan az, %14'ü 1-5 yıl, %17'si 6-10 yıl, %16'sı 11-15 yıl ve %51'i 16 yıl ve üstü süredir öğretmenlik yaptığını belirtmiştir.

Kurum dağılımında, öğretmenlerin %85'i devlet ve %15'i özel okulda çalıştığını belirtmiştir.

Tablo 8. Kurum Kültürü İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	Ort.	SS
1. Bu okulun öğretmenleri okulun kurumsal amaçlarını yeterince anlamakta ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba gösterir.	5	2	6	2	30	11	117	43	115	42	4,21	,86
2. Bu okulda iletişim akımı yöneticiden öğretmene, öğretmenden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz gerçekleşir.	3	1	15	5	23	8	133	49	99	36	4,14	,87
3. Bu okulda öğretmenler karar verme sürecine yeterince katılır.	2	1	15	5	28	10	141	52	87	32	4,08	,84
4. Bu okulda her öğretmen kendini okulun bir üyesi olarak görür.	2	1	15	5	30	11	128	47	98	36	4,12	,86
5. Bu okulda öğretmenler arası karşılıklı bir güven ve çok sıkı bir ilişki vardır.	10	4	19	7	69	25	108	40	67	25	3,74	1,02

6. Bu okulda öğretmenlerin bilgi ve becerilerine güvenilir.	1	0	5	2	18	7	158	58	91	33	4,22	,68
7. Bu okulda herkese eşit davranma temel bir değer olarak benimsenmiştir.	9	3	21	8	43	16	114	42	86	32	3,90	1,04
8. Bu okulda duygusallığa dayanmayan akılcı kararlar alınır.	6	2	14	5	37	14	143	52	73	27	3,96	,90
9. Öğretmenler bu okuldaki eğitimin kalitesine inanır.	3	1	7	3	31	11	131	48	101	37	4,17	,81
10. Bu okul son derece başarılı bir okuldur.	3	1	14	5	28	10	143	52	85	31	4,07	,85
11. Bu okulda özgün fikirlere sahip ve üretken öğretmenler ödüllendirilir.	5	2	29	11	71	26	94	34	74	27	3,74	1,03
12. Bu okulda ödüller öğretmenlerin başarısına göre eşit olarak dağıtılır.	6	2	31	11	58	21	105	38	73	27	3,76	1,04
13. Bu okulda öğretmenlere yakın bir ilgi gösterir.	7	3	22	8	38	14	119	44	87	32	3,94	1,01
14. Bu okulda öğretmenler arasında düşük düzeyde bir çatışma vardır.	39	14	78	29	57	21	73	27	26	10	2,89	1,22
15. Bu okulda öğretmenlerin gelişmesi ve ilerlemesi için paylaşımcı ve güven verici bir kurumsal iklim bulunur.	1	0	13	5	42	15	146	53	71	26	4,00	,80
16. Bu okul karar vermede ve uygulamada dürüstlük temel bir ilke olarak benimsenir.	0	0	9	3	32	12	143	52	89	33	4,14	,75

17. Bu okulda öğretmenlerin kişiliklerine saygı gösterilir.	0	0	10	4	19	7	133	49	111	41	4,26	,75
18. Bu okul, toplumda olumlu bir imaja sahiptir.	0	0	3	1	16	6	137	50	117	43	4,35	,64
19. Bu okulun kültürel yapısı yenileşmeye yatkındır.	2	1	9	3	32	12	121	44	109	40	4,19	,82
20. Bu okulda, bütün teknolojik gelişmelere uyum sağlanır.	11	4	22	8	44	16	118	43	78	29	3,84	1,05
21. Bu okul, kendi öğretmenlerini en değerli insan kaynağı olarak görür.	8	3	14	5	41	15	117	43	93	34	4,00	,98
22. Bu okulda öğretmenler kendisini mesleğine adamıştır.	3	1	5	2	53	19	122	45	90	33	4,07	,83
23.Bu okulda mesleki amaçlar için çalışmak taktir gören bir davranıştır.	0	0	12	4	26	10	134	49	101	37	4,19	,78
24. Bu okulda öğretmenler başka bir okula geçme eğilimi benimsemez.	9	3	23	8	64	23	105	38	72	26	3,76	1,04
25. Bu okulda öğretmenlerin iş doyumu yüksektir.	8	3	18	7	69	25	109	40	69	25	3,78	,99
26.Bu okul ile öğrenci velileri arasında çok sıkı bir ilişki vardır.	9	3	13	5	52	19	138	51	61	22	3,84	,94
27.Okulunuzda çalışan bir öğretmen okulla özdeşleşmektedir.	5	2	8	3	52	19	133	49	75	27	3,97	,87
28.Okulunuz aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahiptir.	42	15	118	43	63	23	32	12	18	7	2,51	1,09

Tablo 8 incelendiğinde, katılımcıların kurum kültürüne ilişkin görüşlerinin ortaya konması için oluşturulan ölçek ifadelerine katılımcıların tümünün cevap verdiği görülmüştür. Öğretmenlerin kurum kültürü cevaplarına verdiği cevaplar aşağıda verilmiştir.

"1. Bu okulun öğretmenleri okulun kurumsal amaçlarını yeterince anlamakta ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba gösterir." İfadesine %2'si kesinlikle katılmıyorum, %2'si katılmıyorum, %11'i kararsızım, %43'ü katılıyorum ve %42'si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 4,21±0,86 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

Bu ifadeye çok güçlü düzeyde katılım söz konusudur. Sertpolat(2008)' ın 'Eğitim Kurumlarında Kurum Kültürü Ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterlik Düzeylerine Ilişkin Araştırması'nda katılımcıların iyi düzeyde katılım sağlayarak benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. Kurumdaki çalışanlar amaçları ve değerleri daha iyi anlar ve bu amaçların daha anlaşılır hale getirilmesine yardımcı olur. Bu durum kurum kültürünün faydalarından biridir. Okulun kurumsal amaç ve hedefleriyle öğretmenlerin kişisel amaç ve hedeflerinin uyumlu olması kurum kültürünü güçlendireceği gibi ayrıca çalışanların örgütsel bağlılığını da arttırır.

"2. Bu okulda iletişim akımı yöneticiden öğretmene, öğretmenden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz gerçekleşir." İfadesine %1'i kesinlikle katılmıyorum, %5'i katılmıyorum, %8'i kararsızım, %49'u katılıyorum ve %36'ı kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 4,14±0,87 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"3. Bu okulda öğretmenler karar verme sürecine yeterince katılır." İfadesine %1'i kesinlikle katılmıyorum, %5'i katılmıyorum, %10'u kararsızım, %52'si katılıyorum ve %32'si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 4,08±0,84 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"4. Bu okulda her öğretmen kendini okulun bir üyesi olarak görür." İfadesine %1'i kesinlikle katılmıyorum, %5'i katılmıyorum, %11'i kararsızım, %47'si katılıyorum ve %98'i kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 4,12±0,86 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"5. Bu okulda öğretmenler arası karşılıklı bir güven ve çok sıkı bir ilişki vardır." İfadesine %4'ü kesinlikle katılmıyorum, %7'si katılmıyorum, %25'i kararsızım, %40'ı katılıyorum ve %25'i kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir.

Ortalamanın ise 3,74±1,02 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"6. Bu okulda öğretmenlerin bilgi ve becerilerine güvenilir." İfadesine %0,5'i kesinlikle katılmıyorum, %2'si katılmıyorum, %7'si kararsızım, %58'i katılıyorum ve %33'ü kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 4,22±0,68 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

Bu ifadeye çok güçlü düzeyde katılım söz konusudur. Sertpolat(2008)' ın 'Eğitim Kurumlarında Kurum Kültürü Ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterlik Düzeylerine Ilişkin Araştırması'nda katılımcıların iyi düzeyde katılım sağlayarak benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. Okuldaki çalışanlar arasında karşılıklı güvenin yüksek olması çalışma isteğini de olumlu yönde etkiler.

"7. Bu okulda herkese eşit davranma temel bir değer olarak benimsenmiştir." İfadesine %3'ü kesinlikle katılmıyorum, %8'i katılmıyorum, %16'sı kararsızım, %42'si katılıyorum ve %32'si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,90±1,04 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"8. Bu okulda duygusallığa dayanmayan akılcı kararlar alınır." İfadesine %2'si kesinlikle katılmıyorum, %5'i katılmıyorum, %14'ü kararsızım, %52'si katılıyorum ve %27'si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,96±0,90 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"9. Öğretmenler bu okuldaki eğitimin kalitesine inanır." İfadesine %1'i kesinlikle katılmıyorum, %3'ü katılmıyorum, %11'i kararsızım, %48'i katılıyorum ve %37'si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 4,17±0,81 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"10. Bu okul son derece başarılı bir okuldur." İfadesine %1'i kesinlikle katılmıyorum, %5'i katılmıyorum, %10'u kararsızım, %52'si katılıyorum ve %31'i kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 4,07±0,85 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"11. Bu okulda özgün fikirlere sahip ve üretken öğretmenler ödüllendirilir." İfadesine %2'si kesinlikle katılmıyorum, %11'i katılmıyorum, %26'sı kararsızım, %34'ü katılıyorum ve %27'si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,74±1,03 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"12. Bu okulda ödüller öğretmenlerin başarısına göre eşit olarak dağıtılır." İfadesine %2'si kesinlikle katılmıyorum, %11'i katılmıyorum, %21'i kararsızım, %38'i

katılıyorum ve %27'si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,76±1,04 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"13. Bu okulda öğretmenlere yakın bir ilgi gösterir." İfadesine %3'ü kesinlikle katılmıyorum, %8'i katılmıyorum, %14'ü kararsızım, %44'ü katılıyorum ve %32'si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,94±1,01 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"14. Bu okulda öğretmenler arasında düşük düzeyde bir çatışma vardır." İfadesine %14'ü kesinlikle katılmıyorum, %29'u katılmıyorum, %21'i kararsızım, %27'si katılıyorum ve %10'u kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 2,89±1,22 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağlamadığı söylenebilir.

Bu ifadeye zayıf düzeyde katılım söz konusudur. Sertpolat(2008)' ın eğitim kurumlarında kurum kültürü ve okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeylerine ilişkin araştırmasında katılımcıların düşük düzeyde katılım sağladığı görülmektedir. Kurum kültürü kurum çalışanlarının paylaştığı duygular, düşünceler, faaliyetler, fikirler, beklentiler, inançlar ve tutumlardan oluşur. Çatışma iletişim eksikliğinden kaynaklanabileceği gibi öğretmenler arasında bunlardan kaynaklanan bir uyumsuzluktan da ortaya çıkabilir. Çatışmanın incelenmesi ve optimum düzeyde tutulması gerekir. Çatışma yenilik ve yaratıcılığı teşvik edebileceği gibi aynı zamanda yıkıcı ve zarar verici de olabilir. Önemli olan çatışmadan nasıl kaçınılacağı değil, çatışmanın nasıl yönetileceğidir ki burada da okul müdürleri ve yöneticilerine önemli rol düşmektedir.

"15. Bu okulda öğretmenlerin gelişmesi ve ilerlemesi için paylaşımcı ve güven verici bir kurumsal iklim bulunur." İfadesine %0,5'i kesinlikle katılmıyorum, %5'i katılmıyorum, %15'i kararsızım, %53'ü katılıyorum ve %26'sı kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 4,00±0,80 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"16. Bu okul karar vermede ve uygulamada dürüstlük temel bir ilke olarak benimsenir." İfadesine %3'ü katılmıyorum, %12'si kararsızım, %52'si katılıyorum ve %33'ü kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 4,14±0,75 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"17. Bu okulda öğretmenlerin kişiliklerine saygı gösterilir." İfadesine %4'ü katılmıyorum, %7'si kararsızım, %49'u katılıyorum ve %41'i kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 4,26±0,75 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

Bu ifadeye çok güçlü düzeyde katılım söz konusudur. Sertpolat(2008)' ın 'Eğitim Kurumlarında Kurum Kültürü Ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterlik Düzeylerine Ilişkin Araştırması'nda katılımcıların iyi düzeyde katılım sağlayarak benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. Bu okullarda kurucuların, okul müdürlerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin, öğretmenlerin kişiliklerine karşı saygılı olduklarını yani insan unsuruna değer verildiği saptanmıştır. Güçlü bir kurum kültürüne sahip olmak için çalışanların kişiliklerine saygı duymak oldukça önemlidir.

"18. Bu okul, toplumda olumlu bir imaja sahiptir" İfadesine %1'i katılmıyorum, %6'sı kararsızım, %50'si katılıyorum ve %43'ü kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 4,35±0,64 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

Bu ifadeye çok güçlü düzeyde katılım söz konusudur. Sertpolat(2008)' ın 'Eğitim Kurumlarında Kurum Kültürü ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterlik Düzeylerine İlişkin Araştırması'nda katılımcıların iyi düzeyde katılım sağlayarak benzer bulgulara eriştiği görülmektedir. Okullar, toplumun kültürünü yansıtır. Toplum kültürü, okullarda öğretmenler aracılığı ile öğrencilere sunulur. Okulların olumlu bir imaja sahip olmaları toplumsal kültürü en iyi şekilde yansıttıklarının göstergesidir.

"19. Bu okulun kültürel yapısı yenileşmeye yatkındır" İfadesine %1'i kesinlikle katılmıyorum, %3'ü katılmıyorum, %12'si kararsızım, %44'ü katılıyorum ve %40'ı kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 4,19±0,82 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"20. Bu okulda, bütün teknolojik gelişmelere uyum sağlanır" İfadesine %4'ü kesinlikle katılmıyorum, %8'i katılmıyorum, %16'sı kararsızım, %43'ü katılıyorum ve %29'u kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,84±1,05 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"21. Bu okul, kendi öğretmenlerini en değerli insan kaynağı olarak görür." İfadesine %3'ü kesinlikle katılmıyorum, %5'i katılmıyorum, %15'i kararsızım, %43'ü katılıyorum ve %34'ü kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 4,00±0,98 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"22. Bu okulda öğretmenler kendisini mesleğine adamıştır." İfadesine %1'i kesinlikle katılmıyorum, %2'si katılmıyorum, %19'u kararsızım, %45'i katılıyorum ve %33'ü kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 4,07±0,83 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

“23.Bu okulda mesleki amaçlar için çalışmak taktir gören bir davranıştır” İfadesine %4’ü katılmıyorum, %10’u kararsızım, %49’u katılıyorum ve %37’si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 4,19±0,78 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

“24. Bu okulda öğretmenler başka bir okula geçme eğilimi benimsemez.” İfadesine %3’ü kesinlikle katılmıyorum, %8’i katılmıyorum, %23’ü kararsızım, %38’i katılıyorum ve %26’sı kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,76±1,04 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

“25. Bu okulda öğretmenlerin iş doyumu yüksektir.” İfadesine %3’ü kesinlikle katılmıyorum, %7’si katılmıyorum, %25’i kararsızım, %40’ı katılıyorum ve %25’i kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,78±0,99 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

“26.Bu okul ile öğrenci velileri arasında çok sıkı bir ilişki vardır” İfadesine %3’ü kesinlikle katılmıyorum, %5’i katılmıyorum, %19’u kararsızım, %51’i katılıyorum ve %22’si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,84±0,94 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

“27.Okulunuzda çalışan bir öğretmen okulla özdeşleşmektedir.” İfadesine %2’si kesinlikle katılmıyorum, %3’ü katılmıyorum, %19’u kararsızım, %49’u katılıyorum ve %27’si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,97±0,87 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

“28.Okulunuz aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahiptir.” İfadesine %15’i kesinlikle katılmıyorum, %43’ü katılmıyorum, %23’ü kararsızım, %12’si katılıyorum ve %7’si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 2,51±1,09 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağlamadığı söylenebilir.

Bu ifadeye zayıf düzeyde katılım söz konusudur. Öğretmenler çalıştıkları okulların aşırı kuralcı olmadığını ileri sürmüşlerdir. Bu demektir ki çalıştıkları okullarda güç ve statü dağılımı dengeli bir şekilde yapılmıştır.

Tablo 9. Örgütsel Bağlılık İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Toplam	
DUYGUSAL BAĞLILIK	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	Ort.	SS
1-Kariyerimin geri kalanında bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyarım.	7	3	16	6	55	20	116	42	79	29	3,89	,97
2-Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi sahiplenirim.	4	1	6	2	22	8	158	58	83	30	4,14	,77
3-Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu beslemiyorum.	69	25	98	36	42	15	48	18	16	6	2,43	1,21
4-Kendimibu kuruma duygusal açıdan bağlı hissetmiyorum.	89	33	114	42	30	11	34	12	6	2	2,10	1,06
5- Kurumumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	88	32	112	41	38	14	27	10	8	3	2,10	1,06
6-Bu kurum, benim için kişisel anlamda çok şey ifade ediyor.	3	1	18	7	46	17	139	51	67	25	3,91	,88
DEVAM BAĞLILIĞI												
7- Bu kurumda görev almak istediğim bir durum olmaktan çok benim için bir zorunluluktur.	73	27	109	40	45	16	40	15	6	2	2,26	1,07
8- İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	23	8	52	19	49	18	106	39	43	16	3,34	1,20
9-Şu an bu kurumdan ayrılma kararı verirsem hayatımın büyük bir kısmı alt üst olacaktır.	43	16	110	40	56	21	46	17	18	7	2,58	1,14

10-Dışarıdaki seçeneklerim çok olsa, bu kurumdan ayrılmayı düşünebilirim.	39	14	89	33	76	28	50	18	19	7	2,71	1,13
11-Bu kuruma çok şey katmasaydım başka yerde çalışıyor olmayı göz önünde bulundurabilirdim.	26	10	87	32	91	33	54	20	15	5	2,80	1,04
12-Bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından birisi mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır.	38	14	94	34	68	25	64	23	9	3	2,68	1,08
NORMATİF BAĞLILIK												
13- Mevcut işverenimle, işe devam etmek için bir yükümlülük hissetmiyorum.	46	17	113	41	64	23	45	16	5	2	2,45	1,01
14-Benim açımdan daha iyi olacağını bilsem bile şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.	14	5	57	21	58	21	101	37	43	16	3,37	1,13
15-Kurumumdan şu anda ayrılsaydım suçluluk duyardım.	27	10	83	30	43	16	88	32	32	12	3,05	1,22
16-Bulunduğumkurum benim bağlılığımı hak ediyor.	6	2	15	5	60	22	147	54	45	16	3,77	,87
17-Şu anda bu kurumdan ayrılmam çünkü bu kurumdaki insanlara karşı yükümlülüklerim var.	9	3	42	15	55	20	121	44	46	17	3,56	1,05
18-Bu kuruma çok şey borçluyum	13	5	53	19	66	24	103	38	38	14	3,37	1,09

Tablo 9 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerinin ortaya konması için oluşturulan ölçek ifadelerine katılımcıların tümünün cevap verdiği görülmüştür. Öğretmenlerin kurum kültürü cevaplarına verdiği cevaplar aşağıda verilmiştir.

“1.Kariyerimin geri kalanında bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyarım.” İfadesine %3’ü kesinlikle katılmıyorum, %6’si katılmıyorum, %20’si kararsızım, %42’si katılıyorum ve %29’u kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,89±0,97 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

Bu ifadeye güçlü düzeyde katılım söz konusudur. Kişisel ve örgütsel değerlerin uyum sağlaması sonucunda çalışanların örgütte kalma istekleri yüksek olacaktır.

“2-Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi sahiplenirim.” İfadesine %1’i kesinlikle katılmıyorum, %2’si katılmıyorum, %8’i kararsızım, %58’i katılıyorum ve %30’u kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 4,14±0,77 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

Bu ifadeye güçlü düzeyde katılım söz konusudur. Bağlılık, çalışanların kurumsal amaç ve değerlerle özdeşleşip, onlar için çaba gösterdiğinde gerçekleşir.

“3-Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu beslemiyorum.” İfadesine %25’i kesinlikle katılmıyorum, %36’si katılmıyorum, %15’i kararsızım, %18’i katılıyorum ve %6’sı kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 2,43±1,21 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağlamadığı söylenebilir.

“4-Kendimi bu kuruma duygusal açıdan bağlı hissetmiyorum.” İfadesine %33’ü kesinlikle katılmıyorum, %42’si katılmıyorum, %11’i kararsızım, %12’si katılıyorum ve %2’si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 2,10±1,06 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağlamadığı söylenebilir.

Bu ifadeye zayıf düzeyde katılım söz konusudur. Öğretmenlerin düşük düzeyde katılım sağlaması kurumlarına duygusal açıdan bağlı olduklarının göstergesidir.

“5- Kurumumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.” İfadesine %32’si kesinlikle katılmıyorum, %41’i katılmıyorum, %14’ü kararsızım, %10’u katılıyorum ve %3’ü kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 2,10±1,06 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağlamadığı söylenebilir.

Bu ifadeye zayıf düzeyde katılım söz konusudur. Öğretmenlerin düşük düzeyde katılım sağlaması bulundukları kurumu sahiplendiklerinin bir göstergesidir.

“6-Bu kurum, benim için kişisel anlamda çok şey ifade ediyor.” İfadesine %1’i kesinlikle katılmıyorum, %7’si katılmıyorum, %17’si kararsızım, %51’i

katılıyorum ve %25'i kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,91±0,88 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

Bu ifadeye güçlü düzeyde katılım söz konusudur.Bu durum öğretmenlerin çalıştıkları kuruma bağlılığının en iyi şeklidir. Bu tarz çalışanlar olumlu tutum içindedirler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar.

"7- Bu kurumda görev almak istediğim bir durum olmaktan çok benim için bir zorunluluktur." İfadesine %27'si kesinlikle katılmıyorum, %40'ı katılmıyorum, %16'si kararsızım, %15'i katılıyorum ve %2'si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 2,26±1,07 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağlamadığı söylenebilir.

Bu ifadeye zayıf düzeyde katılım söz konusudur. Çalışanların, kurumlarına yaptıkları hizmetin sonucunda ortaya çıkan bağlılık şeklidir. Çalışan, örgüte harcadığı emeğin, zamanın ve yaptığı yatırımların sonucunda o kurumda kalmayı bir zorunluluk olarak düşünmektedir.

"8- İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur." İfadesine %8'i kesinlikle katılmıyorum, %19'u katılmıyorum, %18'i kararsızım, %39'u katılıyorum ve %16'sı kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,34±1,20 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

"9-Şu an bu kurumdan ayrılma kararı verirsem hayatımın büyük bir kısmı alt üst olacaktır." İfadesine %16'sı kesinlikle katılmıyorum, %40'ı katılmıyorum, %21'i kararsızım, %17'si katılıyorum ve %7'si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 2,58±1,14 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağlamadığı söylenebilir.

"10-Dışarıdaki seçeneklerim çok olsa, bu kurumdan ayrılmayı düşünebilirim." İfadesine %14'ü kesinlikle katılmıyorum, %33'ü katılmıyorum, %28'i kararsızım, %18'i katılıyorum ve %7'si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 2,71±1,13 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağlamadığı söylenebilir.

"11-Bu kuruma çok şey katmasaydım başka yerde çalışıyor olmayı göz önünde bulundurabilirdim." İfadesine %10'u kesinlikle katılmıyorum, %32'si katılmıyorum, %33'ü kararsızım, %20'si katılıyorum ve %5'i kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 2,80±1,04 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağlamadığı söylenebilir.

“12-Bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından birisi mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır.” İfadesine %14’ü kesinlikle katılmıyorum, %34’ü katılmıyorum, %25’i kararsızım, %23’ü katılıyorum ve %3’ü kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 2,68±1,08 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağlamadığı söylenebilir.

“13- Mevcut işverenimle, işe devam etmek için bir yükümlülük hissetmiyorum”. İfadesine %17’si kesinlikle katılmıyorum, %41’i katılmıyorum, %23’ü kararsızım, %16’sı katılıyorum ve %2’si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 2,45±1,01 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağlamadığı söylenebilir.

“14-Benim açımdan daha iyi olacağını bilsem bile şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.” İfadesine %5’i kesinlikle katılmıyorum, %21’i katılmıyorum, %21’i kararsızım, %37’si katılıyorum ve %16’sı kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,37±1,13 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

“15-Kurumumdan şu anda ayrılsaydım suçluluk duyardım.” İfadesine %10’u kesinlikle katılmıyorum, %30’u katılmıyorum, %16’sı kararsızım, %32’si katılıyorum ve %12’si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,05±1,22 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

“16-Bulunduğum kurum benim bağlılığımı hak ediyor.” İfadesine %2’si kesinlikle katılmıyorum, %5’i katılmıyorum, %22’si kararsızım, %54’ü katılıyorum ve %16’sı kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,77±0,87 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

“17-Şu anda bu kurumdan ayrılmam çünkü bu kurumdaki insanlara karşı yükümlülüklerim var.” İfadesine %3’ü kesinlikle katılmıyorum, %15’i katılmıyorum, %20’si kararsızım, %44’ü katılıyorum ve %17’si kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,56±1,05 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

“18-Bu kuruma çok şey borçluyum” İfadesine %5’i kesinlikle katılmıyorum, %19’u katılmıyorum, %24’ü kararsızım, %38’i katılıyorum ve %14’ü kesinlikle katılıyorum cevabının vermiştir. Ortalamanın ise 3,37±1,09 olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle öğretmenlerin katılım sağladığı söylenebilir.

Tablo 10. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Yaşına Göre Ortalama Değerleri

	Yaşınız	N	Sıra Ortalamaları
Kurum Kültürü	20-30 yaş	55	120,44
	31-40 yaş	98	133,04
	41-50 yaş	83	147,30
	51 yaş ve üzeri	37	149,00
	Toplam	273	
Duygusal Bağlılık	20-30 yaş	55	136,86
	31-40 yaş	98	123,65
	41-50 yaş	83	134,71
	51 yaş ve üzeri	37	177,69
	Toplam	273	
Devam Bağlılığı	20-30 yaş	55	152,24
	31-40 yaş	98	127,63
	41-50 yaş	83	132,79
	51 yaş ve üzeri	37	148,61
	Toplam	273	
Normatif Bağlılık	20-30 yaş	55	126,43
	31-40 yaş	98	128,64
	41-50 yaş	83	143,20
	51 yaş ve üzeri	37	160,96
	Toplam	273	
Örgütsel Bağlılık	20-30 yaş	55	142,18
	31-40 yaş	98	120,96
	41-50 yaş	83	137,33
	51 yaş ve üzeri	37	171,03
	Toplam	273	

Tablo 10'a göre, öğretmenlerin yaşına göre ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, 20-30 yaş öğretmenlerin kurum kültürü sıra ortalaması en düşük (120,44) ve 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin (149,00) kurum kültürü sıra ortalaması en yüksektir.

31-40 yaş öğretmenlerin duygusal bağlılık sıra ortalaması en düşük (123,65) ve 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin (177,69) duygusal bağlılık sıra ortalaması en yüksektir.

31-40 yaş öğretmenlerin devam bağlılığı sıra ortalaması en düşük (127,63) ve 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin (160,96) devam bağlılığı sıra ortalaması en yüksektir.

31-40 yaş öğretmenlerin normatif bağlılık sıra ortalaması en düşük (128,64) ve 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin (160,96) normatif sıra ortalaması en yüksektir.

31-40 yaş öğretmenlerin örgütsel bağlılık sıra ortalaması en düşük (120,96) ve 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin (171,03) örgütsel bağlılık sıra ortalaması en yüksektir.

Tablo 11. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Yaşına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi

	Kurum Kültürü	***Duygusal Bağlılık***	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	***Örgütsel Bağlılık***
Kruskal-Wallis H	4,937	***12,873***	4,551	6,069	***11,189***
sd	3	***3***	3	3	***3***
p	0,176	***0,005***	0,208	0,108	***0,011***

Tablo 11'e göre, öğretmenlerin kurum kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık puanların öğretmenin yaşı değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis testi sonucunda,

20-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş ile 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin kurum kültürü, devam bağlılığı, normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (P>0,05). Bu durum, 20-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş ile 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin kurum kültürü, devam bağlılığı, normatif bağlılık düzeyinin benzer olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Diğer bir taraftan, 20-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş ile 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır (P<0,05). Anlamlılık sonrası farkı hangi gruplardan kaynaklandığı belirlemek için ikili karşılaştırmalar yapılmış ve sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 12. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Yaşına Göre İkili Karşılaştırmalar Sonucu

	Yaşınız	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamı	Z	p
Duygusal bağlılık	20-30 yaş	55	40,7	2238,5	-2,556	0,011
	51 yaş ve üzeri	37	55,12	2039,5		
	Toplam	92				
Duygusal bağlılık	31-40 yaş	98	60,84	5962,5	-3,485	0,000
	51 yaş ve üzeri	37	86,96	3217,5		
	Toplam	135				
Duygusal bağlılık	41-50 yaş	83	54,66	4536,5	-2,773	0,006
	51 yaş ve üzeri	37	73,61	2723,5		
	Toplam	120				
Örgütsel bağlılık	31-40 yaş	98	61,42	6019	-3,186	0,001
	51 yaş ve üzeri	37	85,43	3161		
	Toplam	135				
Örgütsel bağlılık	41-50 yaş	83	56,04	4651	-2,11	0,035
	51 yaş ve üzeri	37	70,51	2609		
	Toplam	120				

Tablo 12'ye göre, ikili karşılaştırmalar sonucunda, 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin 20-30 yaş, 31-40 yaş ve 41-50 yaş arası öğretmenlere göre duygusal bağlılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

51 yaş ve üzeri öğretmenlerin 31-40 yaş ve 41-50 yaş arası öğretmenlere göre örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Cinsiyetine Göre Ortalama Değerleri

		N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamı
Kurum Kültürü	Kadın	202	135,29	27329,50
	Erkek	71	141,85	10071,50
	Toplam	273		
Duygusal Bağlılık	Kadın	202	126,93	25639,00
	Erkek	71	165,66	11762,00
	Toplam	273		
Devam Bağlılığı	Kadın	202	137,16	27707,00
	Erkek	71	136,54	9694,00
	Toplam	273		
Normatif Bağlılık	Kadın	202	136,51	27576,00
	Erkek	71	138,38	9825,00
	Toplam	273		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	202	131,98	26660,50
	Erkek	71	151,27	10740,50
	Toplam	273		

Tablo 13'e göre, öğretmenlerin cinsiyetine göre ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, kadın öğretmenlerin kurum kültürü sıra ortalaması en düşük (135,29) ve erkek öğretmenlerin (141,85) kurum kültürü sıra ortalaması en yüksektir.

Kadın öğretmenlerin duygusal bağlılık sıra ortalaması en düşük (126,93) ve erkek öğretmenlerin (165,66) duygusal bağlılık sıra ortalaması en yüksektir.

Kadın öğretmenlerin devam bağlılığı sıra ortalaması en düşük (137,16) ve erkek öğretmenlerin (136,54) devam bağlılığı sıra ortalaması en yüksektir.

Kadın öğretmenlerin normatif bağlılık sıra ortalaması en düşük (136,51) ve erkek öğretmenlerin (138,38) normatif sıra ortalaması en yüksektir.

Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık sıra ortalaması en düşük (131,98) ve erkek öğretmenlerin (151,27) örgütsel bağlılık sıra ortalaması en yüksektir.

Tablo 14. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Cinsiyetine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Mann-Whitney U Testi

	Kurum Kültürü	***Duygusal Bağlılık***	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Mann-Whitney U	6826,500	***5136,000***	7138,000	7073,000	6157,500
Wilcoxon W	27329,500	***25639,000***	9694,000	27576,000	26660,500
Z	-,602	***-3,581***	-,058	-,172	-1,774
p	,547	***,000***	,954	,863	,076

Tablo 14'e göre, öğretmenlerin kurum kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık puanların öğretmenin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney-U testi sonucunda,

Kadın ve erkek öğretmenlerin kurum kültürü, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (P>0,05). Bu durum, kadın ve erkek öğretmenlerinin kurum kültürü, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyinin benzer olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Diğer bir taraftan, kadın ve erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık puanların arasında bir farklılık olup olmadığı non-parametrik Mann Whitney-U testi ile belirlenmiş ve erkek ile erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık puanların arasında bir farklılık olduğu belirlenmiştir (p <0,05). Bu durum, erkek öğretmenlerinin duygusal bağlılık düzeyi kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 15. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Medeni Durumuna Göre Ortalama Değerleri

		N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamı
Kurum Kültürü	Evli	175	136,91	23959,50
	Bekar	98	137,16	13441,50
	Toplam	273		
Duygusal Bağlılık	Evli	175	136,88	23953,50
	Bekar	98	137,22	13447,50
	Toplam	273		
Devam Bağlılığı	Evli	175	131,44	23002,00
	Bekar	98	146,93	14399,00
	Toplam	273		
Normatif Bağlılık	Evli	175	140,29	24551,50
	Bekar	98	131,12	12849,50
	Toplam	273		
Örgütsel Bağlılık	Evli	175	136,31	23853,50
	Bekar	98	138,24	13547,50
	Toplam	273		

Tablo 15'e göre, öğretmenlerin medeni durumuna göre ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, evli öğretmenlerin kurum kültürü sıra ortalaması en düşük (136,91) ve bekar öğretmenlerin (137,16) kurum kültürü sıra ortalaması en yüksektir.

Evli öğretmenlerin duygusal bağlılık sıra ortalaması en düşük (136,88) ve bekar öğretmenlerin (137,22) duygusal bağlılık sıra ortalaması en yüksektir.

Evli öğretmenlerin devam bağlılığı sıra ortalaması en düşük (131,44) ve bekar öğretmenlerin (146,93) devam bağlılığı sıra ortalaması en yüksektir.

Evli öğretmenlerin normatif bağlılık sıra ortalaması en düşük (140,29) ve bekar öğretmenlerin (131,12) normatif sıra ortalaması en yüksektir.

Evli öğretmenlerin örgütsel bağlılık sıra ortalaması en düşük (136,31) ve bekar öğretmenlerin (138,24) örgütsel bağlılık sıra ortalaması en yüksektir.

Tablo 16. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Medeni Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Mann-Whitney U Testi

	Kurum Kültürü	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Mann-Whitney U	8559,500	8553,500	7602,000	7998,500	8453,500
Wilcoxon W	23959,500	23953,500	23002,000	12849,500	23853,500
Z	-,025	-,035	-1,570	-,926	-,194
p	,980	,972	,116	,354	,846

a. Grouping Variable: Medeni Durumunuz

Tablo 16'ya göre, öğretmenlerin kurum kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık puanların öğretmenin medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney-U testi sonucunda,

Evli ve bekar öğretmenlerin kurum kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > 0,05$) Bu durum, evli ve bekar öğretmenlerinin kurum kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyinin benzer olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 17. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Okuldaki Çalışma Yılına Göre Ortalama Değerleri

Okuldaki kıdem		N	Sıra Ortalamaları
Kurum Kültürü	1 yıldan az	45	125,63
	1-5 yıl	111	134,97
	6-10 yıl	65	154,18
	11-15 yıl	24	147,98
	16 yıl ve üstü	28	114,00
	Toplam	273	
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	45	133,39
	1-5 yıl	111	131,33
	6-10 yıl	65	149,48
	11-15 yıl	24	124,58
	16 yıl ve üstü	28	146,95
	Toplam	273	
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	45	146,51
	1-5 yıl	111	135,90
	6-10 yıl	65	123,52
	11-15 yıl	24	152,90
	16 yıl ve üstü	28	143,73
	Toplam	273	
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	45	123,40
	1-5 yıl	111	131,81
	6-10 yıl	65	131,79
	11-15 yıl	24	166,90
	16 yıl ve üstü	28	165,89
	Toplam	273	
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	45	132,21
	1-5 yıl	111	132,69
	6-10 yıl	65	131,91
	11-15 yıl	24	155,38
	16 yıl ve üstü	28	157,86
	Toplam	273	

Tablo 17'ye göre, öğretmenlerin okuldaki çalışma yılına göre ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, 16 yıl ve üstü süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin kurum kültürü sıra ortalaması en düşük (114,00) ve 6-10 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin (154,18) kurum kültürü sıra ortalaması en yüksektir.

11-15 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılık sıra ortalaması en düşük (124,58) ve 6-10 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin (149,58) duygusal bağlılık sıra ortalaması en yüksektir.

6-10 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin devam bağlılığı sıra ortalaması en düşük (123,52) ve 11-15 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin (152,90) devam bağlılığı sıra ortalaması en yüksektir.

1 yıldan az süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin normatif bağlılık sıra ortalaması en düşük (123,40) ve 11-15 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin (166,90) normatif sıra ortalaması en yüksektir.

1 yıldan az süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık sıra ortalaması en düşük (131,21) ve 16 yıl ve üstü süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin (157,86) örgütsel bağlılık sıra ortalaması en yüksektir.

Tablo 18. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Okuldaki Çalışma Yılına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi

	Kurum Kültürü	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Kruskal-Wallis H	6,929	3,373	3,818	9,388	4,034
sd	4	4	4	4	4
p	0,140	0,497	0,431	0,052	0,401

Tablo 18'e göre, öğretmenlerin kurum kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık puanların öğretmenin bu okuldaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis testi sonucunda,

1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin kurum kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($P>0,05$). Bu durum, 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin kurum kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı,

normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyinin benzer olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 19. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Mesleki Kıdemine Göre Ortalama Değerleri

		N	Sıra Ortalamaları
Kurum Kültürü	1 yıldan az	6	62,17
	1-5 yıl	37	134,43
	6-10 yıl	47	131,50
	11-15 yıl	44	129,85
	16 yıl ve üstü	139	145,04
	Toplam	273	
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	6	116,75
	1-5 yıl	37	145,77
	6-10 yıl	47	117,09
	11-15 yıl	44	132,85
	16 yıl ve üstü	139	143,59
	Toplam	273	
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	6	135,17
	1-5 yıl	37	161,59
	6-10 yıl	47	136,55
	11-15 yıl	44	128,63
	16 yıl ve üstü	139	133,33
	Toplam	273	
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	6	92,42
	1-5 yıl	37	135,77
	6-10 yıl	47	132,32
	11-15 yıl	44	131,33
	16 yıl ve üstü	139	142,63
	Toplam	273	
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	6	102,75
	1-5 yıl	37	153,35
	6-10 yıl	47	126,54
	11-15 yıl	44	123,92
	16 yıl ve üstü	139	141,80
	Toplam	273	

Tablo 19'a göre, öğretmenlerin mesleki kıdemine göre ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, 1 yıldan az süredir öğretmenlik yapan öğretmenlerin kurum kültürü sıra ortalaması en düşük (62,17) ve 16 yıl ve üstü süredir öğretmenlik yapan öğretmenlerin (145,04) kurum kültürü sıra ortalaması en yüksektir.

1 yıldan az süredir öğretmenlik yapan öğretmenlerin duygusal bağlılık sıra ortalaması en düşük (116,75) ve 1-5 yıldır öğretmenlik yapan öğretmenlerin (145,77) duygusal bağlılık sıra ortalaması en yüksektir.

11-15 yıldır öğretmenlik yapan öğretmenlerin devam bağlılığı sıra ortalaması en düşük (128,63) ve 1-5 yıldır öğretmenlik yapan öğretmenlerin (161,59) devam bağlılığı sıra ortalaması en yüksektir.

1 yıldan az süredir öğretmenlik yapan öğretmenlerin normatif bağlılık sıra ortalaması en düşük (92,42) ve 16 yıl ve üstü süredir öğretmenlik yapan öğretmenlerin (142,63) normatif sıra ortalaması en yüksektir.

1 yıldan az süredir öğretmenlik yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık sıra ortalaması en düşük (102,75) ve 1-5 yıldır öğretmenlik yapan öğretmenlerin (155,35) örgütsel bağlılık sıra ortalaması en yüksektir.

Tablo 20. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Mesleki Kıdemine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Kruskal Wallis H Testi

	Kurum Kültürü	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Kruskal-Wallis H	7,462	4,998	4,476	3,053	5,279
sd	4	4	4	4	4
p	0,113	0,287	0,345	0,549	0,260

Tablo 20'ye göre, öğretmenlerin kurum kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık puanların öğretmenin mesleki kıdemi değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis testi sonucunda,

1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü süredir öğretmenlik yapan öğretmenlerin kurum kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($P>0,05$). Bu durum, 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü süredir

öğretmenlik yapan öğretmenlerin kurum kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyinin benzer olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 21. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenin Kurumuna Göre Ortalama Değerleri

	Kurum	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamı
Kurum Kültürü	Devlet okulu	231	142,35	32883,00
	Özel okul	42	107,57	4518,00
	Toplam	273		
Duygusal Bağlılık	Devlet okulu	231	137,29	31714,50
	Özel okul	42	135,39	5686,50
	Toplam	273		
Devam Bağlılığı	Devlet okulu	231	134,44	31056,50
	Özel okul	42	151,06	6344,50
	Toplam	273		
Normatif Bağlılık	Devlet okulu	231	136,04	31424,50
	Özel okul	42	142,30	5976,50
	Toplam	273		
Örgütsel Bağlılık	Devlet okulu	231	136,40	31508,50
	Özel okul	42	140,30	5892,50
	Toplam	273		

Tablo 21'e göre, öğretmenlerin kurumuna göre ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, özel okulda çalışan öğretmenlerin kurum kültürü sıra ortalaması en düşük (107,57) ve devlet okulunda çalışan öğretmenlerin (142,35) kurum kültürü sıra ortalaması en yüksektir.

Özel okulda çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılık sıra ortalaması en düşük (135,39) ve devlet okulda çalışan öğretmenlerin (137,29) duygusal bağlılık sıra ortalaması en yüksektir.

Devlet okulunda çalışan öğretmenlerin devam bağlılığı sıra ortalaması en düşük (134,44) ve özel okulda çalışan öğretmenlerin (151,06) devam bağlılığı sıra ortalaması en yüksektir.

Devlet okulunda çalışan öğretmenlerin normatif bağlılık sıra ortalaması en düşük (136,04) ve özel okulda çalışan öğretmenlerin (142,30) normatif sıra ortalaması en yüksektir.

Devlet okulunda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık sıra ortalaması en düşük (136,40) ve özel okulda çalışan öğretmenlerin (140,30) örgütsel bağlılık sıra ortalaması en yüksektir.

Tablo 22. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Kurumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Mann-Whitney U Testi

	Kurum Kültürü	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Mann-Whitney U	***3615,000***	4783,500	4260,500	4628,500	4712,500
Wilcoxon W	***4518,000***	5686,500	31056,500	31424,500	31508,500
Z	***-2,627***	-,144	-1,267	-,475	-,295
p	***0,009***	0,885	0,205	0,635	0,768

a. Grouping Variable: Kurum

Tablo 22'ye göre, öğretmenlerin kurum kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık puanların öğretmenin kurumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney-U testi sonucunda,

Devlet ve özel okulda çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > 0,05$). Bu durum, devlet ve özel okulda çalışan öğretmenlerinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyinin benzer olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Diğer bir taraftan, devlet ve özel okulda çalışan öğretmenlerin kurum kültürü puanlarının arasında bir farklılık olup olmadığı non-parametrik Mann Whitney-U testi ile belirlenmiş ve devlet ve özel okulda çalışan öğretmenlerin kurum kültürü puanlarının arasında bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). Bu durum, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin kurum kültürünün, özel okullarda çalışan öğretmenlere göre daha güçlü olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 23. Örgütsel Bağlılık ile Kurum Kültürü Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi İçin Yapılan Korelasyon Analizi

			Kurum Kültürü
Spearman's rho	Duygusal Bağlılık	r	-,031
		p	,612
		N	273
	Devam Bağlılığı	r	,288**
		p	,000
		N	273
	Normatif Bağlılık	r	,203**
		p	,001
		N	273
	Örgütsel Bağlılık	r	,201**
		p	,001
		N	273

** P < 0,01 ,* P <0,05

Tablo 23'e göre, duygusal bağlılık ile kurum kültürü arasında -0,031 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05). Bu durum, öğretmenlerin duygusal bağlılıkları ile kurum kültürünün birbiri ile ilişkili olmadığı şeklinde değerlendirebilir.

Devam bağlılığı ile kurum kültürü arasında 0,288 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p <0,05). Bu durum, öğretmenlerin kurum kültürü arttıkça devam bağlılığının artmakta olduğu şeklinde değerlendirebilir.

Normatif bağlılık ile kurum kültürü arasında 0,203 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p <0,05). Bu durum, öğretmenlerin kurum kültürü arttıkça normatif bağlılığın artmakta olduğu şeklinde değerlendirebilir.

Örgütsel bağlılık ile kurum kültürü arasında 0,201 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p <0,05). Bu durum, öğretmenlerin kurum kültürü arttıkça örgütsel bağlılığın artmakta olduğu şeklinde değerlendirebilir.

kurum kültürünün duygusal bağlılık üzerinde etkisinin belirlenmesine yönelik oluşturulan modelin istatistiki olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir

Kurum kültürünün devam bağlılığı üzerinde etkisinin belirlenmesine yönelik oluşturulan modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Kurum kültürünün devam bağlılığı üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunduğunu tespit edilmiştir.

Kurum kültürünün normatif bağlılık üzerinde etkisinin belirlenmesine yönelik oluşturulan modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Kurum kültürünün normatif bağlılık üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunduğunu tespit edilmiştir.

Kurum kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin belirlenmesine yönelik oluşturulan modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Kurum kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunduğunu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Araştırma kapsamında kurum kültürünün eğitim kurumlarında çalışan kişilerin örgütsel bağlılığını ne düzeyde etkilediğine yönelik bir çalışma yürütülmüştür. Araştırmanın amacı doğrultusunda eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kurum kültürünü nasıl algıladıkları ve kurum kültüründen ne kadar etkilendikleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kurum kültürü algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve demografik özelliklerinin kurum kültürü ve örgütsel bağlılıklarına göre değişip değişmediğinin de değerlendirilmesi yapılmıştır.

Araştırmanın ana konusunu oluşturan kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılık düzeyine olan etkisinin incelenmesi amacına yönelik uygulama çalışması Fatih ilçesinde bulunan 12 devlet okulu ve 3 özel okulda yapılan anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Ankete cevap veren katılımcılardan eksik veri içermeyen ve hatasız doldurulan 273 adet anket çalışmaya eklenmiştir. Anket çalışmasının analizinde elde edilen sonuç ve değerlendirmelere aşağıda yer verilmiştir.

Araştırmadaki anket verilerinden katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, çalıştıkları kurumdaki tecrübeleri, iş hayatındaki toplam tecrübeleri ve çalıştıkları kurumun niteliği gibi sorulara verdikleri cevaplara göre demografik bilgileri elde edilmiştir. Bu bilgilere göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %36'sı 31-40 yaş, %74'ü kadın, %64'ü evli, %41'i 1-5 yıl, %51'i 16 yıl ve üstü süredir öğretmenlik yaptığı, %85'i devlet okulunda çalıştığını belirtmiştir.

Araştırmanın sonucunda devlet okullarındaki kurum kültürünün özel okullardaki kurum kültüründen daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Kurum kültürüne yönelik yapılan anketin sonucunda elde edilen bulgulara göre katılan öğretmenlerin kurum kültürü ile ilgili olumlu görüşlerinin çoğunlukta olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütsel Bağlılığa yönelik yapılan anketin sonucunda elde edilen bulgulara göre katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile ilgili olumlu görüşlerinin çoğunlukta olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütsel bağlılık açısından demografik özelliklerin farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, çalıştıkları kurumdaki tecrübeleri, meslek hayatındaki tecrübeleri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde;

- 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin 20-30 yaş, 31-40 yaş ve 41-50 yaş arası öğretmenlere göre duygusal bağlılığı daha yüksektir. Duygusal bağlılık, çalışanın tamamiyle kendi isteği ile örgütte kalması ve örgütte devamlılığını sağlaması ile alakalıdır ve bu durum en çok istenilen bağlılık şeklidir.
- 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin 31-40 yaş ve 41-50 yaş arası öğretmenlere göre örgütsel bağlılığı daha yüksektir. Güldiken (2017)'in 'Kurum Kültürünün Benimsenmesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Olan Rolünün Değerlendirilmesi' araştırmasında 'yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir' sonucuna ulaşmıştır. Ancak yapılan araştırmalar yaşın, zorunlu olarak bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Yaş ilerledikçe, çalışanların alternatif iş bulma imkanları azaldığından örgütsel bağlılıkları artmaktadır.
- Erkek öğretmenlerinin duygusal bağlılık düzeyi kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Güldiken (2017)'in 'Kurum Kültürünün Benimsenmesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Olan Rolünün Değerlendirilmesi' araştırmasına 'kadınların örgütsel bağlılık düzeyinin erkeklere oranla daha fazla olduğu' sonucuna ulaşmıştır. Cinsiyetle bağlılık arasındaki ilişkilerde araştırmacıların farklı bulguları olduğundan cinsiyet konusunda bir fikir birliğine varılamamıştır ve yapılan anketler de bu durumu desteklemektedir.

Ayrıca Örgütsel Bağlılığa yönelik yapılan anketin sonucunda elde edilen bulgulara göre ;

- Kurum kültürünün duygusal bağlılık üzerinde etkisinin belirlenmesine yönelik oluşturulan modelin istatistiki olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.
- Kurum kültürünün devam bağlılığı üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.
- Kurum kültürünün normatif bağlılık üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.
- Kurum kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Kurum kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi şu şekilde ifade edebiliriz[268]:

- Kurum kültürü örgütsel bağlılığı besleyen bir yapıdır. Kurum kültürü kurumun

[268] Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayıncılık, Ankara ,2007,s.158-159

hedefleriyle çalışanların öncelikleri arasında bir köprü görevi görerek örgütsel bağlılığı etkiler.

- Çalışanların örgütsel bağlılığının güçlü olması kurum kültürlerinin de güçlü olmasıdır.
- Kurum kültürü çalışanlar arasındaki bağlılığı kuvvetlendirerek, bireysel anlamda başarılı olmalarına katkıda bulunur.
- Güçlü bir kültür ve yüksek örgütsel bağlılık ve çalışanların emek, çaba harcama istekleriyle birleşince örgütsel başarıya da katkıda bulunur.
- Güçlü bir kültür ve yüksek örgütsel bağlılık aynı zamanda yüksek örgütsel başarıyı da beraberinde getirir.
- Güçlü bir kültür ve yüksek örgütsel bağlılık, kurumun sürekliliğine katkıda bulunur.
- Güçlü bir kültür ve yüksek örgütsel bağlılık, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını hızlandırır.
- Güçlü bir kültür ve yüksek örgütsel bağlılık, kurumsal iletişimin gelişmesine yardımcı olur.
- Güçlü bir kültür ve yüksek örgütsel bağlılık, stresi ve kurum içi çatışmaları minimum seviyeye indirir.
- Güçlü bir kültür ve yüksek örgütsel bağlılık, kurumsal değişime de katkıda bulunur.

ÖNERİLER

İletişim yöneticiden öğretmene ve öğretmenden yöneticiye doğru çift yönlü olarak gerçekleşmelidir. Etkili iletişim uygulamaları çalışanlarda önemsendikleri algısı yaratacak ve kendilerine iletilen bilgiler ışığında yapılması gerekenleri vaktinde yapabileceklerdir.

- Öğretmenlerin yetki ve sorumluluk düzeyleri açıkça belirlenmeli ve karar verme sürecine dahil edilmelidir.
- Yöneticiler adil davranışlar segilemeli. Adil uygulamalar öğretmenlerin kurumlarına duydukları güvenin artmasını sağlayacaktır.
- Ödüller öğretmenlerin başarısına göre eşit olarak dağıtılmalıdır. Bu durum öğretmenlerin motivasyonunun ve performanslarını arttıracaktır.
- Okullarda öğretmenlerin gelişmesi ve ilerlemesi için paylaşımcı ve güven verici kurumsal bir iklim oluşturulmalıdır.
- Öğretmenlerin kişiliklerine saygı gösterilip, dürüstlük temel ilke olarak benimsenmelidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AÇIKGÖZ Kemal, Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, Kanyılmaz Matbaası, İzmir,1994

AKAT İlter ve ATILGAN Turan, Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma Ve Şirket Kültürü, Tobb Yayınları, Lale Ofset Tesisleri, Ankara, 1992

AKINCI VURAL Z.Beril, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul,1998

AKINCI VURAL Z. Beril, Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003

AKINCI VURAL Z. Beril ve COŞKUN Gül, Örgüt Kültürü, Nobel Yayınları, Ankara, 2007

ALTAY Hüseyin, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayınevi, Ankara, 2005

ATAMAN U. Göksel, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995

BALAY Refik, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayınları, Ankara, 2000

BALCI Ali, Etkili Okul Geliştirme, Pegem Akademi, Ankara, 2011

BAYSAL A.Can ve TEKARSLAN Erdal, İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, Ist.1996

BAŞARAN İ. Ethem, Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi E.B. F, Ankara,1982

BECERİKLİ Sema Yıldırım, Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları, Nobel Yayınları

BURSALIOĞLU Ziya, ”Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış” ,Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara,1987

CAN Halil, TUNCER Doğan, AYHAN Doğan Yaşar, Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara, Asımlılar Basımevi,1986

CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara,1997

CEYLAN Adnan, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Yayınları,1998

ÇEÇEN Anıl, Kültür ve Politika, Genişletilmiş 2. Basım, Ankara, Gündoğan yayınları, 1996

ÇELİK Vehbi, Okul kültürü ve yönetimi, 3.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara,2002

ÇETİN Münevver Ölçüm, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004

DEMİR Nevzat, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Türkmen Kitabevi, İstanbul, ,2007

DEMİR Nevzat, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, İstanbul, 2007

DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 6. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul,2003

DOĞAN Şengül, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013

DOĞAN Binali, Örgüt Kültürü, Beta Basım, 2007

ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış, 2. Bası, Dönence Basım ve Yayım, İstanbul,1997

EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 1996

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,2001

ERKAL E. Mustafa, Sosyoloji, 10.bas. ,Der Yayınları, İstanbul,1999

ERTÜRK Yıldız D., Halkla İlişkiler alanında Örgütsel Davranış Yansımaları, Nobel Yayın, İstanbul, 2007

GÜLLÜOĞLU Özlem, Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu Ve Kurumsal Bağlılık, Eğitim Akademi Yayınları, Konya,2011

GÜNEY Salih, Örgütsel Davranış, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015

GÜNEY Salih, Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayın, Ankara, 2000

GÜRSEL Musa, Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri: Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma, 2. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya,2005

GÜVENÇ Bozkurt, İnsan ve Kültür, 3. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1979

GÜVENÇ Bozkurt, ZILLIOĞLU Merih , Antropoloji, 1.bs., Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995

HANDY Charles, Süper Yönetim, Çev: S. Hatay, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1995

İNCE Mehmet ve GÜL Hasan, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Ankara, 2005

KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, İnsan ve İnsanlar, 13. Basım, İstanbul, 2012

KOPARAL Celil, Yönetim Organizasyon,2. bs. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2004

KOZLU Cem, Kurumsal Kültür, 2. Baskı, Bilkom Yayınları, 1986

KÖSE Sevinç ve ÜNAL Aylin , Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik davranışları, Güven Kitabevi, İzmir ,2003

LUNDBERG George A. ,Clarence C. Schrag, Otto N. Larsen, Sosyoloji, Çev: Özer OZANKAYA C, 1, Ankara Ayyıldız Matbaası, 1970

MİNİBAŞ Jale ve ERKMEN Turhan, Yönetim, İletişim, Kültür, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2008

MİNİBAŞ Jale ve ERKMEN Turhan, Yönetim, İletişim, Kültür, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2008

MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, Yenilenmiş 14. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003

OKAY Ayla, Kurum Kimliği,6. Baskı, İstanbul, Derin Yayınları,2008

ÖLÇÜM ÇETİN Münevver, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004, s:47-48

ÖZDEMİR Servet, Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Pegem Yayıncılık, Ankara,2000

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, Organizasyon Kültürü, Stratejik Yönetim ve Liderlik, 2. Baskı, İz Yayınları, İstanbul,1995

ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları Eskişehir,2001

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2001

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset Bursa, 2003

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Örgütsel davranış, Bursa İktisadi ve ticari Bilimler Akademisi, İşletme Fakültesi yayını, Bursa ,1982

SIĞRI Ünsal ve GÜRBÜZ Sait, Örgütsel Davranış,2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2014

ŞENTURAN Şermin, Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış, Beta yayıncılık, İstanbul,2014

ŞİŞMAN Mehmet, Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1994

ŞİŞMAN Mehmet, Örgütler ve Kültürler, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara,2002

TAN Mine, Toplum Bilime Giriş: Temel Kavramlar, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981

TERZİ Ali Rıza, Örgüt Kültürü, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000

TORUN Gürsu Sezen, Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, (1.bs), Ankara, 2012

TURHAN Mümtaz, Kültür Değişmeleri, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1969

ÜLGEN Hayri Ülgen ve MİRZE Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim,2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, ,2014, s:418

VAROL Muharrem, Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara üniversitesi Yayınları, Ankara, 1993

VURAL Beril A. , Kurum Kültürü, İstanbul, İletişim Yayınları, 2005

VURAL Beril A. ve COŞKUN Gül, Örgüt Kültürü, Nobel Yayıncılık, Ankara ,2007

YENİÇERİ Özcan, Örgütsel Değişmenin Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 2002

YÜKSEL Öznur, Davranış Bilimleri, 1.bs. , Gazi Kitabevi, Ankara, 2006

DERGİLER VE MAKALELER

ADA Nesrin, ALVER İpek ve ATLI Fatma, ”Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış Dergisi (EABD), C.8, S.2, İzmir, 2008

BAYRAM Levent, Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, Yıl 15, Sayı: 59. Ankara,2005

BERBEROĞLU Güneş, BESLER Senem ve TONUŞ H. Zümrüt, “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1-2), 1998

BOYLU Yasin ve SÖKMEN Alptekin, Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün tespit edilmesi: Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 37-65,2006

ÇAKAR Nigar D. ve CEYLAN Adnan, İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi, Doğuş Üniversitesi Dergisi,6 (1), ss. 52-66,2005

ÇETİN Fatih, BASIM Nejat, AYDOĞAN Oğuz, Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. (25), ss. 61-70,2011

ÇIRPAN Hüseyin ve KOYUNCU Mustafa, İşetme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması, Öneri Dergisi, 223-230,1998

ÇÖL Güner ve GÜL Hasan, Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19 (1), ss. 291-306,2005

DEMİRCİ M. Kemal, DEVELİOĞLU Kazım, ÖZLER Hayrettin ve ÖZENLİ Sebahattin, Örgütsel kültür ve takım çalışması uygulamaları arasındaki ilişki: ampirik bir çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2), ss.1-18,2012

DEMİREL Yavuz ve KARADAL Himmet, Örgüt Kültürünün Örgüt Içi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi, C.12, S.3 , 2007

DOĞAN Selen, İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü, Amme İdaresi Dergisi, 30,1997

DURGUN Serpil, Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, Yüzüncü Yıl Üniv. Eğitim Fak.Derg., Aralık, 2006,Cilt III, sayı:2,112-132, s.117, s.113,

ERDEM Ferda ve İŞBAŞI Janset Ö. , Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 1(1), 33–57, 2001

ESMER Yusuf ve YÜKSEL Muhammed, İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve, Akademik Bakış Dergisi Sayı: 62 Temmuz – Ağustos, ss:252-272,2017

GÜÇLÜ Nezahat, Örgüt Kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6, ss: 147-159

GÜÇLÜ Nezahat, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Kırgızistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi, 6, ss:147-159, 2003

GÜÇLÜ Nezahat ve ZAMAN Oktay, Alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 9 (3), ss. 541-576, 2011

GÜL Hasan, “Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi”, Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu, ss. 36-57, 2002

GÜLOVA Asena Altın ve DEMİRSOY Özge, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, Business and Economics Research Journal. C.3.S.3. ss.49-76,2012

KARAHAN Atilla, Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20, 457-478,2008

KARAHAN Atilla, Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:10, Sayı:3, ss 235-236,2008

KARAASLAN Ahmet, ÖZLER D. Ergun, KULAKLIOĞLU Sami, Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,10 (2), ss. 135-160,2009

KAYALAR Murat ve ÖZMUTAF Metin, Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü ile Yöneticinin Yönetsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi kuruluşunda bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.12, S.3 s.163-176, 2007

KOÇ Hakan, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.8 S.28, Ankara, 2009

KÖSE Sevinç, TETİK Semra ve ERCAN Cuma, Örgüt kültürünü oluşturan faktörler, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, İİBF Celal Bayar Üniversitesi ,cilt 7 ,sayı:1,219-242

MEYDAN Cem H. ve POLAT Mustafa, Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C.65, S.4, 123-140,2010

NİŞANCI Zehra Nuray, Toplumsal Kültür Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları, Yaşam Bilimleri Dergisi,cilt1,sayı1,2012

ÖZDEMİR Asım, Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen Ve Onlarda Gözlenen Davranışlar, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi , 4(4), 411-433, 2006

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut ve ÇELİK Cemile, Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23 Ocak, Sayı: 1, 2009

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut ve AKTAŞ Aylin, Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: iş-aile çatışmasının rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,(28), ss. 1-20,2007

ÖZLER Derya ve KOPARAN Emrah, Takım performansına etki eden takım çalışmasına ilişkin faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, Akademik Bakış Uluslararası hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, (8), ss: 1-29,2006

SEVTAP Uğur ve UĞUR Uğur, "Yöneticilik Ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü", Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 122-136, 2014

ŞAHİN Necla, Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ile Değer Sistemlerine İlişkin Algıları, Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt 35, Sayı 156, 2010

TAŞKIN Feyza ve DİLEK Roşan, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:2 Sayı:1, ss 1309-8039,2010

TAYFUN Ahmet, Karabey PALAVAR ve Serdar ÇÖP, İş Görenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2(4), 3-18,2010

TUNÇER Polat, Örgütsel Değişim Ve Liderlik, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Samsun Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi, Sayıştay Dergisi, Sayı: 80

YAHYAGİL Mehmet, Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, İÜ İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 2004

YÜCEL İlhami, Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Erzsosder) Vıı – Iı : 45 -64 ,2014

YÜCEL İlhami ve KOÇAK Daimi, "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Erzsosder) VII – II, 45 -64,2014

TEZLER

AKALIN Çisil, Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Özsaygı, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006,23-30**(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

ATAY Seynur, Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi, ,Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyon,2006,s:58**(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

DOLU Banu, Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta ,2011,s:53**(Yayımlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi)**

BATTAL Ayhan, Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,2007**,(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).**

ÇAKIR Abdullah, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi,2007,s:12 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

ÇETİN Fatih, Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklamasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2011**(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

ÇIRPAN Hüseyin, Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,1999,s:59-60, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

ERKMEN Turhan, Değişim Mühendisliği Uygulamaları İle Örgüt Kültürü Algılarının Karşılaştırılması 3 Büyük İşletmede Yöneticiler Ve Büro Personeli Arasında Gerçekleştirilen Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,1998, s:142-143 **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

EYÜBOĞLU Özgür, Okul Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmenlerin Rolü., Marmara Üniversitesi,İstanbul,2006,s:4 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

GÖZEN Emine, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2007,s:40, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

GÜLDİKEN Yeşim, Kurum Kültürünün Benimsenmesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Olan Rolünün Değerlendirilmesi: Eskişehir İlinde Bir Özel Okulda Uygulama, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2017, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

GÜNDOĞAN Tamer, Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara,2009 **(Uzmanlık Yeterlilik tezi)**

GÜRSEL Duygu, Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici Ve Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi, , 2016,S:29-30 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

ITIL Nurdan, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi (İstanbul ili Örneği), , Yeditepe Üniversitesi, İstanbul,2007,s:70, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

İLSEV Arzu, Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, , Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

KELEŞ Hatice Necla, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya,2006, s:58 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

ÖZCAN Nuray, Örgütlerde Başarı Değerleme ve Türk Bankacılık Sektöründe Geleneksel ve Çağdaş Değerleme Uygulamalarının Analizi (İki Bankada Karşılaştırmalı Bir Uygulama) Erzurum,1992 **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

ÖZENLİ Sebahattin, "İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi", Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, 2006, s:12 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

SARIKAMIŞ Çiğdem, Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatmine etkisi ve başarı teknik servis a.ş de bir uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı,2006, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).**

SERTPOLAT Ramazan, Eğitim Kurumlarında Kurum Kültürü Ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterlik Düzeyleri (Adıyaman İli Besni İlçesi Eğitim Kurumları Üzerine Bir Uygulama), Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, 2013 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

SÖKMEN Alptekin, Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile iş gören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,2000 **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**

SÖNMEZ Nilgün, Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul,2008,s:17 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

ŞENEL Özlem, Personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006,s:124, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**

VAROĞLU Demet, Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, , Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,1993, s:30 **(Yayımlanmamış Doktora tezi)**

VATANSEVER, Çiğdem, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994,s:27 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

YILDIRIM Fatma, Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, , Ankara Üniversitesi, Ankara,2002 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

YÜCEL İlhami, Öğrenen Örgütler Ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,2007, s:75 **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

İNTERNET KAYNAKLARI

www.tdk.gov.tr, (Erişim Tarihi: 15.02.2019)

EK-A

ANKET

Değerli öğretmenlerim;

Bu araştırmanın amacı Eğitim Kurumlarındaki kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılık düzeyine etkisini araştırmaktır. Araştırma sonuçlarının eğitim sistemimize katkı sağlaması yönünde umutluyum. Anket sonuçlarının sağlıklı olması için soruları titizlikle cevaplamanız oldukça önemlidir.

ANKETE İSİM YAZILMASI GEREKMEMEKTEDİR.

Anketimiz üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde 'Kurum Kültürü' ile ilgili sorular, üçüncü bölümde ise 'Örgütsel Bağlılık' ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu seçeneklerden gözlem ve düşüncelerinize uygun olanı işaretlemeniz gerekmektedir.

Seçenekler: Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum.

Lütfen seçeneklerden size en uygun olanını işaretleyiniz ve sorularda boşluk bırakmayınız. Yardımlarınız için teşekkür eder meslek hayatınızda başarılar dilerim.

BÖLÜM 1

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden durumunuza uygun olanı işaretleyiniz.

1) Yaşınız?

20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri ☐

2) Cinsiyetiniz?

Kadın ☐ Erkek ☐

3) Medeni durumunuz?

Evli ☐ Bekar ☐

4) Bu okuldaki tecrübeniz?

1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐
11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üstü ☐

5) İş hayatındaki toplam tecrübeniz?

1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐
11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üstü ☐

6) Çalıştığınız kurumun niteliği?

Devlet Okulu ☐ Özel Okul ☐

BÖLÜM 2

Aşağıda 'Kurum Kültürü' ve 'Örgütsel Bağlılık' ile ilgili sorular sorulmuştur. Lütfen düşüncenizi en doğru yansıtan seçeneğe **(×)** işareti koyunuz

KURUM KÜLTÜRÜ	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Bu okulun öğretmenleri okulun kurumsal amaçlarını yeterince anlamakta ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba gösterir.					
2. Bu okulda iletişim akımı yöneticiden öğretmene, öğretmenden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz gerçekleşir.					
3. Bu okulda öğretmenler karar verme sürecine yeterince katılır.					
4. Bu okulda her öğretmen kendini okulun bir üyesi olarak görür.					
5. Bu okulda öğretmenler arasında karşılıklı bir güven ve çok sıkı bir ilişki vardır.					
6. Bu okulda öğretmenlerin bilgi ve becerilerine güvenilir.					
7. Bu okulda herkese eşit davranma temel bir değer olarak benimsenmiştir.					
8. Bu okulda duygusallığa dayanmayan akılcı kararlar alınır.					
9. Öğretmenler bu okuldaki eğitimin kalitesine inanır.					
10. Bu okul son derece başarılı bir okuldur.					
11. Bu okulda özgün fikirlere sahip ve üretken öğretmenler ödüllendirilir.					
12. Bu okulda ödüller öğretmenlerin başarısına					

göre eşit olarak dağıtılır.					
13. Bu okulda bütün öğretmenlere yakın bir ilgi gösterilir.					
14. Bu okulda öğretmenler arasında düşük düzeyde bir çatışma vardır.					
15. Bu okulda öğretmenlerin gelişmesi ve ilerlemesi için paylaşımcı ve güven verici bir kurumsal iklim bulunur.					
16. Bu okulda karar vermede ve uygulamada dürüstlük temel bir ilke olarak benimsenir.					
17. Bu okulda öğretmenlerin kişiliklerine saygı gösterilir.					
18. Bu okul, toplumda olumlu bir imaja sahiptir.					
19. Bu okulun kültürel yapısı yenileşmeye yatkındır.					
20. Bu okulda, bütün teknolojik gelişmelere uyum sağlanır.					
21. Bu okul, kendi öğretmenlerini en değerli insan kaynağı olarak görür.					
22. Bu okulda öğretmenler kendisini mesleğine adamıştır.					
23.Bu okulda mesleki amaçlar için çalışmak taktir gören bir davranıştır.					
24. Bu okulda öğretmenler başka bir okula geçme eğilimi benimsemez.					
25. Bu okulda öğretmenlerin iş doyumu yüksektir.					
26.Bu okul ile öğrenci velileri arasında çok sıkı bir ilişki vardır.					
27.Okulunuzda çalışan bir öğretmen okulla özdeşleşmektedir.					
28.Okulunuz aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahiptir.					

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Kariyerimin geri kalanında bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyarım.					
2-Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi sahiplenirim.					
3-Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu beslemiyorum.					
4-Kendimi bu kuruma duygusal açıdan bağlı hissetmiyorum.					
5- Kurumumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
6-Bu kurum, benim için kişisel anlamda çok şey ifade ediyor.					
7- Bu kurumda görev almak istediğim bir durum olmaktan çok benim için bir zorunluluktur.					
8- İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.					
9-Şu an bu kurumdan ayrılma kararı verirsem hayatımın büyük bir kısmı alt üst olacaktır.					
10-Dışarıdaki seçeneklerim çok olsa, bu kurumdan ayrılmayı düşünebilirim.					
11-Bu kuruma çok şey katmasaydım başka yerde çalışıyor olmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
12-Bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından birisi mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır.					

13- Mevcut işverenimle, işe devam etmek için bir yükümlülük hissetmiyorum.					
14-Benim açımdan daha iyi olacağını bilsem bile şuanda kurumumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.					
15-Kurumumdan şu anda ayrılsaydım suçluluk duyardım.					
16-Bulunduğum kurum benim bağlılığımı hak ediyor.					
17-Şuanda bu kurumdan ayrılmam çünkü bu kurumdaki insanlara karşı yükümlülüklerim var.					
18-Bu kuruma çok şey borçluyum					